

Број: 12

Издавач

УНИВЕРЗИТЕТ  
У ИСТОЧНОМ САРАЈЕВУ  
ФАКУЛТЕТ ПОСЛОВНЕ ЕКОНОМИЈЕ  
БИЈЕЉИНА

ЗА ИЗДАВАЧА, ДЕКАН  
ПРОФ. ДР СРЂАН ДАМЈАНОВИЋ

ГЛАВНИ И ОДГОВОРНИ УРЕДНИК  
ПРОФ. ДР БОЖИДАР СТАВРИЋ

УРЕДНИК  
МР ПРЕДРАГ КАТАНИЋ

ЛЕКТОР  
МР НИНА ЋЕКЛИЋ

ТЕХНИЧКИ УРЕДНИК  
МР ИВАН МИРОВИЋ

ГРАФИЧКИ УРЕДНИК  
ВАЊА ЂУРИЋ

РЕДАКЦИЈА:

**А. Научна:** Вуњак др Ненад, Дамјановић др Срђан, Живковић др Бошко, Јовичић др Миладин, Јосиповић др Сандра, Костић-Станковић др Милица, Кочовић др Јелена, Крсмановић др Бранко, Мاستило др Зоран, Микеревић др Драган, Милојевић др Алекса, Мирковић др Драгутин, Митрашевић др Мирела, Панић др Пајо, Пауновић др Благоје, Поповић др Витомир, Радовић др Рајко, Савановић др Горан, Старчевић др Витомир, Ставрић др Божидар, Стевић др Стеван, Трифуновић др Љубомир.  
(Научни текстови се рецензирају)

**Б. Стручна:** Катанић мр Предраг, Лалић мр Срђан, Петровић мр Весна, Дракул Борислав – Мастер, Радојчић Биљана – Мастер, Данка Матић – Мастер, Дамјановић мр Јелена, Станивук Биљана, Елчић мр Сузана, Бошковић Наташа

Штампарија: Графика ГОЛЕ

АДРЕСА РЕДАКЦИЈЕ  
ФАКУЛТЕТ ПОСЛОВНЕ ЕКОНОМИЈЕ  
БИЈЕЉИНА, Семберских ратара бб  
E-mail: ekonomist@fpe.unssa.rs

Цијена по издању:  
За правна лица 100 КМ (11 ком.)  
За физичка лица: 10 КМ (1 ком.)

ТИРАЖ: 300 примјерака  
Жиро рачун: 5510010000907076  
Врста прихода: 722549  
Нова Бањалучка Банка  
ЈИБ: 4400337770005  
Часопис излази полугодишње  
КАТАЛОГИЗАЦИЈА  
ISSN 1840-2313

1	Божидар Ставрић УВОДНИК: ЕКОНОМСКА СТРУКА И КРИЗА	2
<b>I ОБРАЗОВАЊЕ</b>		
2	Проф. др Никола Вукмировић, Валентина Вукмировић ДИЗАЈНИРАЊЕ МОДЕЛА ЕДУКАЦИЈЕ ЗА ПРЕДУЗЕТНИШТВО НА УНИВЕРЗИТЕТИМА У БИХ	3
<b>II МЕНАѢМЕНТ</b>		
3	Др Гордана Кокеза УТИЦАЈ МЕНАѢМЕНТА ЗНАЊА НА РАЗВОЈ ЕКОНОМСКИХ СУБЈЕКТА	7
4	Др Пајо Панић, Мр Дијана Арапчић КЛАСТЕРИ КАО АЛТЕРНАТИВА ЗА ПОБОЉШАЊЕ КОНКУРЕНТНОСТИ НАЦИОНАЛНЕ ПРИВРЕДЕ	12
5	Др Кокић Момчило, дипл. ел. инж. ПРИМЈЕНА ПРИНЦИПА МЕНАѢМЕНТА КВАЛИТЕТОМ У ПРОЦЕСИМА ИНФОРМАЦИОНОГ СИСТЕМА	17
<b>III ПОСЛОВНА ЕКОНОМИЈА</b>		
6	Проф. др Миладин Јовичић, Мр Арсен Тешић ЕФИКАСНОСТ ЗП „РУДНИК И ТЕРМОЕЛЕКТРАНЕ УГЉЕВИК“ ИСКАЗАНОГ ПРЕКО ДОСТИГНУТОГ НИВОА ПРОДУКТИВНОСТИ	22
<b>IV ИНФОРМАТИКА</b>		
7	Др Раде Станкић, Марко Станкић ЕКОНОМСКИ ПОТЕНЦИЈАЛ ДРУШТВЕНИХ МРЕЖА НА ИНТЕРНЕТУ	29
<b>V ОСИГУРАЊЕ</b>		
8	Проф. др Зоран Мاستило, Мр Дражен Џејановић АНАЛИЗА КОНЦЕНТРАЦИЈЕ НА ТРЖИШТУ НЕЖИВОТНОГ ОСИГУРАЊА У РЕПУБЛИЦИ СРПСКОЈ	33
<b>VI ПОСЛОВНЕ ФИНАНСИЈЕ</b>		
9	Доц. др Витомир Старчевић УТИЦАЈ РИЗИКА НЕГАТИВНЕ СЕЛЕКЦИЈЕ И МОРАЛНОГ ХАЗАРДА НА КВАЛИТЕТ И РЕАЛИЗАЦИЈУ ФИНАНСИЈСКЕ ТРАНСАКЦИЈЕ	49
10	Др Слободан Суботић, Митровић Горан, дипл. ек. УТИЦАЈ ГЛОБАЛНЕ ФИНАНСИЈСКЕ КРИЗЕ НА ПОСЛОВАЊЕ СЕКТОРА ЛИЗИНГА У БОСНИ И ХЕРЦЕГОВИНИ	52
11	Мр Бојан Ђурић ПРОБЛЕМИ ИЗБОРА ТРЖИШНИХ МЕТОДА ВРЕДНОВАЊА ПРЕДУЗЕЋА У ЕКОНОМИЈАМА У РАЗВОЈУ	58
12	Мирковић Данијела, дипл. ек. ФИНАНСИЈСКИ ПОКАЗАТЕЉИ У ФУНКЦИЈИ УТВРЂИВАЊА ФИНАНСИЈСКОГ КАПАЦИТЕТА ПРЕДУЗЕЋА	62
<b>VII ПОРЕСКА ПОЛИТИКА</b>		
13	Др Хамид Алибашић, Елвис Алибашић, дипл. ек. ОПОРЕЗИВАЊЕ НЕКРЕТНИНА У БРЧКО ДИСТРИКТУ БИХ	72
<b>VIII ПРАВО</b>		
14	Мр Јелена Дамјановић ПРОМЕТ ПРАВА ИНТЕЛЕКТУАЛНЕ СВОЈИНЕ	80
<b>IX ЉУДСКИ РЕСУРСИ</b>		
15	Др Снежана Урошевић, доцент РАЗВОЈ КАРИЈЕРЕ И УСПЕХ У КАРИЈЕРИ	84
<b>X ОРГАНИЗАЦИЈА</b>		
16	Др Зоран Лукић, доцент, Мр Слађенко Галић ЗНАЧАЈ ХОДОГРАМА ДОКУМЕНТАЦИЈЕ И АКТИВНОСТИ ЗА КВАЛИТЕТНИЈЕ ОРГАНИЗОВАЊЕ ПРОЦЕСА ПРУЖАЊА ПОСТПРОДАЈНИХ УСЛУГА	89
<b>XI БАНКАРСТВО</b>		
17	Мр Мирковић Иван СПЕЦИФИЧНИ ОБЛИЦИ БАНКАРСКОГ ПОСЛОВАЊА	96
<b>XII МАРКЕТИНГ</b>		
18	Мр Кристина Бобрек Маџановић КОНЦЕПТИ УПОТРЕБЕ ДРУШТВЕНИХ МЕДИЈА У МАРКЕТИНШКОМ КОМУНИЦИРАЊУ	101
19	Даница М. Вуковић, дипл. ек. ИНВЕСТИЦИОНЕ ВАРИЈАНТЕ СТРАТЕГИЈЕ УЛАСКА НА ИНОСТРАНО ТРЖИШТЕ	105
<b>XIII ПРИВАТИЗАЦИЈА</b>		
20	Бешизгић Мирсад, дипл. ек., Зупур Огъен дипл. ек. ПРИВАТИЗАЦИЈА ДРЖАВНИХ ПРЕДУЗЕЋА У БРЧКО ДИСТРИКТУ БИХ	109

### ЕКОНОМСКА СТРУКА И КРИЗА

Ускоро ће почети пета година трајања светске економске кризе. Њено деловање испољава се у свим сегментима друштвеног живота; увукла се у све поре и све видове људског понашања. Њене последице осећају људи, са мањим или већим интензитетом, у развијеним и у неразвијеним земљама, богати и сиромашни појединци. Међутим, њено негативно дејство највише погађа незапослене а радно способне грађане, као и оне на граници сиромаштва, нарочито у земљама чија привреда не може да обезбеди, довољно, нове вредности из које би се финансирани *социјални* програми.

Рационално располагање материјалним ресурсима, како природним тако и друштвеним богатством, представља један од начина безболнијег превазилажења кризне ситуације, јер се тиме стварају услови за инвестиционо улагање у будућност. Наиме, инвестиционо улагање у раст и развој привреде представља својеврсно одрицање од садашње потрошње у циљу убирања плодова у будућности. Тиме се испољава и нужна брига о младим поколењима.

Привредно недовољно развијене земље превазилажење последица кризе могу постићи и интензивнијим укључивањем у међународну поделу рада коришћењем својих компаративних предности, развијајући оне програме за које имају природне ресурсе и људске потенцијале. Тиме се може допринети повећавању конкурентности домаће привреде на светском тржишту. Када је у питању привреда Републике Српске, ови ресурси огледају се у хидро и термо електричним потенцијалима, затим у пољопривреди и прехранбеној индустрији, дрвопрерађивачкој производњи и свим облицима организовања малих и средњих предузећа.

Једна од кључних мера за превазилажење кризе у домаћој привреди могло би бити власничко, организационо, управљачко, програмско и тржишно *реструктурисање* пословних субјеката. При томе, велика шанса привреде мање развијених земаља јесте подстицање развоја микро, малог и средњег предузетништва, чиме је могуће обезбедити запошљавање већег броја радника. Тиме се доприноси испољавању личне иницијативе у

рационалом коришћењу, иначе, скромних расположивих ресурса.

Повећавање *ефикасности* коришћења материјалних елемената производње и људских потенцијала, као и *ефективности* задовољавања потреба потрошача изражених у виду тржишне тражње мирко, малих и средњих предузећа могуће је њиховим организовањем у *кластере*. На тај начин удружени пословни субјекти користили би се предностима *синергетских* ефеката у заједничком наступања на тржишту репродукционих материјала и готових производа, као и у размени техничко-технолошких и маркетиншких знања и искустава.

Једна од могућих мера у правцу превазилажења негативних ефеката економске кризе јесте и успостављање јавно-приватног партнерства у областима од општег друштвеног значаја, које није рационално препустити стихијском деловању тржишних закона. Такође, промена власништва капитала јавних предузећа представља још један могући извор повећања ефикасности коришћења расположивих ресурса.

Наведеним и сличним мерама могуће је обезбедити укупни привредни раст и развој, што подразумева увећање бруто домаћег производа, као и произведене нове вредности, засноване на повећаном ангажовању производних елемената – капитала и радне снаге, који се, у пословним процесима преображавају у производе и услуге подобне за задовољавање друштвених потреба.

Наставним планом студија на Факултету пословне економије у Бијељини, Универзитета у Источном Сарајеву, изучавају се научне дисциплине микро, макро и пословне економије, јавних и пословних финансија, маркетинга, спољне и унутрашње трговине и пословне организације. Тиме се профилише образовање економиста на сва три нивоа студија, а обухваћене су и научне дисциплине које употпуњују образовни процес, као што су рачуноводство, информатика, осигурање, царине, шпедиција и др. На тај начин припремају се високостручни кадрови оспособљени да се укључе у процес унапређења домаће привреде, па тиме и доприносе превазилажењу негативних последица кризе.

*Божидар Ставрић*

## DIZAJNIRANJE MODELA EDUKACIJE ZA PREDUZETNIŠTVO NA UNIVERZITETIMA U BIH

### PROPERTY DEVELOPMENT BASIC FACTOR OF ECONOMIC PROGRESS

**Prof.dr Nikola Vukmirović**, Ekonomski fakultet Univerziteta u Banjoj Luci, redovni profesor

**Valentina Vukmirović**, Tehnološki fakultet Univerziteta u Banjoj Luci, istraživač

**Rezime:** Na Univerzitetskom nivou edukacija za preduzetništvo treba da pruži studentima kvantitet i kvalitet informacija, znanja i vještina za pokretanje biznisa, razvijanja sopstvenog kapaciteta za sagledavanje relevantnih elemenata u izradi biznis plana, kao i razvoj vještina koje su bitne za identifikovanje i ocjenu poslovnih šansi i problema, kao i načina njihovog rješavanja.

Kod dizajniranja sistema i procesa preduzetničkog osposobljavanja potreban je profil predavača/profesora/trenera sa kvalitetnim teorijskim, ali i praktičnim znanjima. Predavači treba da posjeduju savremeni pristup i akumulirano iskustvo iz menadžmenta i preduzetništva. Osnovna teza koju ovdje promovisemo jeste da edukatori/profesori/treneri koji se bave edukacijom za preduzetništvo, moraju i sami da budu „preduzetnici“ i da primjenjuju preduzetničke metode i tehnike u tim procesima. Tradicionalni, u velikoj mjeri prevaziđeni „ex katedra“ odnos, koji slušaoca stavlja u poziciju pasivnog učesnika i memoratora informacija treba zamijeniti proaktivni pristup koji zahtjeva interaktivne odnose u edukaciji.

Proaktivni pristup edukaciji za preduzetništvo dalje podrazumijeva i posebno dizajniran edukativni ambijent na univerzitetu i njegovom okruženju. Taj ambijent treba biti prijemčiv za inovacije i njihovu primjenu u privredi koja je u interaktivnom odnosu sa univerzitetom. U tom pravcu je, posebno, Univerzitet u Banjoj Luci napravio značajan iskorak u posljednjem periodu.

**Ključne riječi:** dizajniranje modela edukacije, preduzetnik i edukacija za preduzetništvo, preduzetničke vještine, proaktivni pristup, interakcija univerzitet-privreda.

**Abstract:** Entrepreneurial education at the University level should provide students with the quantity and quality of information, knowledge and skills for founding a business, developing their own capacity to perceive the relevant elements in making a business plan and developing skills which are important for identification and evaluation of business chances and

problems and, as well, developing the ways of solving them.

In order to realize the program of entrepreneurial training, the lecturer/professor/trainer with quality theoretical and practical knowledge is needed. Lecturers should possess contemporary access and accumulated management and entrepreneurial experience. The basic thesis promoted here is that lecturers/professors/trainers, which are engaged in entrepreneurial education, have to be "entrepreneurs" themselves and apply entrepreneurial methods and techniques in those processes. Our educational process, in most cases, is characterized with traditional, to a large degree overcame "ex cathedra" relation, which puts the listener in the position of a passive participant who memorizes information. Proactive approach is the only possible approach which gives results in entrepreneurial education.

**Keywords:** designing the model of education, entrepreneur and entrepreneurial education, entrepreneurial skills, proactive approach, university level of education, university-industry interaction.

## 1. UVOD

Preduzetništvo je prepoznato kao bazična vještina u procesu permanentnog (doživotnog) obrazovanja, zbog čega se obrazovanje za preduzetništvo promovise i praktično realizuje u obrazovnom sistemu zemalja EU na svim nivoima formalnog (od osnovnog školstva do univerzitetskog nivoa) i neformalnog obrazovanja. Ekspertska grupa EU definiše obrazovanje za preduzetništvo ne samo kao proces pripremanja, obrazovanja i treninga za kreiranje biznisa, već, u jednom širem kontekstu, kao proces razvoja preduzetničkog načina razmišljanja, preduzetničkih vještina i određenih ličnih karakteristika i kvaliteta koji nisu direktno fokusirani na kreiranje nekog biznisa. Prema tome, preduzetništvo se tretira kao opšti način razmišljanja, koji je aplikativan u svakodnevnom životu, u skoro svim oblastima rada i djelovanja. Ciljevi ovakvog obrazovanja, koje se realizuje na različitim nivoima, podrazumijevaju: (1) podizanje svijesti učesnika obrazovnog procesa o značaju i važnosti preuzimanja odgovornosti za sopstvenu sudbinu (napuštanje filozofije „dobiti posao“ i prihvatanje filozofije „kreirati posao sami“) i (2) promovisanje razvoja ličnih kvaliteta (kreativnost, uočavanje poslovnih izazova i šansi u okruženju, preuzimanje rizika, fleksibilnost i adaptibilnost, upornost i istrajnost, akciona orijentisanost, odgovornost za postignute rezultate) koji su od izuzetnog značaja za budući angažman svakog pojedinca.

Sve izraženija dinamika tehnoloških promjena, njihova globalizacija, povećanje nivoa konkurentnosti i konstantne promjene tehnologija, posebno informacionih, pred preduzetnike, kao lidere novog milenijuma, postavljaju velike izazove (4). S punim pravom se danas u najrazvijenijim ekonomijama

potencira uloga preduzetništva kao ključnog razvojnog resursa, akciono orijentisanog načina razmišljanja i ponašanja. Preduzetništvo je od suštinskog značaja za procese tržišnog pozicioniranja i očuvanje konkurentske pozicije u uslovima promjenljivog, sve kompleksnijeg i nepredvidljivijeg okruženja.

Savremeni pristupi u prvi plan izdvajaju najkreativnije elemente preduzetničkog ponašanja (preduzetnici su podskup skupa menadžera, i to onaj najkreativniji koji posjeduje sposobnost spoznaje šanse tamo gdje mnogi vide nešto sasvim beskorisno i malo), pri čemu je centralna kategorija preduzetništvo inovacija u najširem smislu (tehnička, ekonomska, društvena). Preduzetništvo se tretira kao veoma rijedak (zbog toga i veoma skup) i najznačajniji razvojni resurs novog milenijuma.

## **2. EVROPSKA POVELJA ZA MALA PREDUZEĆA-SMJERNICE ZA EDUKACIJU**

Važnost preduzetništva, kao bazične vještine koja se tretira i stiče u procesu doživotnog obrazovanja, prepoznata je u Evropskoj povelji za mala preduzeća koju je usvojio Savjet Evrope 2000. godine. U svom izvještaju o ciljevima obrazovnog sistema, Obrazovni Savjet EU je 2001. godine među prioritete naveo i intenziviranje veza obrazovnih institucija i preduzeća i jačanje preduzetničkog duha kroz edukativni i trening sistem. Forum EU sa temom "Trening za preduzetništvo", koji je održan 2003. godine u Francuskoj, pokrenuo je pitanje edukacije za preduzetništvo kroz sljedeće preporuke (1):

- Potrebna je preduzetnički dizajnirana organizacija sistema edukacije za preduzetništvo;
- Potrebno je kreirati sveobuhvatnu strategiju koja uključuje sve nivoe formalnog (od osnovne škole do univerziteta) i neformalnog obrazovanja i sve relevantne učesnike u obrazovnom procesu (profesore, učenike, studente, preduzeća);
- Preduzetništvo se mora tretirati kao bazični set vještina koji se stalno nadograđuju u procesu doživotnog obrazovanja.
- U zaključnim ocjenama ekspertska grupa EU konstatuje da i pored činjenice da su sprovedene brojne aktivnosti na različitim nivoima obrazovanja, mnoge od njih nisu integrisane u odgovarajuće programe, niti su dio jednog jedinstvenog koncepta. Zbog toga treba ukupni, a posebno sistem srednjeg i visokog obrazovanja pripremiti za izazove okruženja. Pri tome posebno treba koncipirati i praktično dizajnirati sistem edukacije za preduzetništvo koji će se proaktivno prilagođavati izazovima iz okruženja.

Izučavanje preduzetništva i preduzetnički način razmišljanja nije dovoljno integrisan u sistem visokog i srednjeg školstva u BiH. Iskustva u dizajniranju organizacije procesa visokoškolske edukacije za inovativni menadžment i preduzetništvo još uvijek su skromna i relativno novijeg datuma (2). Veoma je mali

broj privatnih i državnih fakulteta (uglavnom su to fakulteti ekonomske, biznis ili menadžment orijentacije) koji se bave ovom problematikom i koji svojim studentima pružaju priliku da nešto više saznaju o preduzetništvu i nauče ključne preduzetničke vještine. U manjini su čak i oni fakulteti na kojima preduzetništvo ima status posebnog predmeta, a u većini oni fakulteti gdje se određeni segmenti preduzetništva izučavaju u okviru drugih predmeta.

Imajući u vidu da se skoro svi fakulteti nalaze u procesu inoviranja postojećih nastavnih planova i programa, treba očekivati da će problematika preduzetništva dobiti mnogo značajnije mjesto u programima visokoškolskih institucija u BiH. Posebno je potrebno ovu problematiku približiti populaciji studenata tehničkih fakulteta koji predstavljaju tehničko i inovativno jezgro, koje je, po pravilu, nedovoljno tržišno i preduzetnički orijentisano.

Istraživanja koja su izvršena 2008. u okviru Centra za preduzetništvo Ekonomskog fakulteta i Centra za transfer tehnologija Tehnološkog fakulteta Univerziteta u Banjoj Luci pokazala su veliko interesovanje studenata ova dva fakulteta za potpuno nova zanimanja, što će biti prezentovano u četvrtom dijelu rada.

Sve je više istraživača ove problematike koji zagovaraju tezu da je potrebno dizajnirati posebne nacionalne programe za preduzetničko osposobljavanje u okviru formalnog sistema obrazovanja svake zemlje (3). Preduzetničko osposobljavanje, u najširem smislu, treba tretirati kao skup znanja i vještina koji su potrebni zaposlenima (na različitom nivou menadžmenta) za uspješno djelovanje i funkcionisanje na tržištu (5). U tom kontekstu je od krucijalne važnosti prilagođavanje obrazovnog sistema novonastalim potrebama u uslovima tržišne privrede sa osnovnim ciljem poslovnog, tržišnog i preduzetničkog osposobljavanja stanovništva i inoviranja znanja onih slojeva društva koji su zaposleni.

Razvoj preduzetničkog načina razmišljanja i preduzetničke filozofije može se ohrabriti kod mlade generacije u školskom uzrastu. Na nivou osnovne škole, preduzetničko obrazovanje ima za cilj, prije svega, da podstakne i prepozna određeni lični kvalitet (kreativnost, preduzimljivost, samostalnost, akcionu orijentisanost, spremnost za takmičenje) koji može biti izuzetno važan u budućem životu, u skoro svim oblastima rada i djelovanja (1). U ovoj fazi treba razvijati samostalne i veoma aktivne forme učenja. Ovakav koncept nudi prva saznanja o svijetu biznisa i preduzetniku kao „heroju“ koji realizuje nove razvojne ideje (4).

Od edukativnih aktivnosti, na početnom nivou, treba istaći „učenje kroz igru“, prezentacije jednostavnih primjera iz prakse, posjete lokalnim preduzećima i upoznavanje sa uspješnim primjerima preduzetništva. Na nivou srednje škole, razvoj ličnih kvaliteta treba nastaviti. Obrazovanju za preduzetništvo, na ovom nivou, treba da uključi: podizanje svijesti učenika o značaju samozapošljavanja kao mogućoj opciji u karijeri (biti ne samo zaposlen, već i preduzetnik tj. neko ko zapošljava), „učenje uz rad“ (vodeći neki mali biznis), specifičan trening sa ciljem sticanja znanja kako

uspješno startovati i voditi novi biznis drukčiji od drugih.

U tom kontekstu posebno treba imati u vidu menadžment kompetentnost (sposobnost planiranja, donošenje odluka, komuniciranja i spremnosti da se preuzme odgovornost), društvenu kompetentnost (spremnost za saradnju, *networking*, timski rad), razvoj preduzetničkih kvaliteta (inicijativa, odlučnost, motivacija, kreativno razmišljanje, samostalnost, spremnost da se konstantno radi na usavršavanju i inoviranju znanja).

### 3. PROAKTIVNI PRISTUP U EDUKACIJI ZA PREDUZETNIŠTVO

Proaktivni pristup predstavlja inovativno dizajniran proces koji daje nadprosječne rezultate u edukaciji za preduzetništvo (1). On podrazumijeva:

- Promovisanje preduzetništva kao poslovne filozofije i multidisciplinarnosti koja se može aplicirati u svim sferama ljudskog rada i djelovanja;
- Stvaranje uslova za napuštanje filozofije “dobiti posao” i prihvatanje filozofije “kreirati sam posao za sebe”;
- Prihvatanje promjene, neizvjesnosti i rizika kao načina života i rada;
- Da student, kao aktivni učesnik obrazovnog procesa, prima informacije s osnovnim ciljem da ih procesuiraju u funkciji donošenja neke odluke i rješavanja nekog problema;
- Dizajniranje pomoći studentima u procesu kreiranja novih mogućnosti na tržištu za početak biznisa;
- Pomoć studentu da dobije informacije koje će mu pomoći da kvalitetnije eleborira određena pitanja i riješi konkretan problem;
- Dizajniranje relaksirajuće atmosfere u kojoj svi učesnici osjećaju potpunu slobodu da kreativno učestvuju i doprinose rješavanju zadatog problema kroz donošenje rješenja;
- Razvoj specifičnih metoda edukacije koje predavač/profesor/trener koristi u procesu asistiranja učeniku/studentu/polazniku treninga na prepoznavanju sopstvenih preduzetničkih sklonosti i uočavanju poslovnih šansi u okruženju (primjeri preduzetnika koji su ostvarili uspjeh u poslu tj. kako je preduzetnik nešto kreirao praktično od nule, poslovne igre i simulacije startovanja biznisa, testovi za samoprocjenu preduzetničkih potencijala, izrada biznis planova, *workshop* i *brainstorming* sesije, kao načini da se pospješi kreativnost i brže rješavanje problema).

Obrazovanje za preduzetništvo i širenje znanja o preduzetništvu, biznisu, preduzetničkom načinu razmišljanja i preduzetničkoj kulturi, može imati značajan uticaj na razvoj intelektualnog kapitala u svim segmentima privrede i društva, i tako doprinijeti kvalitetnijim rezultatima(3).

### 4. INDIKATORI RAZVIJENOSTI OBRAZOVANJA ZA PREDUZETNIŠTVO U BIH

Prema provedenim istraživanjima izvršenim za Izvještaj o implementaciji Evropske povelje o malim preduzećima na zapadnom Balkanu (SME Policy Index 2010) kao imperativi postavljaju se sljedeća pitanja: a) dalji razvoj mreže institucija koje se bave obrazovanjem za preduzetništvo; b) kreiranje savremenih nastavnih programa iz preduzetništva i definisanje modaliteta uključivanja ove problematike u obrazovne procese (od osnovne škole do univerziteta) i c) podizanje nivoa kvaliteta nastavnog treninga osoblja (6). Bosni i Hercegovini je potrebna sveobuhvatna strategija koja će sagledati poziciju obrazovanja za preduzetništvo na svim nivoima (formalnog i neformalnog obrazovanja) i definisati konkretne mjere i aktivnosti u procesu implementacije ovakvih obrazovnih programa. U tom kontekstu posebno mjesto zauzimaju procesi izgradnje svijesti o neophodnosti permanentnog usavršavanja i inoviranja postojećih znanja i vještina, kao i spoznaja činjenice da su investicije u intelektualni kapital najisplativije, sa najkraćim rokom povrata, i sa multiplikativnim efektima u svim sferama ljudske djelatnosti (2).

Edukacija iz oblasti preduzetništva kod nas još uvijek nije u potpunosti shvaćena. Međutim, mora se priznati da to nije problem samo u BiH i drugim zemljama Zapadnog Balkana, već je taj isti problem prisutan i u razvijenim zemljama Evrope, gdje su neke politike još uvijek u procesu razvoja, uključujući i one na nivou EU. Poteškoće vezane za ovu temu i ono što kreatori politike u svakoj zemlji moraju da shvate jeste da edukacija iz oblasti preduzetništva uključuje mnogo više od biznis plana za mala preduzeća. Ona takođe zahtjeva da se preduzetništvo shvati kao opšte kreativno znanje koje je potrebno promovirati već tokom osnovnog i srednjeg obrazovanja (6). To predstavlja temelj za kreativno dizajniranje sistema edukacije za preduzetništvo u visokom obrazovanju.

Edukacija iz oblasti preduzetništva još nema jasno definisano uporište svoje politike kod nas ni na nivou države i njenih entiteta, niti na nižim nivoima. Interes politike je raspodijeljen između ministarstava obrazovanja, rada i privrede, posebno tamo gdje sve strane edukacionog procesa treba da budu u potpunosti uključene. Strateški razvoj, stoga, zahtjeva koordinaciju i dogovor o zajedničkoj politici edukacije na svim nivoima.

Zemlje Zapadnog Balkana u velikoj mjeri bile su u predhodnom periodu oslonjene na podršku donatora, što ima za posljedicu da edukacija iz oblasti preduzetništva uglavnom nije prolazila kroz proces evaluacije i rijetko kada se sistematično ugrađivala u postojeći nastavni plan i program škola i fakulteta (6).

### 5. DIZAJNIRANJE NOVIH OBLIKA EDUKACIJE ZA PREDUZETNIŠTVO NA UNIVERZITETU U BANJOJ LUCI

Dizajniranje novih oblika edukacije za preduzetništvo na Univerzitetu u Banjoj Luci bilo je u posljednjih 15-ak godina dosta uspješno. Naime, krajem devedesetih godina proteklog stoljeća Univerzitet u Banjoj Luci (a slično je uradio i Univerzitet u Istočnom Sarajevu) uveo je na Ekonomskom fakultetu u nastavni plan i program predmet

Preduzetnička ekonomija, u okviru kojeg se izučava preduzetništvo u ekonomskoj teoriji i praksi. Zatim su i neki drugi fakulteti (Tehnološki, Mašinski i Poljoprivredni fakultet) uveli predmet: Preduzetnički menadžment ili Menadžment MSP.

Godine 2002. na Ekonomskom fakultetu osnovane su specijalističke studije – Preduzetnički menadžment, kao jednogodišnje postdiplomske studije, a 2004. godine, osnovane su magistarske studije pod nazivom Preduzetništvo informacionog društva. Neki drugi fakulteti (Poljoprivredni i Mašinski fakultet) osnovali su slične postdiplomske studije.

Godine 2006. Ekonomski fakultet je inicirao i osnovao Univerzitetski preduzetnički centar u saradnji sa Republičkom agencijom za razvoj malih i srednjih preduzeća i izradio detaljnu studiju. Univerzitetski preduzetnički centar bavi se edukacijom studenata i drugih mladih potencijalnih preduzetnika.

Ekonomski fakultet je, u saradnji sa Ministarstvom privrede, energetike i MSP, obezbijedio profesionalnu pomoć pri osnivanju Republičke agencije za razvoj malih i srednjih preduzeća i pomogao u početnom periodu njenog rada. Agencija pruža profesionalnu i finansijsku podršku pri osnivanju i razvoju MSP.

Univerzitet je, takođe, preko svojih fakulteta uveo praksu slanja studenata na volontersku praksu u mala i srednja preduzeća kako bi usavršili svoje preduzetničke i druge profesionalne vještine.

U istom periodu Univerzitet u Banjoj Luci sklopio je sporazum sa Svjetskom bankom o formiranju Centra za preduzetništvo i Centra za transfer tehnologije. Pored toga, razvio je specijalnu saradnju sa Republičkom agencijom za razvoj malih i srednjih preduzeća, koja se odnosi na studentsko volontiranje, te istraživanja profesora i studenata za potrebe agencije.

Centar za preduzetništvo i Centar za transfer tehnologije zajedno su 2007. god. istražili putem ankete spoznaje i mišljenje studenata o preduzetnim zanimanjima budućnosti. Studenti su u ta zanimanja, pored ostalih, svrstali: digitalni arhitekt, avatar konzultant, uredski menadžer, porezni savjetnik, istraživači i analitičari, savjetnici za poslovna predviđanja, multi-medija ekspert, allround-novinar, dizajner medija, digitalni grafičar, medijski menadžer, informatički broker, online-urednik i drugi.

Na Ekonomskom fakultetu 2010. god. osnovane su master studije pod nazivom – Menadžment i preduzetništvo. U okviru ovog programa izučavaju se sljedeći predmeti: Preduzetnički menadžment, Preduzetnički marketing, Međunarodni menadžment, Međunarodno preduzetništvo, Preduzetništvo u velikim korporacijama, Preduzetničke vještine za pokretanje malog biznisa i dr.

## ZAKLJUČAK

U ovom radu je razmotreno sticanje preduzetničkih znanja na univerzitetima u razvijenim zemljama i zemljama u bližem okruženju, što može vrlo korisno poslužiti za razvoj sistema obrazovanja iz oblasti preduzetništva u RS/BiH. Tim prije što se RS/BiH priprema za priključivanje Evropskoj uniji, a u tim pripremama veliku ulogu ima primjena oblika i modela u sistemu obrazovanja preduzetnika i preduzetnih menadžera koji treba da uspješno uvedu naša preduzeća na zajedničko tržište Evropske unije. Istraživanja i proučavanja strane i domaće literatura, kao i prakse, nameću zaključak da je neophodno

proaktivno obrazovanje, jer se preduzetnik stvara. To znači da je neophodno da se steknu tri uslova: talenat za percepciju potrebnih preduzetničkih zvanja, obrazovanje iz preduzetništva “od zabavišta do doktorskih studija” i iskustva o kojima se uči iz prakse.

Ipak, od pomenuta tri ključna činioca: talenta, znanja i iskustva, smatramo da dominantan značaj dobiva znanje, prvenstveno zbog brzog razvoja tehnike i tehnologije, i sve složenijih uslova poslovanja na domaćem i svjetskom tržištu.

Posebno veliki značaj, po našem mišljenju, ima permanentno obrazovanje koje stalno pruža nova znanja neophodna preduzetniku da, ne samo optimalno kombinuje resurse, nego da ih i kreira. Ta znanja su prije svega iz preduzetničkog menadžmenta, preduzetničkog marketinga, informacione tehnologije, metoda i tehnika kreiranja preduzetničkih ideja, te upravljanja promjenama i inovacijama.

Efikasnost edukacije na univerzitetskom nivou zavisi od dizajniranja procesa edukacije shodno vrsti i nivou studija. To znači da se proces edukacije treba prilagoditi vrsti studija na način da potencijalni preduzetnici dobiju znanja koja nisu mogli dobiti u klasičnom sistemu obrazovanja (npr. na tehničkim fakultetima je neophodno uvesti sticanje zvanja iz finansijskih i drugih ekonomskih vještina, a na ekonomskim, pravnim i drugim društvenim fakultetima znanja iz tehničkih, informatičkih i organizacionih vještina). Pored toga neophodna je tijesna saradnja visokotehnoloških preduzeća, nadležnih državnih institucija i univerziteta u obliku tehnoloških parkova, inovacionih centara i slično.

## LITERATURA

- [1] Vukmirović, N., Preduzetništvo u ekonomskoj teoriji i praksi – Inovativni sistemi kreiranja i efikasnijeg korištenja resursa, Ekonomski fakultet, Banja Luka, 2012. godine.
- [2] Mašić, B. i Lončarević, R. Menadžment škole i novi pristup, Ekonomski fakultet, Banja Luka, 2000. godine.
- [3] Nonaka, I., The Knowledge Creating Company, Harvard Business Review, 1991. Godine
- [4] Wickham, P., Strategic Entrepreneurship, Prentice Hall, 2001. godine
- [5] Želinski-Matunec, S., Od ideje do profita, Gandalf, Zagreb, 2002. godine
- [6] Glavna direkcija Evropske komisije za preduzetništvo i industriju: Izvještaj o implementaciji Evropske povelje o malim preduzećima na Zapadnom Balkanu (SME Policy Index 2010).
- [7] Cvijanović, M. J. i drugi, Virtuelno poslovanje preduzeća, Industrija, Ekonomski institut, Beograd, br. 4/2004.
- [8] Babić, L. i Kordić, B., Graduates beliefs about career management, Industrija, Ekonomski institut, Beograd, br. 2/2012.
- [9] Branković, N., Petojević, A., Lazić, J., Progress in student achievement as an indicator of school effectiveness, Industrija, Ekonomski institut, Beograd, br. 1/2012.

## UTICAJ MENADŽMENTA ZNAJNA NA RAZVOJ EKONOMSKIH SUBJEKATA

### THE IMPACT OF THE KNOWLEDGE MANAGEMENT TO THE ECONOMIC SUBJECTS DEVELOPMENT

**Dr Gordana Kokeza**, redovni profesor  
Tehnološko - metalurški fakultet Beograd

**Rezime:** Privrede koje raspolažu odgovarajućim kvalitetom i kvantom znanja spadaju u vodeće u svetskoj ekonomiji. Međutim, na dostignutom stepenu društveno-ekonomske razvijenosti razvoj i sticanje znanja nije spontani proces koji je moguće prepustiti samom sebi i koji sam po sebi dovodi do željenih rezultata. Naprotiv, dolaženje do novih saznanja kao i primena datih saznanja, podrazumevaju veoma visoka ulaganja finansijskih, materijalnih i kadrovskih resursa, uz povećan rizik da do novih otkrića uopšte i ne dođe. Kompleksnost procesa sticanja i primene znanja podrazumeva i dugoročno i planirano usmeravanje datih procesa, tj. njihovo adekvatno upravljanje. Iz navedenog proističe da je i proces upravljanja znanjem, tj. menadžment znanja, takođe veoma složen proces. Menadžment znanja predstavlja skup specifičnih upravljačkih aktivnosti usmerenih na proces sticanja i primene znanja kao izuzetno značajnog privrednog resursa. Njegov cilj jeste da omogući efikasnije i efektivnije dolaženje do novih saznanja kao i efikasniju primenu datih saznanja u procesu društvene reprodukcije. Budući da menadžment znanja dobija sve značajniju ulogu u procesu realizacije poslovnog uspeha privrednih subjekata, u ovom radu proučavaju se uloga i značaj menadžmenta znanja u savremenim uslovima privređivanja, pri čemu se posebna pažnja posvećuje izazovima koji se pred ovom oblašću postavljaju u uslovima kriznih poremećaja svetske ekonomije. Posebna pažnja posvećena je i menadžmentu znanja u uslovima srpske privrede, kao i mogućnosti da se adekvatnim upravljanjem znanjem u domaćoj privredi ublaže i prevaziđu postojeće privredne teškoće.

**Кljučне riječi:** znanje, menadžment, ekonomski razvoj, komparativna prednost, efikasnost

**Abstract:** In the existing conditions knowledge is one of the most important economic sources. National economies which have high quality and quantity of the knowledge have a main role in the world economy. But, in present level of the economic development, process of the knowledge development and acquisition is very complex and expensive and needs appropriate management. New knowledge and its application require very high level of the financial, material and human sources investment, and the risk of the

unsuccessful investment in this field is very high. Knowledge development and acquisition are very complex process, and because of that management of this process is very complex, too. Appropriate knowledge management needs long term planning. Knowledge management is very specific system of the activities aimed to new knowledge acquire and its application. The main goal of the knowledge management is to reach efficiency of the knowledge acquire and its application. Knowledge management has very important role in the business success and, because of that, importance and role of the knowledge management in the existing economic conditions in this paper are studied. Challenges of the knowledge management, especially in the conditions of the world economy creases, in this paper are studied, too. Special attention is pays to problems in the Serbian economy. It is concluded that some part of the economic difficulty can be exceed by the appropriate knowledge management.

**Keywords:** knowledge, management, economic development, comparative advantage, efficiency

#### 1. UVOD

Menadžment znanja jeste skup upravljačkih aktivnosti koje se bave sticanjem, korišćenjem i razvojem znanja. Adekvatan proces upravljanja znanjem podrazumeva sagledavanje značaja i uloge znanja sa stanovišta njegovog uticaja na privredni i ukupni društveni razvoj, zatim, uvažavanje specifičnosti upravljanja znanjem u odnosu na upravljanje drugim privrednim resursima, kao i analizu značaja menadžmenta znanja u savremenim uslovima privređivanja. U tom smislu, neophodno je istaći da je znanje jedan od najvažnijih privrednih resursa koji zahteva specifične oblike menadžmenta, s obzirom da se radi o nematerijalnom resursu, kao i izuzetan značaj razvoja i primene znanja u prevazilaženju kriznih poremećaja sa kojima se susreću privrede svih zemalja sveta. Posebno bi trebalo istaći značajnu ulogu menadžmenta znanja u prevazilaženju privrednih poremećaja koji su izazvani, kako tranzicionim promenama, tako i uticajem svetske ekonomske krize.

#### 2. INTELEKTUALNI KAPITAL KAO SREDSTVO KONKURENCIJE

U savremenim uslovima privređivanja znanje je postalo faktor koji dominantno utiče na ubrzanje i realizaciju privrednog i ukupnog društvenog razvoja. U periodu prve i druge industrijske revolucije najveći značaj za ostvarenje privrednog razvoja imao je finansijski kapital u sinergiji sa radnom snagom. Međutim, u dvadeset prvom veku intelektualni kapital postaje resurs broj jedan i od njegove raspoloživosti i umešnosti upravljanja datim kapitalom zavisi i stopa rasta koja će se postići. Intelektualni kapital teško je precizno definisati. Egzaktno definisanje intelektualnog kapitala otežano je činjenicom da se radi o neopipljivom dobru

koje je teško izmeriti, ali čiji uticaj je veoma očigledan u procesu razvoja i sticanja bogatstva. Pod intelektualnim kapitalom podrazumeva se sposobnost određenog subjekta da stiče i koristi informacije u cilju povećanja efikasnosti i efektivnosti korišćenja ograničenih resursa u funkciji što potpunijeg zadovoljenja neograničenih društvenih potreba. Da bi se navedeni cilj postigao, nije dovoljno da privredni subjekt samo prikuplja i memoriše odgovarajuće informacije, već je neophodno i da ih na adekvatan način analizira, ocenjuje i primenjuje u svojim poslovnim aktivnostima.

Intelektualni kapital jednog privrednog subjekta čine, pre svega, njegovi zaposleni, zatim organizacija zaposlenih, kao i sposobnost datog privrednog subjekta da stvori tržišno valorizovanu vrednost. U tom smislu, intelektualni kapital predstavlja osnovu poslovanja i opstanka preduzeća, koja što je čvršća, to je stabilnost poslovanja preduzeća veća. Ono što je važno istaći jeste činjenica da je znanje u savremenim uslovima postalo predmet kupoprodaje na tržištu, pa samim tim i roba. Specifičnost znanja kao robe proističe iz njegove nematerijalne prirode. Znanje je veoma pogodno za prenošenje i kupoprodaju, jer vlasnik znanja može da ga proda većem broju kupaca, pri čemu istovremeno može i sam da ga koristi. Najčešći oblik prenošenja i širenja znanja jeste transfer tehnologije, koji je u poslednje vreme veoma intenziviran. Znanje će, prema mišljenju mnogih autora, predstavljati najbitnije oružje intelektualne konkurencije, koja će biti najznačajniji oblik konkurencije u dvadeset prvom veku.

U skladu s prethodno navedenim, značaj znanja kao privrednog resursa veoma je veliki, kako sa stanovišta nacionalne privrede kao celine, tako i sa stanovišta njenih privrednih subjekata. U tom smislu, nacionalne ekonomije bi trebalo da obezbede uslove pogodne za kreiranje novog znanja, da adekvatno iskoriste potencijal svojih umova, kao i da svoje umove zadrže odgovarajućim sistemom motivacije. Opravdanost ovakvih zahteva potvrđuje činjenica da su danas najrazvijenije i najbogatije, upravo, one zemlje koje su dugoročno i planski pristupile procesu upravljanja svojim intelektualnim kapitalom. Takav pristup doveo je do ubrzanja njihovog privrednog i ukupnog razvoja, kao i do povećanja transfera njihovog znanja u nerazvijene zemlje. Na taj način, grupa visoko razvijenih zemalja ostvaruje dodatne prihode i povećava svoje društveno bogatstva. U savremenim uslovima nemoguće je da ekonomski subjekti realizuju svoj poslovni uspeh bez odgovarajućeg znanja. O tome svedoči i činjenica da su danas najpropulzivnije privredne grane one koje svoje poslovanje i razvoj zasnivaju na znanju. Adekvatno upravljanje kreiranjem, razvojem i primenom znanja rezultira u inovacijama koje su se u poslednjih dvadeset godina višestruko uvećale. U datom procesu upravljanja znanjem posebno značajnu ulogu imaju sistem obrazovanja i menadžment.

Budući da preduzeće predstavlja osnovni subjekt tržišne privrede, uloga znanja u njegovom poslovanju takođe je od presudnog uticaja na poslovni uspeh. Naime, ne treba zaboraviti da je znanje osnova razvoja, a da realizacija datog razvoja počiva na preduzećima, gde znanje doživljava svoju paktičnu primenu transformacijom u tržišno valorizovane proizvode i usluge. S druge strane, data tržišna valorizacija zavisi od toga koliko preduzeće poznaje svoje kupce, njihove zahteve, želje i očekivanja. Razvoj znanja i njegova primena u procesu reprodukcije uticali su na skraćenje životnog ciklusa proizvoda i na povećanje potrebe da se sve veća sredstva ulažu u razvoj novog znanja, inovacije i marketing. Da bi preduzeće svojim proizvodima i uslugama adekvatno zadovoljilo zahteve kupaca, ono mora da efikasno upravlja svojim poslovanjem, da razvija timski rad svojih zaposlenih i da svoju organizacionu strukturu formira u skladu sa savremenim zahtevima poslovanja. Sve to podrazumeva adekvatno upravljanje, pre svega, raspoloživim intelektualnim kapitalom, koje u savremenim uslovima privređivanja ima presudan uticaj na postizanje korporacijskog uspeha. Adekvatno upravljanje intelektualnim kapitalom, međutim, podrazumeva fleksibilnu organizacionu strukturu koja je ugradila promene u svoje poslovanje i u svoje ponašanje. Više se ne postavlja pitanje da li se menjati ili ne. Pitanje je samo kako neophodne promene realizovati, kojim resursima ih realizovati, a posebno sa kojim ljudima ih realizovati.

Neophodnost promena u poslovanju preduzeća uslovljena je sledećim činjenicama:

- inovativnost je najvažniji faktor konkurencije;
- oštra konkurencija uslovlila je da je teže prodati nego proizvesti;
- vrednost stvaraju svi segmenti poslovanja a ne samo proizvodnja;
- adekvatnost organizacije sagledava se iz postignutog stepena efikasnosti i efektivnosti;
- organizacija je podložna stalnim promenama u skladu sa zahtevima okruženja;
- uvođenje, primena i razvoj novih tehnologija preduslov su poslovnog uspeha;
- stalna redukcija troškova poslovanja uslov je opstanka kompanije.

U ovakvim uslovima menadžment znanja je oblast menadžmenta koja sve više dobija na značaju u upravljanju resursima kompanije i svih ekonomskih subjekata uopšte. Posebno je bitno istaći da kreiranje, generisanje i primena znanja nije proces koji spontanom odvijanjem dovodi do adekvatnih rezultata. Naprotiv, da bi se postigli željeni ciljevi i rezultati, znanjem je neophodno adekvatno upravljati, u čemu menadžment znanja igra najvažniju ulogu.



### 3. SPECIFIČNOST PROCESA UPRAVLJANJA ZNANJEM

U uslovima sve bržeg tehnološkog razvoja, globalizacije, burnih promena u političkoj, socijalnoj i političkoj sferi, privredni subjekti, ukoliko žele da opstanu i ostanu na tržištu, moraju i sami da se menjaju u skladu sa zahtevima okruženja. Dati zahtevi posledica su sledećih činjenica:

- ubrzani razvoj tehnologije uslovljava i ubrzane promene u sferi proizvodnje;
- razvoj tehnologije i primena novih znanja dovode do integrisanja proizvodnih procesa;
- tehnološki razvoj dovodi do integrisanje proizvodne funkcije sa ostalim funkcijama u preduzeću;
- razvoj i primena novih znanja uslovljavaju robotizaciju, automatizaciju i dehomogenizaciju proizvodnje;
- komunikacija i integracija sa okruženjem predstavljaju preduslov uspešnog upravljanja poslovanjem i razvojem svakog privrednog subjekta;
- inovativnost, adaptibilnost i sposobnost za promene predstavljaju preduslov uspešnog poslovanja.

Preduzeće, u svojoj borbi za unapređenje konkurentske pozicije, mora da kreira takvu organizaciju koja inkorporira promene u sve funkcije menadžmenta. Svaka odluka u vezi sa promenama, bilo da se one prihvate ili ne prihvate, nosi i određeni stepen rizika.

Ignorisanje promena ili zakasnelo reagovanje na njih može da izazove sledeće neželjene posledice:

- ugrožavanje opstanaka preduzeća;
- smanjenje efikasnosti poslovanja, a time i poslovnog uspeha;
- pogoršanje konkurentske pozicije;
- propuštanje šansi, koje bi preduzeću mogle da omoguće efikasnije poslovanje putem sniženja troškova, povećanja produktivnosti i sl.

Međutim, preduzimanje promena ne mora samo po sebi da dovede do odgovarajućih pozitivnih ishoda. Naime, ukoliko preduzeće sprovede promene na neodgovarajući način ili sprovede neodgovarajuće promene, može doći do sledećih teškoća:

- određeni broj zaposlenih može pokazivati otpor promenama jer ne želi da uči niti da se menja;
- obavljanje redovnih radnih zadataka može biti otežano usled preteranog pritiska na zaposlene da stalno uče;
- mnogo informacija može dovesti do konfuzije kod zaposlenih, jer nisu spremni ili nisu sposobni da ih analiziraju i prerade;
- nagle promene mogu izazvati šok kod zaposlenih, ukoliko oni nisu spremni na drastične promene, usled čega ispoljavaju otpor i strah;

- kočnica uvođenju promena može biti i postojeći kulturni i obrazovni sistem u zemlji.

Nesumljivo je da novi uslovi poslovanja podrazumevaju i nove načine upravljanja datim poslovanjem. Menadžment, kao disciplina koja je najviše doprinela povećanju efikasnosti korišćenja resursa od industrijske revolucije do danas, dobija bitnu ulogu i u upravljanju znanjem kao privrednim resursom. Ukoliko se žele postići planirani ciljevi neophodan je i odgovarajući menadžment znanja. Menadžment znanja jeste aktivnost menadžmenta koja se bavi upravljanjem znanjem kao integralnom poslovnom aktivnošću. Uloga menadžmenta znanja jeste da definiše adekvatnu politiku i strategiju kreiranja, generisanja i primene znanja u kompaniji, kao i da uspostavi plansku, dugoročnu vezu i uslovljenost između intelektualnih potencijala i poslovnih rezultata kompanije. Da bi se to postiglo, predmet menadžmenta znanja trebalo bi da budu sledeće aktivnosti:

- identifikovanje intelektualnih potencijala kompanije;
- obezbeđenje uslova za generisanje znanja;
- obezbeđenje dostupnosti i razumljivosti informacija njihovom odgovarajućom obradom;
- pronalaženje najboljih metoda rada i tehnologije u funkciji omogućavanja prethodnih uslova.

Menadžment znanja trebalo bi da omogući da sistematizacija, generisanje, razmena i refleksija znanja u kompaniji budu u funkciji ostvarenja dugoročnih ciljeva poslovanja. Menadžment znanja bi takođe trebalo da omogući da preduzeće bude fleksibilnije i spremnije da adekvatno reaguje na promene u okruženju. U tom smislu, menadžment znanja obuhvata i sledeće aktivnosti:

- analizu postojećeg znanja u preduzeću;
- definisanje ciljeva znanja;
- obezbeđenje uslova za sticanje novih znanja;
- omogućavanje prenošenja i širenja znanja;
- adekvatno vrednovanje znanja.

Da bi se date aktivnosti obavile na odgovarajući način, neophodno je definisati sledeće parametre:

- informacije koje su neophodne za realizaciju planiranih ciljeva poslovanja;
- subjekte kojima su neophodne pojedine vrste informacija;
- raspoloživost neophodnih informacija;
- subjekte koji su odgovorni za prikupljanje i dokumentovanje neophodnih informacija;
- subjekte koji su odgovorni za prenošenje informacija između zaposlenih;
- subjekte koji su odgovorni za ažurnost informacija.

Iako menadžment znanja jeste neophodan u savremenim uslovima privređivanja, njegova primena ne ide lako, ne samo u domaćim preduzećima, nego ni u preduzećima velikih svetskih korporacija. Zato postoje različiti načini na koje firme pokušavaju da ovoj grani menadžmenta daju odgovarajuće mesto i značaj. Strategija implementacije menadžmenta znanja u konkretnom preduzeću zavisi od njegovih dugoročnih razvojnih ciljeva, raspoloživih resursa, kao i od zahteva okruženja. U tom smislu, preduzeća svoj menadžment znanja usmeravaju, bilo ka ubrzanju svog tehnološkog razvoja, bilo ka sistemu pribavljanja i korišćenja informacija ili ka kreiranju potpuno novog pristupa poslovanju.

U uslovima pooštrene konkurencije, skraćenja životnog ciklusa proizvoda i pritiska za sniženje troškova poslovanja, menadžment znanja ima veoma ozbiljan zadatak da intelektualni potencijal firme iskoristi kao oružje u borbi za savladavanje svih prepreka i iskorišćavanje svih šansi sa kojima se preduzeće suočava tokom svog poslovanja. Mada je sticanje i primena znanja proces koji podrazumeva visoka ulaganja resursa, menadžment znanja bitan je ne samo u velikim i ekonomski jakim preduzećima, već i u malim preduzećima, jer im pomaže da budu fleksibilnija i da donose prave odluke u pravo vreme. Može se reći čak da je za manja preduzeća menadžment znanja kritičan faktor njihovog opstanka i razvoja.

Adekvatan menadžment znanja podrazumeva adekvatno merenje i vrednovanje intelektualnih kapaciteta privrednog subjekta, kao i sposobnost da se datim kapacitetima upravlja na adekvatan način. Međutim, upravo tu leže teškoće implementacije menadžmenta znanja u preduzećima. U većini preduzeća još uvek ne postoji prava integracija menadžment znanja, ne samo sa drugim poslovnim funkcijama, nego ni sa samim opštim menadžmentom. S druge strane, sama realnost ukazuje na to da nema mnogo vremena da se date teškoće implementacije menadžmenta znanja prevaziđu. Upravljanje intelektualnim kapitalom suštinski se razlikuje od upravljanja drugim oblicima kapitala, jer se i sam intelektualni kapital suštinski razlikuje od drugih oblika kapitala. Usled toga, metode upravljanja, rukovođenja, kreiranja i širenja znanja, kao i njegove primene, specifične su u odnosu na druge metode upravljanja. Ukoliko se znanje i inovacije shvate kao šanse a ne kao opasnost, poslovanje preduzeća može se bitno unaprediti. Preduzeće bi trebalo da izgrađuje fleksibilnost, fluidnost i kompetenciju u svom poslovanju, jer stroga hijerarhija i rigidna organizacija u novim uslovima privređivanja više ne mogu da daju željene rezultate.

#### **4. ZNAČAJ MENADŽMENTA ZNANJA ZA SAVREMENO POSLOVANJE**

Ljudskom društvu imanentna je težnja da svoje potrebe zadovoljava na sve višem nivou. Kao posledica toga došlo je do industrijske revolucije, kao i do sve veće primene naučnih dostignuća u oblasti društvene reprodukcije. Međutim, razvoju nauke i tehnologije nije

imanentno da se spontano odvija, pa dati procesi zahtevaju dugoročan, strateški pristup. Značaj ovih promena posebno se intenzivira u uslovima poslovanja koje karakterišu procesi tranzicije na tržišne uslove privređivanja upotpunjene kriznim poremećajima koji su indukovani iz razvijenih zemalja. Za privredu u tranziciji, kakva je i domaća privreda, intenziviranje kreiranja i primene znanja moglo bi da doprinese oživljavanju i stabilizaciji privrednih tokova. Nauka je danas postala sastavni element proizvodnih snaga svake zemlje, a dugoročno opredeljenje u pogledu razvoja nauke i tehnologije postalo je jedna od najvažnijih oblasti ekonomske politike. Nova tehnološka i informatička revolucija dovela je i do ekonomske revolucije. Nastali su novi načini privređivanja, novi načini kreiranja i korišćenja resursa, kao i novi sistemi vrednosti. Sve to rezultiralo je u povećanju dinamičnosti okruženja. Savremeno okruženje karakterišu turbulentni, često nepredvidivi poremećaji. Kao posledica toga, diskontinuirani uslovi poslovanja, globalizacija svetskog tržišta i privrede nametnuli su neophodnost diversifikacije i brzih promena proizvodnih programa privrednih subjekata. U takvim uslovima pozicija privrednih subjekata stalno se relativizuje i oni su primorani da se neprekidno prilagođavaju novonastalim promenama. Dato prilagođavanje utoliko je uspešnije ukoliko je zasnovano na dugoročnom, strateškom planiranju kreiranja i implementacije znanja u poslovanju. Adekvatno upravljanje znanjem dovodi do jačanja inovativnog potencijala privrednih subjekata. Za zemlje u tranziciji, kakva je i Srbija, osnovu jačanja konkurentskog potencijala predstavlja upravo ubrzanje tehnološkog razvoja koji počiva na jačanju naučno-istraživačke i istraživačko-razvojne osnove. S obzirom da, prema rezultatima istraživanja, Srbija zaostaje za razvijenim zemljama 30-35 godina, da to zaostajanje iznosi 3-5 tehnoloških generacija i da se sada za naučno-istraživački rad u Srbiji izdvaja manje od 4% bruto domaćeg proizvoda, a s obzirom na činjenicu da je znanje resurs jedan u borbi za oživljavanje i razvoj privrede, menadžment znanja u budućem periodu imaće jednu od ključnih uloga u procesu oživljavanja srpske privrede.

Osnovu svake uspešne organizacije danas čini njen tim zaposlenih sa svojim intelektualnim potencijalom, sposobnostima, veštinama i iskustvom. Sa stanovišta poslodavca zaposleni postaju ljudski kapital tek onda kada svoje znanje i sposobnosti transformišu u dela koja doprinose stvaranju vrednosti za kompaniju. Date vrednosti mogu biti u vidu ostvarenog profita, unapređenja imidža firme, bolje organizacije poslovanja i sl. U svemu tome veoma važnu ulogu igra kompetentnost zaposlenih, kao odraz njihove stručne sposobnosti da u određenim okolnostima znaju šta, kako i kada treba nešto da urade. Data kompetentnost mora se permanentno razvijati i unapređivati u skladu sa promenama zahteva okruženja, kao i u skladu sa razvojem samog preduzeća. U datom procesu glavnu ulogu igra menadžment znanja. Aktuelni krizni uslovi privređivanja u domaćoj privredi svakako će

intenzivirati pritisak za što Menadžment znanja predstavlja osnovno sredstvo unapređivanja fleksibilnosti organizacije i izgradnje njene sposobnosti da blagovremeno i na odgovarajući način reaguje na zahteve iz okruženja. Menadžment znanja obuhvata odgovarajuće ciljeve, politike, strategije, planove i programe kojima se intelektualni kapital kreira i primenjuje u poslovanju. Menadžment znanja čini osnovu inventivnog menadžmenta koji ima zadatak da razvija otvorenost, adaptibilnost, kreativnost, kao i primenu savremenih menadžment metoda. Inventivni menadžment doprinosi kreiranju inovativne organizacije koja je fokusirana na poslovne šanse, na prilagođavanje promjenljivim uslovima poslovanja, kao i na postizanje poslovnog uspeha u datim uslovima.

U srpskoj privredi ulaganje u znanje i naučno-istraživački rad predugo je tretirano kao luksuz, a ne kao uslov opstanka, oporavka i razvoja privrede. O tome svedoče pomenuta niska ulaganja domaćeg bruto proizvoda u ovu oblast, kao i struktura ulaganja, broj prijavljenih i registrovanih patenata itd. U tom smislu neophodno je da se u domaćoj privredi radikalno promeni stav prema znanju, nauci, istraživanju i razvoju i da se navedene oblasti tretiraju kao uslov daljeg privrednog prosperiteta. Samo na taj način promeniće se i sistem upravljanja znanjem, a ulaganja u ovu oblast tretiraće se ne kao trošak već kao visoko profitabilna investicija u budućnost.

## ZAKLJUČAK

Znanje predstavljati najbitnije oružje intelektualne i konkurencije uopšte u dvadeset prvom veku. U ovakvim uslovima menadžment znanja je oblast menadžmenta koja će imati ključnu ulogu u upravljanju intelektualnim resursima kompanije i svih ekonomskih subjekata. Značaj menadžmenta znanja povećan je i usled činjenice da kreiranje, generisanje i primena znanja nije proces koji spontanom odvijanjem dovodi do adekvatnih rezultata. Naprotiv, da bi se postigli željeni ciljevi i rezultati, znanjem je neophodno planski i dugoročno upravljati, u čemu menadžment znanja igra najvažniju ulogu. Da bi se to postiglo, predmet menadžmenta znanja trebalo bi da budu sledeće aktivnosti:

- identifikovanje intelektualnih potencijala kompanije;
- obezbeđenje uslova za generisanje znanja;
- obezbeđenje dostupnosti i razumljivosti informacija njihovom odgovarajućom obradom;
- pronalaženje najboljih metoda rada i tehnologije u funkciji omogućavanja prethodnih uslova.

Adekvatan menadžment znanja podrazumeva adekvatno merenje i vrednovanje intelektualnih kapaciteta privrednog subjekta, kao i sposobnost da se datim kapacitetima upravlja na adekvatan način. Međutim, teškoće implementacije menadžmenta znanja u preduzećima ogledaju se u tome što u većini preduzeća

još uvek ne postoji prava integracija menadžment znanja, ne samo sa drugim poslovnim funkcijama nego ni sa opštim menadžmentom. Upravljanje intelektualnim kapitalom suštinski se razlikuje od upravljanja drugim oblicima kapitala, jer se i sam intelektualni kapital suštinski razlikuje od drugih oblika kapitala. Usled toga, metode upravljanja, rukovođenja, kreiranja i širenja znanja kao i metode njegove primene, specifične su u odnosu na druge metode upravljanja. Ukoliko se znanje i inovacije shvate kao šanse a ne kao opasnost, poslovanje preduzeća može se bitno unaprediti. U tom smislu, preduzeće bi trebalo da izgrađuje fleksibilnost, fluidnost i kompetenciju u svom poslovanju, jer stroga hijerarhija i rigidna organizacija u novim uslovima privređivanja više ne mogu da daju željene rezultate. Aktuelni krizni uslovi privređivanja u domaćoj privredi intenziviraće pritisak za što potpunije korišćenje raspoloživih resursa, a posebno intelektualnih potencijala u cilju prevazilaženja date krize. U srpskoj privredi ulaganje u znanje i naučno-istraživački rad predugo je tretirano kao luksuz, a ne kao uslov opstanka, oporavka i razvoja privrede. O tome svedoče pomenuta niska ulaganja domaćeg bruto proizvoda u ovu oblast. U tom smislu neophodno je da se u domaćoj privredi radikalno promeni stav prema znanju, nauci, istraživanju i razvoju i da se navedene oblasti tretiraju kao uslov daljeg privrednog prosperiteta. Samo na taj način promeniće se i sistem upravljanja znanjem, a ulaganja u ovu oblast tretiraće se kao visoko profitabilna investicija u budućnost.

## LITERATURA

- [1] Drucker, P., *Menadžment za budućnost*, PS Grmeč-Privredni pregled, Beograd, 1995.
- [2] Kotler, Ph., *Kako kreirati, ovladati i dominirati tržištem*, Adižes, Novi Sad, 2003.
- [3] Stavrić, B., Kokeza, G., *Upravljanje poslovnim sistemom*, TMF, Beograd, 2009.
- [4] Stewart, T., *Intellectual Capital The New Wealth Of Organizations*, NB Publishing Ltd., 2000.
- [5] Sutton, J., *Technology and Market Structure*, The MIT Press, Cambridge, Massachusetts, London, 2001.
- [6] Thamin, H., *Management of Technology: Managing Effectively in Tecnology-Intensive Organizations*, John Wiley and Sons, Chiester, 2005.
- [7] Christensen, C., *The Innovator s Solution: Creating and Sustaining Successful Growth*, harvard Business School Press, Boston, 2003.

## KLASTERI KAO ALTERNATIVA ZA POBOLJŠANJE KONKURENTNOSTI NACIONALNE PRIVREDE

### CLUSTERS AS ALTERNATIVE FOR COMPETITIVENESS IMPROVEMENT OF NATIONAL ECONOMY

Dr Pajo Panić, *Fakultet poslovne ekonomije Bijeljina*

Mr Dijana Arapčić, *Fakultet poslovne ekonomije Banja Luka*

**Rezime:** *Tranzicione zemlje privlačenjem direktnih investicija i razvojem klastera pokušavaju da se modernizuju, osnaže i vrate na svetsko tržište. Međutim, to je dugotrajan proces i mora se voditi računa da SDI ne proizvedu kontra efekte i da se otvaranjem stranih kompanija ne stvori ekonomija u kojoj slabe i do juče zaštićene firme ne bi imale nikakvu šansu. Zbog toga je i neophodno povezivanje domaćih firmi u klasterne, odnosno grupacije proizvođača iz određenih grana ili podsektora, kako bi na taj način ojačali konkurentnost nacionalne privrede i njenih grana.*

**Ključne reči:** *klasteri, konkurentnost, strane direktne investicije, globalizacija, tranzicija.*

**Abstract:** *Transitional countries by attracting foreign direct investments and development of clusters are trying to modernise, strengthen and return to the world market. However, this is a long-term process and it must be taken into account that FDI can produce negative effects and that opening of foreign companies could create economy in which weak and previously protected firms would not have any chance. Therefore, it is necessary to connect domestic firms in clusters, i.e. groups of producers from certain fields or sub-sectors, in order to strengthen competitiveness of national economy and its sectors.*

**Keywords:** *clusters, competitiveness, foreign direct investments, globalisation, transition.*

## 1. UVOD

U savremenim svetskim ekonomskim uslovima, za veliki broj zemalja potreba za realizacijom poslovnih aktivnosti na međunarodnom tržištu postaje ključni faktor razvoja. Za to je neophodan razvoj konkurentskih sposobnosti, kako pojedinih ekonomskih subjekata, tako i ekonomskih grana nacionalne ekonomije u celini. Iako u ekonomskoj teoriji postoje različiti stavovi i definicije međunarodne konkurentnosti i njenog značenja, većina ekonomista slaže se u oceni da će 21. vek biti razdoblje globalne

ekonomske konkurencije, zahvaljujući, pre svega, procesu globalizacije.

Uslovi sve veće integracije i međuzavisnosti, uz sve oštrije kriterijume konkurentnosti, nametnuli su preduzećima potrebu da nađu kanale koji će im obezbediti pristup tržištima (kako inputa, tako i outputa). Strane direktne investicije su bile idealno rešenje.

Na osnovu takve globalizacije svog poslovanja i metodama internacionalizacije određenih odnosa, preduzeća mogu optimalno da iskoriste svoje prednosti

u tehnologiji ekonomije obima i stečena iskustva u drugim poslovnim funkcijama.

U eri globalizacije, bežičnih komunikacija, integrisanja različitih oblika komuniciranja, sve udobnijeg, bržeg i jeftinijeg transporta, paradoksalno izgleda tvrdnja da lokacijsko grupisanje biznisa igra važnu ulogu.<sup>1</sup>

Za ekonomsku mapu sveta se kaže da je karakterišu brojni klasteri, kritična masa preduzeća, institucija, univerziteta i vladinih ustanova na geografski koncentrisanom prostoru. Ključna prednost klastera leži u višedimenzionalnoj blizini ovih aktera. Ne radi se samo o geografskoj, već i o kulturnoj i institucionalnoj blizini i usklađenosti. Tako klasteri dobijaju mogućnost da razviju svoj specifični miks konkurentnih prednosti, baziran na lokalno razvijenom znanju, međusobnim vezama, kulturnom nasleđu i drugim lokalnim karakteristikama.

Globalizacija, na način na koji mnogi prezentuju, kao svetski perfektno tržište nikada nije, a teško da će uskoro i biti realizovan koncept. Današnja realnost je poslovanje u trijadi ekonomskih blokova SAD, Evrope i Japana. Čak i multinacionalne ekonomije koje posluju u sva tri bloka, po pravilu vrše prilagođavanja svog poslovanja. Otuda i preporuka vladama država, čak i onih najrazvijenijih, da privredni razvoj zasnivaju na podsticanju lokalnih klastera u svojim privredama, umesto da se pripremaju za neke neizvesne poduhvate u udaljenim krajevima sveta.

Po analogiji, vladama zemalja u razvoju se može preporučiti isto, sa dodatkom da u tim klasterima, kada se stabilizuju, stvaraju mesto za privlačenje najhrabrijih kompanija iz razvijenih privreda.

U tom smislu i ekonomija Republike Srpske se mora orijentisati na prepoznavanje potencijala i razvoj svojih konkurentskih snaga i sposobnosti, a koji se mogu definisati kao funkcija nekoliko skupova preduslova, politika i podsticaja, koji podstiču i podržavaju

<sup>1</sup> Porter M., (1998), Clusters and the New Economies of Competition, Harvard, Bussines review

međunarodnu razmenu i investiranje u domaću ekonomiju.

## **2. FAKTORI MEĐUNARODNE KONKURENTNOSTI**

Najvažniji makroekonomski faktori koji utiču na dugoročni privredni rast su: uravnotežen budžet, umereni porezi, visoka stopa domaće štednje, stabilan finansijski sistem i realni devizni kurs.

U tekstu koji sledi navode se ključni među njima i to sa prevashodnim ciljem da se istaknu njihova složenost i međusobna povezanost i naglasi potreba da se što pre kod nas pripreme uslovi da bi ti faktori mogli delovati nesmetano.

### **I Ekonomski uslovi:**

- konkurencija koja se temelji na tržišnim principima poboljšava privredne uslove zemlje,
- što ima više konkurencije u domaćem prostoru, više će preduzeća biti konkurentna na inostranom tržištu,
- otvorenost prema međunarodnim tokovima povećava ekonomske potencijale zemlje,
- međunarodne investicije uvećavaju efikasnost alokacije privrednih resursa,
- konkurentnost izvoza je povezana sa razvojnom orijentacijom zemlje.

### **II Efikasnost vlade:**

- državna intervencija u privrednim aktivnostima treba da bude minimalna i odvojena od stvaranja konkurentskih uslova za poslovanje preduzeća,
- država treba da obezbedi makroekonomske i socijalne uslove koji će biti transparentni i na taj način smanjiti spoljne rizike za preduzeća,
- država treba da bude fleksibilna pri sprovođenju ekonomske politike u uslovima čestih promena međunarodnih okolnosti,
- država treba da obezbedi adekvatne obrazovne uslove i da revizija preduzeća bude zasnovana na znanju.

### **III Efikasnost privrede:**

- ključna pretpostavka uspešnog menadžmenta je sposobnost da se prilagođava spoljnim okolnostima i na taj način uveća konkurentnost izvoznika,
- raspoloživa finansijska sredstva olakšavaju aktivnost koja doprinosi stvaranju nove vrednosti,
- razvijeni finansijski sektor podržava međunarodnu konkurentnost zemlje,
- održavanje visokog životnog standarda pretpostavlja integraciju u međunarodnoj privredi,
- obrazovana i kvalifikovana radna snaga povećava konkurentsku sposobnost zemlje,
- stavovi zaposlenih, takođe, utiču na konkurentnost privrede.

### **IV Infrastruktura:**

- razvijena infrastruktura podržava dinamičnu ekonomsku aktivnost,
- razvijena infrastruktura uključuje efikasnu informacionu tehnologiju i efikasnu zaštitu okoline,
- komparativnu prednost je moguće izgraditi na efikasnoj i inovativnoj upotrebi postojećih tehnologija,
- investicije u fundamentalna istraživanja i inovacije ostvaruju znanja od ključne važnosti za zemlju koja se nalazi na razvijenom delu privredne lestvice,
- dugoročne investicije u istraživanje i razvoj će povećati konkurentnost preduzeća.

## **3. KLASTERI KAO ALTERNATIVA ZA POBOLJŠANJE KONKURENTNOSTI NACIONALNE PRIVREDE**

Kao što preporučuje i svetski ekonomski forum, u ovakvim situacijama, potrebno je podsticati preduzetništvo i ulagati pre svega u obrazovanje kadrova. Naša preduzeća, međutim, retko se odlučuju da sama ulažu u obrazovanje svojih kadrova.

Država bi mogla da stimuliše ovo ulaganje kroz subvencionisanje ili kroz distribuciju i nabavku softvera po povoljnim kreditnim uslovima. S obzirom da se računa na sektor malih i srednjih preduzeća kao najvitalniji deo privrede i kao na sektor koji bi trebalo da bude nosilac privrednog razvoja, potrebno je osnivanje brojnih agencija za podršku ovim preduzećima.

Pri tome, problem se ne rešava osnivanjem agencija. One treba i stvarno da funkcionišu. Naravno za dobro poslovanje privrede i preduzeća potreban je jak i stabilan bankarski sektor, sa svom pratećom finansijskom infrastrukturom (Agencija za osiguranje kredita, razvijena finansijska tržišta, itd).

Dalje, težnja ka liberalizaciji trgovine u zemljama regiona i postojanje odobrenih preferencijala u trgovini sa EU, nameće potrebu usvajanja i uvođenja standarda kako bi se roba uopšte mogla plasirati na određena tržišta. Međutim, problem je upravo i u nekorištenju ovih pogodnosti slobodne trgovine od strane naših preduzeća.

Upravo kada se radi o sredstvima, koja su uglavnom i najveća prepreka za sprovođenje datih preporuka, potrebno je razmisliti o preraspodeli raspoloživih sredstava koja dolaze iz inostranstva. Uglavnom dobijamo kredite za izgradnju infrastrukture koja prolazi preko naše zemlje i koja povezuje jug i sever, istok i zapad Evrope. Iako je potrebna izgradnja ove infrastrukture, naravno i u našem interesu, nama su trenutno preko potrebna sredstva za oživljavanje naše privrede i preduzeća. Stoga nam je potrebno mnogo više ekonomske diplomatije, kako bi se dobijena sredstva iz

inostranstva usmerila upravo u privredu, a odatle kasnije i u izgradnju infrastrukturnih objekata.

Globalizacija otežava napredak preduzeća, sve postaje brže, veće i manje predvidljivo. Da bi u sve kompleksnijim i turbulentnijim uslovima preduzeća bila uspešna, ona treba da:

- na rastućim tržištima stalno prodaju nove i bolje proizvode,
- budu na samom vrhu s obzirom na kvalitet i tehnologiju i
- proizvode i plasiraju robu na tržištu po konkurentnim cenama.

Globalizacija na taj način primorava preduzeća da se koncentrišu na svoje ključne sposobnosti i da na sebe preuzmu samo mali deo celokupnog lanca stvaranja nove vrednosti od sirovina do samog gotovog proizvoda.

Klasteri treba da imaju odgovarajuće, elegantne i profesionalne strukture upravljanja i menadžmenta. Država može da odgovarajućim podsticajnim programima, partnerstvima i inovativnim modelima usluga, kao prema modelu „One – stop - shops“, znatno podstakne razvoj klastera, ali ih ne može „graditi“.

„Klasteri predstavljaju geografski koncentrisane skupove međusobno povezanih kompanija specijalizovanih snabdevača, davalaca usluga i institucija povezanih unutar određene oblasti, prisutne unutar nacionalnog tržišta ili regiona.“<sup>2</sup>

Dakle, klasteri predstavljaju grupacije preduzeća u lancu stvaranja nove vrednosti sa njima bliskim pružaocima usluga koji im daju podršku. S tim u vezi se, takođe, može govoriti o mrežama preduzeća koja se dopunjuju.

Uspešne klastere većinom čini kombinacija tri vrste preduzeća koja se međusobno dopunjuju:

- preduzeća značajne tržišne i tehnološke snage koja deluju na međunarodnoj osnovi,
- dobavljači ili podizvođači, najčešće su to mala i srednja preduzeća (MSP) i
- veoma inovativne i dinamične stručne ustanove koje se baziraju na novim znanjima (na primer: istraživački instituti, ustanove za stručno usavršavanje, specijalizovana preduzeća na području).

Prepreke za klastere i saradnju su:

- mala podudarnost struktura i poslovne kulture partnerskih preduzeća,
- nedostatak pravnih, odnosno finansijskih mogućnosti za kooperaciju,
- nedostatak preduzetničkog duha, odnosno stručnosti,

- nizak nivo poverenja u kooperacione partnere i druge uključene institucije (deficit u kooperacionoj kulturi),
- nedostatak odgovarajućeg znanja partnera,
- nedostatak neformalne povezanosti,
- nejasna, odnosno, nerealna očekivanja unutar kooperacije i
- neuključivanje saradnika partnera u mrežu.

#### 4. FAZE I TEME KLASTERA I KOOPERACIJA

Za svaki kooperacioni projekat potrebna je, pre sprovođenja, temeljna priprema i planiranje. Pri tome, treba postupiti u nekoliko koraka.

Neophodni su sledeći koraci:

- prvi korak je analiza snaga/slabosti i šansi/pretnji (SWOT),
- potom sledi formulisanje konkretnih ciljeva klastera i
- u sledećem koraku se određuju i pozivaju na saradnju potencijalni partneri neophodni za ostvarenje cilja.

Ponekad se u projekt kooperacije, odnosno, formiranje klastera ulazi sa već određenim partnerima ili se prvo pronađu partneri, a zatim se razvija koncept. U ovim slučajevima se navedena faza razvoja koncepta zaista brzo odvija. Ali traženje kooperacionih partnera može biti jedan od najtežih delova. Za razliku od kooperacija koje su veoma konkretne i ograničene, klasteri su otvoreniji i zbog toga im je potrebno duže vremena da bi privukli jednog ili više partnera.

Od izbora partnera značajno će zavisi uspeh klastera. Za pridobijanje partnera je potrebno postaviti jasne ciljeve i istovremeno pozvati na učešće u njihovoj razradi. Ova osnovna grupa (jezgro) sada treba da počne sa detaljnom pripremom kooperacije ili mreže. Pri tome, saradnja, odnosno klaster treba i dalje da ostanu otvoreni za ozbiljne interesante.

Nakon formiranja osnovne grupe za saradnju, potrebno je da se definišu pravila koja će da važe unutar grupe, npr. pravila vezana za primanje novih članova, donošenje odluka, odgovornosti itd. Određivanje pravila igre u manjim grupama obično se odvija brzo i relativno neformalno, delimično i „prećutnim dogovorom“. Pošto su pravila doneta, treba da se utvrdi i tačan razvoj događaja i nadležnosti. Ovakav „plan delovanja“ već predstavlja osnovu za utvrđivanje kooperacionog projekta, odnosno klastera.

U načelu, strategija klastera treba da sadrži sledeće delove, odnosno poglavlja:

- Analiza konkurentne situacije u pojedinim sektorima
- Struktura SWOT analiza (makro nivo, srednji nivo i mikro nivo)
- Analiza trendova (tržišta i tehnologije)

<sup>2</sup> Porter M. 1990: The Competitive Advantage of Nations, NY: Free Press

- Međunarodni benchmarking
- Analiza potencijala klastera
- Vizija klastera
- Ciljevi klastera
- Definisane spektra aktivnosti klastera
- Organizaciona struktura
- Strategija implementacije (po koracima)
- Monitoring & implementacija (M&E)
- Akcioni plan.

Osnov razvoja strategije čini analiza početnog položaja kao i okvirnih uslova relevantnih za klaster. Kroz zajedničku SWOT analizu je potrebno da se stvori realna slika snaga i slabosti, šansi i pretnji. Pri tome je analiza snaga i slabosti sastavni deo tzv. interne analize i odnosi se na klaster i preduzeća klastera.

Za razvoj strategije klastera preporučuju se sledeći koraci:

- odrediti predstavnike preduzeća,
- sa svim preduzećima i partnerima sprovesti stratešku radionicu,
- formiranje glavnog tima/radne grupe za razvoj strategije,
- razvoj strategije,
- sprovođenje daljih strateških radionica sa svim članovima klastera (povratna informacija),
- izrada konačne verzije strategije klastera i
- sva preduzeća klastera usvajaju konačnu strategiju.

Za razvoj strategije prvenstveno je važno u preduzećima privući promotere i multiplikatore i podjednako ih uključiti u proces razvoja strategije. Središnju ulogu imaju predstavnici preduzeća koji se za klaster intenzivno zalažu i angažuju. Oni se poistovećuju s klasterom. Po završetku prve zajedničke strateške radionice, iz ove grupe predstavnika, treba formirati osnovni tim, odnosno stratešku radnu grupu, čiji je zadatak izrada strategije, pri čemu jedan član tima treba da preuzme ulogu moderatora, odnosno rukovodioca projekta.

Prilikom sprovođenja strategije posebno treba obratiti pažnju na sledeće tačke:

- implementacija treba da se sprovede malim, ali veoma operativnim koracima, koji neće opteretiti ograničene potencijale preduzeća klastera,
- treba započeti sa aktivnostima koji će brzo dovesti do konkretnih rezultata i podstaći osećaj uspeha kod svih preduzeća u klasteru,
- kontinuirano izveštavanje preduzeća, kako o ciljevima strategije, tako i o već postignutom stepenu implementacije strategije,
- jasno definisanje odgovornosti,
- u sprovođenje strategije treba da se raspodelom poslova uključi što više preduzeća klastera,
- treba se, što je moguće više, pridržavati rokova i
- dobro bi bilo da se odrede međuciljevi.

Strateški razvoj klastera je bazna pretpostavka sposobnosti fleksibilne prilagodljivosti klastera, kako

internim, tako i eksternim promenljivim opštim uslovima (tržišta).

Usluge klastera su od presudnog značaja za uspeh i održivost klastera. Klaster može da privuče i trajno zadrži preduzeća samo ukoliko menadžment klastera razvije usluge koje su prilagođene potrebama i slabim tačkama (uskim grlima) tih preduzeća. S tim u vezi, klaster menadžment zahteva naročito intezivnu i kreativnu usmerenost na klijente, a najvažniji klijent klastera su upravo preduzeća koja ga čine. Što se konkretnije i brže mogu postići vidljivi napreci za preduzeća koja se koriste uslugama klastera, to će veća biti atraktivnost samog klastera.

## 5. ULOGA VELIKIH PRIVREDNIH SUBJEKATA I DRŽAVE U INICIRANJU KLASTERA

U razvoju klastera različiti akteri imaju različite uloge. Te uloge je važno naglasiti prilikom dizajniranja klastera. Ključnu ulogu imaju centralne kompanije, one koje se nalaze u fokusu aktivnosti klastera.

Nekoliko je uloga koje vrše vodeće kompanije u klasteru:

- Vodeća kompanija kao tržište- najveći kupac proizvoda podugovarača i kooperanata u klasteru. Rast uspešnosti kooperanata može da dovede nove vodeće firme u klaster,
- Vodeća firma kao inkubator - vodeće firme mogu da ohrabruju odvajanje novih preduzetnika iz svojih redova. Velika firma ima mogućnost outsourcing uzimanja usluga, dok preduzetnici dobijaju slobodu da samostalno razvijaju svoj biznis,
- Vodeća firma kao podrška startu novog biznisa - često kroz garantovanje ili rade kroz direktno finansiranje, nove firme mogu koristiti koncepte i značajnu podršku vodećih kompanija,
- Vodeće firme kao inicijatori razvoja - kompanije koje donose nova znanja, razvoj i know-how,
- Vodeće firme kao nosioci uspešnih praksi, načina rada i slično, koji služe kao uzor preduzetnicima,
- Vodeće firme kao agent promena u trenucima značajnih promena, velike kompanije imaju bolji pregled globalnih trendova i mogu svojim energičnim aktivnostima restrukturiranja dati jasne i često spasonosne signale malim kompanijama.

Uloga države u formiranju klastera je prilično jasna iz literature: nema mnogo nade, niti koristi od očekivanja da nam država organizuje formiranje novog klastera. Međutim, kad je on u fazi nastanka ili je već nastao, država svojom politikom i potpomaganjem može da utiče da se stvori adekvatno okruženje (škole, trening centri, baze podataka i specijalizovana infrastruktura).

## REZIME

Svetski trendovi, međutim, pokazuju sve veće značenje necenovnih elemenata konkurentnosti: ako su proizvođači inovativni, specifični za ciljnu skupinu potrošača, ako proizvođač i zemlja imaju dobar imidž, a ako postoji kvalitet proizvoda i poslovanja, tada i skupi proizvođači bivaju uspešni.

Vezano za to postoji jedan problem koji se često ispušta iz vida, a to je relativno loš imidž tranzicionih zemalja i njihovih proizvoda na međunarodnom tržištu.

To predstavlja veliku prepreku povećavanju njihove međunarodne konkurentnosti, pogotovo ako se ona nastoji zasnovati na necenovnoj konkurenciji, čiji bi temelj trebao prvenstveno biti kvalitet i to ne samo proizvoda nego i celokupnog poslovnog procesa. Da bi imala prosperitet u porastu, kompanija mora transformisati način na koji se suočava sa konkurencijom. Osnova konkurentne prednosti koju uživaju kompanije se mora promeniti sa komparativnih prednosti (niži troškovi radne snage ili prirodni resursi) na konkurentsku prednost koja se oslanja na jedinstvene proizvode i procese. Privatizacija je jedan od primarnih uslova za izgradnju uspešnih i sposobnih preduzeća za borbu na domaćem i inostranom tržištu.

Na jednoj strani je velika potreba za prilivom stranog kapitala radi oživljavanja i restrukturiranja domaće privrede, a na drugoj strani veoma oštra konkurencija ostalih zemalja u tranziciji, posebno zemalja centralne i istočne Evrope, za povlačenje investicije na svoje privredno područje.

Tranzicione zemlje privlačenjem direktnih investicija i razvojem klastera pokušavaju da se modernizuju, osnaže i vrate na svetsko tržište. Međutim, to je dugotrajan proces i mora se voditi računa da SDI ne proizvedu kontra efekte i da se otvaranjem stranih kompanija ne stvori ekonomija u kojoj slabe i do juče zaštićene firme ne bi imale nikakvu šansu. Zbog toga je i neophodno povezivanje domaćih firmi u klastere, odnosno grupacije proizvođača iz određenih grana ili podsektora kako bi na taj način ojačali konkurentnost nacionalne privrede i njenih grana.

## LITERATURA

- [1] J.H. Dunning, *Multinational Enterprises and the Global Economy*, Addison-Wesley, Boston 1992.
- [2] M.Vidas-Bujanja, *Metode i determinante stranih direktnih investicija*, Institut ekonomskih nauka, Beograd 1998.
- [3] Miroslav Antevski, *Liberalizacija trgovine u jugoistočnoj Evropi*, Poslovna politika, Beograd 2002.
- [4] Pajo Panić, *Spoljnotrgovinsko poslovanje u uslovima svjetske globalizacije*, Fakultet spoljne trgovine, Bijeljina 2006.

- [5] Porter M., M.E. and Fuller, M.B.-*Coalitions and Global Strategy*, Harvard Business School Press, Boston 1986.
- [6] Porter M. 1990: *The Competitive Advantage of Nations*, NY: Free Press
- [7] Porter M., (1998), *Clusters and the New Economies of Competition*, Harvard Business Review



## ПРИМЈЕНА ПРИНЦИПА МЕНАѢМЕНТА КВАЛИТЕТОМ У ПРОЦЕСИМА ИНФОРМАЦИОНОГ СИСТЕМА

### APPLICATION OF THE QUALITY MANAGEMENT PRINCIPLES IN THE PROCESSES OF THE INFORMATION SYSTEM

Др Кокић Момчило, дипл. ел. инж., MD - Perić Company  
Бијељина

**Резиме:** У данашњим пословним системима (ПС) реализација било којих пословних процеса незамислива је без подршке информационих технологија (ИТ) које су основа савремених информационих система (ИС). Процеси у ИС-у утичу како на свакодневне пословне процесе који се одвијају у циљу производње, још више и значајније на процесе менаѢерског одлучивања и развоја нових производа. Да би ти утицаји били што ефикаснији и ефективнији процеси у ИС-у морају бити квалитетни. Да би се ти процеси квалитетно реализовали корисно је на све процесе који се одвијају у оквиру ИС-а примјењивати принципе менаѢмента квалитетом.

**Кључне ријечи:** *информациони систем, принципи менаѢмента квалитетом, процеси*

**Abstract:** In today's business systems (PS) implementation of any business process is unthinkable without the support of information technology (IT) that is the basis of modern information systems (IS). Processes in IS effect on everyday business processes that take place in order to produce and even more important to managerial decision processes and development of new products. As these effects are more efficient and effective, processes in IS must be of a good quality. In order to be well implemented, for these processes is useful to apply the principles of the quality management to all the processes that take place within IS.

**Keywords:** *information system, the principles of the quality management, processes.*

#### 1. УВОД

Степен усклађености информационих потреба ПС-а са могућностима информационог система говори о квалитету ИС-а. Што је степен усклађености у том погледу већи то је ИС квалитетнији.

Да би се што више ускладиле могућности ИС-а са потребама ПС-а потребна је реализација низ информационих процеса као што су: анализа

система, логичка анализа, реализација ИС-а, имплементација ИС-а, одржавање и стално побољшавање перформанси информационог система и низ менаѢерских процеса као што су : планирање, организовање, утицање, контролисање, итд. Сви ови процеси су међусобно условљени и међусобно повезани и уз адекватан менаѢмент истим могуће је ускладити могућности ИС-а са захтјевима. Примјена принципа менаѢмената квалитета при реализацији ових процеса може знатно утицати на степен испуњености захтјева у односу на ИС, без обзира да ли ПС има или нема имплементиран систем менаѢмента квалитетом.

#### 2. ПРИКАЗ ПРИНЦИПА

Стандарди серије ИСО 9000 почивају на осам принципа менаѢмента квалитетом које менаѢмент организације може користити у циљу побољшања перформанси, а они су :

1. Усмјеравање на кориснике;
2. Лидерство;
3. Укључивање особља;
4. Процесни приступ;
5. Системски приступ менаѢменту;
6. Стална побољшавања;
7. Одлучивање на основу чињеница;
8. Узајамно корисни односи са испоручиоцима.

Овако изречени принципи изгледају прости и сувопарни. Зато ћемо анализирајући их покушати схватити њихову суштину за процесе који се одвијају у ИС-у пословног система.

##### 2.1. Принцип усредређености или фокусирања на корисника

*Организације зависе од својих корисника и, према томе, оне треба да разумију актуелне и будуће потребе корисника, треба да испуне захтјеве корисника и да настоје да пруже и више од онога што корисници очекују.* Овако је исказан овај принцип у стандарду.

У контексту ИС-а, први принцип менаѢмента квалитетом би могао гласити: „ИС зависи од својих корисника и према томе, он треба да разумије актуелне и будуће потребе корисника, треба да испуни захтјеве корисника и да настоји да пружи и више од онога што корисници очекуј“.

Истраживања показују да је једна од најзначајнијих мјера квалитета имплементације ИТ-а у ПС-у задовољство корисника. Да би се могле задовољити потребе и очекивања корисника, морају се познавати корисници, њихове потребе и очекивања.

Корисници ИС-а су првенствено корисници резултата процеса који се одвијају у оквиру ИС-а. Зависно од интензитета коришћења појединих резултата процеса или учешћа у реализацији истих зависе потребе и ниво очекивања појединаца. Што је већа зависност појединаца и процеса које они реализују од информационих процеса, то су њихова очекивања већа. ИС првенствено треба да задовољи

потребе оних корисника који процесе ИС-а користе највећим интензитетом или би их по значају процеса које обављају требали користити. Ово мора бити императив ИС-а. Квалитетан ИС има могућност да испуни и онај дио захтјева првог принципа квалитета који говори о испуњењу захтјева и више од очекиваног што, ако у томе успије, ИС-у даје посебан значај.

У процесу развоја ИС-а, правилним менаџментом, треба обезбиједи да се квалитетно процијене садашње и будуће потребе корисника, да се адекватним менаџментом у ИС-у те потребе задовоље и да се створе могућности за проширење потреба и очекивања корисника.

Да би принцип усредсређености на корисника био у потпуности прихваћен и примјењиван у ИС-у, морају га прихватити сви запослени, првенствено запослени у ИС-у.

## 2.2. Лидерство

*Лидери успостављају јединство циљева вођења организације. Они треба да стварају и одржавају интерно окружење у којем особље може у потпуности да учествује у остваривању циљева организације.*

Менаџер ИС-а је одговоран за имплементацију принципа лидерства, како у ИС-у, тако и у организацији као цјелини. Он је идеално позициониран да буде нови лидер за глобалну сутрашњицу ПС-а. Он треба да има јединствена знања о постојећим пословним процесима и до детаља разумије постојеће производе и услуге, значи, да у том домену буде први. Он, такође, треба да има јединствено технолошко разумијевање, путеве за подршку различитим врстама иновација, подршку новим производима и услугама, познавање пословних процеса и модела и познавање општег друштвеног напретка<sup>3</sup>.

Овај принцип биће задовољен ако се менаџер ИС-а оправдано понаша као први у неколико важних сегмената пословања, и то: сегменту управљања, пословној стратегији и процесима: иновација, раста организације и менаџмента талентима<sup>4</sup>. Менаџер по својој функцији мора бити лидер у процесу управљања. Он мора бити лидер у стратегијском размишљању и одлучивању, јер само тако може обезбиједити јединство стратегијских циљева ПС-а и циљева ИС-а, јер сагласност ових циљева је трећа по значају мјера ИТ функције у ПС-у<sup>5</sup>. ИС је извор нових пословних процеса који су посљедица иновативног утицаја развоја ИТ-а. Он иницира имплементацију нових организационих форми у

<sup>3</sup> [www.ibm.com/1](http://www.ibm.com/1) 20.10.2011.

<sup>4</sup> Исто.

<sup>5</sup> Као мјера нивоа ИТ услуга се користи: задовољство корисника у 69% организација; достигнути ниво услуга у 58%; сагласност са пословном стратегијом 53% итд.

Подаци преузети из истраживања које је спровео «Economist Intelligence Unit» уз спонзорство Microsoft-а. Истраживање је спроведено у јулу 2007. године, објављено под насловом «Ready, Willing and Enabled: A Formula for Performance» у јануару 2008. године.

ПС-у које су проистекле из брзог развоја ИТ-а и њихове примјене у различитим пословним процесима.

Менаџер ИС-а мора посебно бити заинтересован за општи раст ПС-а, јер се само растом ПС-а могу обезбиједити неопходна финансијска средства за улагања у ИТ-е, а познато је да су та улагања велика и морају бити у континуитету. Због великих захтјева за сталним развојем различитих сегмената ПС-а подржаних савременим информационим технологијама, менаџер ИС-а мора посебно бити заинтересован, мора бити лидер у тражењу, проналажењу, увођењу и вођењу посебно даровитих стручњака, јер просјечни и исподпросјечни тешко могу одговорити изазовима брзог развоја ИТ-а и њиховој имплементацији у пословне процесе у право вријеме. Због великих функционалних обавеза и одговорности менаџер ИС-а је приморан на тимски рад, он у том тиму мора бити лидер у сваком погледу – погледу знања, хтјења, предузимљивости, одговорности, заштите интереса сарадника, итд. Схватање значаја лидерства даје основу за то да менаџер ИС-а прихвати овај и остале принципе квалитета у менаџерској пракси.

## 2.3. Укљученост особља

*Особље на свим нивоима чини суштински дио једне организације и њиховим пуним укључивањем омогућава се да се искористе њихових способности за остваривање добробити организације.*

Овај принцип подразумева подјелу обавеза и одговорности, прихватање успјеха и неуспјеха као заједничке побједи или пораза запослених. Прихватање прокламоване политике и циљева ИС-а као властитих од стране запослених је императив успјеха. Заједничко и појединачно ангажовање на спровођењу прихваћене политике у свим областима дјеловања на крају резултује успјехом и општим задовољством. Тимски рад је основа реализације свих процеса у ИС-у. Подјела активности и одговорности према позицији у ИС-у води ка успјеху. Ово је могуће уз јасно позиционирање запослених у организацији и отворено повјерење у запослене на свим позицијама. Сви морају бити свјесни своје улоге и свога доприноса у ИС-у. Без укључености нема посвећености.<sup>6</sup>

Особље се мора оспособљавати и чинити напор ка постизању више уз сазнања да им то и доноси више. Ово је у тијесној вези са процесом мотивације.

Менаџер ИС-а је најодговорнији и најчешће најутицајнији, па стога његова свијест о потреби заједничког дјеловања више појединаца доводи до директне примјене прокламованог принципа о укључености особља. Менаџер мора бити свјестан да особље које укључује у разне процесе има адекватна знања за реализацију тих процеса. За неуспјех реализације неких послова нису одговорни само извршиоци, већ и они, знатно више, који су им повјерили те послове. У процесу укључивања

<sup>6</sup> Стивен Кави, *7 навика успјешних људи*, ПС-Едитор-ИП, Београд, 2006., стр. 137.

особља не може бити површности, а да тога не би било, особље се мора познавати. Ово је у директној вези са лидерском позицијом менаџера ИС-а у избору и вођењу талената. Адекватна знања о неопходности тимског рада и вјештина управљања тимским радом, а тимски рад је последица поштовања принципа укључености особља у различите процесе који се одвијају у ИС-у, добар су показатељ квалитета менаџмента ИС-а.

## 2.4. Процесни приступ

*Жељени резултат може се ефикасније остварити ако се менаџмент одговарајућим активностима и ресурсима остварује као процес.*

Скуп активности у ИС-у реализује се уз утрошак одређених ресурса ради остварења постављеног циља. Да ли се то може реализовати као процес и да ли се жељени резултат може остварити? Потврдан одговор на ова питања даће нам за право да се и на активности ИС-а може примијенити процесни принцип. Да би могли скуп активности и одговарајућих ресурса назвати процесом и тако га организовати, те активности морају бити дефинисане са јасним почетком и крајем, међусобно повезане и ресурсно обезбијеђене.

Услов за дефинисање процеса који за резултат имају квалитетан ИС јесте познавање захтјева који се морају испунити да би се ИС могао окарактерисати квалитетним, односно, да би могао задовољити потребе и очекивања корисника. До потребних карактеристика ИС-а долази се кроз сложене процесе анализе. Задовољство корисника мора се познавати и може послужити као улазна величина за системе менаџмента у ИС-у.

Задовољство и очекивање корисника, као мјера квалитета менаџмента ИС-а, вишеструко је условљена. Очекивања корисника зависе највише од потреба и знања корисника, те потребе и очекивања корисника у једном ИС-у никако не могу бити мјера за потребе и очекивања у неком другом ИС-у. Зато, потребе и очекивања корисника морају бити конкретне и познате. Очекивања и потребе корисника диктирају будуће активности, организоване као процесе, које треба да се спроведу у циљу задовољења очекивања и потреба.

Први корак после сазнања пожељних карактеристика ИС-а јесте активност утврђивања – до којег нивоа се могу задовољити очекивања корисника са постојећим карактеристикама ИС-а, затим се планирају активности које могу испунити и превазићи очекивања. Након тога слиједе активности на реализацији плана, односно испуњење захтјева у односу на ИС, итд. Видљиво је да се ово све дешава кроз скуп међусобно повезаних активности, односно кроз процесе. Зато је прихватање процесног приступа за процесе у ИС-у добар избор.

Скуп будућих активности, које кроз процес планирања треба дефинисати у циљу постизања жељених карактеристика ИС-а, првенствено је

зависан од сагласности постојећих и жељених карактеристика.

Како се зна, планови су резултат менаџерског процеса планирања. Планови нису универзални, они су конкретни са становишта активности и ресурса неопходних за реализацију, усклађени са прокламованом политиком и циљевима ИС-а. Само брижљива реализације низа планираних активности (процеса) може дати позитивне резултате.

Реализовани планови нису увијек потпуна гаранција обезбјеђења очекиваних карактеристика ИС-а, иако ти планови садрже одређене превентивне мјере као гаранцију успјеха. Зато се адекватном евалуацијом постигнутих карактеристика мјери ваљаност планирања и реализације планираних активности. На основу ове мјере, усаглашености потребног са планираним и постигнутим, врши се корекција планирања и реализације у циљу остварења утврђених карактеристика ИС-а.

Потребно је нагласити да постигнути ниво квалитета ИС-а није константа. Он се током времена мијења, па се зато кроз одређене процесе преиспитује и дограђује у циљу задовољења очекивања и пружања кориснику више од очекиваног.

Из овог кратког описа низа активности види се да је то низ међусобно слиједљивих активности са јасним почетком и крајем, и да се као такве могу повезати у процесе, а то нам онда даје за право да се на овај скуп активности примијени процесни принцип који прокламује стандард<sup>7</sup>.

## 2.5. Системски приступ менаџменту

*Идентификовање и разумијевање неког система међусобно повезаних процеса и менаџмент тим системом доприносе ефикасности и ефикасности организације у остварењу њених циљева.*

Са процесним приступом менаџменту ИС-а уско је повезан и системски приступ. Просто зато што се у ИС-у одвија низа међусобно зависних и условљених процеса. Наиме, ако нисмо спровели процес утврђивања потреба и очекивања корисника, немамо улазних података за планирање активности за задовољење потреба и очекивања корисника. Ако немамо адекватне планове са уграђеним превентивним мјерама, није реално очекивати активности адекватне потребама корисника, нити обезбјеђење ресурса за реализацију. Затим, ако се заобиђе процес мјерења усклађености могућности ИС-а са захтјевима, онда због недостатка мјерних показатеља немамо основе за преиспитивање плана реализације, реализације процеса, и предузимање адекватних корективних мјера у циљу задовољења потреба и очекивања корисника. Све у свему, логички се намеће закључак, да синергија свих процеса који се реализују у ИС-у у један систем и менаџмент тим системом су гаранција за ефикасност система.

<sup>7</sup>ЈУС ИСО 9000:2001 Систем менаџмента квалитетом-основе и речник СЗС Београд, Београд, стр.14. тачка 2.4.

Ако прихватимо системски приступ посматраном проблему, онда смо у прилици да систем у цјелости побољшамо побољшањем појединих активности или процеса у систему. Императив је стално побољшање квалитета ИС-а, а то је могуће сталним побољшањем појединих процеса у њему. Овај захтјев је условљен изузетно динамичним развојем ИТ-а и њиховом примјеном, односно свакодневним промјенама у домену развоја и примјене ИТ-а, и не само њих, промјене су евидентне у свим сегментима ПС-а.

Промјене проузрокују нова очекивања и потребе корисника које се морају уочити, те планирати и спровести активности за њихово задовољење. Нове технологије не траже само виши степен образовања, већ је виши степен образовања претпоставка стварања и коришћења нових технологија. Просто, да би се могло овом и мноштву сличних захтјева одговорити, мора се стално радити на побољшању карактеристика квалитета ИС ресурса, и системски стицати нова знања, те њиховом имплементацијом у процесе ИС-а задовољити потребе корисника и пружити им више од очекиваног.

## 2.6. Стална побољшања

*Стална побољшавања укупних перформанси организације треба да представљају њен стални циљ.*

Без примјене принципа сталног побољшања перформанси ИС-а, он би се врло брзо нашао на маргинама ПС-а. Наравно, ово није циљ, зато се повећању могућности ИС-а кроз примјену принципа сталног побољшавања, мора посветити значајна пажња. Потребе за унапређењем, кроз одговарајуће процесе надзора благовремено се могу уочити. Затим, кроз одговарајуће процесе планирања треба планирати адекватне активности и потребне ресурсе за реализацију унапређења. Знању у ИС-у мора се посветити посебна пажња. Ово мора бити континуалан процес. У овом процесу велику улогу има менаџер ИС-а. Он мора бити веома самокритичан и предузимљив.

Он мора успоставити посебан процес побољшања перформанси свих запослених, и то плански на основу чињеница. До потребних чињеница се долази анализом потреба радног мјеста и мјерења нивоа знања запосленог на њему. Ово се мора одвијати у континуитету да би се побољшање нивоа знања одвијало у континуитету, јер су потребе за новим знањима сталне и њихово задовољење је основа сваког напретка, ИС-а посебно.

## 2.7. Одлучивање на основу чињеница

*Ефективне одлуке заснивају се на анализи података и информација.*

Да би се примијенио овај принцип, потребно је установити процесе мјерења који резултирају чињеницама које су добри показатељи квалитета ИС-а и реализације процеса у њима. Посебно се морају установити методе за обраду измјерених величина, а на основу тих показатеља вршити

планирање и предузимати акције за побољшање карактеристика ИС-а, кроз побољшање свих процеса који се одвијају у ИС-у. Менаџер ИС-а у примјени принципа сталног побољшања и одлучивања на основу чињеница мора бити лидер у ПС-у јер се до многих чињеница долази посредством ИС-а. Мјерење доприноси свих побољшања је врло тешко, зато менаџер мора бити посебно заинтересован за стално побољшање метода и процеса мјерења побољшања, односно прикупљања чињеница. И у овом домену он мора бити лидер. Менаџер ИС-а мора бити иницијатор увођења нових адекватних система мјерења и статистичке обраде мјерних резултата, у тој области лидерску позицију дијели са менаџером квалитета.

Посљедњи принцип који прокламује стандард јесте принцип узајамно корисних односа са испоручиоцем.

## 2.8. Узајамно корисни односи са испоручиоцима

*Организације и њени испоручиоци су независни, па узајамно корисни односи повећавају способност и једних и других да стварају вриједност.*

Примјена овог принципа у процесима ИС-а подразумева обавезу сарадње свих оних који имају утицаја на ресурсе и токове информационих и менаџерских процеса и оних који на било који начин могу утицати на карактеристике и резултате ИС-а. ИС особље у сарадњи са корисницима, произвођачима хардвера и софтвера, консултантским организацијама, научним институцијама и осталим може правилно планирати и развијати ресурсе и реализовати процесе у ИС-у усклађене са потребама ПС-а.

Придржавањем овог принципа помаже провођење принципа сталних побољшања. Ово је врло важно да схвати менаџер ИС-а, јер то пружа могућност да се информациони ресурси развијају у складу са савременим тековинама на ИТ тржишту и да његова менаџерска функција буде стално актуелна. Он мора схватити да преко личног развоја доприноси општем економском развоју примјеном технолошких достигнућа за које је одговоран. Менаџер ИС-а утиче на радну средину и мијења је у складу са потребама савремених ИТ-а, и он се са њом мијења. Придржавањем принципа узајамно корисних односа менаџер ИС-а показује да схвата неопходност јединства произвођача и потрошача ИТ-а, јединства праксе и теорије у ИТ области и јединство пословне стратегије и стратегије ИС-а. Менаџер посебно мора бити заинтересован за успостављање добрих односа са организацијама које врше едукацију, посебно из домена ИТ-а. У блиској сарадњи многе послове око избора врсте знања, планирања и начина стицања тих знања, менаџер може повјерити тим организацијама. Ово ствара одређену сигурност да ће се благовремено и на одговарајући начин доћи до адекватних знања.

Наравно, ништа мање нису важне и оне институције које врше оцјену достигнутог нивоа квалитета и успостављеног система менаџмента у информационом систему, те је сарадња са њима неопходна.

## ЗАКЉУЧАК

Из претходних анализа принципа квалитета може се закључити да је имплементација наведених принципа у процесе ИС-а добра гаранција за постизање жељених резултата у погледу пружања квалитетних ИТ услуга. Захтјеви у погледу квалитета ИТ услуга, као и начини задовољења истих су изражени серијом стандарда ИСО 20000 што указује на велики значај квалитета ИТ услуга које се пружају интерним или екстерним корисницима. Суштина и ових стандарда почива на имплементацији принципа квалитета на процесе пружања ИТ услуга што имплицитно потврђује значај примјене принципа квалитета на процесе у ИС-у, јер посредством процеса у ИС-у се пружа већина ИТ услуга. Организацијама које немају имплементирани одговарајуће стандарде квалитета, примјена принципа квалитета у реализацији свакодневних процеса је добра основа и припрема за имплементацију стандарда.

## ЛИТЕРАТУРА

- [1] Петровић Ј. М., Кривокапић З., *Менаџмент квалитетом услуга*, Побједа, Подгорица, 2007
- [2] Стивен Кави, *7 навика успјешних људи*, ПС-Едитор-ИП, Београд, 2006
- [3] *ЈУС ИСО 9000:2001 Систем менаџмента квалитетом-основе и речник* СЗС Београд, Београд, 2001
- [4] *СРПС ИСО 9001 Систем менаџмента квалитетом-захтјеви*, Институт за стандардизацију Србије, Београд, 2008
- [5] ISO/IEC 20000-1:2011 IT Service Management - Specification.
- [6] ISO/IEC 20000-2:2012 IT Service Management - Code of Practice.
- [7] Кокић М., *Карактеристике менаџера савременог информационог система у пословним системима као допринос менаџменту*, докторска дисертација, Универзитет у Источном Сарајеву, Факултет за производњу и менаџмент, Требиње, 2012.
- [8] [www.iso.org](http://www.iso.org)
- [9] [www.ibm.com/1](http://www.ibm.com/1) 20.10.2011.

## EFIKASNOST ZP „RUDNIK I TERMOELEKTRANE UGLJEVIK“ ISKAZANA PREKO DOSTIGNUTOG NIVOVA PRODUKTIVNOSTI

### THE EFFICIENCY OF THE UGLJEVIK POWER EXPRESSED IN THE ACHIEVED LEVEL OF PRODUCTIVITY

Profesor dr Miladin Jovičić, Fakultet poslovne ekonomije  
Bijeljina, Univerzitet Istočno Sarajevo  
Magistar Tešić Arsen, ZP Rudnik i termoelektrana Ugljevik,  
a.d. Ugljevik

**Rezime:** Od nivoa produktivnosti u jednoj zemlji u znatnoj mjeri zavisi dostignuti nivo DBP, kao i nivo DBP po stanovniku (per capita). Dostignutim nivoom produktivnosti mjeri se „bogatstvo naroda“. Kako je Rudnik i termoelektrana Ugljevik značajan poslovni subjekt Republike Srpske, kao i Bosne i Hercegovine, svi relevantni faktori zainteresovani su da nivo njegove proizvodnje bude što veći. Međutim, postavlja se pitanje same racionalnosti dostignutog ili željenog nivoa proizvodnje. Ako se produktivnost definiše kao odnos obima proizvodnje i utrošene radne snage (odgovarajućih stručnosti, kvalifikacija, vještina i intenziteta rada), proističe da posmatrani proizvodni sistem nije dovoljno produktivan. On ima proizvodnju u granicama instalisanog kapaciteta (posebno u 2011. godini), ali je pitanje koliko je ta proizvodnja „angažovala“ radne snage. Svi parametiri ukazuju da bi postojeći proizvodni sistem imao daleko niže troškove zarada kada bi se primijenili evropski standardi u pogledu broja zaposlenih kod ovakvih preduzeća. Radnici bi bili zadovoljniji i motivisaniji. Kao logična posljedica dostignutog nivoa produktivnosti proizlazi pitanje nivoa kompetencija menadžmenta organizacije, kao i postojeća vlasnička i organizaciona struktura.

**Кljučне riječi:** produktivnost, efikasnost, optimalnost, menadžment, kompetencije, bogatstvo.

**Abstract:** An achieved GDP level, but also a GDP per capita greatly depend on the productivity level of a country. The „wealth of nation“ can be measured by this level. Since Mine and Power Plant Ugljevik is a significant production subject of Republic of Srpska, but also of Bosnia and Herzegovina, a general goal is a production level to be as high as possible. Nevertheless, the rationality of the achieved or desired production level has been questioned. If a productivity was defined as a relationship between production level and labor force used (of an appropriate expertise, qualifications and skills), it is obvious that an object observed is not

productive enough. His production stays within the levels of the installed capacities (especially in 2011), but the question is to which extent the labor force has been „engaged“ in that production. All indicators support the view that an existing object would have a significantly lower salaries, if the European standards regarding employee number in such objects were implemented. The employees would be more satisfied and motivated. As a logical consequence of the achieved productivity level would be questioning the management competence level, but also an existing ownership and organisational structure.

**Keywords:** productivity, efficiency, optimality, management, competences, wealth

### 1. UVOD

Produktivnost se, obično, posmatra kao parcijalni pokazatelj uspješnosti poslovanja jer je uslovljena obimom proizvodnje i utroškom radne snage. Prema shvatanju Pitera Drakera (Petera Druckera) „produktivnost predstavlja bogatstvo naroda“ zato što dio novostvorene vrijednosti čini osnovu povećanja kvaliteta života, kako društvene zajednice, tako i svakog pojedinca ponaosob. U prilog ovoj tvrdnji govori i izjava Kelvina Koldinga (Calvin Coolidge) koji smatra da „civilizacija i produktivnost idu ruku pod ruku“. Pokazateljem produktivnosti mjeri se uspješnost nekog posla u odnosu na upotrijebljene resurse. „Princip produktivnosti je načelo, odnosno zahtjev, prema kome treba ostvariti određenu proizvodnju s minimalnim utrošcima radne snage za tu proizvodnju“ (1). Postoje različiti načini iskazivanja nivoa dostignute produktivnosti. Najčešće je u upotrebi prirodni i vrednosni metod. Kod prirodnog metoda u upotrebi su veličine kao što su obim proizvodnje i trošci radne snage preko časova rada, broja radnika i slično. Kod vrednosnog metoda, u upotrebi su veličine kao što su ukupni prihod, vrijednost proizvodnje, realizacija, isplaćene plate, i slično<sup>8</sup>. Opšti pokazatelj produktivnosti (P) izražava odnos između količine ostvarenog učinka (Q) i količine uloženog živog rada (L) za tu proizvodnju:

$$P = \frac{Q}{L}$$

Faktori koji mogu da utiču na nivo produktivnosti su interni (subjektivni i objektivni) i eksterni. Nivo produktivnosti rada se mijenja sa promjenama njegovih elemenata: troškova radne snage, količine proizvoda i cijene input-a kao i cijene gotovih proizvoda. Postoji nekoliko mogućnosti povećanje produktivnosti: povećanjem količine učinaka uz isti broj angažovanih radnika, smanjivanjem broja radnika uz istu količinu ostvarenih učinaka i povećanjem učinaka

<sup>8</sup> Kod vrednosnog iskazivanja dostignutog nivoa produktivnosti značajnu ulogu može da igra nivo cijena bilo input-a bilo output-, što može da „zamagli“ realni uvid u nivo produktivnosti.

uz povećanje broja radnika, s tim da učinci brže rastu od povećanja broja zaposlenih.

Osnovni cilj svakog preduzeća je da stvarna produktivnost bude na nivou ili približno objektivno uslovljena. Rast produktivnosti se sve više bazira na produktivnosti sredstava za rad zbog ograničenih mogućnosti korišćenja ljudskih znanja i vještina. Isto tako, cilj svakog preduzeća je da stvarna produktivnost iz perioda u period pokazuje trend rasta.

Kada se radi o Rudniku i termoelektrani Ugljevik (u daljem tekstu RiTE) potrebno je da se preko iskazivanja produktivnosti pokaže dijelom i uspješnost ili neuspješnost onih koji vode preduzeće. Često apsolutni iznosi mogu da zamagle realnu sliku o uspješnosti poslovnog sistema i da se pogrešno usmjere oni koji vode firmu, u smislu da ne preduzimaju dovoljno energične i dovoljno kvalitetne mjere u cilju mijenjanja postojećeg stanja.

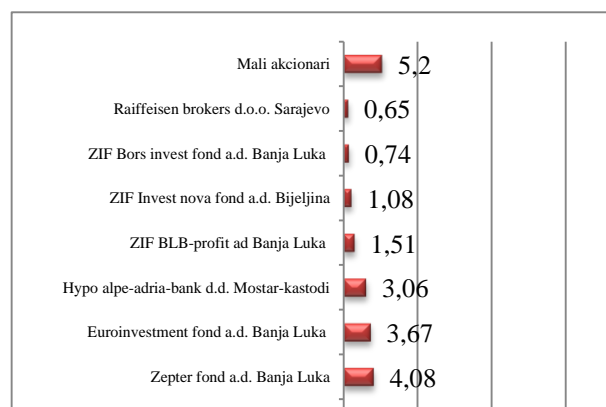
## 2. OSNOVNI PODACI O ZAVISNOM PREDUZEĆU „RUDNIK I TERMOELEKTRANA UGLJEVIK“ A. D. UGLJEVIK

Zavisno preduzeće „Rudnik i termoelektrana Ugljevik“ a.d. Ugljevik posluje u okviru Mješovitog Holdinga „Elektroprivreda Republike Srpske“ sa sjedištem u Trebinju. Inače, Holding čini Matično preduzeće i jedanaest zavisnih preduzeća koja su međusobno povezana, prije svega, kapital odnosom, što se može vidjeti i iz strukture vlasništva. Matično preduzeće kao većinski vlasnik zavisnih preduzeća ima odlučujuću ulogu u upravljanju zavisnim preduzećima preko izbora upravljačke strukture.

Struktura kapitala kod zavisnih preduzeća Mješovitog Holdinga „Elektroprivreda Republike Srpske“ je sljedeća: 65% učešće Matičnog preduzeća, 20% vaučeri, 10% PIO i 5% restitucija. Struktura kapitala kod Matičnog preduzeća MH ERS je 100% vlasništvo države. Kroz složenu strukturu vlasništva jasno je da država, odnosno Vlada Republike Srpske ima presudnu ulogu kod donošenja svih strateških odluka.<sup>9</sup>

Struktura vlasništva u RiTe ugljevik data je u sljedećoj tabeli:

Tabela br.1. Struktura vlasništva



Sva preduzeća u okviru grupe imaju status zasebnih pravnih lica.

U okviru Mješovitog Holdinga „Elektroprivreda Republike Srpske“ Trebinje posluje i akcionarsko društvo „Rudnik i termoelektrana Ugljevik“, čija je djelatnost proizvodnja termoelektrične energije i eksploatacija i prodaja komercijalnog mrkog uglja<sup>10</sup>. Organizacija preduzeća zasniva se na osnovnim principima koji obezbjeđuju racionalno i efikasno obavljanje poslova iz domena djelatnosti preduzeća, tehničko-tehnološku strukturu sistema, sigurnost zaposlenih i realnu dobit. Sastavni dijelovi preduzeća su: Radna jedinica „Rudnik“, Radna jedinica „Termoelektrana“, Sektor za organizaciono-pravne poslove, Sektor za ekonomsko-finansijske poslove i Sektor za investicije, razvoj i projektovanje.<sup>11</sup> Elementi unutrašnje organizacije definisani su Pravilnikom o organizaciji i sistematizaciji radnih mjesta

Tabela 2. Kvalifikaciona struktura zaposlenih

Stručna sprema	RJ Rudnik	RJ TE	Ek. fin. sektor	Org. pr. sektor	Sektor za inv. razvoj i proj.	Direktor i drugi ruk.	Ukupno
Dr						1	1
Mr	3	1	2		2	1	9
VSS	44	46	27	13	10	9	150
VŠ	7	19	5	3		1	35
SSS	185	129	50	56			420
VKV	148	139	6	28			321
KV	402	116	23	88			629
PK	6	12		14			32
NK	32	60	3	34			129
Ukupno	829	522	116	236	12	12	1.726

Organe preduzeća čine:

- Skupština,
- Nadzorni odbor,
- Odbor za reviziju,
- Uprava (menadžment).

<sup>9</sup> Kada se govori o državnom vlasništvu misli se, prije svega, na entitetsko vlasništvo.

<sup>10</sup> Preduzeće je počelo sa probnom proizvodnjom 1985. godine

<sup>11</sup> Član 11, Statuta zavisnog preduzeća „Rudnik i termoelektrana Ugljevik“ a.d. Ugljevik

### 3. PODACI O POSLOVANJU ZAVISNOG PREDUZEĆA RUDNIK I TERMoeLEKTRANA UGLJEVIK

Tabela 3. Rezultati poslovanja Rudnika i termoelektrane Ugljevik

Godina	Proz. kwh	Prihod od el.	Pros. prod cij.	Cij. košt.	Broj zap.	Časovi rad.
2004	1.024.719,00	80.255.000,00	7,91	8,76	1.655,00	3.616.804,00
2005	944.411,00	77.228.000,00	7,52	10,30	1.631,00	3.576.511,00
2006	1.259.996,00	88.835.000,00	7,03	7,67	1.637,00	3.521.594,00
2007	1.457.734,00	98.734.000,00	6,87	7,22	1.718,00	3.702.793,00
2008	1.531.166,00	126.845.000,00	8,28	8,53	1.760,00	3.751.233,00
2009	1.505.572,00	115.094.000,00	7,39	7,91	1.725,00	3.782.336,00
2010	1.315.720,00	119.405.000,00	8,39	9,39	1730	3.770.287,00
2011	1.836.224,00	140.071,00	7,36	7,28	1736	3.758.019,00

Tabela 4. Rezultati poslovanja Rudnika i termoelektrane Ugljevik

Godina	Ukupni tr.	Varijab. troš.	Fiksni	Aktiva	Rezul. posl.	UP	Poslovni prih.
2004	89,747,361.00	11,911,114.00	77,836,247.00	528,804,561	157,000.00	89,904,000.00	84,899,914.00
2005	97,282,416.00	16,885,918.00	80,396,498.00	456,805,875	-1,415,500.00	83,128,000.00	81,305,755.00
2006	96,675,673.00	16,597,852.00	80,077,821.00	426,320,223	529,000.00	97,205,000.00	94,479,000.00
2007	104,123,203.00	14,605,873.00	89,517,330.00	427,489,517	-2,785,000.00	107,877,000.00	106,648,000.00
2008	130,575,849.00	21,178,429.00	109,397,420.00	471,898,149	7,645,000.00	138,456,000.00	138,221,000.00
2009	123,329,213.00	17,795,916.00	105,533,297.00	472,905,102	1,424,781.00	126,551,000.00	123,525,000.00
2010	123,618,000	16,076,858	107,541,708	476,375,236	-2,004,000	123,040,000	119,405,000.00
2011	133,703,345	22,198,725	111,504,620.00	488,863,884.00	10,844,000.00	146,298,000.00	143,101,000.00

Tabela 5. Dinamika osnovnih ekonomskih parametara

Godina	kwh	BLD	ČR	L	kwh/kwh	BLD/BLD	ČR/ČR-1	L/L-1
2004	1,024,719.00	18,802,987.00	3,616,804.00	1,655				
2005	944,411.00	19,880,409.00	3,576,511.00	1,631	0.92	1.06	0.99	0.99
2006	1,259,996.00	22,778,940.00	3,521,594.00	1,637	1.33	1.15	0.98	1.00
2007	1,457,734.00	26,295,096.00	3,702,793.00	1,718	1.16	1.15	1.05	1.05
2008	1,531,166.00	36,297,953.00	3,751,233.00	1,760	1.05	1.38	1.01	1.02
2009	1,505,572.00	49,107,835.00	3,782,336.00	1,725	0.98	1.35	1.01	0.98
2010	1,315,720.00	49,101,000.00	3,770,287.00	1730	0.87	1.00	1.00	1.00
2011	1,836,224.00	53,845,000.00	3,758,019.00	1736	1.40	1.10	1.00	1.00



#### 4. PRODUKTIVNOST KAO PARCIJALNI POKAZATELJ USPJEŠNOSTI POSLOVANJA

U uvodnom dijelu ovoga rada dati su osnovni kvantitativni pokazatelji poslovanja Zavisnog preduzeća „Rudnik i termoelektrana Ugljevik“ a.d. Ugljevik. Iz ovog „obilja“ podataka mogu se vršiti veoma kvalitetne analize koje mogu dati odgovore na mnoga pitanja. U isto vrijeme, ovi pokazatelji mogu biti dobar putokaz u izboru pravaca djelovanja preduzeća u periodu koji slijedi. Pri tome, potrebno je naglasiti činjenicu da se Rudnik i termoelektrana Ugljevik odlikuje homogenom proizvodnjom. Njegova djelatnost usmjerena je vezana gotovo isključivo na proizvodnju električne energije<sup>12</sup>. U isto vrijeme preduzeće ima i neke dodatne izvore prihoda vezane prevashodno za prodaju uglja „trećim“ licima u količinama koje se utvrde na početku godine i koje ne smiju ugroziti osnovnu djelatnost preduzeća, a to je proizvodnja električne energije.

Kroz rad ćemo pokušati da produktivnost oslikamo iz raznih uglova, da bismo komparacijom dobijenih podataka mogli realno sagledati poziciju preduzeća u pogledu tehničke opremljenosti, efikasnosti korištenja radne snage i veze njihove cijene (zarada) i kretanja produktivnosti.

Tabela 6. Produktivnost Rudnika I TE Ugljevik

Godina	Q/ČR	Q/BLD	Q/L	Kret. P pr. ČR	Kret. Prod preko BLD	Kret. Prod. preko L	UP/BLD	Kr. prod. prek. UP i BLD
2004	0,28	0,05	619				4,78	
2005	0,26	0,05	579	0,94	1,00	0,94	4,18	0,87
2006	0,36	0,06	770	1,35	1,20	1,33	4,27	1,02
2007	0,39	0,05	849	1,10	0,83	1,10	4,10	0,96
2008	0,41	0,04	870	1,04	0,80	1,02	3,81	0,93
2009	0,40	0,03	873	0,98	0,75	1,00	2,58	0,68
2010	0,35	0,03	761	0,88	1,00	0,87	2,51	0,97
2011	0,49	0,03	1058	1,44	1,00	1,39	2,72	1,08

Veoma je interesantno posmatrati kretanje produktivnosti kroz prizmu kretanja obima proizvodnje i kretanja *input*-a. Ako se posmatra kretanje obima proizvodnje i kretanje isplaćenih bruto plata, može se primjetiti da ne postoji neka logična veza između dinamike obima proizvodnje i dinamike isplaćenih plata u konkretnom slučaju. U većini posmatranih godina nema ekonomske logike u međusobnim odnosima ova dva elementa. U godinama kada je dolazilo do pada proizvodnje u odnosu na prethodnu godinu, dolazilo je, najčešće, do značajnog rasta plata. Posebno su karakteristične 2009. i 2010. godina. U 2009. godini došlo je do pada proizvodnje (tabela 5), a u isto vrijeme došlo je do rasta plata izraženo

<sup>12</sup> Zato je relativno jednostavno iskazati produktivnost u ovom poslovnom sistemu.

koeficijentom 1,35, iako su i u 2008. godini plate porasle za 1,38 u odnosu na prethodnu godinu. Isto tako, u 2011. godini došlo je do znatnog rasta obima proizvodnje, a da su plate ostale na nivou 2010. godine. Zato je od 2006. godine bio konstantan pad produktivnosti tekuće godine prema prethodnoj, iskazano odnosom prihoda i plata. Ako se posmatra odnos 2009. i 2004. godine, vidi se da je dostignuta produktivnost u 2009. godini samo 52% produktivnosti 2004. godine (tabela 7). To mora biti alarmantan podatak za menadžment da se dešava nešto što ozbiljno ugrožava sam opstanak poslovnog sistema.

Ovdje sada dolazimo do drugog problema u vezi sa kretanjem ukupnog prihoda i mjerenja produktivnosti. Naime, kretanje ukupnog prihoda posljedica je kretanja proizvodnje i prodajne cijene. Jasno je da, osim 2008. i 2010. godine, prodajna cijena bila niža od prethodne godine. Rast prihoda je bio posljedica, prije svega, rasta proizvodnje iz godine u godinu. To se neminovno odrazilo i na dinamiku produktivnosti. Samo u jednoj godini (2006) zabilježen je rast produktivnosti u odnosu na prethodnu godinu, dok u svim ostalim godinama ili je produktivnost zadržana na istom nivou ili je došlo do njenog pada. Opet se mora posmatrati 2009. godinu. Produktivnost je drastično pala u odnosu na 2008. godinu, iako je i u 2008. godini došlo do znatnog pada produktivnosti u odnosu na 2007. godinu. U isto vrijeme došlo je do rasta isplaćenih plata izraženo koeficijentom 1,35 u odnosu na 2008. godinu, s tim da je i u svim prethodnim posmatranim godinama dolazilo do povećanja ukupnih bruto plata. Još interesantnija je činjenica da je u 2009. godini radio manji broj radnika nego što je to bio slučaj u 2008. godini i to za 35 radnika.

Ako se posmatra kretanje ukupnog prihoda i isplaćenih bruto plata, najjasnije se može sagledati nelogičnost u odnosu plata i produktivnosti.<sup>13</sup> Naime, 2004. godine je jedan fening isplaćene plate obezbjeđivao 4,78 feninga prihoda. U svim ostalim godinama došlo je do smanjenja tog odnosa, tako da je 2010. godine jedan fening isplaćene plate stvarao samo 2,51 feninga prihoda.

Veoma je interesantno posmatrati kretanje proizvodnje izražene u KWh, kretanja broja radnika, izrađenih sati za datu proizvodnju, kao i isplaćenih bruto zarada.

Kretanje proizvodnje oscilira ili može da oscilira iz više razloga. Ti razlozi su u neplaniranim zastojevima, dužini redovnih remonta ili pak zbog hidrološke situacije kada se zbog veće proizvodnje u hidroelektranama (čija je cijena koštanja kilovata mnogo niža) termoelektrane potiskuju sa mreže. Uzimajući sve ovo u obzir može se slobodno konstatovati da je proizvodnja bila relativno stabilna.<sup>14</sup> U isto vrijeme i kretanje naturalnih pokazatelja na strani inputa, iskazanih preko broja radnika i izrađenih sati, pokazuje jednu relativnu stabilnost. Iz toga jasno proizlazi zaključak da je i

<sup>13</sup> Iz pregleda se vidi da su prodajne cijene zanemarljivo uticale na visinu produktivnosti, jer su njihove oscilacije bile neznatne.

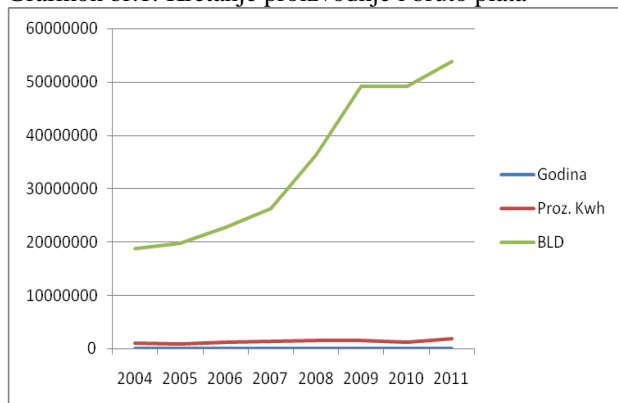
<sup>14</sup> Izuzetak je 2011. godina jer je u izvršena rekonstrukcija i revitalizacija postrojenja i podignut je nivo pogonske spremnosti odjelka.

kretanje produktivnosti iskazanih preko ovih pokazatelja relativno stabilno. Međutim, javlja se problem kada posmatramo obim proizvodnje i kretanje bruto zarada. Sa čisto ekonomskog aspekta ovakav odnos je nepojmljiv, da iz godine imate povećanje, i to značajno, plata, a da proizvodnja i ostvareni prihod pokazuju u tom periodu jednu relativnu konstantnost. To menadžment preduzeća ili eventualno sindikat mogu pravdati na različite načine, od niske startne osnove pa

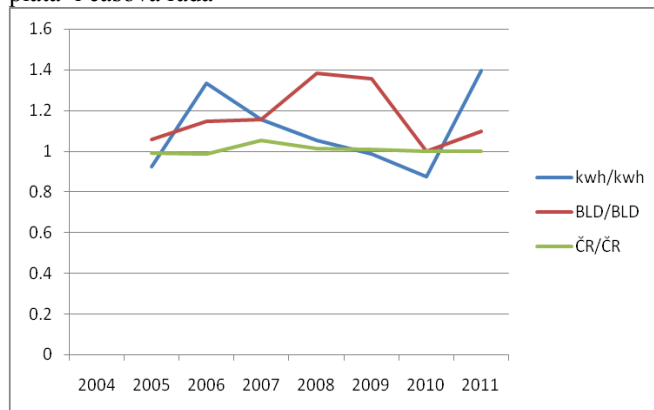
do plate kao značajnog motivatora. Međutim, sa aspekta krajnjeg cilja preduzeća, a to je ostvarenje stabilnosti poslovanja i profita, ovakve tendencije u ponašanju onih koji upravljaju preduzećem nemaju ekonomskog opravdanja.

Zbog toga ovakvi pokazatelji produktivnosti moraju biti svrstani u kategoriju veoma loših, čak zabrinjavajućih pokazatelja.

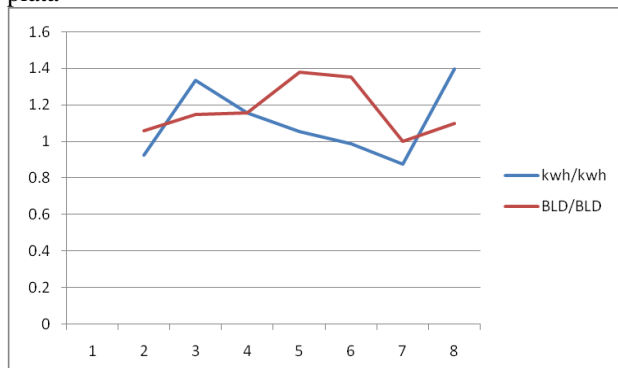
Grafikon br.1. Kretanje proizvodnje i bruto plata



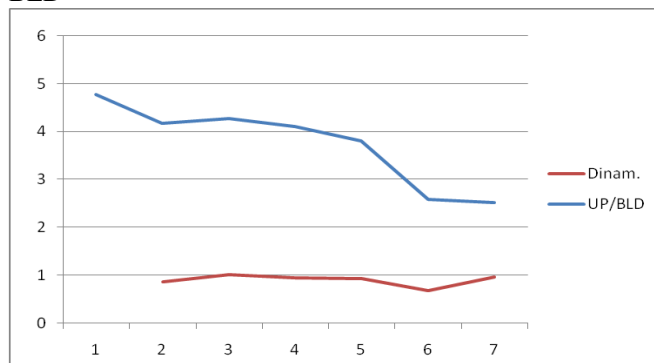
Grafikon br.4. Dinamika kretanje proizvodnje, bruto plata i časova rada



Grafikon br.2. Dinamika kretanja proizvodnje i bruto plata



Grafikon br.5. Dinamika kretanje ukupnog prihoda i BLD



Grafikon br.3. Kretanje proizvodnje, bruto plata i časova rada

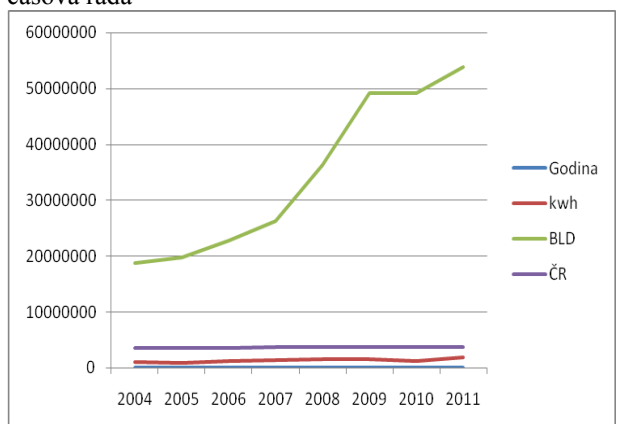


Tabela br.7. Produktivnost izražena vrednosno i naturalno

Godina	Q/ČR	Q/BLD	UP/BLD
2004	0,28	0,05	4,78
2005	0,26	0,05	4,18
2006	0,36	0,06	4,27
2007	0,39	0,05	4,10
2008	0,41	0,04	3,81
2009	0,40	0,03	2,58
2010	0,35	0,03	2,51
2011	0,49	0,03	2,72

## 5. KAKO POBOLJŠATI POSTOJEĆE STANJE

Moramo još jednom naglasiti činjenicu da nivo produktivnosti najviše zavisi od strukture kapitala. Tamo gdje prevladava konstantni kapital, i to prevashodno oprema, za očekivat je veći nivo produktivnosti u odnosu gdje je radno intenzivna djelatnost. Isti tako, moramo naglasiti činjenicu da savremenija oprema podrazumijeva i drugačiju stručnu, obrazovnu i starosnu strukturu zaposlenih. U tabelama broj 8 i 9 data je struktura zaposlenih prema nekim od karakterističnih pokazatelja.

Tabela br. 8. Stručna i kvalifikaciona struktura zaposlenih

Stručna sprema	RJ Rudnik	RJ TE	Ek.fin.sektor	Org.pravni sektor	Sektor za invest.razv. i projekt.	Direktor i dr.ruk.radnici sa intern.reviz.	ZP RITE Ugljevik		% učesća
							ukupno	Od toga na odr.vrijeme	
Dr	-	-	-	-	-	1	1	-	0.06
Mr	3	1	2	-	2	1	9	-	0.52
VSS	44	46	27	13	10	9	150	10	8.70
VŠ	7	19	5	3	-	1	35	-	2.03
SSS	185	129	50	56	-	-	420	16	24.33
VKV	148	139	6	28	-	-	321	1	18.60
KV	402	116	23	88	-	-	629	31	36.44
PK	6	12	-	14	-	-	32	-	1.85
NK	32	60	3	34	-	-	129	7	7.47
<b>UKUPNO</b>	<b>829</b>	<b>522</b>	<b>116</b>	<b>236</b>	<b>12</b>	<b>12</b>	<b>1726</b>	<b>65</b>	<b>1</b>

Tabela br.9. Starnosna i polna struktura zaposlenih

Godine starosti	Ukupan br. Radnika	% starosne strukture radnika
DO 18	-	-
19-24	14	0.81
25-29	60	3.48
30-34	70	4.06
35-39	147	8.52
40-44	221	12.80
45-49	423	24.51
50-54	440	25.49
55-59	272	15.76
60-64	78	4.52
65 i više	1	0.06
	<b>1726</b>	<b>100%</b>

Ni u kom slučaju ne smijemo zaboraviti ni broj zaposlenih u preduzeću. Ako znamo da su neki evropski standardi u pogledu broja zaposlenih od 0,9 do

1 radnika po MW instalisane snage, a u Termoelektrani Ugljevik ona se kreće oko 1,75 radnika po MW instalisane snage, jasno nam je o kakvoj se situaciji radi.<sup>15</sup> Nema tog nivoa proizvodnje, kao ni te strukture kapitala, koji može da opravda ovoliki broj zaposlenih. Ako uz to, analiziramo i starosnu, kao i stručnu strukturu zaposlenih, jasno nam je da je ta struktura vrlo nepovoljna. Ovo je organizacija koja ima vrlo nepovoljnu kvalifikacionu strukturu. Tek nešto više od 8% je visoko obrazovanog kadra, gdje imamo samo jednog doktora nauka i 9 magistara. Čak oko 70% zaposlenih čine KV, VKV radnici i oni sa srednjom stručnom spremom.

Ako posmatramo starosnu strukturu, čak 36% zaposlenih je sa preko 50 godina starosti i imaju manje od 15 godina do penzionisanja. Onda nije ni čudo što je jako mnogo ljudi na bolovanju i što inoviranja u samom procesu gotovo da i nema.

Da bi poboljšali postojeće stanje i učinili ga perspektivnijim neophodno je prije svega na Termoelektrani održati pogonsku spremnost objekta. Na tom polju se već čine značajni zahvati i treba nastaviti u tom pravcu. Pitanje je samo iz kojih izvora to raditi. Postojeća cijena koštanja i postojeća prodajna odnosno priznata cijena su tolike da ne obezbjeđuju dovoljno sredstava za te namjene. Ako se budu koristili „tuđi“ izvori, pitanje je da li se anijeteti mogu vraćati, ako se ništa ne promijeni na polju troškova, a posebno na polju cijene električne energije. Promjena strukture opreme i njeno znavljanje, usko je povezano sa rezultatima poslovanja.

Što se tiče zaposlenih, njihov broj se mora svoditi na utvrđene standarde u ovoj oblasti. U protivnom preduzeće će doći u poziciju da svi naponi na podizanju produktivnosti „padaju u vodu“. Tu nije u pitanju samo direktni trošak. Mnogo važnije pitanje je stvaranje dobrih međuljudskih odnosa u preduzeću. Tamo gdje imate neopravdano veliki broj zaposlenih stvara se nezdrava konkurencija između njih, stvaranje neformalnih grupa, što neminovno ima za posljedicu pad voljnog momenta, a što opet rezultira padom produktivnosti i rastom troškova.

I starosna struktura je jako nepovoljna. Preduzeće mora „osvježiti“ kadar mladim i obrazovanim ljudima. Sadašnja situacija je za preduzeće apsolutno „nepodnošljiva“. Osnovna logika kod zapošljavanja mora biti kvalitet.

Rudnik i termoelektrana Ugljevik, po svim parametrima pripada kategoriji velikih preduzeća. Zbog toga je i njena društvena odgovornost izuzetno velika. Zato menadžment preduzeća mora pokazati potpunu odgovornost da bi ovaj sistem bio operativan i odgovorio zahtjevima koje čitava društvena zajednica postavlja pred njih.

<sup>15</sup> Podaci govore da je na kraju 2011. godine na Termoelektrani bilo zaposleno 526 radnika, a da je ukupno, na nivou preduzeća, zaposleno 1726 radnika. Ako uzmemo pripadajući dio zajedničkih poslova koje se vode na nivou preduzeća a „pripadaju“ Termoelektrani, jasno je da je taj odnos još nepovoljniji.

## ZAKLJUČAK

Sigurno je da je ovaj proizvodni sistem, sa ovakvim performansama, veoma značajan za Republiku Srpsku i Bosnu i Hercegovinu. Od stabilnosti proizvodnje Rudnika i termoelektrane Ugljevik uveliko zavisi i elektroenergetska stabilnost Republike Srpske. Samim tim i njihova društvena odgovornost dobija na značaju. Isto tako, činjenica je da ovaj sistem ima relativno stabilnu proizvodnju iskazanu preko isporučenih kilovata električne energije. Međutim, postavlja se pitanje kakav je kvalitet tako proizvedenog kilovata. Naime, svaku proizvodnju prate trošci, odnosno troškovi. Posebno je to karakteristično za ovu vrstu proizvodnje. Električna energija proizvodi se sagorijevanjem uglja koji je neobnovljiv resurs. Sadašnja generacija troši nešto što se više ne može obnoviti. Zbog toga je posebna odgovornost na onima koji odlučuju da efikasnost trošenja bude što veća. Zbog toga je pokazatelj produktivnosti, kao odnos obima proizvodnje i utrošene bioenergije radnika različitih profila stručnosti i vještina, izuzetno značajan. Ako se pođe od toga da je proizvodnja limitirana instaliranim kapacitetom, aktivnost menadžmenta preduzeća je usmjerena na njegovo optimalno korišćenje, što podrazumijeva, prije svega, optimalan odnos između rezultata i ulaganja. Iz toga se može zaključiti da u Rudniku i termoelektrani Ugljevik postoji jako mnogo rezervi za povećanje efikasnosti poslovanja.

Takođe, u ovom kontekstu potrebno je poći od činjenice da električna energija mora imati karakter robe, kao i većina ostalih proizvoda. Ona ne smije biti socijalna kategorija čijom cijenom će se „kupovati“ socijalni mir. Tržište bi trebalo, u najvećoj mjeri, da reguliše odnose cijena preko ponude i tražnje, uvažavajući specifičnosti ove oblasti. Moraju se stvoriti uslovi da sistem bude samoodrživ, i to prije svega u pogledu obezbjeđenja, najvećim dijelom, sopstvenih sredstava za rast i razvoj ovog sistema. Država je sigurno posebno zainteresovana za ovu oblast, što se vidi i iz strukture vlasništva. Međutim, ta briga mora biti usmjerena ka stvaranju što povoljnijih makroekonomskih uslova za razvoj ukupnog energetskeg sektora.

Možda su postojeća organizacija i sistem vlasništva, a preko toga i način upravljanja, neadekvatni. Zato treba da se povede stručna rasprava o mogućim strukturalnim promjenama u ovom sektoru privređivanja.

## LITERATURA

- [1] Paunović, B.; *Ekonomika preduzeća*, Ekonomski fakultet Beograd, 2009.
- [2] Crosby, P., *Vječno uspješna organizacija*, Privredni vjesnik, Zagreb, 1990.
- [3] Stavrić, B.; Šarčević, M., *Osnovi teorije mikroekonomije – ekonomika preduzeća*, Srpsko Sarajevo, Zavod za udžbenike i nastavna sredstva, 2004.

- [4] Stavrić, B.; Jovičić, M., *Ekonomika preduzeća*, Fakultet poslovne ekonomije, Bijeljina, Bijeljina, 2012.
- [5] Keniči, O., *Kako razmišlja strateg*, Privredni pregled Beograd, 1995.
- [6] Klara, J., *Upravljanje troškovima*, Ekonomski fakultet Subotica, 2008.
- [7] Miodrag, M., *Determinante mezoekonomskog sistema*, Univerzitet Trstenik, 1995.
- [8] Peter, D., *Inovacije i preduzetništvo*, „Grmeč“, Beograd, 1995.
- [9] Penezić, N., *Ekonomika preduzeća*, FTN Izdavaštvo Novi Sad, 2005.
- [10] Hamel, G., *Budućnost menadžmenta*, Asee, Novi Sad, 2007.
- [11] Jovičić M., Jovičić A., *Komparativna analiza produktivnosti Rudnika i termoelektrane Ugljevik i Gacko*, Poslovni konsultant br.10, Tuzla, januar, 2011. godine.
- [12] Jovičić M., Jovičić A., *Upravljanje i vlasništvo*, Časopis *Novi EKONOMIST*, br.10., Fakultet poslovne ekonomije Bijeljina, jul-december 2011.
- [13] *Interna akta Zavisnog preduzeća “Rudnik I termoelektrana Ugljevik” a.d. Ugljevik*

## ЕКОНОМСКИ ПОТЕНЦИЈАЛ ДРУШТВЕНИХ МРЕЖА НА ИНТЕРНЕТУ

### THE ECONOMIC POTENTIAL OF ONLINE SOCIAL NETWORKS

Др Раде Станкић, Економски факултет Београд  
Марко Станкић, Промус, Београд

**Резиме:** Убрзана експанзија друштвених мрежа на Интернету и њихово прерастање у глобални феномен, отворили су низ могућности за њихово коришћење у пословне сврхе. Овај рад истражује вредност и утицај друштвених мрежа из пословне перспективе, као и изазове који проистичу из њиховог економског потенцијала.

**Кључне речи:** Друштвене мреже на Интернету, економски потенцијал.

**Abstract:** Rapid expansion of online social networks and their development into a global phenomenon, opened a number of opportunities for their use for business purposes. This paper explores the value and impact of social media from a business perspective, as well as the challenges arising from their economic potential.

**Keywords:** Online Social Networks; Economic Potential.

#### 1. УВОД

Развој Интернета и умрежавање предузећа и јавне администрације довели су до великих промена у начину и ефикасности рада пословних система.

Омогућена је лака и брза комуникација, готово тренутно преношење великих количина података на велике удаљености, једноставно објављивање и ажурирање мултимедијалних докумената и њихова континуирана глобална доступност, дигитална испорука добара и услуга, директно плаћање путем Интернета, стварање виртуалних организација итд.

Енорман раст броја корисника и информација доступних преко Интернета отворио је велике пословне могућности и огромно тржиште како индивидуалцима, тако и малим, средњим и великим предузећима. Трошкови и ризици никада нису били мањи, а потенцијална добит већа.

Посебан изазов за пословни свет представљају милиони потенцијалних клијената који се окупљају на заједничким виртуалним локацијама - друштвеним мрежама на Интернету.

#### 2. ДРУШТВЕНЕ МРЕЖЕ НА ИНТЕРНЕТУ

Друштвене мреже на Интернету стекле су популарност без преседана у последњих неколико година, пре свега због олакшане интеракције међу члановима и пружања динамичне мултимодалне платформе која омогућава разговоре, дељење мултимедијалних садржаја, организовање догађаја итд. Ове мреже обухватају милионе чланова са свих континената и из свих старосних група, мада је млађа популација најбројнија.

Слика 1. Заступљеност корисника друштвених



Напомена: Корисници Интернета који користе друштвене мреже најмање једном месечно  
Извор: eМаркетер, феб. 2012.











мрежа за изабране земље и регионе. [1] Овакви сајтови су изменили навике корисника, те је данас сасвим очекивано да предузећа усмере своје пословање ка *online* интеракцији – решавање проблема, обезбеђивање повратне информације о производима и услугама и одговоре на најчешћа питања. Друштвене мреже имају потенцијал да утичу на главне области ланца вредности: развој производа, маркетинг и комуникације, продају и корисничку подршку.

Два су кључна елемента око којих континуирано еволуирају друштвене мреже: мобилност и визуелно комуницирање. Ова два фактора ће и у блиској будућности наставити да врше значајан утицај на развој друштвених мрежа и пословног маркетинга.

Популарност друштвених мрежа међу корисницима Интернета учинила је да постану суштински маркетиншки алат за *online* пословање.

У табели 1. наведено је 10 најпосећенијих сајтова друштвених мрежа, онако како су рангирани од стране најпознатијег сајта за праћење посећености – [www.Alexa.com](http://www.Alexa.com).

**Табела 1.** 10 најпопуларнијих сајтова друштвених мрежа. [2].

Редни број	Назив	Лого	Алеха ранг
1.	Facebook		2
2.	YouTube		3
3.	Twitter		9
4.	LinkedIn		12
5.	Google+		-*
6.	Pinterest		36
7.	LiveJournal		122
8.	DeviantArt		137
9.	MySpace		219
10.	TAGGED		266

\* Напомена: Google+ интегрисан је у Google Mail.

Facebook, Twitter, YouTube, LinkedIn који спадају у најпопуларније модерне системе за комуникацију, нуде могућност унапређења интеракције са клијентима, информисаности о производима и креирања нових канала продаје.

**Facebook** је, са својих 940 милиона корисника [3], највећа и најпопуларнија друштвена мрежа. Континуирани рад на развоју и иновацијама, Facebook је наставио представљањем новог *Timeline-a* за личне профиле и спонзорисане стране, а такође и купио *Instagram* фото апликацију за мобилне платформе.

Битни подаци о Facebook-у:

- 940 милиона активних корисника месечно;
- 250 милиона постављених фотографија дневно;
- 20% укупних посета Интернету везано је за Facebook;
- 425 милиона мобилних корисника;
- 100 милијарди конекција;
- 2,7 милијарди „лајкова“ дневно. [4]

**Табела 2.** Број корисника Facebook-а у земљама Европе [3].

Земља	Број становника (2012 оц.)	Број корисника Facebook-а 30-Септ-12
Албанија	3,002,859	1,084,880
Андора	85,082	32,080
Аустрија	8,219,743	2,846,460
Белорусија	9,643,566	432,680
Белгија	10,438,353	4,819,040
БиХ	3,879,296	1,310,900
Бугарска	7,037,935	2,438,400
Хрватска	4,480,043	1,573,340
Кипар	1,138,071	557,120
Чешка	10,177,300	3,747,020
Данска	5,543,453	2,966,240
Естонија	1,274,709	491,620
Фарска острва	49,483	31,080
Финска	5,262,930	2,218,960
Француска	65,630,692	25,173,780
Немачка	81,305,856	24,596,460
Гибралтар	29,034	20,660
Грчка	10,767,827	3,850,640
Мађарска	9,958,453	4,217,000
Исланд	313,183	219,400
Ирска	4,722,028	2,220,620
Италија	61,261,254	22,424,380
Церси	94,949	41,100
Летонија	2,191,580	386,540
Лихтенштајн	36,713	12,200
Литванија	3,525,761	1,080,640
Луксембург	509,074	213,220
Македонија	2,082,370	941,240
Малта	409,836	213,040
Молдавија	3,656,843	260,060
Монако	30,510	30,700
Црна Гора	657,394	308,480
Холандија	16,730,632	7,234,420
Норвешка	4,707,270	2,734,260
Пољска	38,415,284	9,214,680
Португалија	10,781,459	4,581,040
Румунија	21,848,504	5,077,660
Русија	142,517,670	6,694,360
Сан Марино	32,140	8,540
Србија	7,276,604	3,513,820
Словачка	5,4483,088	1,987,440
Словенија	1,996,617	714,520
Шпанија	47,042,984	17,010,480
Шведска	9,103,788	4,869,580
Швајцарска	7,925,517	2,983,920
Турска	79,749,461	31,483,300
Украјина	44,854,065	2,122,680
Ватикан	535	20
Велика Британија	63,047,162	32,189,360
УКУПНО	820,918,446	243,230,440

Све озбиљне фирме данас имају **Twitter** налог, такозвани *micro blogging*, где преко објављивања кратких статуса до 140 карактера врше *online* наступ и промоцију.

Једноставност Twitter-а заједно са непосредношћу приказивања вести о најактуелнијим догађајима, разлог је његове привлачности за кориснике. Истраживања су показала да је главни разлог зашто се људи враћају Twitter-у занимљив садржај.

Неке чињенице о Twitter-у су:

- 465 милиона отворених налога;
- 175 милиона „твитова“ дневно;
- милион нових налога дневно. [4]

Twitter подржава коришћење апликација, којих је тренутно више од милион. Ово плодно маркетинг тло привукло је многе компаније, те је брендирање преко Twitter-а добило на важности - 43% људи прати неки бренд, првенствено тражећи специјалне понуде, док 67% корисника жели да препоручи бренд који прати. Сваке недеље милион корисника погледа на Twitter-у вести о подршци корисницима, а 88 од 100 компанија са листе Fortune Global Companies дневно „постује“ вести на Twitter-у.

Оглашавање на Twitter-у је веома специфично, јер конзументи сами траже одређени бренд или јавну личност, и самим тим дају до знања оглашивачима шта их интересује и у којој мери. Рекламе, у виду кратких вести од стране оглашивача су могуће само на Tweeter-у и зато је овакав систем оглашавања јединствен.

Комуникација и договарање представљају много више од причања и писања, што доказује популарност **YouTube**-а. Доступност Интернета великих брзина, по прихватљивим ценама, омогућава људима изражавање путем видеа. Велика је моћ YouTube-а као виралног медија који појачава деловање традиционалних рекламних медија попут телевизије.

Главна предност YouTube-а је што је увек доступан и претражив (после Google-а, представља други по величини алат за претраживање).

Рекламе се на YouTube-у појављују при сваком гледању, а одређене су на основу тога шта гледате, шта препоручујете, шта вам је препоручено, како оцењујете клипове и коју врсту клипова постављате.

Статистика YouTube-а:

- трећи најпосећенији сајт по истраживању сајта [www.alex.com](http://www.alex.com);
- два милиона прегледа дневно;
- на њему се обави око 10% укупног Интернет саобраћаја;
- просечан YouTube корисник проведе на страници 900 секунди дневно;
- 44% корисника су старосне структуре од 12 до 34 године;

- преко 830.000 клипова се постави дневно;
- просечно трајање клипа је 166 секунди. [4]

**LinkedIn** је сајт за професионално умрежавање, са више од 150 милиона корисника. Корисници се могу међусобно повезивати и изграђивати своју мрежу како би пронашли нова радна места, људе и пословне могућности. Послодавци могу навести послове и тражити потенцијалне кандидате. Такође, особе које траже посао могу да прегледају профиле компанија и да са њима успоставе везе и контакте, а кандидати се могу пријавити за послове директно, користећи свој профил као CV.

Од прошле године Google је са закашњењем покренуо своју социјалну мрежу **Google+**. Иако је још увек неизвесно да ли ће Google+ постићи планетарни успех Facebook-а, већ се назире одређене предности које Facebook нема – Google search је најмоћнији претраживач на свету, а Google+ има могућност да искористи његове ресурсе, пре свих најважнији ресурс у информатичком добу – информацију.

### 3. УТИЦАЈ ДРУШТВЕНИХ МРЕЖА НА ПОСЛОВНО ОКРУЖЕЊЕ

Велики број компанија користи друштвене мреже као средство за повезивање са корисницима својих услуга или купцима својих производа, креирајући заједнице које могу да утичу на развој услуга и производа, продају и маркетинг.

Друштвене мреже су се показале успешним у пословању малих и средњих предузећа, која су врло флексибилна у организовању за њихово коришћење. Пружају могућност повезивања људи по ниској цени, што је од изузетне користи за предузећа која желе да прошире своје базе контаката. Ове мреже се могу ефикасно користити као алат за управљање односима компаније са купцима производа или корисницима услуга.

На пример, Facebook странице осигуравајуће компаније Progressive су међу најпопуларнијим у индустрији осигурања и илуструју зашто је комбинација друштвених мрежа и популарних кампања одличан начин за пласирање информације о производу. [5]

AllState и Travelers користе Facebook са циљем подизања свести и приступа корисницима који су у процесу процене и избора пружаоца осигуравајућих услуга.

Примена сајтова и технологија везаних за друштвене мреже доживљава јаку експанзију последњих година, привлачећи велики број људи широког спектра интересовања.



Слика 2. Facebook страница компаније AllState [6].



Људи различитих година, етничке припадности, нивоа прихода и политичких ставова користе друштвене мреже. Facebook, Twitter, YouTube и друге друштвене мреже нуде могућност унапређења интеракције са клијентима, информисаности о производима и креирања нових канала продаје.

Слика 3. Facebook страница компаније Пионир [7].



Готово да не постоји компанија која не посвећује дужну пажњу својим презентацијама на друштвеним мрежама, бирајући оне канале комуникације и сервисе који су иманентни природи њеног посла.

Међутим, неадекватано осмишљен наступ може изазвати контра ефекат, чије последице могу бити погубне по предузећа, било да су резултати оглашавања лоши или да се неадекватним приступом покрене серија негативних коментара који се шире о компанији или њеним производима и услугама. Чест узрок неуспеха кампања на друштвеним мрежама углавном је примена класичног приступа оглашавању који по правилу даје лоше резултате.

Друштвене мреже као медиј имају своје специфичности и захтевају друкчији - личнији

начин комуницирања, односно, комуницирање са личним контактима.

Компаније могу да користе друштвене мреже за промоцију постојећег или новог производа. За производ који већ дуже време постоји на тржишту, користећи различите стратегије *online* мониторинга, потребно је проверити се да ли се о њему већ шире неке информације.

У неким случајевима, око појединих производа постоје читаве заједнице корисника, који су већ ступили у међусобну интеракцију. Њихова заједничка тачка у овом случају је производ или услуга компаније, а праћењем тих корисника добијају се лојални корисници који даље шире информације о нашем производу.

Такође, компаније користе моћ друштвених мрежа за подизање унутрашње пословне културе, кроз коришћење апликација на друштвеним мрежама за тимски рад и сарадњу, дељење датотека и пренос знања. Ова врсте апликација обухваћене су називом *Enterprise Social Software*.

## ЗАКЉУЧАК

Друштвене мреже на Интернету имају велики потенцијал за пословање. Више није довољно да предузеће има *Web* сајт, без обзира на ниво интерактивности, јер ако није присутно на друштвеним мрежама, конкуренција ће га брзо надмашити. Насупрот, компаније које су на друштвеним мрежама имају веће шансе да забележе пословне успехе.

Друштвене мреже представљају заједнице људи са сличним интересовањима, па се и од предузећа очекује да се понаша као интегрални део те заједнице и да користе сличне идеје тако што ће креирати заједнице које чине корисници њихових производа или услуга.

Коришћење друштвених мрежа као промотивног и маркетиншког алата, обавезан је део планирања респектабилног бизниса у свету. Та пракса постаје правило и у нашем пословном окружењу.

## ЛИТЕРАТУРА

- [1] [www.emarketer.com](http://www.emarketer.com), 15.02.2012.
- [2] [www.alexa.com](http://www.alexa.com), 22.11.2012.
- [3] [www.worldstats.com](http://www.worldstats.com), 19.11.2012.
- [4] [www.infographicLabs.com](http://www.infographicLabs.com), 19.11.2012.
- [5] Kearney A.T., "Technology: The Insurance Industry's Pivot Point", [www.atkearney.com](http://www.atkearney.com). 2012.
- [6] [www.AllState.com](http://www.AllState.com), 19.11.2012.
- [7] [www.pionir.rs](http://www.pionir.rs), 19.11.2012.



## ANALIZA KONCENTRACIJE NA TRŽIŠTU NEŽIVOTNOG OSIGURANJA U REPUBLICI SRPSKOJ

### ANALYSIS OF CONCENTRATION IN NON-LIFE INSURANCE MARKET IN THE REPUBLIC OF SRPSKA.

Prof. dr Zoran Mastilo, Fakultet poslovne ekonomije, Bijeljina

Mr Dražen Cvijanović, Nova banka AD Banja Luka

**Rezime:** U ovom radu je analizirana koncentracija na tržištu neživotnog osiguranja u Republici Srpskoj. Za mjerenje koncentracije korišteni su instrumenti koji se uobičajeno koriste za mjerenje koncentracije i konkurencije na tržištima različitih proizvoda i usluga: apsolutno tržišno učešće, relativno tržišno učešće, Gini koeficijent, racio koncentracije i Herfindal-Hiršman indeks. Tržište neživotnog osiguranja u Republici Srpskoj je malo tržište i u različitim vrstama osiguranja je prisutan različit nivo konkurencije. Istraživanje je pokazalo da je na tržištu osiguranja autoodgovornosti prisutan visok nivo konkurencije. S obzirom da je osnovni problem tržišta neživotnog osiguranja u Republici Srpskoj izražena cjenovna konkurencija kod osiguranja autoodgovornosti ili, slobodno se može reći, „cjenovni rat“, visok nivo konkurencije u ovoj vrsti osiguranja je očekivan. Da bi se problem cjenovne konkurencije riješio, neophodno je da osiguravajuće kompanije u narednom periodu razviju i druge elemente konkurentnosti. Da se više takmiče u kvalitetu i brzini usluge, profesionalnosti osoblja, brzini isplate šteta, sigurnosti itd., a manje u cijenama polisa.

**Ključne riječi:** apsolutno tržišno učešće, relativno tržišno učešće, racio koncentracije, Gini koeficijent, Herfindal-Hiršman indeks

**Abstract:** In this paper we analyzed a concentration in non-life insurance market in the Republic of Srpska. We applied commonly used instruments for the concentration and competition measuring in the markets of various goods and services: the absolute market share, the relative market share, the Gini coefficient, the concentration ratio and Herfindahl-Hirschman index. The non-life insurance market in the Republic of Srpska is a small market and there is a different level of competition in different types of insurance businesses. The research has shown that there is a high level of competition in the auto liability insurance market. Given that the basic problem of non-life insurance market in the Republic of Srpska is a price competition in the auto liability insurance or "the pricing war", a

high level of competition in this type of insurance business is expected. In order to solve the problem of price competition, it is necessary that the insurance companies develop other elements of competitiveness in the future. To compete more in the quality and speed of service, in the professionalism of staff, in the speed payment of claims, in the security etc., but less in the prices of policies.

**Keywords:** absolute market share, relative market share, concentration ratio, Gini coefficient, Herfindahl-Hirschman index

### 1. UVOD

Predmet ovog rada je analiza koncentracije na tržištu neživotnog osiguranja u Republici Srpskoj. Osnovne karakteristike ovog tržišta su da je to malo tržište i da je to tržište na kojem dominira jedan obilak neživotnog osiguranja, a to je osiguranje odgovornosti korisnika motornih vozila za štete pričinjene trećim licima. Veličinu tržišta najbolje je mjeriti iznosom obračunate premije u jednoj godini. Obračunata premija na tržištu neživotnog osiguranja u Republici Srpskoj u 2010. godini je iznosila 128.665.348,61 KM, a u 2011. godini 137.757.947,70 KM. Struktura obračunate premije po vrstama osiguranja u 2010. godini i 2011. godini je data u Tabeli 1. i na Graficima 1. i 2. u Aneksu. Iz navedenih prikaza se vidi da oko 72% tržišta neživotnog osiguranja u Republici Srpskoj čini osiguranje autoodgovornosti. Jedan od osnovnih problema sa kojima se navedeno tržište suočavalo u prethodnom periodu jeste cjenovna konkurencija koja je za pojedine vrste osiguranja značila i prodaju polisa ispod njihove cijene koštanja, što neminovno vodi ugrožavanju likvidnosti i solventnosti osiguravajućih društava, a samim tim dovodi u pitanje i osnovnu svrhu osiguranja, a to je isplata šteta. Najdrastičniji primjer „cjenovnog rata“ je prisutan u osiguranju autoodgovornosti. U ovoj vrsti osiguranja osiguravajuća društva su u borbi za klijente često odstupala od odredbi Uredbe o jedinstvenim premijskim stopama i zajedničkoj tarifi za osiguranje vlasnika ili korisnika motornih vozila od autoodgovornosti.<sup>16</sup> Naime, osiguravajuća društva su pronalazila i pronalaze različite načine da osiguranje autoodgovornosti prodaju jeftinije, nego što je to navedenom Uredbom predviđeno. Agencija za osiguranje Republike Srpske u svom Izvještaju o stanju u sektoru osiguranja Republike Srpske za period od 1.1.2011. do 30. 6. 2011. godine kao osnovne probleme u funkcionisanju sektora osiguranja vidi sljedeće:<sup>17</sup>

- smanjenje efikasnosti rješavanja i isplate odštetnih zahtjeva kod manjeg broja društava za osiguranje;

<sup>16</sup> Službeni glasnik Republike Srpske broj 35 od 30. Decembra 1997. godine, str. 1168–1173.

<sup>17</sup> Agencija za osiguranje Republike Srpske, „Izvještaj o stanju u sektoru osiguranja Republike Srpske za period 01.01.2011. – 30.06.2011. godine“, Banja Luka, avgust 2011. godine, str. 30.

- nedostatak adekvatnog pokrića tehničkih rezervi kod jednog broja društava za osiguranje;
- nelojalna konkurencija i narušavanje premijskog sistema autoodgovornosti;
- još uvijek značajan udio transakcija sa povezanim licima i nedostatak transparentnosti kod manjeg broja društava za osiguranje;
- nerazvijeni sistemi interne kontrole i revizije u društvima za osiguranje;
- loše upravljanje troškovima.

Ako se pogledaju navedeni problemi u funkcionisanju sektora osiguranja u Republici Srpskoj, koje je identifikovala Agencija za osiguranje Republike Srpske, može se konstatovati da je narušavanje premijskog sistema osiguranja autoodgovornosti uzrok većine drugih problema koji se pominju. Prema tome, ovo je sigurno najveći problem u funkcionisanju tržišta neživotnog osiguranja u Republici Srpskoj u prethodnom periodu.

U stručnim krugovima postoje dva različita mišljenja kako prići ovome problemu. Prema prvom mišljenju, neophodno je pojačati nadzor nad poštovanjem Uredbe o jedinstvenim premijskim stopama i zajedničkoj tarifi za osiguranje vlasnika ili korisnika motornih vozila od autoodgovornosti i povećati kazne za ovu vrstu prekršaja. Prema drugom mišljenju, cijene na tržištu osiguranja autoodgovornosti treba liberalizovati i tržišni mehanizam će sam uticati da se postigne ravnotežna cijena. Osiguravajuće kompanije sa nižim troškovima moći će da prodaju polise jeftinije i one će opstati, a one manje efikasne neće opstati. Da se o liberalizaciji cijena na tržištu autoodgovornosti sve ozbiljnije razmišlja, potvrđuje i Uvodna riječ direktora Agencije za osiguranje Republike Srpske u Izveštaju o stanju u sektoru osiguranja Republike Srpske za period od 1.1.2011. do 31.12.2011. godine.<sup>18</sup>

Iz navedenog proizlazi zaključak da je na tržištu neživotnog osiguranja u Republici Srpskoj prisutna snažna konkurentna borba, čija je osnovna odlika cjenovna konkurencija. Suprotno, može se izvući zaključak da je koncentracija na tržištu neživotnog osiguranja u Republici Srpskoj niska. U ovom radu provjerićemo navedenu hipotezu.

## 2. TEORIJSKI I REGULATORNI OKVIR ISTRAŽIVANJA

Da bi se efikasno izvršilo mjerenje koncentracije na tržištu neživotnog osiguranja u Republici Srpskoj, neophodno je prethodno odrediti relevantno tržište i relevantno geografsko tržište.

Relevantno tržište proizvoda i/ili usluga obuhvata sve proizvode i/ili usluge koje potrošači i/ili korisnici

<sup>18</sup> Agencija za osiguranje Republike Srpske, „Izveštaj o stanju u sektoru osiguranja Republike Srpske za period 01.01.2011. – 31.12.2011. godine“, Banja Luka, jun 2012. godine, str. 3-4.

smatraju međusobno zamjenljivim, pod prihvatljivim uslovima, imajući u vidu naročito njihove bitne karakteristike, kvalitet, uobičajenu namjenu, način upotrebe, uslove prodaje i cijene.<sup>19</sup> Imajući u vidu regulatornu definiciju relevantnog tržišta, u ovom radu je tržište neživotnog osiguranja u Republici Srpskoj podijeljeno na više relevantnih tržišta prema kriterijumu vrste osiguranja.<sup>20</sup> Svaka vrsta osiguranja je posmatrana kao zasebno relevantno tržište. Posmatranje jedne vrste osiguranja kao relevantnog tržišta je opravdano sa aspekta zamjenljivosti tražnje, zamjenljivosti ponude, postojanja konkurencije i barijera pristupa (npr. dozvola za bavljenje pojedinim vrstama osiguranja i minimalan kapital za bavljenje određenim vrstama osiguranja).

Relevantno geografsko tržište koje je predmet istraživanja u ovom radu je tržište Republike Srpske. Tržište osiguranja u Republici Srpskoj predstavlja jednu cjelinu iz sljedećih razloga:

- postojanje regulatorne institucije koja se bavi nadzorom nad osiguravajućim društvima i drugim učesnicima na tržištu osiguranja u Republici Srpskoj (Agencija za osiguranje Republike Srpske);
- postojanje regulative oblasti osiguranja na nivou Republike Srpske (Zakon o društvima za osiguranje i podzakonski akti).

Iz navedenih razloga je za relevantno geografsko tržište koje će biti predmet istraživanja u ovom radu izabrano tržište Republike Srpske.

## 3. METODOLOGIJA ISTRAŽIVANJA

Metodologija koja je u ovom istraživanju korišćena sastoji se od najčešće korišćenih instrumenata za mjerenje konkurencije ili koncentracije na tržištima različitih proizvoda i usluga. Tu se prvenstveno misli na sljedeće instrumente:

1. mjerenje apsolutnog tržišnog učešća,
2. mjerenje relativnog tržišnog učešća,
3. racio koncentracije (*Concentration ratio*),
4. Gini koeficijent i kriva koncentracije i
5. Herfindal-Hiršman indeks (HHI).

Apsolutno tržišno učešće mjereno je kao odnos obračunate premije jednog društva za osiguranja i obračunate premije drugog društva za osiguranje u datoj vrsti osiguranja i u datom vremenskom periodu. Pretpostavlja se da jedan privredni subjekt ima dominantan položaj ako na relevantnom tržištu ima udio (apsolutno tržišno učešće) veći od 40%.<sup>21</sup>

<sup>19</sup> Zakon o konkurenciji Bosne i Hercegovine, prečišćen tekst, Službeni Glasnik Bosne i Hercegovine broj 48/05, 76/07 i 80/09, Član 2., stav 2.

<sup>20</sup> Vrste osiguranja su definisane u Odluci o vrstama osiguranja koju je doneo Upravni odbor Agencije za osiguranje Republike Srpske dana 04.05.2006. godine, Službeni glasnik Republike Srpske broj 57/06

<sup>21</sup> Zakon o konkurenciji Bosne i Hercegovine, prečišćen tekst, Službeni glasnik Bosne i Hercegovine broj 48/05, 76/07 i 80/09, Član 9., stav 2.

Relativno tržišno učešće je mjereno kao odnos obračunate premije jednog društva i obračunate premije lidera ili najvećeg konkurenta (kada se mjeri relativno tržišno učešće lidera) u datoj vrsti osiguranja i u datom vremenskom periodu.

U ovom istraživanju će se koristiti dva racia koncentracije i to: CR4 i CR2. CR4 racio predstavlja sumu apsolutnih tržišnih učešća četiri vodeća društva za osiguranje na tržištu. Slično tome, CR2 racio predstavlja sumu apsolutnih tržišnih učešća dva vodeća društva za osiguranje na tržištu. Pretpostavlja se da dva ili tri privredna subjekta imaju dominantan položaj na tržištu ako na relevantnom tržištu imaju zajedno (apsolutno) tržišno učešće veće od 60%<sup>22</sup>, tj. CR2 ili CR3 veći od 60%. Slično, pretpostavlja se da četiri ili pet privrednih subjekata imaju dominantan položaj ako imaju zajedno (apsolutno) tržišno učešće veće od 80%, tj. CR4 ili CR5 veći od 80%.

Gini koeficijent kao pokazatelj tržišne koncentracije u ovom radu je procjenjivan na bazi krive koncentracije i krive jednakih tržišnih učešća (Grafik 9.). Gini koeficijent se računa kao odnos površine odsječka između krive jednakih tržišnih učešća i krive koncentracije i površine ispod krive jednakih tržišnih učešća. Gini koeficijent može imati vrijednosti u intervalu od 0 do 1, gdje vrijednosti bliže 0 predstavljaju ravnomjernije tržišno učešće posmatranih društava za osiguranje i manju koncentraciju.

Herfindal-Hiršman indeks (HHI) predstavlja jedan od najčešće korištenih pokazatelja koncentracije na nekom tržištu. Herfindal-Hiršman indeks je računat na bazi sljedeće formule:

$$HHI = \sum_{i=1}^n s_i^2 \quad (1)$$

gdje je sa  $s_i$  označeno apsolutno tržišno učešće  $i$ -tog društva za osiguranje. Opšte je prihvaćeno da vrijednost Herfindal-Hiršman indeksa do 1000 predstavlja stanje tržišta koje je najbliže savršenoj konkurenciji, zatim vrijednosti od 1000-2000 oligopol, od 2000-5000 duopol, a preko 5000 monopol.

#### 4. PODACI

U ovom istraživanju su korišteni javno dostupni podaci o obračunatoj premiji društava za osiguranje koja posluju na teritoriji Republike Srpske. Baza podataka sa navedenim podacima je dostupna na internet stranici Agencije za osiguranje Republike Srpske (<http://www.azors.rs.ba/azors/podaci.html>).

Vremenski period koji se u istraživanju analizira obuhvata razdoblje od 1.1.2011. do 31.12.2011. godine. Podaci o visini obračunate premije su segmentirani po društvima za osiguranje bez obzira da li su to društva za osiguranje sa sjedištem u Republici Srpskoj ili su to Filijale društava za osiguranje sa sjedištem u Federaciji

Bosne i Hercegovine. Uzimanje svih društava za osiguranje u analizu je opravdano iz razloga što sva društva za osiguranje koja posluju na teritoriji Republike Srpske ravnopravno učestvuju u „tržišnoj utakmici“. Zatim su navedeni podaci segmentirani po vrsti osiguranja, jer je svaka vrsta osiguranja posmatrana kao zasebno relevantno tržište.

#### ZAKLJUČCI

Rezultati istraživanja u formi odgovarajućih tabela i grafika su prikazani u Aneksu. Podaci o strukturi tržišta neživotnog osiguranja u Republici Srpskoj su dati u Tabeli 1. i predstavljeni na Graficima 1. i 2. U Tabelama 2 – 8. i na Graficima 3 – 9. su predstavljeni pokazatelji apsolutnog i relativnog tržišnog učešća za različite vrste osiguranja. Na Grafiku 9. su grafički predstavljene krive koncentracije za izabrane vrste osiguranja. U Tabeli 9. su predstavljeni pokazatelji koncentracije (CR2, CR4, Gini koeficijent, Herfindal-Hiršman indeks) za sve vrste osiguranja.

Osnovni zaključci bi se mogli sistematizovati na sljedeći način:

1. U strukturi tržišta neživotnog osiguranja mjereno obračunatom premijom u Republici Srpskoj je najzastupljenije osiguranje autoodgovornosti sa oko 72% učešća;
2. Tržište neživotnog osiguranja u Republici Srpskoj je malo tržište. Kod nekih vrsta osiguranja obračunata premija je toliko mala i beznačajna da za datu vrstu osiguranja nema smisla komentarisati izračunate pokazatelje koncentracije. Tako na primjer Herfindal-Hiršman indeks iznosi 10.000,00 kod osiguranja vazduhoplova i osiguranja pomoći, zatim 7.715,80 kod osiguranja kredita, 6.751,13 kod osiguranja od opšte odgovornosti za brodove, 6.668,02 kod osiguranja garancija, 4.038,15 kod osiguranja plovila, 3.583,18 kod osiguranja građanske odgovornosti za vazduhoplove i 3.212,97 osiguranja od različitih finansijskih gubitaka (Tabela 9.). Iz navedenih pokazatelja bi se moglo zaključiti da u nabrojanim vrstama osiguranja postoji monopol ili, u slučajevima gdje je Herfindal-Hiršman indeks nešto manji od 10.000,00 KM, izrazito visok nivo koncentracije. Međutim, ako se pogleda iznos obračunate premije po vrstama osiguranja u periodu 1.1.2011. – 31.12.2011. godine (Tabela 1.) jasno je da su to vrste osiguranja gdje je obračunata premija u navedenom periodu mala. Primjera radi, kod osiguranja pomoći 390,00 KM, kod osiguranja garancija 3.551,00 KM itd. Zbog toga, visoka vrijednost pokazatelja koncentracije u nabrojanim vrstama osiguranja se ne može

<sup>22</sup> Isto, Član 9., stav 3.

- tumačiti kao postojanje monopola u datim vrstama osiguranja, nego kao pokazatelj da se radi o izrazito malim tržišnim segmentima za koje konkurišu sva osiguravajuća društva, ali prostora ima samo za jedno ili dva.
3. Ako se u skladu sa Zakonom o konkurenciji Bosne i Hercegovine apsolutno tržišno učešće od 40% i više smatra nivoom koncentracije gdje postoji dominantan položaj jednog društva za osiguranje, može se konstatovati da ni u jednoj vrsti osiguranja ne postoji osiguravajuće društvo koje ima dominantan položaj. Međutim, u skoro svim vrstama osiguranja postoje društva za osiguranja koja imaju apsolutno tržišno učešće preko 20%, a u pojedinim vrstama osiguranja postoje i društva sa preko 30% apsolutnog tržišnog učešća (npr. tržište osiguranja imovine od požara, tržište osiguranja ostalih šteta na imovini i tržište osiguranja robe u prevozu).
  4. Prema pokazateljima koncentracije datim u Tabeli 9. najviši nivo koncentracije postoji na tržištu imovinskih osiguranja (osiguranje ostalih šteta na imovini i osiguranje imovine od požara i prirodnih sila), na tržištu osiguranja nezgode i na tržištu osiguranja opšte građanske odgovornosti. Nasuprot tome, najmanji nivo koncentracije je prisutan u osiguranju odgovornosti za motorna vozila i u osiguranju vozila koja se kreću po kopnu osim šinskih vozila.
  5. Veći nivo koncentracije na tržištu imovinskih osiguranja se može objasniti većim barijerama ulaska na ovo tržište. Naime, osiguravajuće kompanije koje žele da se bave imovinskim osiguranjem moraju da obezbijede dodatni kapital i da dodatno ulože u ljudske resurse i IT tehnologije, jer se radi o sofisticiranijoj vrsti osiguranja u odnosu na osiguranje autoodgovornosti. Sa druge strane, tržišni segment imovinskog osiguranja je znatno manji i sa tog aspekta je manje interesantan određenom broju osiguravajućih kompanija.
  6. Istraživanje je pokazalo da je konkurencija na tržištu osiguranja autoodgovornosti znatno veća od konkurencije na tržištima nekih drugih vrsta osiguranja. Herfindal-Hiršman indeks na tržištu osiguranja autoodgovornosti iznosi 1.002,54, što je na granici između jednog izrazito konkurentnog tržišta i tržišta gdje postoji umjeren nivo koncentracije.
  7. Niska koncentracija na tržištu osiguranja autoodgovornosti je posljedica činjenica da je većina osiguravajućih društava orjentisana na ovo tržište iz sljedećih razloga:
    - Tržište osiguranja autoodgovornosti je najveći tržišni segment na tržištu osiguranja u Republici Srpskoj,
    - Bavljenje ostalim vrstama osiguranja iziskuje dodatni kapital, ali i dodatna ulaganja u ljudske resurse, opremu i sl., što prevazilazi kapacitete pojedinih društava za osiguranje.
  8. Visok nivo konkurencije ili nizak nivo koncentracije na tržištu osiguranja autoodgovornosti je pozitivna stvar. Konkurencija u svakoj djelatnosti tjera tržišne aktere da postanu efikasniji i da smanje troškove. Međutim, ono što nije pozitivno jeste da se konkurentna borba osiguravajućih kompanija svela na „cjenovni rat“ kao jedini i najprimitivniji vid konkurentne borbe. Isključiva orjentacija na cjenovnu konkurenciju je dovela do toga da su osiguravajuće kompanije vođene kratkoročnim ciljem, da prodaju što veći broj polisa i dođu do što više likvidnih sredstava, ugrozile dugoročni cilj, a to je profitabilno poslovanje, očuvanje solventnosti, redovna isplata šteta, adekvatno pokriće tehničkih rezervi itd.
  9. Da bi se riješio problem nelojalne konkurencije, neophodna je aktivna uloga Agencije za osiguranje Republike Srpske, ali je i neophodna promjena pristupa navedenom problemu od strane osiguravajućih kompanija. Ako se nastavi sa konceptom regulacije cijena na tržištu osiguranja autoodgovornosti, uloga regulatora jeste da ne dozvoli da se krši Uredba o jedinstvenim premijskim stopama i zajedničkoj tarifi za osiguranje vlasnika ili korisnika motornih vozila od autoodgovornosti, i to u skladu sa svojim ovlaštenjima. Sa druge strane, ako se pređe na koncept liberalizacije cijena osiguranja autoodgovornosti, uloga regulatora je i dalje ključna. Regulator u tom slučaju treba da spriječi da zbog slobodnog određivanja cijena bude dovedeno u pitanje adekvatno pokriće tehničkih rezervi plasmanima, solventnost, likvidnost, brzina likvidacije i isplate šteta i sl. Sa druge strane, osiguravajuće kompanije u narednom periodu moraju da ulože u ljudske resurse i da razvijaju marketing koncept koji će im omogućiti da se za svoj tržišni segment bore i nekim necjenovnim elementima marketing miksa.

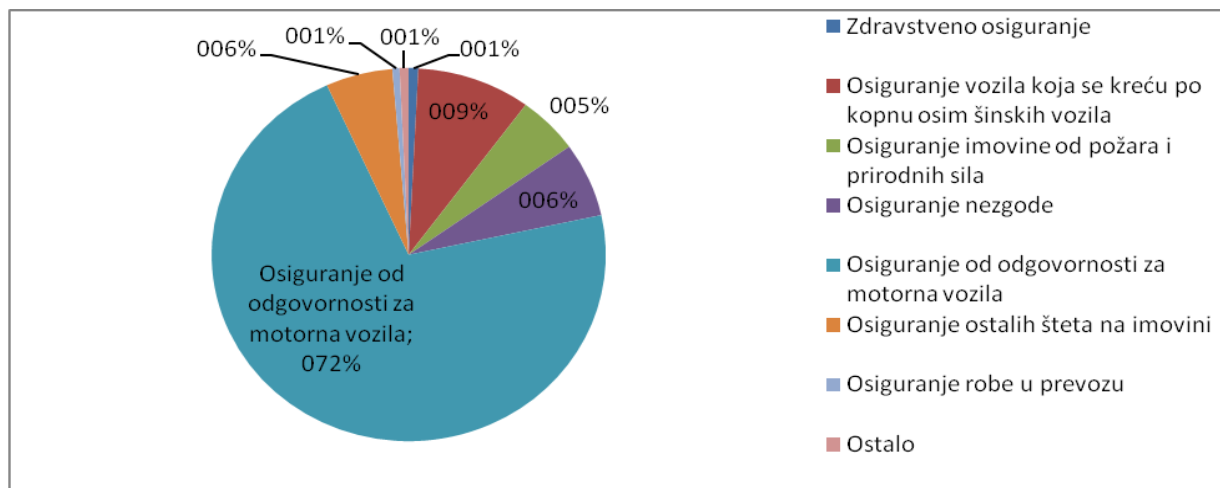
## ANEKS

**Tabela 1. Veličina i struktura tržišta neživotnog osiguranja u Republici Srpskoj (po vrstama osiguranja)**

Vrsta osiguranja	Obračunata premija I-XII 2010	Obračunata premija I-XII 2011
Zdravstveno osiguranje	1,351,099.94	1.077.241,67
Osiguranje vazduhoplova		10.802,00
Osiguranje vozila koja se kreću po kopnu osim šinskih vozila	11,685,290.13	12.895.906,95
Osiguranje vozila koja se kreću po šinama	7,452.90	
Osiguranje garancija	1,400.00	3.551,00
Osiguranje imovina od požara i prirodnih sila	6,616,499.12	6.935.708,79
Osiguranje kredita	2,877.21	40.931,16
Osiguranje nezgode	7,606,792.20	8.842.063,65
Osiguranje građanske odgovornosti za vazduhoplove	25,639.45	36.286,80
Osiguranje od odgovornosti za motorna vozila	93,065,191.48	98.595.667,90
Osiguranje od opšte građanske odgovornosti	344,345.58	834.161,57
Osiguranje od opšte odgovornosti za brodove	5,733.52	5.952,96
Osiguranje od različitih finansijskih gubitaka	68,994.40	69.469,96
Osiguranje ostalih šteta na imovini	7,392,286.00	7.579.422,89
Osiguranje plovila	2,455.96	19.715,44

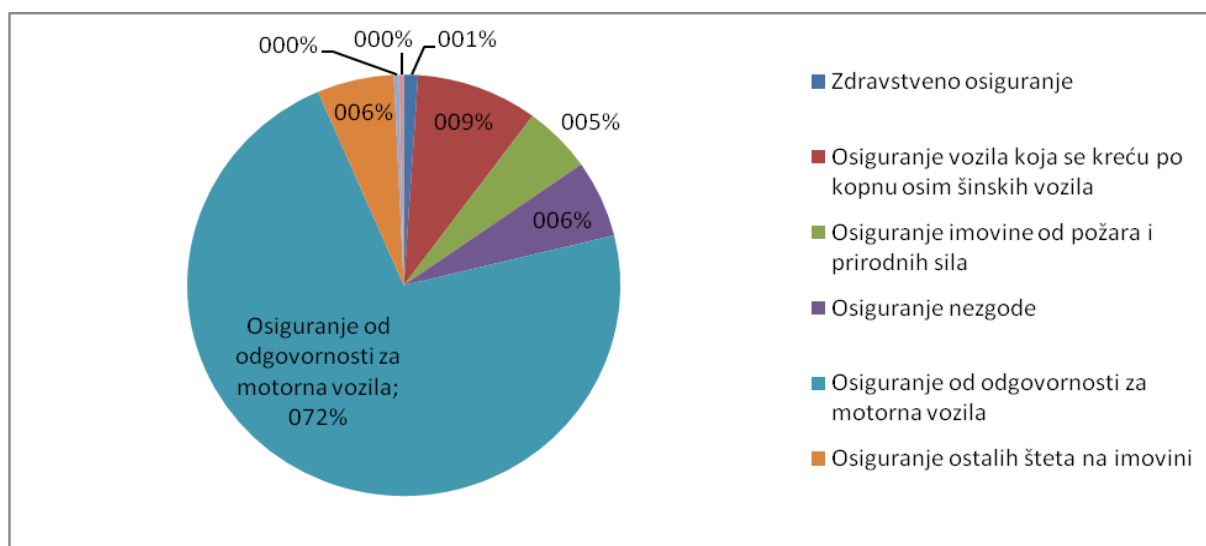
Izvor: <http://www.azors.rs.ba/azors/podaci.html> i kalkulacija autora

**Grafik 1: Struktura tržišta neživotnog osiguranja u Republici Srpskoj u periodu 01.01.2011. – 31.12.2011. godine po vrstama osiguranja (u procentima)**



Izvor: <http://www.azors.rs.ba/azors/podaci.html> i kalkulacija autora

**Grafik 2: Struktura tržišta neživotnog osiguranja u Republici Srpskoj u 2010. godini po vrstama osiguranja (u procentima)**



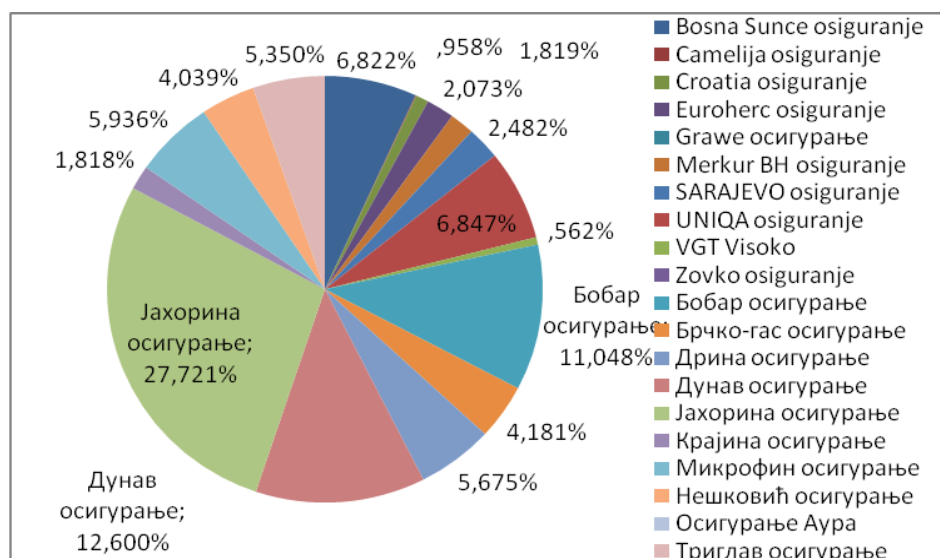
Izvor: <http://www.azors.rs.ba/azors/podaci.html> i kalkulacija autora

**Tabela 2: Koncentracija na tržištu zdravstvenog osiguranja u Republici Srpskoj (I-XII 2011. godine)**

Društvo za osiguranje	Obračunata premija I-XII 2011. godine	Apsolutno tržišno učešće	Relativno tržišno učešće
Bosna Sunce osiguranje	73.488,00	6,82%	0,25
Camelija osiguranje	745,00	0,07%	0,00
Croatia osiguranje	10.315,90	0,96%	0,03
Euroherc osiguranje	22.336,00	2,07%	0,07
Grawe osiguranje		0,00%	0,00
Merkur BH osiguranje	19.595,52	1,82%	0,07
SARAJEVO osiguranje	26.741,56	2,48%	0,09
UNIQA osiguranje	73.760,10	6,85%	0,25
VGT Visoko	6.052,00	0,56%	0,02
Zovko osiguranje		0,00%	0,00
Bobar osiguranje	119.017,99	11,05%	0,40
Brčko-gas osiguranje	45.039,42	4,18%	0,15
Drina osiguranje	61.130,92	5,67%	0,20
Dunav osiguranje	135.732,76	12,60%	0,45
Jahorina osiguranje	298.619,00	27,72%	2,20
Krajina osiguranje	19.583,36	1,82%	0,07
Mikrofin osiguranje	63.942,40	5,94%	0,21
Nešković osiguranje	43.508,00	4,04%	0,15
Osiguranje Aura		0,00%	0,00
Triglav osiguranje	57.633,74	5,35%	0,19
<b>UKUPNO</b>	<b>1.077.241,67</b>	<b>100,00%</b>	

Izvor: <http://www.azors.rs.ba/azors/podaci.html> i kalkulacija autora

**Grafik 3: Apsolutna tržišna učešća osiguravajućih Društava na tržištu zdravstvenog osiguranja u Republici Srpskoj (I-XII 2011. godine)**



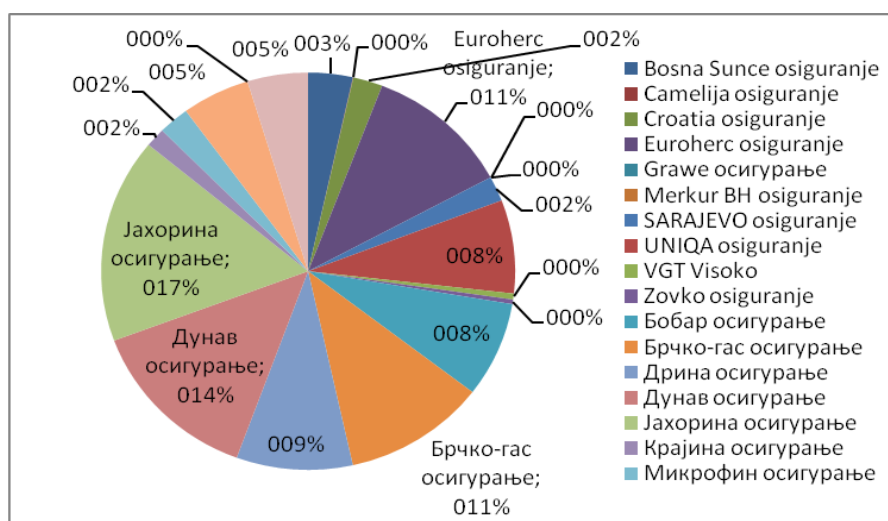
Izvor: <http://www.azors.rs.ba/azors/podaci.html> i kalkulacija autora

**Tabela 3: Koncentracija na tržištu osiguranja vozila koja se kreću po kopnu osim šinskih vozila u Republici Srpskoj (I-XII 2011. godine)**

Društvo za osiguranje	Obračunata premija I-XII 2011. godine	Apsolutno tržišno učešće	Relativno tržišno učešće
Bosna Sunce osiguranje	448.356,00	3,48%	0,21
Camelija osiguranje	4.478,00	0,03%	0,00
Croatia osiguranje	297.968,16	2,31%	0,14
Euroherc osiguranje	1.463.236,00	11,35%	0,68
Grawe osiguranje		0,00%	0,00
Merkur BH osiguranje		0,00%	0,00
SARAJEVO osiguranje	261.979,67	2,03%	0,12
UNIQA osiguranje	979.317,32	7,59%	0,46
VGT Visoko	62.822,00	0,49%	0,03
Zovko osiguranje	47.760,51	0,37%	0,02
Bobar osiguranje	1.000.423,96	7,76%	0,47
Brčko-gas osiguranje	1.434.719,30	11,13%	0,67
Drina osiguranje	1.170.517,41	9,08%	0,54
Dunav osiguranje	1.768.965,00	13,72%	0,82
Jahorina osiguranje	2.148.336,00	16,66%	1,21
Krajina osiguranje	199.722,55	1,55%	0,09
Mikrofin osiguranje	310.018,52	2,40%	0,14
Nešković osiguranje	686.259,00	5,32%	0,32
Osiguranje Aura		0,00%	0,00
Triglav osiguranje	611.027,55	4,74%	0,28
<b>UKUPNO</b>	<b>12.895.906,95</b>	<b>100,00%</b>	

Izvor: <http://www.azors.rs.ba/azors/podaci.html> i kalkulacija autora

**Grafik 4: Apsolutna tržišna učešća osiguravajućih Društava na tržištu osiguranja vozila koja se kreću po kopnu osim šinskih vozila u Republici Srpskoj (I-XII 2011. godine)**



Izvor: <http://www.azors.rs.ba/azors/podaci.html> i kalkulacija autora

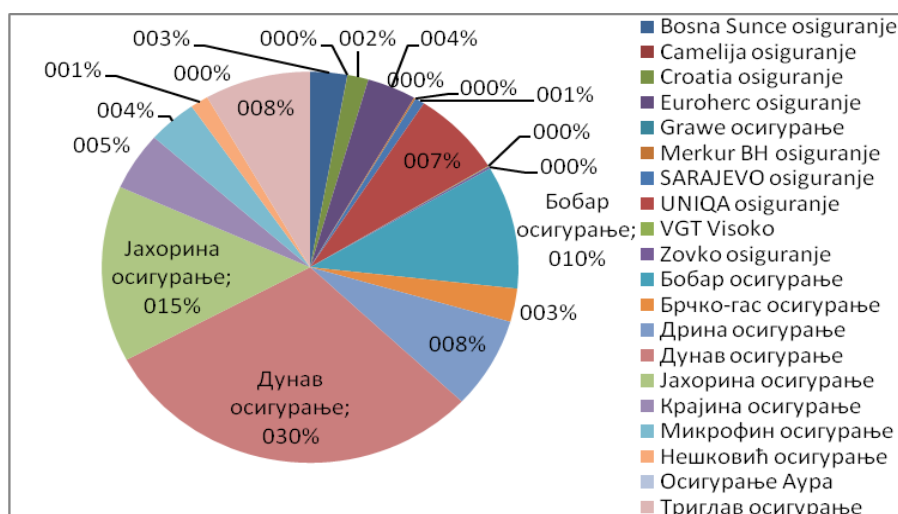


**Tabela 4: Koncentracija na tržištu osiguranja imovine od požara i prirodnih sila u Republici Srpskoj (I-XII 2011. godine)**

Društvo za osiguranje	Obračunata premija I-XII 2011. godine	Apsolutno tržišno učešće	Relativno tržišno učešće
Bosna Sunce osiguranje	198.819,00	2,87%	0,10
Camelija osiguranje	926,00	0,01%	0,00
Croatia osiguranje	113.139,63	1,63%	0,05
Euroherc osiguranje	264.023,00	3,81%	0,13
Grawe osiguranje		0,00%	0,00
Merkur BH osiguranje	9.168,79	0,13%	0,00
SARAJEVO osiguranje	51.066,46	0,74%	0,02
UNIQA osiguranje	495.848,64	7,15%	0,24
VGT Visoko	3.652,00	0,05%	0,00
Zovko osiguranje	12.839,60	0,19%	0,01
Bobar osiguranje	705.946,89	10,18%	0,34
Brčko-gas osiguranje	191.026,58	2,75%	0,09
Drina osiguranje	522.784,13	7,54%	0,25
Dunav osiguranje	2.088.164,85	30,11%	2,07
Jahorina osiguranje	1.011.148,00	14,58%	0,48
Krajina osiguranje	333.876,45	4,81%	0,16
Mikrofin osiguranje	264.869,12	3,82%	0,13
Nešković osiguranje	97.514,00	1,41%	0,05
Osiguranje Aura		0,00%	0,00
Triglav osiguranje	570.895,65	8,23%	0,27
	<b>6.935.708,79</b>	<b>100,00%</b>	

Izvor: <http://www.azors.rs.ba/azors/podaci.html> i kalkulacija autora

**Grafik 5: Apsolutna tržišna učešća osiguravajućih Društava na tržištu osiguranja imovine od požara i prirodnih sila u Republici Srpskoj (I-XII 2011. godine)**



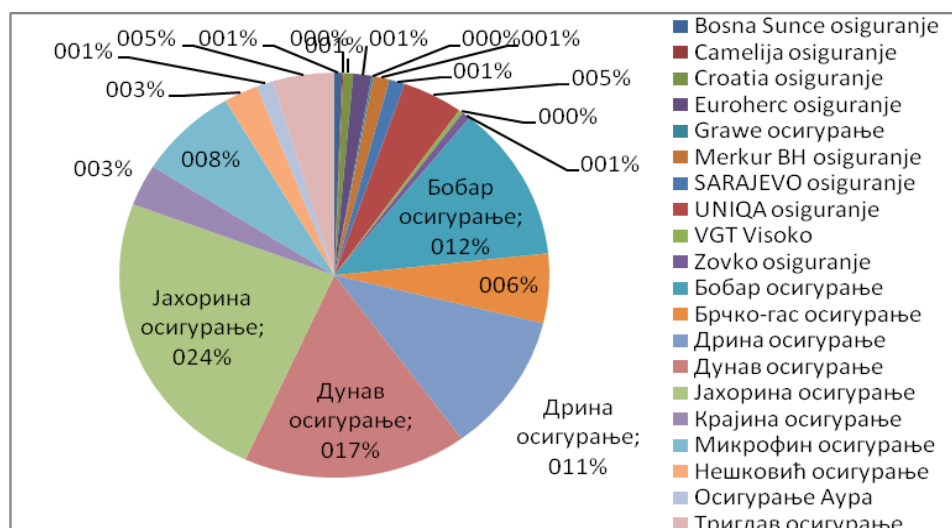
Izvor: <http://www.azors.rs.ba/azors/podaci.html> i kalkulacija autora

**Tabela 5: Koncentracija na tržištu osiguranja nezgode u Republici Srpskoj (I-XII 2011. godine)**

Društvo za osiguranje	Obračunata premija I-XII 2011. godine	Apsolutno tržišno učešće	Relativno tržišno učešće
Bosna Sunce osiguranje	49.619,00	0,56%	0,02
Camelija osiguranje	9.031,00	0,10%	0,00
Croatia osiguranje	64.693,40	0,73%	0,03
Euroherc osiguranje	121.214,00	1,37%	0,06
Grawe osiguranje	13.885,16	0,16%	0,01
Merkur BH osiguranje	105.965,44	1,20%	0,05
SARAJEVO osiguranje	103.850,39	1,17%	0,05
UNIQA osiguranje	402.686,41	4,55%	0,19
VGT Visoko	29.139,00	0,33%	0,01
Zovko osiguranje	56.438,19	0,64%	0,03
Bobar osiguranje	1.101.231,29	12,45%	0,52
Brčko-gas osiguranje	490.902,82	5,55%	0,23
Drina osiguranje	981.553,54	11,10%	0,46
Dunav osiguranje	1.491.987,14	16,87%	0,71
Jahorina osiguranje	2.112.896,00	23,90%	1,42
Krajina osiguranje	293.244,00	3,32%	0,14
Mikrofin osiguranje	666.151,73	7,53%	0,32
Nešković osiguranje	227.826,00	2,58%	0,11
Osiguranje Aura	110.630,03	1,25%	0,05
Triglav osiguranje	409.119,11	4,63%	0,19
<b>UKUPNO</b>	<b>8.842.063,65</b>	<b>100,00%</b>	

Izvor: <http://www.azors.rs.ba/azors/podaci.html> i kalkulacija autora

**Grafik 6: Apsolutna tržišna učešća osiguravajućih Društava na tržištu osiguranja nezgode u Republici Srpskoj (I-XII 2011. godine)**



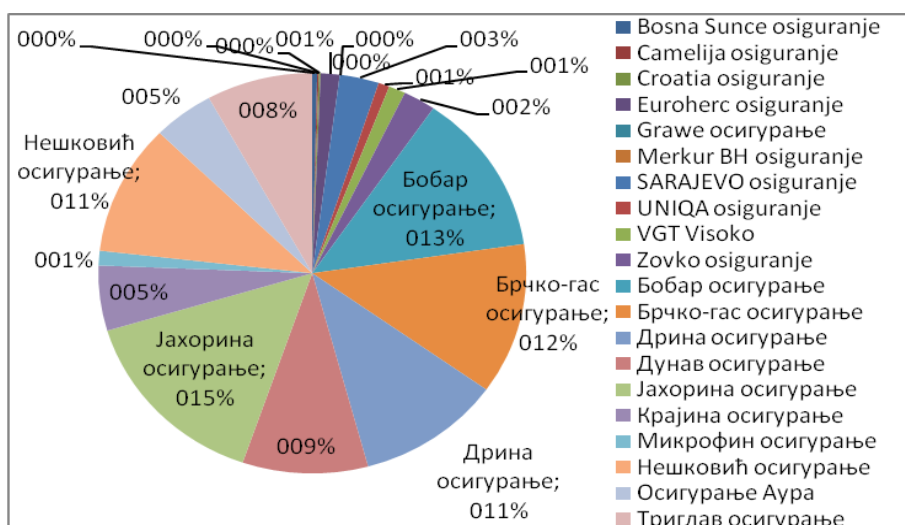
Izvor: <http://www.azors.rs.ba/azors/podaci.html> i kalkulacija autora

**Tabela 6: Koncentracija na tržištu osiguranja odgovornosti za motorna vozila u Republici Srpskoj (I-XII 2011. godine)**

Društvo za osiguranje	Obračunata premija I-XII 2011. godine	Apsolutno tržišno učešće	Relativno tržišno učešće
Bosna Sunce osiguranje	362.760,00	0,37%	0,02
Camelija osiguranje	117.314,00	0,12%	0,01
Croatia osiguranje	130.133,71	0,13%	0,01
Euroherc osiguranje	1.423.560,00	1,44%	0,10
Grawe osiguranje		0,00%	0,00
Merkur BH osiguranje		0,00%	0,00
SARAJEVO osiguranje	2.925.471,22	2,97%	0,20
UNIQA osiguranje	829.941,28	0,84%	0,06
VGT Visoko	1.243.733,00	1,26%	0,08
Zovko osiguranje	2.413.388,46	2,45%	0,16
Bobar osiguranje	12.902.579,91	13,09%	0,87
Brčko-gas osiguranje	12.027.297,47	12,20%	0,81
Drina osiguranje	10.774.928,20	10,93%	0,72
Dunav osiguranje	9.351.102,39	9,48%	0,63
Jahorina osiguranje	14.879.210,00	15,09%	1,15
Krajina osiguranje	5.177.721,57	5,25%	0,35
Mikrofin osiguranje	1.166.076,99	1,18%	0,08
Nešković osiguranje	10.399.594,00	10,55%	0,70
Osiguranje Aura	4.558.264,96	4,62%	0,31
Triglav osiguranje	7.912.590,74	8,03%	0,53
<b>UKUPNO</b>	<b>98.595.667,90</b>	<b>100,00%</b>	

Izvor: <http://www.azors.rs.ba/azors/podaci.html> i kalkulacija autora

**Grafik 7: Apsolutna tržišna učešća osiguravajućih Društava na tržištu osiguranja odgovornosti za motorna vozila u Republici Srpskoj (I-XII 2011. godine)**



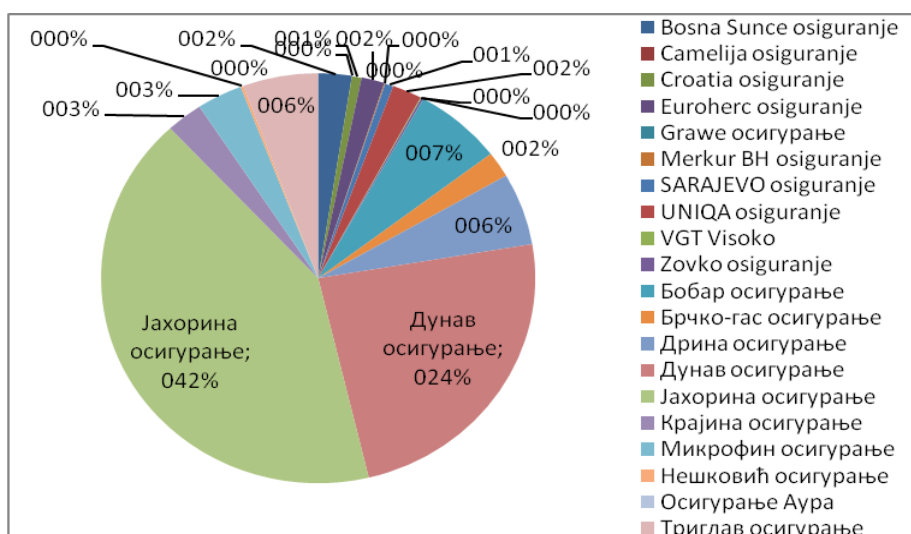
Izvor: <http://www.azors.rs.ba/azors/podaci.html> i kalkulacija autora

**Tabela 7: Koncentracija na tržištu osiguranja ostalih šteta na imovini u Republici Srpskoj (I-XII 2011. godine)**

Društvo za osiguranje	Obračunata premija I-XII 2011. godine	Apsolutno tržišno učešće	Relativno tržišno učešće
Bosna Sunce osiguranje	188.487,00	2,49%	0,06
Camelija osiguranje	25,00	0,00%	0,00
Croatia osiguranje	54.584,91	0,72%	0,02
Euroherc osiguranje	129.645,00	1,71%	0,04
Grawe osiguranje		0,00%	0,00
Merkur BH osiguranje	5.660,02	0,07%	0,00
SARAJEVO osiguranje	47.483,91	0,63%	0,01
UNIQA osiguranje	165.792,65	2,19%	0,05
VGT Visoko	5.181,00	0,07%	0,00
Zovko osiguranje	12.630,39	0,17%	0,00
Bobar osiguranje	497.886,73	6,57%	0,16
Brčko-gas osiguranje	153.589,33	2,03%	0,05
Drina osiguranje	431.277,02	5,69%	0,14
Dunav osiguranje	1.814.432,14	23,94%	0,57
Jahorina osiguranje	3.169.452,00	41,82%	1,75
Krajina osiguranje	206.119,60	2,72%	0,07
Mikrofin osiguranje	257.537,99	3,40%	0,08
Nešković osiguranje	15.178,00	0,20%	0,00
Osiguranje Aura		0,00%	0,00
Triglav osiguranje	424.460,20	5,60%	0,13
<b>UKUPNO</b>	<b>7.579.422,89</b>	<b>100,00%</b>	

Izvor: <http://www.azors.rs.ba/azors/podaci.html> i kalkulacija autora

**Grafik 8: Apsolutna tržišna učešća osiguravajućih Društava na tržištu osiguranja ostalih šteta na imovini u Republici Srpskoj (I-XII 2011. godine)**



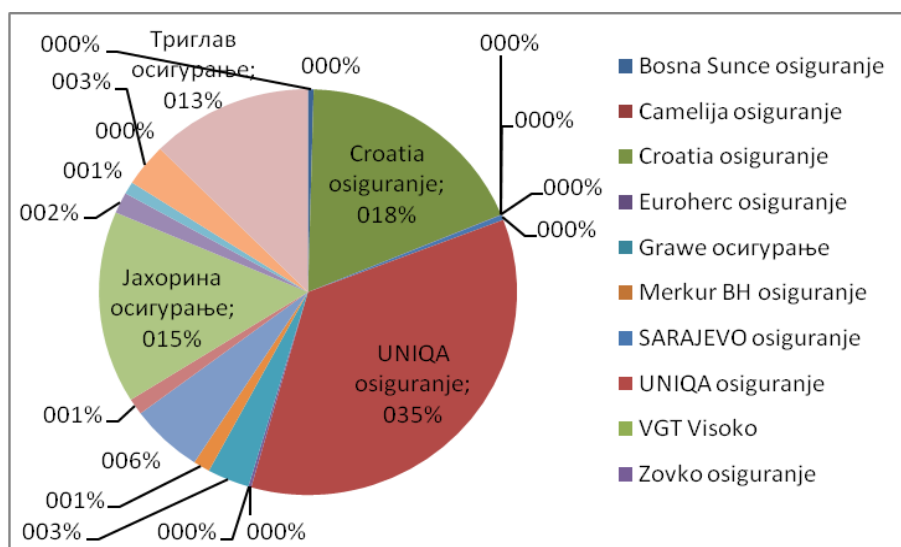
Izvor: <http://www.azors.rs.ba/azors/podaci.html> i kalkulacija autora

**Tabela 8: Koncentracija na tržištu osiguranja robe u prevozu u Republici Srpskoj (I-XII 2011. godine)**

Društvo za osiguranje	Obračunata premija I-XII 2011. godine	Apsolutno tržišno učešće	Relativno tržišno učešće
Bosna Sunce osiguranje	3.538,00	0,44%	0,01
Camelija osiguranje		0,00%	0,00
Croatia osiguranje	148.580,00	18,33%	0,52
Euroherc osiguranje	198,00	0,02%	0,00
Grawe osiguranje		0,00%	0,00
Merkur BH osiguranje		0,00%	0,00
SARAJEVO osiguranje	3.330,00	0,41%	0,01
UNIQA osiguranje	285.230,97	35,18%	1,92
VGT Visoko		0,00%	0,00
Zovko osiguranje	1.781,00	0,22%	0,01
Bobar osiguranje	26.445,59	3,26%	0,09
Brčko-gas osiguranje	10.421,50	1,29%	0,04
Drina osiguranje	45.771,06	5,65%	0,16
Dunav osiguranje	10.564,14	1,30%	0,04
Jahorina osiguranje	124.225,00	15,32%	0,44
Krajina osiguranje	13.593,55	1,68%	0,05
Mikrofin osiguranje	7.911,60	0,98%	0,03
Nešković osiguranje	27.561,00	3,40%	0,10
Osiguranje Aura		0,00%	0,00
Triglav osiguranje	101.523,55	12,52%	0,36
<b>UKUPNO</b>	<b>810.674,96</b>	<b>100,00%</b>	

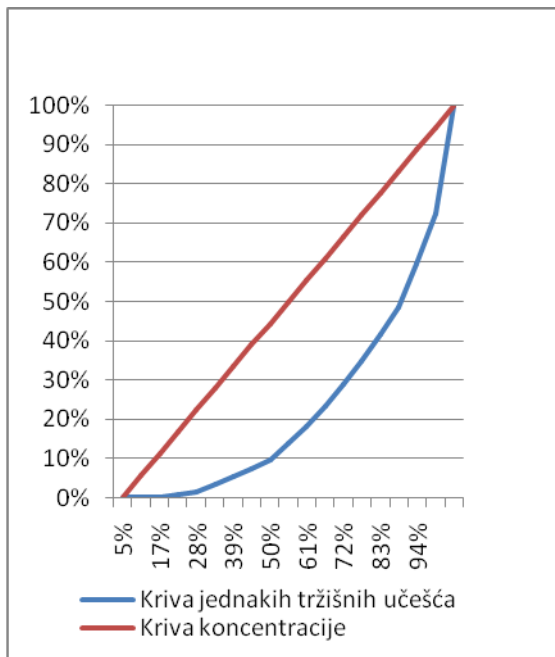
Izvor: <http://www.azors.rs.ba/azors/podaci.html> i kalkulacija autora

**Grafik 9: Apsolutna tržišna učešća osiguravajućih Društava na tržištu osiguranja robe u transportu u Republici Srpskoj (I-XII 2011. godine)**

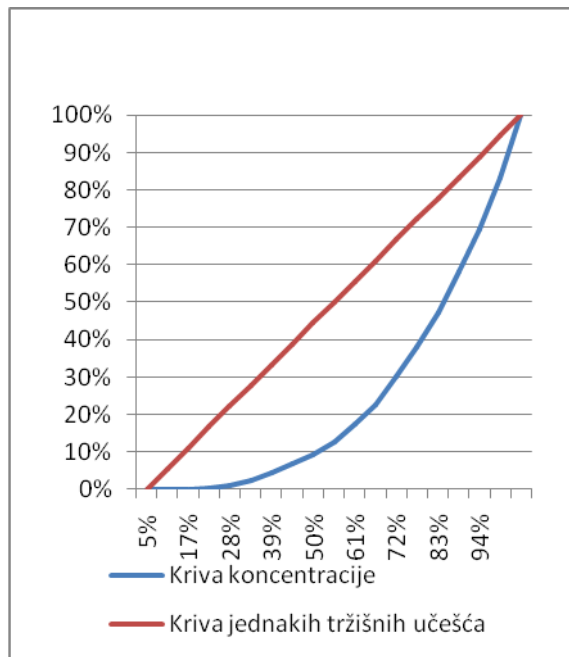


Izvor: <http://www.azors.rs.ba/azors/podaci.html> i kalkulacija autora

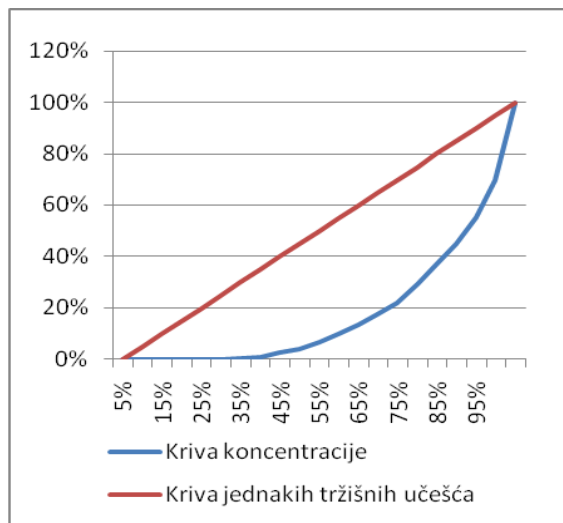
**Grafik 9: Kriva koncentracije na tržištu osiguranja za različite vrste neživotnih osiguranja u Republici Srpskoj (I-XII 2011. godine)**



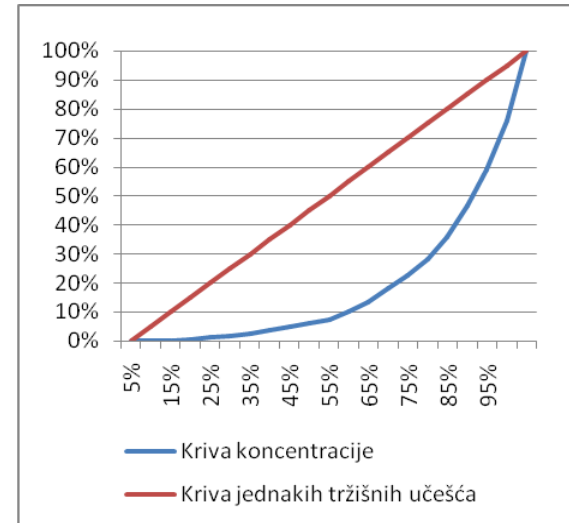
a) Zdravstveno osiguranje



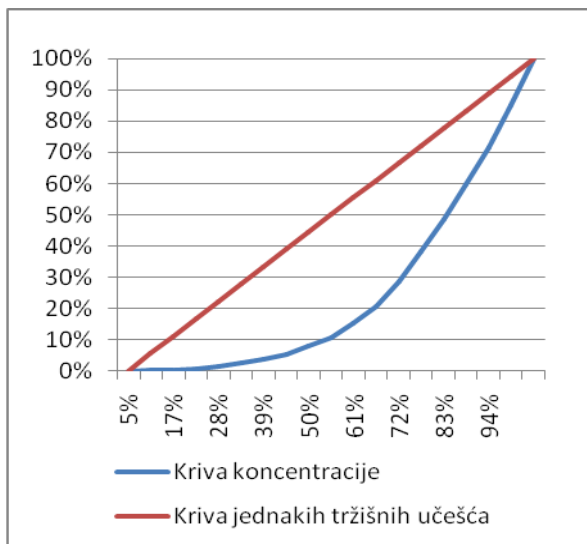
b) Osiguranje vozila koja se kreću po kopnu osim šinskih vozila



c) Osiguranje imovine od požara i prirodnih sila



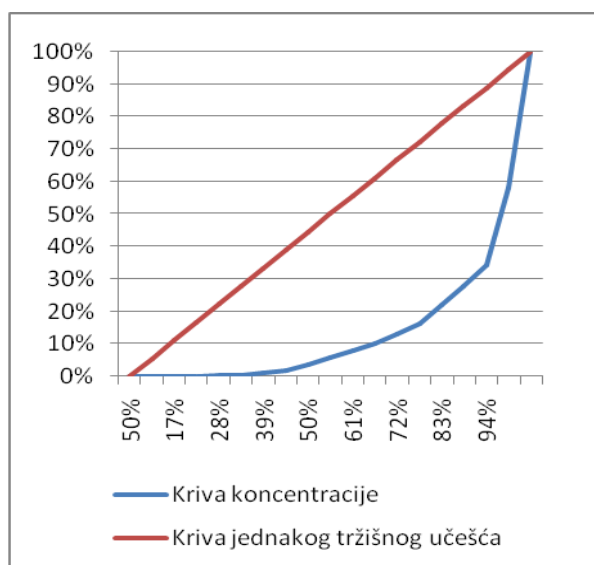
d) Osiguranje nezgode



e) Osiguranje od odgovornosti za motorna vozila



f) Osiguranje od opšte građanske odgovornosti



g) Osiguranje ostalih šteta na imovini



h) Osiguranje robe u prevozu

Izvor: <http://www.azors.rs.ba/azors/podaci.html> i kalkulacija autora

**Tabela 9: Pokazatelji koncentracije na tržištu neživotnog osiguranja u Republici Srpskoj (I-XII 2011. godine)**

Vrsta osiguranja	CR2	CR4	Herfindal-Hiršman indeks	Gini koeficijent
Zdravstveno osiguranje	0,40	0,58	1.290,85	0,53
Osiguranje vazduhoplova	1,00	1,00	10.000,00	0,92
Osiguranje vozila koja se kreću po kopnu osim šinskih vozila	0,30	0,53	999,32	0,50
Osiguranje vozila koja se kreću po šinama	-	-	-	-
Osiguranje garancija	1,00	1,00	6.668,02	0,88
Osiguranje imovina od požara i prirodnih sila	0,45	0,63	1.471,57	0,64
Osiguranje kredita	0,94	0,95	7.715,80	0,91
Osiguranje nezgode	0,41	0,64	1.289,12	0,61
Osiguranje građanske odgovornosti za vazduhoplove	0,76	0,98	3.583,18	0,83
Osiguranje od odgovornosti za motorna	0,28	0,51	1.002,54	0,50

vozila				
Osiguranje od opšte građanske odgovornosti	0,44	0,62	1.558,29	0,62
Osiguranje od opšte odgovornosti za brodove	1,00	1,00	6.751,13	0,89
Osiguranje od različitih finansijskih gubitaka	0,70	1,00	3.212,97	0,79
Osiguranje ostalih šteta na imovini	0,66	0,78	2.466,52	0,72
Osiguranje plovila	0,84	0,96	4.038,15	0,81
Osiguranje pomoći	1,00	1,00	10.000,00	0,92
Osiguranje robe u prevozu	0,54	0,81	2.027,10	0,72

Izvor: kalkulacija autora

## LITARATURA

- [1] Agencija za osiguranje Republike Srpske (2011.), „Izveštaj o stanju u sektoru osiguranja Republike Srpske za period 01.01.2011. – 30.06.2011. godine”, Banja Luka, avgust 2011. godine, dostupno na <http://www.azors.rs.ba/azors/izvjestaji.html>
- [2] Agencija za osiguranje Republike Srpske (2011.), „Izveštaj o stanju u sektoru osiguranja Republike Srpske za period 01.01.2011. – 31.12.2011. godine“, Banja Luka, jun 2012. godine, dostupno na <http://www.azors.rs.ba/azors/izvjestaji.html>
- [3] Odluka o vrstama osiguranja, Službeni glasnik Republike Srpske broj 57/06, dostupno na [http://www.azors.rs.ba/azors/pod\\_akti.html](http://www.azors.rs.ba/azors/pod_akti.html)
- [4] Zakon o konkurenciji Bosne i Hercegovine, prečišćen tekst, Službeni glasnik Bosne i Hercegovine broj 48/05, 76/07 I 80/09, dostupno na <http://www.bihkonk.gov.ba/sr/index.html>
- [5] <http://www.azors.rs.ba>
- [6] <http://www.bihkonk.gov>



## UTICAJ RIZIKA NEGATIVNE SELEKCIJE I MORALNOG HAZARDA NA KVALITET I REALIZACIJU FINANSIJSKE TRANSAKCIJE

### THE IMPACT OF THE RISK OF NEGATIVE SELECTION AND THE MORAL HAZARD TO QUALITY AND THE REALIZATION OF THE FINANCIAL TRANSACTION

Doc. dr Vitomir Starčević, Fakultet poslovne ekonomije  
Bijeljina

**Rezime:** U postupku realizacije finansijskih transakcija učesnici u transakcijama poseduju različite raspoložive informacije. Realnost je takva da kupac finansijskih instrumenata nema dovoljno informacija o prodavcu finansijskog instrumenta, biznisima kojim se bavi, kao i o postojećim i mogućim rizicima i namerama, za razliku od prodavca. Zbog nejednakosti u poznavanju informacija tj. postojanja informativne asimetrije u finansijskim transakcijama nastaju rizici negativne selekcije i moralnog hazarda koji mogu uticati na kvalitet i realizaciju finansijske transakcije. Dakle, informativna asimetrija kreira dve vrste rizika: rizik negativne selekcije koji nastaje pre finansijske transakcije i rizik moralnog hazarda (rizik zloupotrebe) koji nastaje posle finansijske transakcije.

**Ključne riječi:** transakcija, finansijski instrumenti, informativna asimetrija, negativna selekcija, moralni hazard.

**Abstract:** In the process of realization of financial transactions the participants in the transactions have different available information. The reality is such that the buyer of financial instruments does not have enough information about the seller of financial instruments, the businesses that he is involved, as well as existing and potential risks and intentions, as opposed to the seller. Because of the inequalities in the knowledge of information, i.e. the existing of the information asymmetries in financial transactions, resulting risks in negative selection and moral hazard that may affect the quality and implementation of financial transactions. Therefore, the information asymmetry creates two types of risks: the risk of negative selection that occurs before the financial transactions and the

risk of moral hazard (moral hazard), which occurs after the financial transaction.

**Keywords:** transactions, financial instruments, information asymmetry, negative selection, moral hazard.

#### 1. UVOD

Na finansijskim tržištima česta je pojava da u procesu obavljanja finansijskih transakcija jedan od učesnika nema dovoljno informacija o predmetu transakcije ili ne zna dovoljno o drugom učesniku kako bi doneo odgovarajuću odluku. Nedostatak informacija, odnosno nejednakost u poznavanju informacija od strane učesnika koje mogu uticati na kvalitet i realizaciju finansijske transakcije u literaturi i praksi naziva se informativna asimetrija. U finansijskim transakcijama informativna asimetrija može stvoriti dve vrste rizika: rizik negativne selekcije i rizik moralnog hazarda. U ovom radu istraživanje je usmereno na rizike koje kreira informativna asimetrija.

#### 2. RIZIK NEGATIVNE SELEKCIJE

Rizik negativne selekcije je problem asimetričnih informacija koji se pojavljuje pre svake finansijske transakcije budući da su zajmotražioc, koji su manje kvalitetni i imaju veći rizik, oni koji su najviše spremni da uzmu zajam ili plate najveću kamatnu stopu, jer znaju da je verovatno neće platiti. Time će učesnici koji će proizvesti nepoželjan (negativan) rezultat biti najverovatnije i izabrani. Ovakav problem nastaje na tržištu, po pravilu, bez izuzetka, u situaciji u kojoj postoji informaciona asimetrija. S obzirom da rizik negativne selekcije čini većom verovatnoću da će zajmovi imati „loše“ kreditne rizike, zajmodavci mogu da odluče da ne odobre zajmove čak i kada postoje dobri kreditni rizici na tržištu. Dakle, minimiziranje rizika negativne selekcije zahteva da zajmodavci moraju razdvojiti dobre od „loših“ kreditnih rizika.

Postojanje informacione asimetrije na finansijskom tržištu, može učesnike (emitente i investitore) da dovede do uverenja da dobra preduzeća, sa kvalitetnim hartijama od vrednosti nisu spremna da prodaju svoje finansijske instrumente po ceni po kojoj su nepotpuno informisani investitori spremni da ih plate. Naime, tada svi učesnici, pa i nepotpuno informisani investitori samostalno vrednuju ponuđene hartije od vrednosti. Zbog postojanja informacione asimetrije, investitori znaju da su izloženi riziku negativne selekcije zbog svoje neinformisanosti i oni snižavaju cenu koju su spremni da plate za iznos riziko premije, koja je srazmerna njihovom saznanju o nepotpunoj informisanosti.

Polazeći od ove logike u sledećem koraku može se konstatovati da firme koje pristaju da prodaju svoje hartije od vrednosti u uslovima informacione asimetrije zapravo znaju da njihovi finansijski instrumenti realno vrede toliko, ili manje od toga, koliko su investitori, uključujući i diskont zbog riziko premije, spremni za njih da plate. Drugim rečima, u uslovima informacione asimetrije, lako može doći da dominantnu spremnost za pribavljanje kapitala kroz direktno finansiranje ispoljavaju upravo "loša" preduzeća, tj. ona čije su hartije od vrednosti precenjene na tržištu. Znajući to, investitori u želji da izbegnu negativnu selekciju po osnovu informacione asimetrije mogu u potpunosti odustati od ulaganja viška sredstava u finansijske instrumente deficitarnog sektora.<sup>23</sup>

Rešenje problema rizika negativne selekcije leži u rešenju problema informacione asimetrije, gde ključnu ulogu treba da odigra državna regulacija, kao osnovna forma eliminacije informacione asimetrije. Ovo podrazumeva postojanje specijalizovane državne agencije nadležne za kontrolu finansijskih tržišta. Naime, propisima se reguliše obaveza svakog emitenta hartija od vrednosti, koje javno cirkulišu, da regulatornom telu dostavi precizno definisan obim standardnih informacija koje se, nakon dobijanja emisije, stavljaju na raspolaganje svim zainteresovanim investitorima. Punu odgovornost za verodostojnost i potpunost informacija snose emitenti. Investitori, na bazi dostupnih informacija, samostalno donose zaključke o kvalitetu emitenta i atraktivnosti njegovih ponuđenih finansijskih instrumenata.

### 3. RIZIK MORALNOG HAZARDA

Rizik moralnog hazarda, kao rizik zloupotrebe, nastaje nakon obavljene finansijske transakcije i prisutan je, kako na kreditnom tržištu, tako i na tržištu hartija od vrednosti. Što znači, da se pojavljuje kada se transakcija desila, budući da je zajmodavac izložen hazardu da zajmoprimac ima pobudu da se uključi u aktivnosti koje su nepoželjne sa tačke posmatranja zajmodavca (aktivnosti koje znače manju verovatnoću da će zajam biti otplaćen). Rizik moralnog hazarda se pojavljuje, jer zajmoprimac želi da se usmeri u projekte sa većim rizikom u kojima će proći dobro ukoliko isti imaju na tržištu uspeh. Isto tako zajmodavac snosi veći deo gubitka ako projekat ne uspe. Zajmoprimac ima i podsticaj da pogrešno usmeri sredstva za ličnu upotrebu, da "zabušava i jednostavno ne radi naporno", ili da investira u neprofitabilne projekte.

Konflikt između dve strane potiče od moralnog hazarda koji podrazumeva da će mnogi zajmodavci odlučiti da ne odobravaju zajmove, čime će

kreditiranje i investiranje biti na suboptimalnom nivou. Ipak, moralni hazard nastaje ne samo zbog asimetričnih informacija već i zbog toga što nametnuti troškovi mogu da se učine isuviše skupim zajmodavcu da spreči moralni hazard čak i kada je potpuno informisan o aktivnostima zajmoprimaoca. Da bi se minimizirao rizik moralnog hazarda, zajmodavac mora da nametne restrikcije i druge ugovorne uslove tako da se zajmoprimaoci ne uključuju u aktivnosti koje čine manje verovatnim otplatu zajma.

Kada su u pitanju finansijske transakcije, moralni hazard je rizik da će emitent finansijskog instrumenta preduzimati aktivnosti u suprotnosti sa interesima investitora, odnosno kupca finansijskog instrumenta, nakon obavljene finansijske transakcije, a pre punog izmirivanja obaveze po osnovu nje. Treba imati na umu činjenicu da ulagač nakon obavljene transakcije ne poseduje dovoljno sposobnosti, ni realne mogućnosti za nadgledanje realizacije investicije i kontrolu nad emitentom u vezi sa pitanjima korišćenja pribavljenih finansijskih sredstava od prodaje finansijskih instrumenata. S druge strane, subjekt deficitarnog sektora imaće razloga da prikupljena sredstva iskoristi za potencijalno prinostnije i rizičnije namene. Time bi on došao u poziciju da pribavljena finansijska sredstva plaća po ceni koja važi za niži nivo poslovnog rizika, a da njima potencijalno stvara viši prinos i za sebe stvara veću razliku u dobiti.

Posao nadgledanja i kontrole deficitarnog sektora je potencijalno komplikovan, dugotrajan, skup, a u uslovima neregulisanog finansijskog sistema nekad i nemoguć. Pripadnici suficitarnog sektora mogu lako da donesu pogrešan zaključak u pokušaju kontrole, ili, ako su rizika zloupotrebe svesni, da procene da im je, zbog nepoverenja, jednostavnije da uopšte ne ulažu svoju štednju. Ako se to desi, solidni investicioni i kreditni zahtevi deficitarnog sektora ostaju nerealizovani, što ponovo vodi odumiranju finansijskog sistema sa svim negativnim posledicama koje iz toga proističu.<sup>24</sup>

Još jedan od problema koji je veoma važan za razumevanje poteškoća za dobro funkcionisanje finansijskog sistema je tzv. problem „slobodnog jahača“. Problem „slobodnog jahača“ se pojavljuje budući da učesnici koji ne troše resurse na sakupljanje informacija još uvek mogu da iskoriste prednosti informacija, nego drugi učesnici koji su sakupili informacije. Ovaj problem je posebno važan na tržištima hartija od vrednosti. Ako neki investitori traže informacije o tome koje su hartije od vrednosti podcenjene, a zatim iste kupuju, drugi investitori koji nisu platili za informaciju mogu takođe da ispravno kupe hartije od vrednosti. Kao rezultat svih „slobodnih jahača“, investitori koji su tražili informaciju više neće moći da zarađuju celokupno povećanje vrednosti

<sup>23</sup> Prof. dr Dejan Šoškić, Prof. dr Boško Živković: Finansijska tržišta i institucije, Centar za izdavačku delatnost Ekonomskog fakulteta u Beogradu, Beograd, 2006., str. 69.

<sup>24</sup> Prof. dr Dejan Šoškić, Prof. dr Boško Živković: Finansijska tržišta i institucije, Centar za izdavačku delatnost Ekonomskog fakulteta u Beogradu, Beograd, 2006., str. 21.

hartija od vrednosti koje nastaje od dodatnih informacija.

Važna karakteristika finansijskih sistema objašnjenih okvirom asimetričnih informacija je posebna uloga koju imaju bankarske institucije i drugi finansijski posrednici koji odobravaju zajmove. Banke imaju posebne prednosti u odnosu na druge finansijske posrednike u rešavanju problema asimetričnih informacija, a za isto postoje i brojni razlozi. To su pre svega: (1) sposobnost uključivanja u dugoročne odnose sa klijentima i davanje zajmova korišćenjem aranžmana kreditnih linija, (2) niži troškovi monitoringa, (3) sprečavanje rizika koji preuzimaju zajmoprimaoci (strah od neodobravanja budućih zajmova), (4) obaveze kolaterala i sl. Osim toga, banke su osposobljene, specijalizovane i visoko motivisane za nadgledanje izvođenja investicija od strane deficitarnog sektora, čime smanjuju realne gubitke uslovljene rizikom moralnog hazarda (zloupotrebe).

Okvirom asimetričnih informacija može se objasniti zašto banke imaju čak važniju ulogu u finansijskim sistemima u zemljama u razvoju i tranziciji. Ova uloga njima pripada zbog veće teškoće dobijanja informacija o privatnim firmama. Kada je kvalitet informacija o ovim firmama slab, izraženiji su problemi asimetričnih informacija, a firmama je tada teže da emituju hartije od vrednosti. Dakle, manja uloga tržišta hartija od vrednosti u ovim zemljama ostavlja više prostora za delovanje bankama.

Analiza asimetričnih informacija posebno je korisna za razumevanje zašto je prudenciona supervizija<sup>25</sup> bankarskog sistema neophodna i zašto vlada izabira određene tipove supervizije. Problem asimetričnih informacija ukazuje na dva razloga zbog kojih bankarski sistem neće moći da funkcioniše dobro. Prvo, u odsustvu državne intervencije, bankarska kriza znači da će deponenti morati da čekaju da dobiju svoje depozite, dok se banka ne likvidira i njena aktiva ne pretvori u gotovinu, a tada će im biti plaćen samo dio vrednosti njihovih depozita.

<sup>25</sup> Bez obzira na to što svakom bankom upravlja menadžment banke, koji je kontrolisan od strane vlasničke strukture, u tržišnim bankarskim sistemima postoje državne kontrolne institucije koje sprovode prudencionu (opreznosnu) regulaciju i superviziju poslovanja banaka. Cilj regulacije banaka je u uspostavljanju određenih pravila koja se odnose na minimiziranje bankarskih rizika i očuvanja njihove solventnosti. Kontrolu sprovođenja ovih pravila, kao i opreznost nadzora nad poslovanjem banaka u svakoj zemlji vrši odgovarajuća državna institucija za prudencionu superviziju. Regulacija i supervizija banaka sprečavaju banke da namjerno ulaze u moralni hazard, odnosno u poslove sa visokim rizicima, a pri tome računajući da će ih država u slučaju neuspeha spasavati putem svojih institucija. Ovo je jedan od razloga da su postavljena pravila za minimiziranje rizika koja sprečavaju da banke ulaze u preterano visoke rizike koji bi mogli dovesti do njihovog bankrotstva i negativnih reperkusija, kako na bankarski i finansijski sistem, tako i na privredu kao celinu.

Drugo, nedostatak informisanosti deponenta o kvalitetu bankarske aktive može dovesti do bankarske panike, što može imati ozbiljne posledice na ekonomiju.

## ZAKLJUČAK

Dosadašnja praktična iskustva razvijenih finansijskih tržišta i tržišta zemalja u tranziciji ukazuju na prisustvo asimetričnih informacija koje utiču na kvalitet i realizaciju finansijske transakcije. Asimetrične informisanosti zbog značajnog prisustva rizika negativne selekcije i rizika moralnog hazarda omogućavaju da potpuno informisani učesnici u finansijskoj transakciji profitiraju na račun učesnika koji su nepotpuno informisani. Zbog toga, na dobro organizovanim finansijskim tržištima gradi se poverenje između učesnika od strane specijalizovanih institucija koje su u funkciji pružanja kvalitetnih informacija vezanih za samu finansijsku transakciju. Specijalizovane institucije imaju za cilj da se učesnicima u finansijskoj transakciji obezbedi: ravnopravna dostupnost bitnih informacija, zaštita prava na informisanje, zaštita od insajder informacija i eliminisanje manipulacija sa informacijama. Dakle, time je moguće eliminisati ili umanjiti rizik negativne selekcije i rizik moralnog hazarda. Svođenjem ovih rizika na minimum, eliminiše se i nejednakost u poznavanju informacija što pozitivno utiče na kvalitet i realizaciju finansijske transakcije.

## LITERATURA

- [1] Ćirović dr Milutin: Finansijska tržišta, Naučno društvo Srbije, Beograd, 2007.
- [2] Erić D. dr Dejan: Finansijska tržišta i instrumenti, Drugo izmenjeno i dopunjeno izdanje, Čigoja štampa, Beograd, 2003.
- [3] Mishkin S. Frederic: Monetarna ekonomija, bankarstvo i finansijska tržišta, Sedmo izdanje, Data status, Beograd, 2006.
- [4] Ristić dr Života: Tržište kapitala, Teorija i praksa, Izdavač: dr Života Ristić, Beograd, 2004.
- [5] Starčević B. mr Vitomir: Kreditni bonitet kao uslov uspostavljanja finansijske stabilnosti preduzeća u tranziciji, Doktorska disertacija, Ekonomski fakultet Subotica, Subotica, 2009.
- [6] Šoškić B. dr Dejan, Živković R. dr Boško: Finansijska tržišta i institucije, Centar za izdavačku delatnost Ekonomskog fakulteta u Beogradu, Beograd, 2006.
- [7] Van Horne, C. James: Financijal Management and Policy, 12th edition, Prencite Hall, 2001.
- [8] Vunjak M. dr Nenad, Kovačević D. dr Ljubomir: Finansijska tržišta i berze, „Proleter“ a.d. Bečej; Ekonomski fakultet Subotica; NUBL-Nezavisni Univerzitet Banja Luka; Čigoja Beograd, 2009.

## Internet linkovi

- [1] [www.belex.co.yu](http://www.belex.co.yu)
- [2] [www.cftc.gov](http://www.cftc.gov)
- [3] [www.scribd.com](http://www.scribd.com)

## УТИЦАЈ ГЛОБАЛНЕ ФИНАНСИЈСКЕ КРИЗЕ НА ПОСЛОВАЊЕ СЕКТОРА ЛИЗИНГА У БОСНИ И ХЕРЦЕГОВИНИ

### THE IMPACT OF THE GLOBAL FINANCIAL CRISIS ON THE LEASING SECTOR IN BOSNIA AND HERZEGOVINA

Др Слободан Суботић, МХ ЕРС ЗЕДП "Електро-Бијељина" а.д. Бијељина  
Митровић Горан, дипл.ек., Јахорина осигурање а.д. Пале

**Резиме:** Привредни субјекти у Босни и Херцеговини се све више суочавају са проблемом да потребе за финансијским средствима премашују обим новостворене новчане акумулације која им остаје на располагању. Оваква кретања утичу да предузећа своју финансијску тражњу усмјеравају, осим на класичне банкарске кредите, и на друге облике финансирања као што су лизинг аранжмани. Глобална финансијска криза, која се рефлектовала на све економије свијета, није ни Босну и Херцеговину поштедила свог негативног утицаја. Не само да се негативно одразила на банкарски сектор, сектор микрокредита и инвестиционе фондове, већ и на сектор лизинга. У овом раду је тежиште истраживања базирано на утицај глобалне финансијске кризе на пословање сектора лизинга у Босни и Херцеговини, као и на лизинг индустрију високоразвијених земаља и неких од земаља у транзицији.

**Кључне ријечи:** глобална финансијска криза, лизинг, сектор лизинга, Босна и Херцеговина.

**Abstract:** The economic systems in Bosnia and Herzegovina are increasingly faced with the problem of the need for funds exceed the volume of newly created money accumulation that they remain available. These trends affect the company directed its financial demand, in addition to classic bank loans and other forms of financing such as leasing arrangements. The global financial crisis, which is reflected in all the economies of the world, surely did not spare Bosnia and Herzegovina his negative influence. It didn't have negative impact only on the banking sector, the sector of micro-credit and investment funds, but in the leasing

sector. In this paper, the focus of research is based on the impact of the global financial crisis on the leasing sector in Bosnia and Herzegovina, as well as the leasing industry high developed countries and some transition countries.

**Keywords:** global financial crisis, leasing, the leasing sector, Bosnia and Herzegovina.

### 1. УВОД

Термин лизинг води поријекло од енглеске ријечи „leasing“ и означава давање у закуп или најам. Лизинг представља специфичну форму прибављања основних средстава путем закупа. Према Међународном рачуноводственом стандарду 17: „Лизинг представља споразум на основу кога закуподавац преноси на закупопримца право на коришћење неког средства на договорени период, уз добијање закупнине“. Лизинг се први пут појављује у САД 1930. године у виду финансирања некретнина, а почетком 50-их година прошлог вијека прераста у лизинг покретне опреме. У Европи се лизинг појављује у периоду између 1950. до 1960. године. Први лизинг послови на домицилном тржишту односе се на увоз електронских рачунара и жељезничких цистерни 70-их година прошлог вијека. У условима када су инвестициона добра постала технички изузетно сложена и веома скупа, лизинг је добијао све више на значају, јер је одлагање инвестирања значило заостајање за конкуренцијом, док је инвестирање путем кредита постајало све скупље.

### 2. ОСНОВНА ОБИЉЕЖЈА ЛИЗИНГА КАО СПЕЦИФИЧНОГ ОБЛИКА ФИНАНСИРАЊА

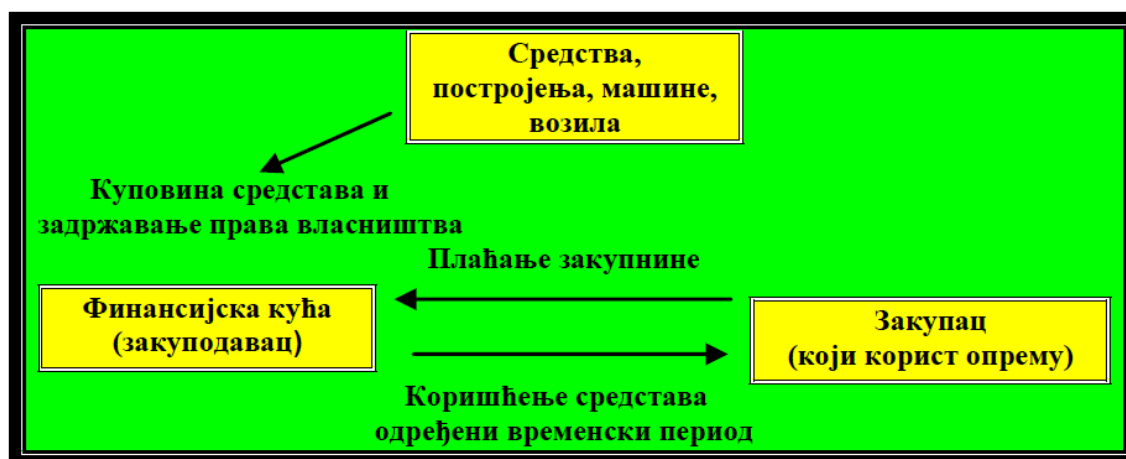
У свом изворном дефинисању, лизинг представља давање у закуп покретних и непокретних добара, односно нови тип уговора који је у пословној пракси добио и своја посебна економска обиљежја. Институција лизинга је карактеристична за земље развијене тржишне привреде и постаје све значајнија јер се опрема пласира и мимо класичних облика за готов новац и на кредит. Зато се каже да је лизинг посебан метод финансирања, по посебном уговору и уз лизинг накнаду. Овај метод омогућава предузећима да набављају опрему, а да при томе не морају ангажовати средства амортизације и празнити рачуне. Умјесто да купе нову опрему сопственим средствима или кредитом, предузећа се обраћају лизинг друштву изнајмљујући тражену опрему на одређено вријеме, уз одговарајуће услове и одговарајућу накнаду. Лизинг активности се

најчешће одвијају између три пословна партнера:<sup>26</sup>

- (1) *прималац (корисник) инвестиционе опреме,*
- (2) *испоручилац (произвођач или продавац) инвестиционе опреме,*
- (3) *лизинг друштво (финансијер),* који инвестициону опрему узима у закуп од произвођача и ставља је на располагање примаоцу (кориснику) опреме (и од њега наплаћује лизинг закупнину).

У европским земљама преовладава *финансијски лизинг*, као индиректни облик лизинга, којег

односе на неупотребљену инвестициону опрему. Међутим, уколико предузеће има слабије потенцијале, али и потребу за додатном опремом, тада прибјегава лизингу већ коришћене опреме. У свим облицима лизинг послова јавља се *лизинг закупнина*, коју плаћа корисник лизинга. Она је заснована на реалној калкулацији амортизације и прорачуну осталих лизинг трошкова. Трошкови лизинга произлазе из преузимања појединих функција и ризика који се везују за лизинг друштво, и то: (а) *функције финансирања*, (б) *функције пружања услуга* и (в) *функције преузимања ризика*.



Слика бр. 1. Лизинг трансакција<sup>2</sup>

карактерише тространи однос у лизинг аранжманима. Поред овог облика заступљен је и *оперативни лизинг* (директни лизинг), гдје су у партнерском односу само прималац и испоручилац инвестиционе опреме. Према врсти предмета лизинга најчешће се ради о *лизингу инвестиционе опреме*, мада је у пракси чест случај закључивања уговора о *лизингу непокретних инвестиционих добара*, па и трајних добара. Појам опреме која је предмет лизинг аранжмана обухвата широк појам трајних потрошних добара, до комплетних фабричких постројења. Корисник лизинг опреме може плаћати закупнину у мјесечним, тромјесечним, полугодишњим и годишњим ратама, што зависи од договора партнера у лизингу. У развијеним тржишним економијама најчешће се користи мјесечни обрачун лизинг закупнине.

Просјечно трајање уговора о лизингу је 4-5 година, с тим да уговори могу бити средњорочног карактера закључени са роком од 5-10 година. Уговори о лизингу углавном се

Слика бр. 1. показује како функционише систем индиректног лизинга код инвестиционих улагања, односно куповине опреме. *Финансијска кућа (лизинг друштво)* купује од *произвођача* опрему (средства, постројења, машине, возила) и над истим задржава право власништва. *Финансијска кућа (закуподавац)*, затим, преноси право коришћења опреме на *закупца*, који за узврат плаћа закупнину на одређени временски период. „По истеку уговора о лизингу корисник има три могућности: да тражи обнову или продужетак уговора (уз нижу накнаду), да изврши откуп по сниженој цијени (обично је то симболично и често износи 10% до 20% од набавне цијене), или да изврши повраћај лизинг институцији (уз могућност да тражи другу опрему за нови период).“<sup>27</sup>

### 3. РЕФЛЕКСИЈА ГЛОБАЛНЕ ФИНАНСИЈСКЕ КРИЗЕ НА ЛИЗИНГ ИНДУСТРИЈУ У ЕВРОПИ

У развијеним западним земљама *финансијски лизинг* има веома важну улогу у економском развоју земље, а поготово у развоју малих и средњих предузећа. Намјена лизинга је, прије

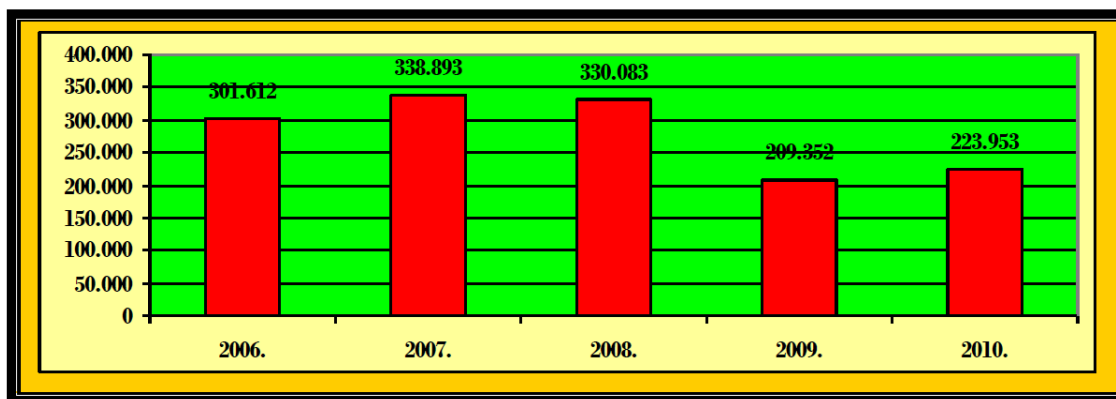
<sup>26</sup> Проф. др Ненад Вуњак: Финансијски менаџмент (Пословне финансије), "Пролетер" а.д. Бечеј, Економски факултет Суботица, "Унирекс" а.д. Подгорица, 2005., стр. 315.

<sup>27</sup> Проф. др Миле Јовић: Међународни маркетинг, TrimSoft Trade, Београд, 1997., стр. 347.

свега, развој привреде, а доказ за то је преко 90% пласмана усмјерено правним лицима. Лизинг аранжмани који чине преко 20%, а у неким случајевима и преко 30%, укупне набавке опреме у свијету омогућавају једноставнији и јефтинији начин набавке инвестиционе опреме. Ови аранжмани су посебно примјениви у условима недостатака сопственог капитала и још увијек неповољних банкарских кредита. Осим тога, предности лизинга су нарочито присутне у условима рецесије када је веома тешко доћи до потребних финансијских средстава. Управо зато, владе многих земаља подржавају лизинг као *важан метод подстицања инвестиција*.

прометом од 223,953 милијарде евра, чиме је остварен пораст промета за 6,47% у односу на 2009. годину. У овој години је путем лизинга у опрему инвестирано 194,425 милијарди евра или 5,18% више у односу на 2009. годину. Објекти су инвестирани са 29,529 милијарди евра, што је за 20,48% више него у 2009. години.

Према подацима *Leaseurope*,<sup>29</sup> презентованим на графикану бр.1., промет у лизингу европских земаља у 2007. години је износио 338,893 милијарде евра, што представља повећање 13,9%, у односу на 2006. годину. Лизинг улагања у опрему износила су 292,363 милијарде евра, а у објекте 46,529 милијарди евра. Лизинг улагања у опрему су повећана за



Графикон бр. 1. Лизинг улагања у Европи (у милионима евра)<sup>4</sup>

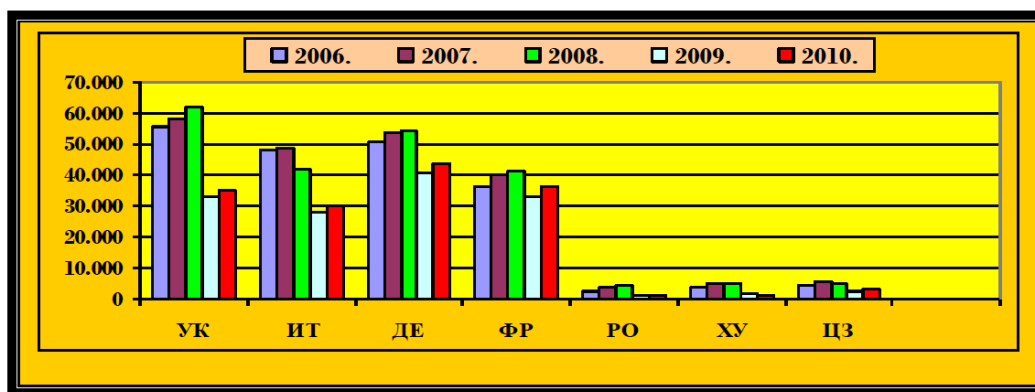
Према подацима *Leaseurope*,<sup>28</sup> презентованим на графикану бр.1., промет у лизингу европских земаља у 2007. години износио је 338,893 милијарде евра, што представља повећање 13,9%, у односу на 2006. годину. Лизинг улагања у опрему износила су 292,363 милијарде евра, а у објекте 46,529 милијарди евра. Лизинг улагања у опрему су повећана за 16,95% у односу на 2006. годину. Глобална финансијска криза се рефлектовала на европску лизинг индустрију и већ је у 2008. години утицала на благо смањење промета у лизингу за 5,07% у односу на 2007. годину. Промет у лизингу овој години остварен је у износу од 330,083 милијарде евра. У опрему је инвестирано 273,647 милијарди евра, док је путем лизинга инвестирано у некретнине 35,518 милијарди евра. Негативни ефекти глобалне финансијске кризе су оставили тешке посљедице на европску лизинг индустрију у 2009. години у којој је забиљежен пад промета за 32,28% у односу на 2008. годину, док је остварени промет износио свега 209,352 милијарде евра. Наредна, 2010. година је била година благог опоравка лизинг пословања са

16,95% у односу на 2006. годину. Глобална финансијска криза се рефлектовала на европску лизинг индустрију и већ је у 2008. години утицала на благо смањење промета у лизингу за 5,07% у односу на 2007. годину. Промет у лизингу овој години остварен је у износу од 330,083 милијарде евра. У опрему је инвестирано 273,647 милијарди евра, док је путем лизинга инвестирано у некретнине 35,518 милијарди евра. Негативни ефекти глобалне финансијске кризе оставили су тешке посљедице на европску лизинг индустрију у 2009. години у којој је забиљежен пад промета за 32,28% у односу на 2008. годину, док је остварени промет износио свега 209,352 милијарде евра. Наредна, 2010. година је била година благог опоравка лизинг пословања са прометом од 223,953 милијарде евра, чиме је остварен пораст промета за 6,47% у односу на 2009. годину. У овој години је путем лизинга у опрему инвестирано 194,425 милијарди евра или 5,18% више у односу на 2009. годину. Објекти су инвестирани са 29,529 милијарди евра, што је за 20,48% више него у 2009. години.

<sup>28</sup> LEASEUROPE – Европска асоцијација лизинг компанија обухвата практично цјелокупно лизинг пословање у Европи. У њеном саставу је око 1.300 лизинг компанија из 34 европске земаље. Сједиште LEASEUROPE је у Бриселу.

<sup>29</sup> LEASEUROPE – Европска асоцијација лизинг компанија обухвата практично цјелокупно лизинг пословање у Европи. У њеном саставу је око 1.300 лизинг компанија из 34 европске земаље. Сједиште LEASEUROPE је у Бриселу.





Графикон бр.2. Промет у лизингу по појединим европским земљама (у милионима еура)<sup>6</sup>

Графикон бр. 2. упоређује податке промета у лизингу неких високоразвијених европских земаља и земаља у транзицији, сада чланица Европске уније. Највећи промет у лизингу у посматраном периоду су оствариле четири високоразвијене европске земље: Велика Британија, Њемачка, Италија и Француска. У току 2008. године три земље, изузев Италије, имале су раст промета у лизингу и поред наговјештених негативних ефеката глобалне финансијске кризе. Тако је Велика Британија остварила промет у лизингу од 61,786 милијарди евра, Њемачка 54,660 милијарди евра и Француска 41,224 милијарде евра. Међутим, у 2009. години под негативним утицајима глобалне финансијске кризе ове земље биљеже драстичан пад промета у лизингу. Велика Британија је остварила промет у лизингу од свега 33,214 милијарди евра, што је мање за 46,24% у односу на 2008. годину. Њемачка биљежи пад промета за 25,57% у односу на 2008. годину, а Француска је са прометом од 33,356 милијарди евра забиљежила пад промета у лизингу за 19,08%. Глобална финансијска криза је утицала на пад промета у лизингу и неких земаља у транзицији, чланицама Европске уније, у 2008. и 2009. години. Мада је у току 2008. године, са прометом од 4,60 милијарди евра, Румунија остварила раст лизинга за 22,76% у 2009. години биљежи пад промета за 71,58%. Слично је стање и у Мађарској која је у току 2008. године имала благи пад промета у лизингу за 1,71%, а у 2009. години са остварених 1,679 милијарди евра пад промета у лизингу за 64,76%. Чехословачка је са оствареним прометом у лизингу од 5,224 милијарде еура забиљежила благи пад од 2,22% у току 2008. године, а у 2009. години са прометом од 2,671 милијардом евра је остварила мањи промет у лизингу за 48,81% у односу на 2008. годину. У 2010. години сви даваоци лизинга забиљежили благи пораст промета у лизингу.

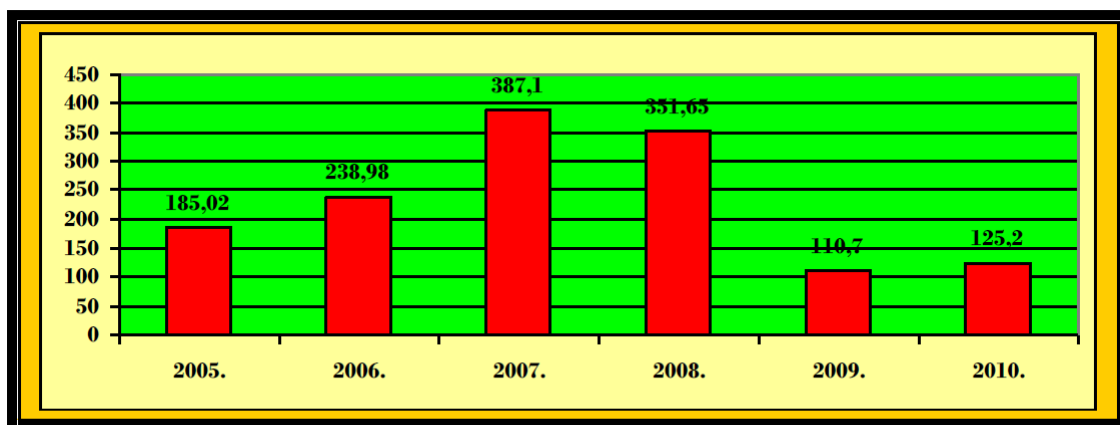
#### 4. УТИЦАЈ ГЛОБАЛНЕ ФИНАНСИЈСКЕ КРИЗЕ НА ПОСЛОВАЊЕ ЛИЗИНГ ДРУШТАВА У БОСНИ И ХЕРЦЕГОВИНИ

Због непостојања законске регулативе о лизинг пословању, лизинг је на босанскохерцеговачком тржишту до 2007. године функционисао слично банкарским кредитима. Привредни субјекти, као и други корисници лизинга, су основна средства и опрему набављали на кредит. То је регулисано постојећим Законом о облигационим односима и основним својинско-правним односима који нису били прилагођени лизингу, па је овакав вид финансирања за привредне субјекте понекад био скупљи од класичних банкарских кредита. Стога је, у оба ентитета, било неминовно доношење Закона о лизингу који би омогућио да услуге лизинга са својеврсног „квaziбанкарског“ кредита „прерасту“ у адекватну подршку развоја малих и средњих предузећа и предузетништва.

Средином 2007. године у Републици Српској је донесен Закон о лизингу<sup>30</sup> којим су прописане двије врсте лизинга: (а) оперативни и (б) финансијски. Према овом Закону минимална висина оснивачког капитала лизинг компанија износи 250 хиљада КМ, а Агенција за банкарство Републике Српске издаје дозволе и врши контролу и надзор над пословањем давалаца лизинга. Федерација БиХ је тек крајем 2008. године усвојила Закон о лизингу.<sup>31</sup> Према овом Закону Агенција за банкарство Федерације БиХ издаје дозволе и врши надзор и контролу пословања лизинг компанија на свом подручју. Тренутно у Босни и Херцеговини послује 9 лизинг друштава, седам у Федерацији БиХ и два у Републици Српској, која су повезана у Удружење друштава за лизинг у БиХ.

<sup>30</sup> Службени гласник Републике Српске бр.70/07

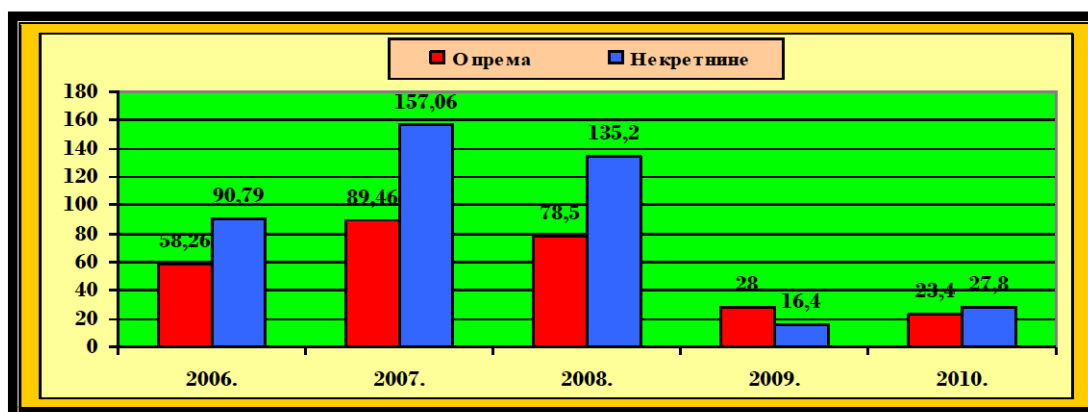
<sup>31</sup> Службене новине Федерације БиХ бр. 85/08



Графикон бр. 3. Финансирање путем лизинга у БиХ (у милионима евра)<sup>9</sup>

Према подацима Удружења друштва за лизинг у БиХ, презентованим на графикону бр. 3., финансирање путем лизинга у 2006. години је износило 238,98 милиона евра или за 29,16% више у односу на 2005. годину. Сектор лизинга у 2007. години је остварио промет од 387,105 милиона евра, што је 62,61% више у односу на 2006. годину. У 2008. години са прометом од 351,65 милиона евра, лизинг индустрија биљежи пад од 9,15% у односу на 2007. годину. Глобална финансијска криза, која је благо наговјештена у 2008. години, оставила је тешке посљедице на лизинг пословање у 2009. години у којој је промет у лизингу смањен за 68,52% у односу на 2008. годину и износио је свега 110,70 милиона евра. Лизинг индустрија БиХ биљежи благи раст у току 2010. године у којој су лизинг улагања износила 125,20 милиона евра, а што је 13,09% више у односу на 2009. годину.

тенденцијом пада у 2007. и 2008. години. Лизинг улагања у некретнине у 2008. години су износила 135,2 милиона евра, док су претходној години некретнине финансиране са 157,06 милиона евра. У 2007. години је лизинг улагање у опрему износило 78,5 милиона евра или 12,25% мање у односу на 2008. годину. Међутим, од 2009. године долази до наглог пада финансирања некретнина путем лизинга за невјероватних 87,86% у односу на 2008. годину, због утицаја глобалне финансијске кризе и пада (стагнације) цијена некретнина у БиХ. У 2010. години долази до опоравка лизинг тржишта некретнина у Босни и Херцеговини и пораста инвестирања некретнина за 69,51% у односу на 2009. годину. Насупрот овим улагањима, лизинг улагања у опрему износе свега 23,4 милиона евра и биљеже пад од 16,43% у односу на 2009. годину. И поред благог опоравка



Графикон бр. 4. Лизинг улагања у опрему и некретнине у БиХ (у милионима евра)<sup>10</sup>

Из података презентованих на графикону бр. 4. може се видјети, да су у Босни и Херцеговини све до 2009. године путем лизинга знатно више финансиране некретнине него опрема. За разлику од 2005. године када је путем лизинга, од укупних лизинг улагања, опрема финансирана са 42,28%, већ наредне 2006. године овај проценат је износио 24,38 %, са

лизинг тржишта у Босни и Херцеговини, негативне посљедице глобалне финансијске кризе се и даље осјећају на лизинг тржишту опреме и у току 2010. године.

Треба истаћи, да је глобална финансијска криза утицала на рад лизинг друштва у Босни и Херцеговини и због њихове директне



повезаности са матичним компанијама у иностранству. Стога је њихово пословање великим дијелом зависило од пословања матичних компанија. Нису ријетки случајеви да су поједина лизинг друштва обустављала финансирање, што је више било условљено неликвидношћу матичних компанија, а мање лошим пословањем на лизинг тржишту у Босни и Херцеговини.

## ЗАКЉУЧАК

Лизинг, као специфичан облик финансирања, има веома значајну улогу у финансирању привредних субјеката у високо развијеним земљама, с тим што лизинг улагања у опрему неколико пута премашују улагања у некретнине. За разлику од ових земаља, стање у Босни и Херцеговини је потпуно друкчије, гдје је финансирање некретнина путем лизинга знатно израженије у односу на остале лизинг аранжмане. Негативни ефекти глобалне финансијске кризе су крајем 2008. године зауставили експанзију раста сектора лизинга у Европи, као и у Босни и Херцеговини, који је доживио свој врхунац у периоду од 2006. до 2008. године. Стабилизација тренда макроекономских показатеља, и самим тим благо повећање потражње за финансирањем путем лизинга, као и реорганизација пословања унутар лизинг друштава, у смислу прилагођавања условима кризе, фактори су који су утицали на заустављање негативних трендова унутар сектора лизинга у Босни и Херцеговини. То је резултирало благим порастом пословних активности лизинг друштава у 2010. години у односу на 2009. годину, мада је ниво износа финансирања далеко испод вриједности из периода максималне експанзије лизинг индустрије у Босни и Херцеговини.

## ЛИТЕРАТУРА

- [1] Вуњак, Ненад, "Финансијски менаџмент" (Пословне финансије), "Пролетер" а.д. Бечеј, Економски факултет Суботица, "Унирекс" а.д. Подгорица, 2005.
- [2] Вуњак, Ненад, Ковачевић, Љубомир, "Банкарство" (Банкарски менаџмент), "Пролетер" а.д. Бечеј, Економски факултете Суботица, 2006.
- [3] Вукмировић, Никола, "Креирање повољнијег економско-предузетничког амбијента", Зборник радова са округлог стола "Амбијент за предузетништво", Републичка агенција за развој малих и средњих предузећа, Бањалука, 2007.
- [4] Јовић, Миле, "Међународни маркетинг", TrimSoft Trade, Београд, 1997.
- [5] Makhmudova, Kamila, "Правни аспекти лизинга", Регионална конференција о

финансијском лизингу (IFC/SEED), Београд, новембар 2004.

- [6] Миленковић, Керковић, Тамара, "Економске теме", часопис бр.1-2, Економски факултет, Ниш, 2005.
- [7] Петровић, Јелена, "Финансијски лизинг као фактор подстицања инвестиција", Копаоник бизнис форум – Оживљавање привреде и убрзање транзиције, Зборник радова, Савез економиста Србије, Копаоник, 2004.
- [8] Петровић, Јелена, "Финансијски лизинг", чланак, [www.ekof.bg.ac.yu](http://www.ekof.bg.ac.yu)
- [9] Суботић, Слободан, "Финансијски лизинг у функцији финансирања и инвестиционог одлучивања малих и средњих предузећа", ФИНРАР, број 9., ФИНРАР д.о.о., Бањалука, 2009.
- [10] [www.ltileasing.com](http://www.ltileasing.com).
- [11] [www.leaseurope.org](http://www.leaseurope.org)
- [12] [www.leasing.org.ba](http://www.leasing.org.ba)
- [13] [www.ekof.bg.ac.yu](http://www.ekof.bg.ac.yu)

## ПРОБЛЕМИ ИЗБОРА ТРЖИШНИХ МЕТОДА ВРЕДНОВАЊА ПРЕДУЗЕЋА У ЕКОНОМИЈАМА У РАЗВОЈУ

### PROBLEMS OF CHOICE OF MARKET METHODS OF EVALUATION OF COMPANIES IN EMERGING ECONOMIES

*Мр Бојан Ђурић, Главна служба за ревизију јавног сектора РС*

**Резиме:** У раду се разматрају услови, посљедице и ограничења примјене тржишних метода процјене вриједности предузећа у амбијенту развојних економија. Тржишни метод процјењивања изузетно уважаван у свјетској привреди само је условно примјењив на тржиштима у развоју, прије свега због неразвијене економске инфраструктуре – финансијских тржишта, тако да није могућа реална и фер процјена тржишне вриједности предузећа овим методом.

**Кључне речи:** процјена вриједности предузећа, тржишна метода, тржишта у развоју

**Abstract:** In this paper discusses, conditions, consequences and limitations of methods of application of market valuation of companies in the development of the market environment. Market assessment method is extremely respected in the world economy, was only partially applicable to the emerging markets, primarily due to underdeveloped economic infrastructure - financial markets, so it is not possible to estimate a realistic and fair market value of the company by this method.

**Keywords:** valuation of the company, market method, emerging markets

#### 1. УВОД

Процјена вриједности предузећа је сложен процес који се састоји од великог броја активности које за резултат имају давање мишљења о вриједности капитала тј. одређеног власничког интереса у привредном друштву на одређени дан. Аналитичари, менаџери и власници су развили велики број метода којима утврђују колико је нешто вриједно, који су извори вриједности, на који начин се вриједност може повећати. Иако се методи процјене

сматрају успешним алатом, чињеница је да се примјеном нити једног од актуелних метода вредновања не може елиминисати неизвјесност која прати сваки процес вредновања нарочито на развојним тржиштима. Ограничења која се јављају приликом прикупљања информација неопходних за процјену вриједности и примјену метода за вредновање предузећа на тржиштима у развоју су бројна. Како су методи процјене вриједности настали у земљама са развијеним финансијским тржиштем, њихова примјена захтјева да се испуне одређени услови, који нису задовољени на тржиштима у развоју. Узимајући у обзир све карактеристике развојних тржишта, нестабилне услове пословања, неразвијеност тржишта капитала, и с обзиром да методи процјене нису прилагођени таквим условима, приликом процјене вриједности јављају се бројна ограничења, а нека од њих су: недостатак квалитетних информација о предузећима, недовољан број компетентних процјенитеља, недовољно развијено финансијско тржиште, неријешена имовинска питања у предузећима, недостатак ефективних регулаторних оквира из области процјене и друга ограничења. Фактори који отежавају примјену метода који припадају тржишном приступу обрађени су у овом раду како би се скренула пажња на све компликације и модификације које то уводи у поступак процјене. Овај проблем је важан, јер примјена овог метода у земљама у развоју може имати за случај непоуздане резултате процјене вриједности предузећа који неће одражавати индикативну вриједност предузећа.

#### 2. ПРОБЛЕМИ ИЗБОРА МЕТОДА ВРЕДНОВАЊА

Према међународним стандардима процјене постоје три основна концепта процјене вриједности капитала или имовине: приносни, тржишни и трошковни. Основни методи процјене у оквиру приносног концепта су метод капитализовања остварених резултата и метод дисконтовања будућих резултата. У оквиру тржишног концепта вредновања су метод поређења предузећа и метод купопродајних трансакција, и на крају, метод нето имовине и метод ликвидационе вриједности у оквиру трошковог концепта. Поред поменутих основних метода процјене, постоје и други, који се примјењују у специфичним ситуацијама (метод вишка приноса, метод формуле гране, метод новчаног тока продавца и др.). Сваки од наведених метода процјене може се примијенити само уколико су испуњени одређени услови за њихову примјену.

Приликом избора метода за вредновање предузећа процјенитељи се могу суочити са различитим проблемима од чијег рјешавања зависи и успјех у спровођењу поступка за избор и адекватност изабраних метода за предузеће које се вреднује. Проблеми углавном настају у вези са информационом основом која се користи приликом избора и односе се на квантитет или на квалитет података, а често и на једно и на друго. Недостатак података може бити проблем у свим фазама или корацима поступка за избор метода вредновања. Међутим, он је посебно карактеристичан приликом одлучивања о приступу који ће бити примијењен у вредновању или о врсти метода коју би требало изабрати. Исто важи и за квалитет података, од кога, такође, директно зависи да ли ће бити изабране најприкладније методе за вредновање предузеће.<sup>32</sup>

Избор тржишних метода зависи од могућности да се за потребе вредновања обезбиједи квалитетна база података. За разлику од приносних, тржишне методе не захтијевају само податке о предузећу које се вреднује, већ и податке о упоредивим предузећима или о трансакцијама у којима су предмет купопродаје била упоредива предузећа. Да ли постоји довољан број предузећа која су слична предузећу које се вреднује и колика је њихова сличност, не може се увијек утврдити са довољном поузданошћу. Због тога расположивост и квалитет база података о упоредивим предузећима могу представљати значајно ограничење за избор тржишних метода. Приликом одлучивања о примјени тржишних метода, процјенитељ би требало да води рачуна о разним врстама ризика, који су неопходни за кориговање или прилагођавање мултипликатора вриједности заснованих на подацима о упоредивим предузећима. Прилично једноставна, али моћна методологија вредновања је путем мултипликатора вриједности која је изузетно популарна међу професионалним процјенитељима. Иако популарна, може бити врло ризична ако се непажљиво примјењује у одређеном амбијенту што се често дешава.<sup>33</sup> У наредним пасусима ова проблематика ће бити детаљније разматрана.

Ограничења или проблеми због којих процјенитељи нису увијек у могућности да изаберу одговарајуће методе за предузећа која вреднују, често представљају узрок неизвјесности у процјени. С обзиром да су данас

савремене тенденције то да се корисници извјештаја о вредновању посебно интересују за поузданост резултата, односно интезитет његовог одступања од тржишне вриједности предузећа, од процјенитеља се очекује да објелодани на који начин је извршио избор метода за вредновање.

### 3. ОСНОВНЕ КАРАКТЕРИСТИКЕ ТРЖИШНИХ МЕТОДА ВРЕДНОВАЊА

Тржишни приступ полази од претпоставке да је вриједност неке имовине, у овом случају предузећа, заснована на цијенама сличне имовине на тржишту. Овај приступ обухвата методе који се заснивају на подацима о упоредивим предузећима, а вриједност предузећа утврђује на основу хипотезе да предузеће вриједи онолико колико и слично котирано предузеће, чија је цијена позната са берзе, или на бази података о цијени недавно обављене трансакције, када се упоредиво предузеће не котира на берзи. Према томе, тржишним приступом вредновања, до вриједности предузећа долази се на два начина. Први начин је коришћењем мултипликатора вриједности који се базирају на подацима о упоредивом предузећу, као што су: тржишна цијена акције/добит (П/Е) рацио који се најчешће користи, затим тржишна цијена акције/приход по акцији, тржишна цијена акције/дивиденда по акцији, тржишна цијена акције/нето новчани ток. Вриједност предузећа се израчунава тако што се поменути мултипликатори, након одређених прилагођавања, помноже са подацима о добитку, приходу, дивиденди или новчаним током предузећа чија се вриједност процјењује. Такав приступ је сличан капитализацији, јер ако је, на примјер, мултипликатор капитал/добит једнак 4, онда је он еквивалентан капитализацији добити примјеном стопе од 25%. Мултипликатор се прво утврђује на основу података о капиталу и добити предузећа са којим се врши поређење, а затим се добит предузећа које се процјењује множи са 4 или дијели са 0,25 ради добијања индикације о вриједности његовог капитала. У пракси је врло тешко пронаћи слична предузећа са којима се може извршити поређење. Због тога се приликом утврђивања мултипликатора мора узети у обзир, на примјер, разлика у величини предузећа, очекивани раст прихода, ризик улагања и слично.<sup>34</sup>

За примјену другог приступа вредновања потребно је обезбиједити и анализирати

<sup>32</sup> Познанић В., Цвијановић М. Ј.: *Методе вредновања предузећа*, Економски институт, Београд, 2011, стр 41

<sup>33</sup> Pereiro L., *Valuation of Companies in Emerging Markets*, Wiley Finance, New York, 2002, p.247

<sup>34</sup> Лeko В., Влаховић А., Познанић В.: *Процена вредности капитала – методологија и примери*, Економски институт, Београд, 1997, стр 14.

информације о трансакцијама, односно о куповини или продаји сличних предузећа у блиској прошлости. Уколико су такве информације расположиве, до индикације о вриједности капитала долази се на основу износа за који су слична предузећа купована или продавана. Такође, разлике између предузећа са којим се врши поређење и предузећа које се процјењује морају бити идентификоване и узете у обзир приликом доношења закључка о вриједности, примјеном овог приступа.

Фазе, односно поступци у примјени тржишних метода могу се систематизовати у неколико корака:

- 1.Кориговање и нормализовање финансијских извјештаја предузећа чија се вриједност процјењује;
- 2.Идентификовање упоредивих предузећа;
- 3.Кориговање и нормализовање финансијских извјештаја упоредивих предузећа;
- 4.Избор мултипликатора вриједности;
- 5.Примјена метода упоредивих предузећа.

Међутим, примјена овог приступа вредновања предузећа не препоручује се у тржиштима у развоју. Разлог зашто, јесте што је постојање тржишне економије, развијене берзе хартија од вриједности и тржишна оријентисаност привредних субјеката основна претпоставка примјене тржишног приступа. Та претпоставка није испуњена на таквим тржиштима ни данас у потпуности, а нарочито у периоду када се почело са праксом процјене вредновања предузећа за сврхе приватизације.

#### **4. ПРОБЛЕМИ У ПРИМЈЕНИ ТРЖИШНИХ МЕТОДА ВРЕДНОВАЊА**

Да би овај метод могао да се примјењује, неопходно је идентификовати листу упоредивих предузећа. Она морају бити слична са предузећем које је предмет процјене по дјелатности, типу активности, стопи раста, изложености ризицима, финансијској структури, имици у јавности и др. Важно је и да предузећа производе за исто тржиште, јер уколико предузећа припадају истом сектору, имају исте друге карактеристике, а не производе за исто тржиште, та чињеница може утицати на то да се њихове вриједности разликују. Али поред сличности са предузећем чија се вриједност утврђује по свим претходно наведеним особинама, да би једно предузеће било на листи упоредивих предузећа, неопходно је да су подаци о тим предузећима расположиви. Трећа чињеница која може утицати на избор упоредивих предузећа је фаза животног циклуса предузећа. Уколико постоји велики број упоредивих предузећа, али ако су та предузећа у

зони високог раста, а предузеће које се вреднује у зони стабилног раста, могуће је да нећемо моћи информације о тим предузећима да користимо за процјену параметара предузећа које је предмет процјене.<sup>35</sup> Ова два услова тешко је испунити и у пракси развијених тржишних економија, док је то у мањим, транзиционим привредама са недовољно развијеним тржиштем, као што је наше, гдје постоје неке дјелатности у којима послује мали број предузећа, тешко у тако суженим могућностима направити избор упоредивих предузећа, нарочито оних који се котирају на берзи, па се не располаже подацима о тржишној цени акција, која је саставни дио мултипликатора вриједности. Такође, на тим тржиштима је мали број извора информација о предузећима која припадају појединим привредним областима, као што су разне публикације, базе података и слично, које постоје у далеко већем броју у развијеним земљама.

Основни проблем примјене ове методе на развојним тржиштима јесте тај што основна претпоставка која мора бити испуњена за његову примјену, а која се односи на развијеност тржишта капитала, није задовољена. Испуњење ове претпоставке је неопходно, да би цијене акција упоредивих предузећа биле објективно формиране на тржишту. Ако цијене нису објективно формиране, онда ни мултипликатори вриједности неће бити реални, па ће се доћи до искривљених вриједности, које не одговарају реалном стању. Да би се цијене објективно формирале, неопходно је да постоји понуда и платежно способна тражња. Уколико је тражња мала, не може се очекивати ни објективно формирање тржишне вриједности.

Плитко и неразвијено тржиште капитала омогућава и значајне промјене берзанског курса услед мањег обима трансакција.<sup>36</sup> Број акција, фреквенција њихове размјене на тржишту, као и обухватност тих трансакција, јесу фактори који одређују поузданост ове методе процјене вриједности предузећа. Како су управо карактеристике таквог тржишта мали број акција, мали број трансакција, појединим акцијама на берзи се не тргује и по више мјесеци, односно ниска ликвидност акција, мали број заинтересованих инвеститора, слиједи да чак и уколико је могуће примјенити ово

<sup>35</sup> Damodaran A.: *The Dark Side of Valuation: Firms with no Earnings, no History and no Comparables*, Stern School of Business, New York, 1999, p. 21

<sup>36</sup> Павловић В., Кнежевић Г.: *Адекватност тржишне методе процјене вредности капитала за потребе приватизације*, Рачуноводство, Савез рачуновођа и ревизора, 2008, Вол. 52, Но 5-6, стр. 113

методу, резултати који би били добијени имали би низак ниво поузданости.

Као рјешење овог претходно поменутог проблема, који се односи на избор упоредивих предузећа могао би се користити избор упоредивих предузећа на другим тржиштима, односно избором иностраних компанија као упоредивих предузећа. Међутим, ни то не би било одговарајуће рјешење, јер се у том случају јављају друга ограничења која отежавају примјену овог метода процјене. Та ограничења проистичу из специфичности привредног амбијента, који карактеришу платно-билансни дефицити, растућа задуженост, инфлација, и политичка нестабилност.<sup>37</sup> Из ових разлога тешко је поредити предузећа на развојним тржиштима са предузећима у другим државама, јер се амбијент у ком послују предузећа на тим тржиштима и предузећа из других земаља значајно разликује. А то је фактор који значајно утиче на пословање и на вриједност предузећа. Из тог разлога се мора бити изузетно опрезан приликом избора упоредивих предузећа из других земаља, јер чак и уколико припадају истој дјелатности, исте су величине, имају исту финансијску структуру, њихове вриједности се могу разликовати уколико једно предузеће потиче из БиХ, а друго из нпр. Аустрије, а због изузетно различитог привредног амбијента и далеко стабилнијих макроекономских услова у Аустрији. Тај проблем се може донекле ријешити одговарајућим корекцијама мултипликатора вриједности за поједине ризике земље. Такође, иако је од прије неколико година већина земаља у развоју прописала састављање финансијских извјештаја у складу са међународним рачуноводственим стандардима и међународним стандардима финансијског извјештавања, финансијски извјештаји на тржиштима у региону, па и у БиХ и даље нису истог квалитета као финансијски извјештаји у развијеним земљама. То отежава поређење предузећа, али се из тих разлога и врши корекција финансијских извјештаја и упоредивих предузећа и предузећа чија се вриједност процјењује (њихово усклађивање са међународним рачуноводственим стандардима), као и њихово нормализовање, кроз отклањање неконзистентности између њихових извјештаја, које могу бити посљедице неких екстремних догађаја или примјене различитих рачуноводствених политика.

Додатни проблем који се јавља при примјени тржишног приступа процјене вриједности предузећа јесте прибављање неопходних података о упоредивим предузећима. До података о упоредивим предузећима може се доћи само на основу јавно доступних

финансијских извјештаја и публикација, база података. Као што је већ поменуто не постоји велики број јавних публикација о пословању предузећа, а чак и финансијски извјештаји до скоро нису били увијек јавно доступни. Иако је основна функција финансијских извјештаја пружање информација екстерним корисницима, у нашем региону су доскора финансијски извјештаји сврставани под „пословну тајну“. Сада постоји обавеза објављивања финансијских извјештаја, која је прије свега важна за предузећа која се котирају на берзи, али је проблем што се извјештаји за претходну годину објављују доста касно и за она предузећа чијим акцијама се тргује, а нарочито за она предузећа која нису котирана на берзи.

## ЗАКЉУЧАК

Иако су тржишне методе једне од најчешће примјењиваних за процјену вриједности предузећа у земљама са развијеним тржиштем, њихова примјена у земљама у транзицији, у које се убраја и БиХ, које имају недовољно развијено тржиште капитала, се не препоручује. Проблеми углавном настају у вези са информационом основом која се односи на квантитет и квалитет података. Разлог томе је неиспуњавање основне претпоставке примјене ових метода, а то је функционисање тржишта капитала, које омогућава објективно формирање цијена акција на тржишту. Из тог разлога овај метод процјене може се користити само као додатни метод у процјени, али не као основни, јер резултати добијени његовом примјеном, не могу имати задовољавајући ниво поузданости.

## ЛИТЕРАТУРА

- [1] Damodaran A.: *Damodaran on Valuation*, John Wiley, 2006.
- [2] Pereira L., *Valuation of Companies in Emerging Markets*, Wiley Finance, New York, 2002.
- [3] Родић Ј., Филиповић М.: *Процена вредности предузећа*, ASIMEX, Београд, 2010.
- [4] Леко В., Влаховић А., Познанић В.: *Процена вредности капитала – методологија и примери*, Економски институт, Београд, 1997.
- [5] Познанић В., Цвијановић М. Ј.: *Методe вредновања предузећа*, Економски институт, Београд, 2011.
- [6] Божић Р., *Финансирање предузећа и финансијско тржиште*, Институт за економска истраживања, Приштина 1998
- [7] Павловић В., Кнежевић Г.: *Адекватност тржишне методе процене вредности капитала за потребе приватизације*, Рачуноводство, Савез рачуновођа и ревизора, 2008.
- [8] Познанић В.: *Избор метода за вредновање предузећа*, Зборник радова са Симпозијума о корпоративном управљању, Теслић, 2011.
- [9] Микеревић Ј.Д.: *Принципи и пракса процјене вриједности предузећа*, Финрар и Финансинг, Бања Лука, 2009.
- [10] Ђурић Б.: *Како се продају предузећа?*, Семберске новине, Бијељина, 2012.
- [11] <http://www.appraisers.org>
- [12] <http://www.damodaran.com>

<sup>37</sup> Исто, стр. 113

## FINANSIJSKI POKAZATELJI U FUNKCIJI UTVRĐIVANJA FINANSIJSKOG KAPACITETA PREDUZEĆA

### FINANCIAL INDICATORS IN THE FUNCTION OF DETERMINING FINANCIAL CAPACITY OF THE COMPANY

Mirković Danijela, dipl. ecc, MH ERS ZP „Rudnik i Termoelektrana Ugljevik“ A.D. Ugljevik

**Rezime:** Formiranje i izračunavanje finansijskih pokazatelja u preduzeću neophodno je radi stvaranja dobre informativne osnove za donošenje relevantnih poslovnih odluka od strane menadžmenta. U zavisnosti koje odluke se donose, određuje se značaj finansijskih pokazatelja finansijskog kapaciteta preduzeća. Zbog zainteresovanosti menadžmenta da se u preduzeću osigura njegova finansijska stabilnost i uspostavi dobar odnos preduzeća sa okruženjem, nameće se potreba poznavanja većeg broja finansijskih pokazatelja koji su bitni za utvrđivanje finansijskog kapaciteta preduzeća. Dakle, radi kvalitetnijeg sagledavanja bitnih finansijskih pokazatelja finansijskog kapaciteta preduzeća kroz vremensku dimenziju, a u svrhu savremenog izračunavanja finansijskog kapaciteta preduzeća, u radu će se koristiti finansijski izvještaji EDP „Elektro – Bijeljina“ a.d. Bijeljina za period od tri godine koji odgovaraju ovim potrebama.

**Ključne riječi:** finansijski pokazatelji, finansijski kapacitet, poslovne odluke, menadžment, preduzeće.

**Abstract:** Determination and calculation of financial indicators of a company is necessary for creation of a good information base for making relevant business decisions by the management. Depending on which decisions are to be made, the importance of the financial indicators of the financial capacity of the company is determined. Because of the interest of a company's management to ensure their financial stability and to establish a good relationship with the company environment it is necessary to get familiar with a number of financial indicators that are relevant for determining the financial capacity of the company. In order to consider more efficiently the important financial indicators of the financial capacity of a company through a period of time and for the purpose of calculating the financial capacity of modern enterprises, this paper will use the financial

statements of EDP "Elektro - Bijeljina" a.d. Bijeljina for a period of three years, which corresponds to these needs.

**Key words:** financial indicators, financial capacity, business decisions, management, company.

### 1. UVOD

Svaka donesena poslovna odluka od strane menadžmenta u preduzeću treba da se temelji na određenim finansijskim pokazateljima. Finansijski pokazatelji finansijskog kapaciteta služe menadžerima da na najbolji način osiguraju poslovanje preduzeća. Oni predstavljaju dobru polaznu osnovu za kvantifikovanje finansijskog kapaciteta preduzeća. Finansijski kapacitet u savremenim uslovima poslovanja značajno utiče na poslovnu poziciju i tržišni položaj preduzeća. Da bi se osigurala finansijska stabilnost preduzeća i dobar položaj preduzeća na tržištu, neophodno je poznavanje većeg broja finansijskih pokazatelja finansijskog kapaciteta preduzeća. Kod ocjene, odnosno utvrđivanja finansijskog kapaciteta preduzeća koristi se nekoliko grupa finansijskih pokazatelja koji će se na adekvatan način obraditi u ovom radu.

### 2. ODREĐIVANJE FINANSIJSKOG KAPACITETA PREDUZEĆA

Za svako preduzeće važno je odrediti finansijski kapacitet.<sup>38</sup> Kod određivanja finansijskog kapaciteta neophodno je utvrditi njegov značaj za preduzeće. Postoji više razloga zbog čega je potrebno odrediti finansijski kapacitet preduzeća. Neki od razloga su: vrijednost ugovorenih javnih nabavki (u većini slučajeva je izrazito visoka), isporuka ugovorenih dobara (vezana je za rok i dinamiku), od izvršenja ili neizvršenja usluga zavise mnogobrojni korisnici koji se na njih nadovezuju, ponuđača može zadesiti i likvidacija, nizak osnivački kapital dioničkih društava sa ograničenom odgovornošću ne predstavlja nikakav argument sigurnosti.

Da bi odredili finansijski kapacitet preduzeća, samo uzimanje u obzir finansijskih pokazatelja nije dovoljno, nego se dublje mora ući u njihovu suštinu. To se postiže analiziranjem pozicija finansijskih izvještaja koje predstavljaju osnovu predmetnog pokazatelja. Određivanje finansijskog kapaciteta za preduzeće u savremenim uslovima poslovanja je značajno, jer finansijski kapacitet utiče na poslovnu poziciju preduzeća pri ugovaranju, što poboljšava njegov tržišni položaj.

<sup>38</sup> Finansijski kapacitet je nivo sposobnosti uzimanja kredita od strane dužnika, pri čemu dužnik može povećati dug, a da ne umanjí svoje trenutne ili buduće izdatke.

### 3. FINANSIJSKI POKAZATELJI BITNI ZA ODREĐIVANJE FINANSIJSKOG KAPACITETA PREDUZEĆA

Razlikuje se nekoliko grupa finansijskih pokazatelja koji su bitni za određivanje finansijskog kapaciteta preduzeća, a to su:<sup>39</sup> pokazatelji likvidnosti, pokazatelji zaduženosti, pokazatelji aktivnosti, pokazatelji ekonomičnosti, pokazatelji rentabilnosti, i pokazatelji sigurnosti finansijskih plasmana. Pokazatelji likvidnosti mjere sposobnost preduzeća da podmiri dospelje kratkoročne obaveze, dok pokazatelji zaduženosti mjere iznos finansijskih sredstava koja su uzeta iz tuđih izvora sredstava. Efikasnost upotrebe resursa u preduzeću određuje se pokazateljima aktivnosti. Pokazatelji ekonomičnosti određuju koliko se prihoda ostvari po jedinici rashoda, dok pokazatelji rentabilnosti mjere povraćaj kapitala. Uspješnost ulaganja u kapital drugih privrednih društava određuje se pokazateljima sigurnosti finansijskih plasmana.

**Pokazatelji likvidnosti.** „Likvidnost preduzeća se definiše kao sposobnost preduzeća da raspoloživom likvidnom imovinom uspeva permanentno izmirivati dospelje kratkoročne obaveze.“<sup>40</sup> U skladu sa definicijom likvidnosti, definišu se i pokazatelji likvidnosti. Pokazatelji likvidnosti mjere sposobnost preduzeća da izmiri dospelje obaveze u kratkom roku. Postupak izračunavanja pokazatelja likvidnosti prikazan je u tabeli koja slijedi.

Tabela 1. Postupak izračunavanja pokazatelja likvidnosti

NAZIV POKAZATELJA	BROJILAC	IMENILAC
1	2	3
koeficijent trenutne likvidnosti	novčana sredstva	kratkoročne obaveze
koeficijent ubrzane likvidnosti	novčana sredstva + potraživanja	kratkoročne obaveze
koeficijent tekuće likvidnosti	obrtna sredstva	kratkoročne obaveze
koeficijent finansijske stabilnosti	osnovna sredstva	sopstveni kapital + dugoročne obaveze

<sup>39</sup> Urađeno prema: S. Davidson-C. P. Stickney-R. L. Weil, *Finansial Accounting*, Hinsdale, Illinois, The Dryden Press, 1979., 189-191. str

<sup>40</sup> Malešević Đ. Vranković M., *Poslovna analiza*, Ekonomski fakultet Subotica, 2007., 204. str.

**Pokazatelji zaduženosti.** Pokazatelji zaduženosti privrednog subjekta formiraju se na osnovu bilansa stanja i pokazuju koliko je sredstava uloženo iz vlastitih, a koliko iz pozajmljenih izvora finansiranja. Postupak izračunavanja pokazatelja zaduženosti prikazan je u tabeli koja slijedi.

Tabela 2. Postupak izračunavanja pokazatelja zaduženosti

NAZIV POKAZATELJA	BROJILAC	IMENILAC
1	2	3
koeficijent zaduženosti	ukupne obaveze	ukupna sredstva
koeficijent sopstvenog finansiranja	sopstveni kapital	ukupna sredstva
koeficijent finansiranja	ukupne obaveze	sopstveni kapital
rigorozni stepen pokrića	sopstveni kapital	osnovna sredstva
opšti stepen pokrića	sopstveni kapital + dugoročne obaveze	osnovna sredstva

Opšti i rigorozni stepen pokrića računaju se na osnovu podataka dobijenih iz bilansa stanja. Posmatra se pokriće osnovnih sredstava sopstvenim kapitalom, odnosno pokriće sopstvenim kapitalom uvećanim za dugoročne obaveze. Vrijednost opšteg stepena pokrića treba da bude veća od jedan, jer je poznato da dio dugoročnih izvora, zbog održavanja likvidnosti, treba da bude iskorišćen za finansiranje kratkotrajne imovine.

**Pokazatelji aktivnosti.** Pokazatelji aktivnosti se definišu i kao koeficijenti obrta, a računaju se na osnovu odnosa prometa i prosječnog stanja. Na taj način se određuje brzina cirkulacije imovine u poslovnom procesu. Koeficijent obrta se najčešće izračunava za ukupnu imovinu, obrtna sredstva i potraživanja. Postupak izračunavanja pokazatelja aktivnost prikazan je u tabelarnom prikazu broj 3.

Tabela 3. Postupak izračunavanja pokazatelja aktivnosti

NAZIV POKAZATELJA	BROJILAC	IMENILAC
1	2	3
koeficijent obrta obrtne imovine	prihodi od prodaje	prosječna tekuća imovina
1	2	3
koeficijent obrta zaliha	prihodi od prodaje	prosječne zalihe
koeficijent obrta potraživanja	prihodi od prodaje	potraživanja
trajanje naplate potraživanja u danima	broj dana u godini (365)	koeficijent obrta potraživanja

Prilikom određivanja koeficijenata aktivnosti, moguće je odrediti i koeficijent ukupnih zaliha sirovina i materijala, kao i koeficijent obrta pojedinih vrsta zaliha. Poželjno bi bilo da koeficijenti aktivnosti budu što veći, a da vrijeme vezivanja ukupne i pojedinih vrsta imovine bude što kraće.

**Pokazatelji ekonomičnosti.** Pokazatelji kojima se mjeri ekonomičnost definiše se kao odnos prihoda i rashoda i primjenjuje se prilikom utvrđivanja prihoda po jedinici rashoda. Pokazatelji ekonomičnosti se utvrđuju na osnovu podataka iz bilansa uspjeha. Postupak izračunavanja pokazatelja ekonomičnosti prikazan je u tabeli koja slijedi.

Tabela 4. Postupak izračunavanja pokazatelja ekonomičnosti

NAZIV POKAZATELJA	BROJILAC	IMENILAC
1	2	3
ekonomičnost ukupnog poslovanja	ukupni prihodi	ukupni rashodi
ekonomičnost prodaje	prihodi od prodaje	rashodi prodaje
ekonomičnost finansiranja	finansijski prihodi	finansijski rashodi

Da bi se posmatralo cjelokupno poslovanje privrednog subjekta, pored pokazatelja ekonomičnosti, potrebno je sagledati i ostale analitičke pokazatelje ekonomičnosti finansijskog kapaciteta. Pokazatelj ekonomičnosti upućuje na transparentno kvantitativno sagledavanje uslova za učešće u postupku dodjele ugovora o javnoj nabavci.

Potrebno je da koeficijent ekonomičnosti bude veći od jedan.

**Pokazatelji rentabilnosti.** Rentabilnost se definiše kao mogućnost privrednog subjekta da ostvari što veći profit uz optimalno ulaganje sredstava. Poslovni uspjeh može se izražavati na nekoliko načina. Ako je riječ o razlici vrijednosti prihoda i rashoda, uspjeh se izražava bilansnim dobitkom ili gubitkom. Svaki princip je moguće razložiti na nekoliko analitičkih pokazatelja finansijskog kapaciteta privrednog subjekta, što utiče na donošenje odluka.

Tabela 5. Postupak izračunavanja pokazatelja rentabilnosti

NAZIV POKAZATELJA	BROJILAC	IMENILAC
1	2	3
neto rentabilnost imovine	neto dobit + kamate	ukupna imovina
bruto rentabilnost imovine	oporeziva dobit + kamate	ukupna imovina
rentabilnost sopstvenog kapitala	neto dobit	sopstveni kapital

Pokazatelji rentabilnosti računaju se na osnovu podataka iz bilansa stanja i bilansa uspjeha posmatranog privrednog subjekta.

**Pokazatelji sigurnosti finansijskih plasmana.** Pokazatelji sigurnosti finansijskih plasmana govore o uspješnosti ulaganja u akcije privrednih subjekata. Da bi se izračunali pokazatelji sigurnosti finansijskih plasmana, pored podataka iz finansijskih izvještaja, potrebno je imati uvid i u podatke o akcijama (broj akcija i njihova tržišna vrijednost). Dobit po akciji i dividenda po akciji iskazuju se u novčanim jedinicama i pokazuju koliko se novčanih jedinica dividende ostvari po jednoj akciji. Prema utvrđenom pravilu, dobit po akciji bi trebala da bude veća od dividende po akciji, jer se dio dobiti zadržava. Međutim, moguća je i obrnuta situacija (kada su dividende isplaćivane



iz zadržane dobiti). Odnos isplate dividende pokazuje odnos dividende po akciji i dobiti po akciji, dok odnos cijene i dobiti po akciji pokazuje koliko je puta tržišna cijena akcije veća od dobiti po akciji.

Razlikuju se ukupna i dividendna rentabilnost akcije. Ukupna rentabilnost bi trebalo da bude veća od dividendne rentabilnosti. Obrnut slučaj bi bio moguć ako se dividende isplaćuju iz zadržane dobiti kumulirane u prethodnim obračunskim periodima. Navedeni pokazatelji se izražavaju u procentima.

Tabela 6. Postupak izračunavanja pokazatelja sigurnosti finansijskih plasmana

NAZIV POKAZATELJA	BROJILAC	IMENILAC
1	2	3
dobit po akciji	neto dobit	broj akcija
dividenda po akciji	dio neto dobiti za dividende	broj akcija
odnos isplate dividendi	dividenda po akciji	dobit po akciji
odnos cijene i dobiti po akciji	tržišna cijena akcije	dobit po akciji
ukupna rentabilnost	dobit po	tržišna cijena

Tabela 7. Sažeti bilans stanja preduzeća EDP "Elektro – Bijeljina" a. d. Bijeljina (u KM)

POZICIJA	AOP	Iznos		
		2011.	2010.	2009.
1	2	3	4	5
<b>A K T I V A</b>				
<b>A. STALNA IMOVINA</b>	001	<b>183.208.683</b>	<b>177.319.303</b>	<b>178.209.411</b>
I Nematerijalna ulaganja	002	504.788	357.045	257.632
II Nekretnine, postrojenja, oprema i investicione Nekretnine	008	173.538.425	169.851.490	171.288.020
III Biološka sredstva i sredstva kulture	015	10.843	10.843	2.000
IV Dugoročni finansijski plasmani	021	6.147.911	4.187.025	6.661.759
V Odložena poreska sredstva	030	3.006.716	2.912.900	-
<b>B. TEKUĆA IMOVINA</b>	031	<b>29.657.073</b>	<b>32.531.469</b>	<b>28.511.720</b>
I Zalihe, stalna imovina i sredstva obustavljenog poslovanja namijenjena prodaji	032	6.037.986	6.061.811	5.197.864
II Kratkoročna potraživanja, plasmani i gotovina	039	23.619.087	26.469.658	23.313.856
1. Kratkoročna potraživanja	040	20.718.631	23.407.184	17.129.546
2. Kratkoročni finansijski plasmani	046	21.836	22.249	2.700
3. Gotovinski ekvivalenti i gotovina	055	196.013	229.914	2.944.074
4. Porez na dodatu vrijednost	058	-	-	-
5. Aktivna vremenska razgraničenja	059	2.682.607	2.810.311	3.237.536

akcije	akciji	akcije
dividendna rentabilnost akcije	dividenda po akciji	tržišna cijena akcije

Pokazatelji sigurnosti finansijskih plasmana se uzimaju u obzir samo kada se radi o restriktivnom postupku kvalifikacije ponuđača, gdje se ponuđači kvalifikuju da u određenom neradnom vremenskom periodu budu u mogućnosti da zaključe ugovor o nabavci određenih sredstava.

#### 4. UTVRĐIVANJE FINANSIJSKIH POKAZATELJA FINANSIJSKOG KAPACITETA PREDUZEĆA „EDP ELEKTRO - BIJELJINA“ A.D. BIJELJINA

Elektrodistributivno preduzeće „Elektro - Bijeljina“ a. d. Bijeljina je pravni nasljednik Zavisnog državnog preduzeća „Elektro - Bijeljina“. ZDP „Elektro - Bijeljina“ poslovalo je kao jedno od zavisnih preduzeća u sastavu Javnog matičnog preduzeća „Elektroprivreda Republike Srpske“. Dana 9. februara 2005. godine ZDP „Elektro - Bijeljina“ je promijenilo svoj oblik te je od tada Akcionarsko društvo koje sada nosi naziv: Elektrodistributivno preduzeće „Elektro - Bijeljina“ a. d. Bijeljina.

<b>C. GUBITAK IZNAD VISINE KAPITALA</b>	061	-	-	-
<b>Č. POSLOVNA AKTIVA</b>	062	<b>212.865.756</b>	<b>209.850.772</b>	<b>206.721.131</b>
<b>Ć. VANBILANSNA AKTIVA</b>	063	<b>32.875.836</b>	<b>33.177.279</b>	<b>33.506.021</b>
<b>D. UKUPNA AKTIVA</b>	064	<b>245.741.592</b>	<b>243.028.051</b>	<b>240.227.152</b>
<b>P A S I V A</b>				
<b>A. KAPITAL</b>	101	<b>148.782.349</b>	<b>150.589.325</b>	<b>151.226.782</b>
<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>
I OSNOVNI KAPITAL	102	38.486.953	38.486.953	38.486.953
1. Akcijski kapital	103	38.486.953	38.486.953	38.486.953
2. Udjeli društva sa ograničenom odgovornošću	104	-	-	-
3. Zadržni udjeli	105	-	-	-
4. Ulozi	106	-	-	-
5. Državni kapital	107	-	-	-
6. Ostali osnovni kapital	108	-	-	-
II UPISANI NEUPLAĆENI KAPITAL	109	-	-	-
III EMISIONA PREMIJA	110	-	-	-
IV REZERVE	111	3.482.056	3.457.369	3.436.763
V REVALORIZACIONE REZERVE	114	66.194.618	71.414.172	76.683.613
VI NEREALIZOVANI DOBICI PO OSNOVU FINANSIJSKIH SREDSTAVA RASPOLOŽIVIH ZA PRODAJU	115	-	-	-
VII NERELIZOVANI GUBICI PO OSNOVU FINANSIJSKIH SREDSTAVA RASPOLOŽIVIH ZA PRODAJU	116	-	-	-
VIII NERASPOREĐENI DOBITAK	117	40.618.722	37.230.831	32.619.453
IX GUBITAK DO VISINE KAPITALA	122	-	-	-
<b>B. DUGOROČNA REZERVISANJA</b>	125	<b>20.964.833</b>	<b>21.116.498</b>	<b>21.869.698</b>
<b>C. OBAVEZE</b>	132	<b>43.118.574</b>	<b>38.144.949</b>	<b>33.624.651</b>
I Dugoročne obaveze	133	22.129.465	20.396.620	17.816.538
II Kratkoročne obaveze	142	20.989.109	17.748.329	15.808.113
<b>Č. POSLOVNA PASIVA</b>	161	<b>212.865.756</b>	<b>209.850.772</b>	<b>206.721.131</b>
<b>Ć. VANBILANSNA PASIVA</b>	162	<b>32.875.836</b>	<b>33.177.279</b>	<b>33.506.021</b>
<b>D. UKUPNA PASIVA</b>	163	<b>245.741.592</b>	<b>243.028.051</b>	<b>240.227.152</b>

Tabela 8. Sažeti bilans uspjeha preduzeća EDP“ Elektro – Bijeljina“ a. d. Bijeljina (u KM)

POZICIJA	AOP	Iznos		
		2011.	2010.	2009.
1	2	3	4	5
<b>A. POSLOVNI PRIHODI I RASHODI</b>				
<b>I POSLOVNI PRIHODI</b>	201	<b>80.878.802</b>	<b>80.506.564</b>	<b>75.345.595</b>
1. Prihodi od prodaje robe	202	1.516.438	53.848	73.467.107
2. Prihodi od prodaje učinaka	206	77.615.796	78.606.934	-
3. Prihodi od aktiviranja ili potrošnje robe i učinaka	210	1.021.801	1.159.056	1.231.687
4. Povećanje vrijednosti zaliha učinaka	211	-	-	-
5. Smanjenje vrijednosti zaliha učinaka	212	-	-	-
6. Povećanje vrijednosti investicionih nekretnina i bioloških sredstava koji se ne amortizuju	213	-	-	-
7. Smanjenje vrednosti investicionih nekretnina i bioloških sredstava koji se ne amortizuju	214	-	-	-
8. Ostali poslovni prihodi	215	724.767	686.726	646.801

<b>II POSLOVNI RASHODI</b>	216	<b>87.014.995</b>	<b>84.608.827</b>	<b>81.672.255</b>
1. Nabavna vrijednost prodane robe	217	49.055.607	41.564.988	39.723.785
2. Troškovi materijala	218	2.059.887	2.155.185	2.291.397
3. Troškovi zarada, naknada zarada i ostalih ličnih Rashoda	219	21.435.009	20.326.529	19.696.998
4. Troškovi proizvodnih usluga	222	1.293.636	8.115.955	7.263.029
5. Troškovi amortizacije i rezervisanja	223	11.268.536	10.585.652	10.190.208
<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>
5a. Troškovi amortizacije	224	10.765.543	10.408.199	10.190.208
5b. Troškovi rezervisanja	225	502.993	177.453	-
6. Nematerijalni troškovi (bez poreza i doprinosa)	226	1.237.199	1.249.587	2.002.623
7. Troškovi poreza	227	244.469	196.532	150.778
8. Troškovi doprinosa	228	420.652	414.399	353.437
<b>B. POSLOVNI DOBITAK</b>	229		-	-
<b>C. POSLOVNI GUBITAK</b>	230	<b>6.136.193</b>	<b>4.102.263</b>	<b>6.326.660</b>
<b>Č. FINANSIJSKI PRIHODI I RASHODI</b>				
<b>I FINANSIJSKI PRIHODI</b>	231	<b>2.879.705</b>	<b>4.373.064</b>	<b>2.645.337</b>
<b>II FINANSIJSKI RASHODI</b>	238	<b>99.218</b>	<b>137.781</b>	<b>130.248</b>
1. Rashodi kamata	240	96.577	131.696	129.780
2. Negativne kursne razlike	241	2.641	6.085	468
<b>Ć. DOBITAK REDOVNE AKTIVNOSTI</b>	244	-	<b>133.020</b>	-
<b>D. GUBITAK REDOVNE AKTIVNOSTI</b>	245	<b>3.355.706</b>	-	<b>3.811.571</b>
<b>DŽ. OSTALI PRIHODI I RASHODI</b>				
<b>I OSTALI PRIHODI</b>	246	<b>10.751.806</b>	<b>2.937.496</b>	<b>9.742.639</b>
<b>II OSTALI RASHODI</b>	257	<b>7.205.598</b>	<b>2.892.828</b>	<b>5.357.944</b>
<b>Đ. DOBITAK PO OSNOVU OSTALIH PRIHODA I RASHODA</b>	268	<b>3.546.208</b>	<b>44.668</b>	<b>4.384.695</b>
<b>E. GUBITAK PO OSNOVU OSTALIH PRIHODA I RASHODA</b>	269	-	-	-
<b>F. DOBITAK I GUBITAK PRIJE OPOREZIVANJA</b>			-	
1. Dobitak prije oporezivanja	293	190.502	177.688	573.124
2. Gubitak prije oporezivanja	294	-	-	-
<b>G. TEKUĆI I ODLOŽENI POREZ NA DOBIT</b>				
1. Poreski rashodi perioda	295		-	137.224
2. Odloženi poreski rashodi perioda	296	120.513	178.108	367.212
3. Odloženi poreski prihodi perioda	297	93.816	49.795	-
<b>H. NETO DOBITAK I NETO GUBITAK PERIODA</b>				
1. Neto dobitak tekuće godine	298	163.805	49.375	68.688
2. Neto gubitak tekuće godine	299	-	-	-
<b>I. UKUPAN NETO REZULTAT U OBRAČUNSKOM PERIODU</b>				
<b>I UKUPAN NETO DOBITAK U OBRAČUNSKOM PERIODU</b>	317	163.805	49.375	68.688
<b>II UKUPAN NETO GUBITAK U OBRAČUNSKOM PERIODU</b>	318	-	-	-
<b>J. UKUPNI PRIHODI</b>	<b>325</b>	<b>94.510.313</b>	<b>87.817.124</b>	<b>87.733.571</b>
<b>K UKUPNI RASHODI</b>	<b>326</b>	<b>94.319.811</b>	<b>87.639.436</b>	<b>87.160.447</b>

Tabela 8. prikazuje sažeti bilans uspjeha preduzeća EDP „Elektro – Bijeljina“ a. d. Bijeljina za period od 2009. do 2011. godine. Bilans uspjeha ili račun dobitka – gubitka je pregled prihoda, rashoda i finansijskog rezultata. U bilansu uspjeha obuhvaćeni su prihodi i rashodi koji su podjeljeni u

dvije grupe: prihodi i rashodi od prodaje i finansijski prihodi i rashodi. Dobit prije oporezivanja predstavlja razliku između ukupnih prihoda i ukupnih rashoda. Kada se od dobiti prije oporezivanja oduzme porez na dobit, utvrđuje se

neto dobit. Nakon toga obuhvata se i raspodjela neto dobiti na dividende i neraspoređenu dobit.

Podaci iz bilansa uspjeha služe kao osnov za ocjenu uspješnosti poslovanja preduzeća. Za razliku od bilansa stanja čiji su računi realni jer izražavaju imovinske dijelove, računi bilansa uspjeha su obračunskog karaktera. Bilans stanja i bilans

uspjeha su međusobno povezani izvještaji ne samo zbog toga što ostvareni rezultat iskazan u bilansu uspjeha predstavlja promjenu neto imovine preduzeća, već i zbog toga što nedovršene poslovne operacije na dan bilansa zahtijevaju alokaciju troškova i anticipiranje rashoda, s jedne i odlaganje i anticipiranje prihoda, s druge strane.

Tabela 9. Finansijski pokazatelji finansijskog kapaciteta preduzeća EDP „ Elektro-Bijeljina“ a.d. Bijeljina

FINANSIJSKI POKAZATELJI		2011.	2010.	2009.
1		2	3	4
POKAZATELJI LIKVIDNOSTI	koeficijent trenutne likvidnosti	0,009	0,013	0,186
	koeficijent ubrzane likvidnosti	0,996	1,332	1,270
	koeficijent tekuće likvidnosti	1,413	1,833	1,804
	koeficijent finansijske stabilnosti	1,072	1,037	1,054
POKAZATELJI ZADUŽENOSTI	koeficijent zaduženosti	0,025	0,025	0,140
	koeficijent sopstvenog finansiranja	0,605	0,620	0,629
	koeficijent finansiranja	0,290	0,253	0,222
	rigorozni stepen pokrića	0,812	0,849	0,849
	opšti stepen pokrića	0,933	0,964	0,949
POKAZATELJI AKTIVNOSTI	koeficijent obrta obrtne imovine	2,601	2,638	2,697
	dani vezivanja obrtne imovine	140	138	135
	koeficijent obrta zaliha	13,369	14,300	13,847
	dani vezivanja zaliha	27	26	26
	koeficijent obrta potraživanja	3,666	3,972	4,289
	dani vezivanja potraživanja	100	92	85
POKAZATELJI EKONOMIČNOSTI	ekonomičnost ukupnog	1,002	1,002	1,006

	poslovanja			
	ekonomičnost prodaje	0,929	0,951	0,922
	ekonomičnost finansiranja	29,024	31,739	20,310
1	2	3	4	
<b>POKAZATELJI RENTABILNOSTI</b>	neto rentabilnost imovine	0,001	0,001	0,001
	bruto rentabilnost imovine	0,001	0,001	0,003
	rentabilnost sopstvenog kapitala	0,001	0,001	0,001
<b>POKAZATELJI SIGURNOSTI FINANSIJSKIH PLASMANA</b>	dobit po akciji	0,004	0,120	0,002
	dividenda po akciji	0,004	0,120	0,002
	odnos isplate dividendi	1,000	1,000	1,000
	odnos cijene i dobiti po akciji	54,040	1,920	128,873
	ukupna rentabilnost akcije	0,000	0,000	0,000
	dividendna rentabilnost akcije	0,000	0,000	0,000

Osnovno načelo finansijske politike je likvidnost. Likvidnost se definiše kao sposobnost preduzeća da o roku može izmiriti dospjele obaveze prema povjeriocima.

Preduzeće „EDP Elektro - Bijeljina“ a. d. Bijeljina ne posjeduje trenutnu likvidnost u sva tri obračunska perioda, te shodno tome, posmatrano preduzeće nije imalo trenutnu mogućnost plaćanja dospjelih obaveza. To znači da preduzeće nije bilo u mogućnosti da u posmatranom vremenskom periodu iz raspoložive gotovine podmiri kratkoročne obaveze. Na osnovu navedenog vidljivo je da su koeficijenti trenutne likvidnosti oscilirali iz godine u godinu. Zbog toga, posmatrano preduzeće u obračunskom periodu nije moglo realizovati svoj proizvod odnosno zalihe, a s druge strane nije moglo izvršiti naplatu svojih potraživanja. Preduzeće je uzimalo kratkoročne kredite koje takođe nije moglo vratiti što je i rezultiralo time da su koeficijenti u tom periodu bili niži od referentne vrijednosti jedan. Koeficijent ubrzane likvidnosti pokazuje da li je preduzeće u mogućnosti da otplati kratkoročne dugove. Koeficijent ubrzane likvidnosti se dobija stavljanjem u odnos gotovine i kratkoročnih potraživanja, s jedne strane, i kratkoročnih obaveza s druge strane. Preduzeće posjeduje ubranu likvidnost ukoliko je koeficijent ubrzane likvidnosti veći od jedan. Posmatrano preduzeće posjeduje ubranu likvidnost u 2009 i 2010. godini, dok je

koeficijent ubrzane likvidnosti u 2011. godini nešto manji od referentne vrijednosti 1. To znači da je preduzeće uspjele da u 2009. i u 2010. godini svoje kratkoročne obaveze pokrije raspoloživom gotovinom i kratkoročnim potraživanjima.

Opšta (tekuća) likvidnost podrazumijeva da osnovna sredstva treba da budu finansirana sopstvenim kapitalom, a obrtna sredstva da budu pokrivena kratkoročnim izvorima finansiranja. U skladu s tim, koeficijent opšte likvidnosti pokazuje sa koliko je konvertibilnih maraka obrtnih sredstava pokrivena jedna konvertibilna marka kratkoročnih obaveza. Da bi preduzeće posjedovalo opštu likvidnost, potrebno je da koeficijent opšte likvidnosti bude veći od dva. Na osnovu posmatranih podataka tokom tri godine, jasno je da preduzeće EDP „Elektro – Bijeljina“ a.d. Bijeljina ne posjeduje opštu likvidnost jer su koeficijenti opšte likvidnosti ispod referentne vrijednosti 2. Povećanje kratkoročnih obaveza u odnosu na tekuću imovinu prouzrokovalo je da posmatrano preduzeće postane nelikvidno.

Koeficijent finansijske stabilnosti uvijek treba da bude manji od jedan. Tokom posmatranog perioda u preduzeću koeficijent finansijske stabilnosti je bio veći od referentne vrijednosti, što znači da se likvidnost i finansijska stabilnost smanjuje jer posmatrano preduzeće koristi veći dio sopstvenog kapitala i dugoročnih obaveza za finansiranje osnovnih sredstava. Imajući u vidu da je koeficijent

finansijske stabilnosti tokom tri godine bio veći od referentne vrijednosti jedan, dolazi se do zaključka da su navedeni pokazatelji uticali na smanjenje neto obrtnih sredstava.

Ocjena zaduženosti se vrši preko strukture pasive bilansa stanja posmatrane sa stanovišta vlasništva. Struktura pasive bilansa stanja utiče na sigurnost, rentabilnost i autonomiju dužnika.

Stepen zaduženosti preduzeća mjeri se odnosom vlastitih izvora finansiranja tj. kapitala, i tuđih izvora finansiranja odnosno obaveza. Analizirajući posmatrano preduzeće, može se vidjeti da je koeficijent zaduženosti u posmatranom vremenskom periodu manji od 0,5, što upućuje na dobru poslovnu politiku preduzeća i na visok stepen finansijskog kapaciteta preduzeća u pogledu finansiranja sopstvenim sredstvima.

Koeficijent sopstvenog finansiranja predstavlja odnos sopstvenog kapitala i ukupnih obaveza. Ukoliko je struktura pasive pomjerena više u korist sopstvenog (vlastitog) kapitala, tada je povoljniji odnos sredstava i dugova. Rezultat toga jeste i manja vjerovatnoća da gubici dužnika budu veći od sopstvenog kapitala. Analizirajući posmatrano preduzeće, vidi se da je u strukturi pasive bilansa stanja većim dijelom prisutan sopstveni kapital.

Pokazatelji kao što su rigorozni i opšti stepen pokrivenosti pokazuju pokrivenost osnovnih sredstava sopstvenim kapitalom i sopstvenim kapitalom uvećanim za dugoročne obaveze. Navedeni pokazatelji u posmatranom vremenskom periodu su manji od referentne vrijednosti jedan, što upućuje na loš finansijski kapacitet.

Koeficijenti obrta ukupnih i obrtnih sredstava pokazuju koliko se puta imovina uveća u toku posmatranog vremenskog perioda. Osnovni pokazatelj obrta sredstava su potraživanja koja ujedno predstavljaju i prelaznu fazu na nivou preduzeća. Obrtna imovina predstavlja dio poslovnih sredstava čija se vrijednost može odjednom prenijeti na proizvod koji ima novu upotrebnu vrijednost. Obrtnim sredstvom se smatra sredstvo čiji je koeficijent obrta jedan ili pak veći od jedan. To znači da se u osnovi ne očekuje da koeficijent obrta obrtne imovine bude manji od jedan.

Da bi se sa što manjim obimom obrtne imovine realizovali obrtni zadaci, potrebno je da obrtna sredstva brže cirkulišu. Brže cirkulisanje obrtnih sredstava direktno utiče na sistem rentabilnosti ukupnog poslovanja preduzeća. Ukoliko obrtna sredstva ne cirkulišu kako treba, to utiče na smanjenje finansijske snage preduzeća. Koeficijent obrta obrtne imovine dobija se tako što se efekti (učinci) obrtne imovine koji su u osnovi predstavljeni prihodima od prodaje, stave u odnos sa prosječnom obrtnom (tekućom) imovinom. Dobijeni koeficijent pokazuje koliko se puta tekuća

imovina obrnula u periodu za koji se mjeri obrt. Na osnovu dobijenog koeficijenta utvrđuje se i broj dana vezivanja obrtne imovine. Dani vezivanja obrtne imovine se dobijaju kada se 365 podijeli sa koeficijentom obrta obrtne imovine. U posmatranom preduzeću koeficijent obrta obrtne imovine oscilira u sva tri obračunska perioda.

U 2009. godini koeficijent obrta obrtne imovine je iznosio 2,697 što znači da je preduzeću bilo potrebno 135 dana da bi se obrtna imovina obrnula približno dva puta u toku 2009. godine. U odnosu na 2009. godinu, u 2010. godini koeficijent obrta obrtne imovine se povećao tako da je preduzeću bilo potrebno 138 dana da bi se obrtna imovina obrnula približno tri puta u toku posmatrane godine. U 2011. godini koeficijent obrta obrtne imovine je iznosio 2,601, što znači da je preduzeću bilo potrebno 140 dana da bi se obrtna imovina obrnula približno tri puta u toku godine.

Koeficijent obrta zaliha pokazuje da li su gotovi proizvodi odnosno roba koja je uskladištena na zalihama kvalitetni i da li imaju brz izlaz. Koeficijent obrta zaliha se direktno odražava na likvidnost. Dakle, ovaj koeficijent pokazuje koliko se puta prosječne zalihe obrnu u toku jedne godine. U 2009. godini koeficijent obrta zaliha je iznosio 13,847, što znači da se prosječne zalihe obrnu približno četrnaest puta za 26 dana. U narednoj godini koeficijent obrta zaliha se povećava na 14,300. U 2011. godini koeficijent obrta zaliha iznosi 13,369 što znači da se prosječne zalihe obrnu približno trinaest puta za 27 dana u toku godine. S obzirom na djelatnost posmatranog preduzeća, koeficijent obrta zaliha i dani vezivanja zaliha u posmatranom vremenskom periodu imaju povoljnu strukturu, te kao takvi imaju i pozitivan efekat na poslovanje preduzeća.

Koeficijent obrta potraživanja pokazuje u kojoj mjeri preduzeće može da naplati sredstva od prodane robe i učinaka odnosno kojom brzinom preduzeće naplaćuje svoja potraživanja. Koeficijent obrta potraživanja se dobija stavljanjem u odnos prihoda od prodaje i prosječnih kratkoročnih potraživanja. Dani vezivanja potraživanja se dobijaju kada se 365 stavi u odnos sa koeficijentom obrta potraživanja. U 2009. godini koeficijent obrta potraživanja iznosi 4,289, dok broj dana vezivanja potraživanja iznosi 85 dana.

U sljedećoj godini broj dana vezivanja potraživanja se povećao na 92. U odnosu na 2010. godinu, u 2011. godini dolazi do smanjenja koeficijenta obrta potraživanja, te je isti u toj godini iznosio 3,666, dok se broj dana vezivanja potraživanja povećao na 100. Na osnovu navedenog se vidi da je preduzeću potrebno sve više vremena kako bi naplatilo svoja potraživanja. Važno je istaći da je sa aspekta sigurnosti i sa aspekta uspješnosti bolje da je koeficijent obrta što veći broj, odnosno da je

vrijeme vezivanja ukupne i pojedinih vrsta imovine što kraće.

Kako bi se ispunio jedan od osnovnih uslova ekonomičnosti, potrebno je da pokazatelji ekonomičnosti budu veći od referentne vrijednosti jedan. Na taj način bi prihodi bili veći od rashoda.

Posmatrajući pokazatelje ekonomičnosti prodaje u posmatranom preduzeću tokom tri godine, može se vidjeti da su pokazatelji u sve tri godine bili manji od referentne vrijednosti, što znači da je preduzeće u ovom slučaju bilo neekonomično. Tokom tri godine pokazatelji ekonomičnosti finansiranja su bili veći od referentne vrijednosti jedan, što znači da je u ovom slučaju poslovanje preduzeća bilo ekonomično.

Kada se posmatra pokazatelj rentabilnosti finansijskog kapaciteta na datom primjeru, dolazi se do zaključka da su koeficijenti u posmatranom vremenskom periodu relativno niski, kako rentabilnosti ukupne imovine, tako i rentabilnosti sopstvenog kapitala. Stope rentabilnosti sopstvenog kapitala su takođe veoma niske, što znači da se u ovom slučaju ne isplati koristiti tuđi kapital. Preduzeće nije u mogućnosti da realizuje nabavku u kratkom vremenskom periodu.

Dobit po akciji u 2009. godini iznosi 0,002. U 2010. godini isti pokazatelj je iznosio 1,120, dok je u 2011. godini dobit po akciji iznosila 0,004.

Dividenda po akciji je iznosila po godinama: 0,002; 0,120; i 0,004. Na osnovu sagledanih pokazatelja dobiti po jednoj akciji i dividende po akciji, može se vidjeti da su pokazatelji identični, što upućuje na činjenicu da dio dobiti nije zadržan.

Ukoliko se dividenda po akciji podjeli sa iznosom dobiti po akciji, dobiće se pokazatelj odnosa isplate dividende. Tokom posmatranog perioda pokazatelj odnosa isplate dividende je iznosio 1,000, što upućuje na to da posmatrano preduzeće nije isplaćivalo dividende akcionarima, već da je povećalo zadržanu dobit u strukturi ukupne neto dobiti.

Posmatrano sa aspekta vlasnika, važno je utvrditi rentabilnost akcije. Rentabilnost akcije se posmatra kao ukupna rentabilnost akcije i dividendna rentabilnost akcije. Posmatrano preduzeće tokom tri obračunska perioda je imalo istu rentabilnost akcije, što upućuje na manju efikasnost ponuđača.

## ZAKLJUČAK

Finansijski pokazatelji finansijskog kapaciteta preduzeća izračunati koristeći se podacima iz finansijskih izvještaja, čine osnovu za donošenje relevantnih upravljačkih odluka od strane menadžmenta. Navedeni i izračunati pokazatelji na konkretnom primjeru ukazuju na korisnost njihove primjene pri utvrđivanju finansijskog kapaciteta preduzeća, koji značajno utiče na njegovu poslovnu poziciju u uslovima savremenog poslovanja.

Prezentovani finansijski pokazatelji na primjeru EDP „Elektro – Bijeljina“ a.d. Bijeljina pokazuju da poslovanje akcionarskog društva nije na zavidnom nivou.

Likvidnost akcionarskog društva nije zadovoljavajuća, stope rentabilnosti su niske (to je slučaj i sa stopom rentabilnosti sopstvenog kapitala), koeficijenti obrta obrtnih sredstava i zalih su zadovoljavajući za razliku od koeficijenta obrta potraživanja, dok je udio sopstvenog finansiranja veći od tuđih izvora.

Primjena navedenih finansijskih pokazatelja je sa većim stepenom sigurnosti ako se koriste u dužem vremenskom intervalu (period od tri godine u ovom slučaju). Finansijski pokazatelji prezentovani na ovaj način predstavljaju kvalitetnu osnovu za njihove korisnike pri utvrđivanju finansijskog kapaciteta preduzeća koji je bitan činilac pri donošenju poslovnih odluka.

## LITERATURA

- [1] Dmitrović-Šaponja Lj., Petković Đ., Finansijsko računovodstvo, Ekonomski fakultet Subotica, Subotica 2007.
- [2] Malešević Đ., Analiza poslovanja preduzeća – teorijske osnove, efikasnost poslovnih funkcija i faktora, Ekonomski fakultet Subotica, Subotica, 2002.
- [3] Malešević Đ., Vranković M., Poslovna analiza, Ekonomski fakultet Subotica, Subotica, 2002.
- [4] Panić P., Radojčić B., Projektni menadžment (Upravljanje projektima i procesima sa ocenom efikasnosti investicionih ulaganja), Fakultet poslovne ekonomije Bijeljina, Bijeljina, 2010.
- [5] Pučko D., Analiza poslovanja, Ekonomski fakultet Ljubljana, Ljubljana, 2005.
- [6] Radović R., Petrović Z., Računovodstvo, Univerzitet u Istočnom Sarajevu, Fakultet spoljne trgovine Bijeljina, Bijeljina, 2006.
- [7] Rodić J., Vukelić G., Teorija i analiza bilansa, Poljoprivredni fakultet Beograd, Beograd, 2003.
- [8] Stevanović N., Malinić D., Miličević V., Upravljačko računovodstvo, Ekonomski fakultet Beograd, Beograd 2006.
- [9] S. Davidson-C. P. Stickney-R. L. Weil, Financial Accounting, Hinsdale, Illinois, The Dryden Press, 1979.

### Internet linkovi:

- [1] <http://www.blberza.com/>
- [2] <http://www.crhovrs.org/>
- [3] <http://www.elektrobijeljina.com/>
- [4] <http://www.finansije.net/>
- [5] <http://www.ifac.org/>

## **ОПОРЕЗИВАЊЕ НЕКРЕТНИНА У БРЧКО ДИСТРИКТУ БиХ**

### **REAL ESTATE TAXATION IN BRČKO DISTRICT OF BOSNIA AND HERZEGOVINA**

**Др Хамид Алибашић, редовни професор, Економски факултет у Брчком**

**Елвис Алибашић, дипл. ек., Студент магистарског студија Економског факултета у Брчком**

**Резиме:** Аутори се у чланку баве анализом Закона о порезу на некретнине у Брчко дистрикту БиХ при чему посебно разматрају фискални регистар некретнина, методологију процјене њихове вриједности, објашњавајући пореско рјешење и начин плаћања пореза, као и разлике у опорезивању у односу на пријашњи Закон о порезу на имовину који је био на снази до 1. јануара 2009. године.

**Кључне ријечи:** некретнина, фискални регистар, разрез пореза, пореска основница, пореска стопа.

**Abstract:** Authors in the article are dealing with the analysis of the real estate tax in the Brčko District of Bosnia and Herzegovina with particular consideration of fiscal real estate register, the methodology for assessing their value, explaining taxation arrangements and tax payment methods, as well as differences in taxation compared to the previous Law on Tax on the property which was in force until 01 January 2009.

**Keywords:** properties, fiscal register, tax assessment, tax base, tax rate

#### **1. УВОД**

Одлика данашњег савременог доба су константне промјене. Промјене погађају како појединца и организације, тако и државе и њене територијалне јединице. Свима су потребна финансијска средства да би опстали у овом динамичном окружењу. Ко располаже са више средстава има финансијску моћ и може сам да ствара промјене, да се модернизује, ко их има мање мора да прати моћне и да се прилагођава промјенама. Државе финансијска средства за своје нормално функционисање највећим дијелом обезбјеђује путем пореза, те данас многи финансијски теоретичари савремену државу називају „пореском државом“, јер желе нагласити какав значај за њу имају порези. Садржај пореза се мијењао паралелно са промјенама политичких, друштвено-економских и других односа. Стога су они директан рефлекс тих односа.

Предмет истраживања у овом чланку је порез на некретнине у Брчко дистрикту БиХ, посматран кроз вријеме (од почетка његове примјене до данас) и у поређењу са окружењем.

Основни циљ писања овог чланка је да се на основу прикупљених, систематизованих и аргументованих података о порезу на некретнине у Брчко дистрикту БиХ дође до сазнања о економској оправданости увођења ове врсте пореза на подручју овог специфичног дијела наше земље. Аутори чланка темеље своје истраживање на основној хипотези да порез на некретнине у Брчко дистрикту БиХ обезбјеђује значајна финансијска средства.

Методе које су се користиле у истраживању, при изради овог чланка су: метода прикупљања и анализе података, инкрементални метод и др. Методом прикупљања података, прикупљени су подаци о порезу на некретнине у Брчко дистрикту БиХ, да би се касније статистички обрађивали помоћу методе анализе података.

Скупштина Брчко дистрикта Босне и Херцеговине, на основу члана 22. Статута усвојила је на 53. редовној сједници одржаној 18. јула 2007. године под бројем 0-02-022-95/07 Закон о порезу на некретнине Брчко дистрикта БиХ.

Закон је објављен у Службеном гласнику Брчко дистрикта БиХ број 27/07, од 17.09.2007. а примјењује се од 1. јануара 2009. године. Даном почетка примјене овог Закона на подручју Дистрикта престао се примјењивати Закон о порезима на имовину (Сл. гласник РС бројеви 8/94 и 4/00).

#### **2. ЗАКОН О ПОРЕЗУ НА НЕКРЕТНИНЕ БРЧКО ДИСТРИКТА БиХ**

Чланом 1 овог Закона регулисано је увођење годишњег пореза на некретнине које се налазе у Брчко дистрикту. Порез на некретнине плаћа се по основу: власништва над некретнином, коришћења, права посједа или права грађења.

Чланом 2 овог Закона дефинисани су поједини изрази употребљени у овом Закону.

1. „Дирекција“ означава Дирекцију за финансије Брчко дистрикта БиХ.
2. „Тржишна вриједност“ је вриједност некретнине утврђена путем процјене на основу услова на тржишту,
3. „Процијењена вриједност“ означава званичну опорезиву вриједност некретнине,
4. „Посједник некретнине“ је лице које има власништво над некретнином без обзира да ли власништво проистиче по основу регистрације у катастру и грунтовници и примјеном закона,



5. **„Некретнина“** означава земљиште, све што је трајно спојено с њим или што је изграђено на, изнад или испод површине земље,
6. **„Порески обвезник“** је лице одговорно за плаћање пореза,
7. **„Лице“** је физичко лице, самостални предузетник или правно лице,
8. **„Фискални регистар“** је база података на папиру или у електронској форми коју је установио Дистрикт због вођења пореских података о непокретној имовини, попут имена и адреса пореских обвезника, карактеристике зграда, вриједност некретнина, пореске стопе, пореска рјешења, евиденције о плаћању пореза и свих других неопходних података за управљење опорезивањем некретнина у Дистрикту.
9. **„Пореско рјешење“** је акт који доноси Дирекција, обавјештавајући пореског обвезника о пореским обавезама за одређени порески период.
10. **„Порески период“** је календарска година.

Чланом 3 Закона дефинисан је предмет опорезивања, а то је некретнина која се налази на подручју Дистрикта, на дан 31. децембра године која претходи години када се врши разрез пореза, осим пољопривредног земљишта.

Чланом 4 Закона дефинисан је порески обвезник, а то је посједник некретнине или лице које користи или заузима некретнину (као корисник некретнине), уколико се посједник некретнине не може утврдити или се не може пронаћи. У случају права грађења или права коришћења порески обвезник је корисник некретнине, уколико не плаћа накнаду закупа, а власник грађевинског објекта је порески обвезник за дати објекат и земљиште.

Чланом 5 Закона регулисана је пореска основица пореза на некретнине за текућу годину, тржишна вриједност некретнине на дан 31. децембра претходне године.

Чланом 6 Закона одређене су дужности пореског обвезника, и то:

1. Да у року од шездесет (60) дана од дана примјене Закона поднесу пријаву Дирекцији о својим некретнинама које се налазе на подручју Дистрикта.
2. Да у року од тридест (30) дана од дана стицања, отуђења или промјене вриједности некретнине поднесу пријаву Дирекцији о насталој промјени.
3. Да дозволе представницима Дирекције да приступе земљишту и зградама ради прикупљања података о вриједности некретнине.

Облик и садржај пријаве регулише Правилник о примјени закона.

Члан 7 Закона дефинише пореску стопу која се креће између 0,05% и 1,0%. Дирекција предлаже

висину пореске стопе на некретнине на подручју Брчко дистрикта и усваја се за сваку фискалну годину, при доношењу буџета.

Планом 8 Закона регулисано је пореско ослобађање на сљедеће:

1. Некретнине државе Босне и Херцеговине, Федерације Босне и Херцеговине, Републике Српске, Дистрикта и других локалних владиних институција.
2. Некретнине вјерских заједница.
3. Некретнине које обухватају еколошки осјетљива подручја, као што су: хидрографски базени, нека ријечна сливна подручја, шумске резерве, паркови и сл., а која нису отворена за развој утврђују се одлуком Скупштине Дистрикта на приједлог градоначелника Дистрикта, по одобрењу Владе Дистрикта.
4. Некретнине које припадају или их користе акредитоване конзуларне и дипломатске мисије, када се некретнине користе у те сврхе или на основу реципроцитета.
5. Некретнине које посједује међународне организације, уколико је то договорено споразумима који су потписали Дистрикт и БиХ у којима се тражи такво ослобађање.
6. Некретнине које се налазе у минским пољима и не могу се користити за нормалну употребу.
7. Индивидуални стамбени објекти порушени у протеклом рату по евиденцији надлежног органа Брчко дистрикта БиХ.

Ослобађања се не примјењују у случају да се некретнине користе у привредне сврхе ради стицања дохотка, као и у случају да је некретнина у власништу или ако је користи невладина организација са статусом хуманитарне организације, а не користи се искључиво у сврху за коју је регистрована.

Чланом 9 регулисано је одбијање по основу пребивалишта по коме физичко лице које до 1. фебруара текуће године докаже, на начин прописан правилником, да је опорезива имовина његово пребивалиште, одобриће се пореско одбијање у износу 20.000,00 КМ од опорезиве вриједности објекта. Дозвољено је само једно одбијање по опорезивој имовини.

Чланом 10 регулисано је одлагање плаћања пореске обавезе у ситуацијама крајње неимаштине:

1. У изузетним случајевима, у околностима које би изазвала претјерану неимаштину Пореска управа може пореском обвезнику одобрити одложено плаћање пореског рачуна за имовину која је пребивалиште пореског обвезника. Порески обвезник који тражи олакшицу дужан је доставити доказе које потврђују његову тврдњу о претјераној неимаштини. Према Правилнику закон не прописује да се одређене категорије налазе у ситуацији крајње неимаштине, те да се порески обвезник не ослобађа од плаћања пореза него се та обавеза одлаже и некретнина

- постаје предмет залога уписом у земљишне књиге, заједно са каматама које се кумулирају.<sup>41</sup>
- Током периода у коме је одложено плаћање пореза неће се спроводити његова присилна наплата, док ће се камате обрачунавати у складу са Законом о Пореској управи. На износ пореза и припадајуће камате Пореска управа ће уписати хипотеку у регистар некретнина катастра.
  - У случају смрти пореског обвезника, одложена пореска обавеза и камате би се наплатиле из имовине преминулог или од наследника имовине, уколико он не испуњава услове за стицање права на олакшицу на темељу претјеране неимаштине. У случају сувласништва над имовином двије или више особа, од којих једна или више особа испуњавају критеријуме за олакшицу, износ одложеног плаћања је сразмјеран њиховом удјелу у некретнини. Сваки сувласник који не испуњава критеријум за олакшицу плаћа пореску обавезу сразмјерно свом удјелу у некретнини.

Дирекција има право да изврши контролу домаћинства да би утврдила оправданост захтјева за одложено плаћање.<sup>42</sup>

Чланом 11 дефинисане су одговорности Дирекције као и обављање функција при управљању порезом на некретнине:

- Утврђивање свих опорезивих и неопорезивих некретнина у Брчко дистрикту.
- Вођење фискалног катастра (на папиру и дигитално).
- Процјене некретнина.
- Припремање и издавање пореских рјешења.
- Наплате и присилне наплате пореза на некретнине.

Чланом 12 регулисано је успостављање и вођење фискалног регистра некретнина са свим подацима који је у надлежности Дирекције:

- Дирекција доноси пореска рјешења и води евиденцију плаћања пореза.
- Дирекција утврђује формат и медије за чување фискалног регистра некретнина.
- Подаци из фискалног регистра некретнина треба да буду доступни јавности.

Чланом 13 дефинисан је начин утврђивања пореске основице према коме:

- Директор Дирекције доноси упутства у којима су прописани јединствени стандарди за процјену тржишне вриједности некретнине у Брчко дистрикту.
- Порески обвезник може да тражи од Дирекције да ревалоризује вриједност

некретнине када она претрпи штету насталу дјеловањем више силе.

- Дирекција треба најмање сваких пет година ревидирати и ажурирати тржишне вриједности свих некретнина у својој мјеродавности.
- Дирекција треба ревалоризовати вриједност некретнине сваке године, ако су на некретнини направљени нови објекти или извршена битна побољшања или ако је извршена промјена начина употребе некретнине или ако некретнина мијења власника.

Чланом 14 регулисано је доношење пореских рјешења по коме:

- Пореска управа доноси годишње пореско рјешење на порез на некретнине.
- Пореско рјешење се обвезнику доставља до 31. марта текуће године.
- Пореско рјешење по порезу на некретнине са свим релевантним подацима може да буде достављено у дигиталном облику или на папиру.

Чланом 15 дефинисано је плаћање пореза на основу кога се порез плаћа у два дијела, и то: први дио у периоду од 31. марта до 30. јуна, а други дио од 1. јула до 31. децембра текуће фискалне године, с тим да плаћање на дан 30. јуна треба износити најмање 50% износа пореске обавезе.

Чланом 16 дефинисани су рокови жалби на рјешење по коме је пореском обвезнику омогућено право жалбе у року од осам дана од дана пријема пореског рјешења.

### Фискални регистар некретнина

Фискални регистар некретнина је јавна евиденција у писаном или електронском облику коју води Пореска управа. Подаци о свим некретнинама, порезу на некретнине, адреси некретнине, њеним карактеристикама и вриједностима, као и други подаци налазе се у фискалном регистру.

Састављање фискалног регистра регулисано је Правилником о примјени Закона о пореза на некретнине Брчко дистрикта, а садржи следеће:<sup>43</sup>

Дирекција прави попис свих опорезивих и неопорезивих некретнина у Дистрикту на основу обрасца за прикупљање података. Образац садржи све неопходне податке за потребе опорезивања, и то:

- Шифра власника или корисника, гдје је власник лице које има власничка права над некретнином проистекла из регистрације у катастру и регистру некретнина или по основу закона, док је корисник лице које користи некретнину која је у власништву другог лица.

<sup>41</sup> Правилник о примјени Закона о порезу на некретнине у Брчко дистрикту, објављен у Сл. гласник Брчко дистрикта број 12 од 05.05.2012., стр. 425

<sup>42</sup> Ибидем.

<sup>43</sup> Службени гласник Брчко дистрикта БиХ број 12 од 05.05.2008. годин., стр. 425.

2. Врста власништа или коришћења некретнине која се може јавити у виду: правно лице, физичко лице или Влада Брчко дистрикта, државе и др. Владини органи и институције.
3. Врста интереса које се јавља као: власништво, право коришћења или закуп (рента).
4. Коришћење некретнина, у оквиру кога су подаци за примарно коришћење некретнине:
  - стамбено (одвојена кућа, спојена кућа, стан, помоћни објекат и др.);
  - пословно (продавница, радионица, ресторан, кафић и др.);
  - везано за пољопривреду, рударство; изградњу, производњу, комуналије и др.;
  - хотел, школа, библиотека и сл.

Врста регистрације може да буде:

- прва регистрација, почетна регистрација некретнине коју региструје власник или корисник;
- промјена обвезника, у случају када је некретнина продата;
- промјена некретнине, када накнадним радовима долази до побољшања некретнине и
- промјена коришћења некретнине, нпр. кућа претворена у продавницу и сл.

Образац је важно попунити тачно и читко штампаним словима, а тако попуњен образац својеручно потписује сакупљач података. Важно је још и то да особа која је присутна (власник, корисник или други неко) потврди својим потписом да су сви подаци тачни и истинити.

Сви подаци који се прикупе на терену уносе се у информациони систем пореза на некретнине. Извор података за попис је катастар некретнина који посједује бројеве катастарских честица некретнина које Дирекција користи у попуњавању фискалног регистра. У образац се уносе још и подаци попут адресе некретнине, катастарска општина, број парцеле и потпарцеле, географска ширина и дужина, надморска висина и др.

База података пореза на некретнине се ажурира сваке године и садржи податке до којих се дошло у току протекле године. Дирекција пописује све нове објекте и прати степен довршености из претходне године. Датум процјене некретнине за порез на некретнине је стање некретнине на дан 31. децембра године прије године опорезивања.

Промјене власништва које произлазе из уговора о преносу власништва се морају редовно уносити у базу података на основу пријаве коју обавезно подноси порески обвезник или по пријему купопродајног уговора. У бази података морају бити евидентираних измјене података које су резултат жалбених поступака. Сваке године у јануару грунтовница Брчко дистрикта у електронском формату обезбјеђује ажурирање информација о парцелама и власницима.

Подаци из фискалног регистра треба да буду јавни због праведности. Порески обвезник може имати сазнања о процјени некретнине само ако има могућност да изврши упоређивање са сличном некретнином. Ови подаци се могу наћи по катастарском броју и адреси. Дирекција на своју веб страницу поставља одабране податке из фискалног регистра. Они могу да садрже сљедеће:

1. Подаци о опису некретнине (употреба некретнине; земљиште, топографија, прикључци; информације о вањском и унутрашњем изгледу некретнине);
2. Вриједност некретнине у фискалном регистру и
3. Износ пореза.

Информације које су повјерљиве, попут оних из захтјева за одлагање плаћања пореске обавезе у ситуацијама крајње неимаштине, као и жалбе на процијењену вриједност некретнине, не могу бити доступне јавности.

### 3. МЕТОДОЛОГИЈА ПРОЦЈЕНЕ ВРИЈЕДНОСТИ НЕКРЕТНИНЕ

Метод процјене некретнине примијењује се у свакој катастарској општини за сваку пореску годину. Пореска управа је једина надлежна за процјену тржишне вриједности некретнина у Брчко дистрикту, као и за ажурирање тржишних вриједности свих некретнина и за процјену нове вриједности некретнине у случају када се промијени намјена коришћења некретнине или када се догоде промјене тржишне вриједности некретнине у случајевима претрпјелих штета.<sup>44</sup>

„Тржишна вриједност је одређена сталним и праведним тржишним условима. То је цијена по којој вољни продавац продаје, а вољни купац купује некретнину.“<sup>45</sup> Тржишна вриједност некретнине је новчани износ за који некретнина може бити размијењена у датом тренутку на тржишту слободном вољом купца и продавца.

Да би се одредили модели процјене и израчунале тржишне вриједности, потребно је извршити сљедеће радње:

1. прикупљање података о непокретностима;
2. прикупљање и провјера података о промету и
3. тржишна анализа.

Тржишна анализа се утврђује за различите врсте некретнина примјеном модела масовне процјене тржишне вриједности некретнине-КАМА. Ова техника је систематска процјена вриједности групе имовине на одређени дан примјеном стандардизованих процедура и статистичких тестирања због једнакости и ефикасности процјене свих некретнина. КАМА модел функционише на

<sup>44</sup> Упутство о прописивању јединствених стандарда за процјену тржишне вриједности некретнина у Брчко дистрикту БиХ број 02-04.1-135/10 од 30.12.2010. године, стр. 1

<sup>45</sup> Службени гласник Брчко дистрикта, број 12 од 05.05.2008., стр. 454

принципу упоређивања података некретнине на којој се врши процјена тржишне вриједности сличне некретнине која је била у промету. Процијењена тржишна вриједност се коригује утицајем разлика предметне некретнине и прометоване некретнине (помоћу коефицијента). КАМА модел заснива се на коришћењу стандардног статистичког софтверског пакета (НЦСС).<sup>46</sup>

Елементи на којима почива КАМА модел су:<sup>47</sup>

1. изовриједносна линија – замишљена линија, статистички утврђена, која представља скуп тачака у простору на којима непокретности имају исту тржишну вриједност;
2. локациони центар високе вриједности - тачка у реалном простору у односу на коју ниједна друга тачка нема већу тржишну вриједност непокретности и
3. остали параметри:  $x$ ,  $y$  координате непокретности, удаљеност од центра високе вриједности, површина, намјена и грађевинска зона.

Модел за масовну процјену исказује се сљедећом формулом:

$$V = GQ x (PI x QI + PL x QL + OL)$$

при чему је:

$V$  - тржишна цијена некретнине;  
 $GQ$  - општи квалитативни фактор (мјесто и вријеме продаје);  
 $PI$  - вриједност побољшања (у КМ по квадратном метру);  
 $QI$  - количина побољшања (у квадратним метрима, собе, купатило и сл.);  
 $PL$  - цијена земљишта по квадратном метру;  
 $QL$  - величина земљишта (из катастра) и  
 $OL$  - остали фактори (помоћни објекти нпр. гаража).

Модел трошковног приступа користи се за индустријске некретнине и некретнине посебне намјене чије је тржиште мало, а продаја веома ријетка. За трошковни модел користи се сљедећа формула:

$$TV = GQ (LV + (RCN - D))$$

при чему је:

$TV$  - процијењена тржишна вриједност некретнине;  
 $GQ$  - општи квалитативни фактор;  
 $LV$  - тржишна вриједност земљишта;  
 $RCN$  - трошкови изградње истог таквог објекта и  
 $D$  - амортизација дате некретнине.

#### 4. ПОРЕСКО РЈЕШЕЊЕ И НАЧИН ПЛАЋАЊА ПОРЕЗА

Пореско рјешење је извод из фискалног регистра некретнина којим пореска управа утврђује пореску обавезу. За сваку регистровану и опорезиву некретнину издаје се пореско рјешење. Порески обвезник добија пореско рјешење у писаној форми, настало на основу електронског записа из Пореске управе.

Пореско рјешење садржи сљедеће податке:<sup>48</sup>

1. број катастарске честице некретнине;
2. име и идентификациони број пореског обвезника;
3. адресу некретнине;
4. адресу за достављање пореског рјешења;
5. опорезиву вриједност некретнине;
6. одбитак по основу пребивалишта;
7. пореску стопу;
8. укупно пореско задужење;
9. датум доспијећа и начин плаћања пореске обавезе и
10. поуку о правном лијеку.

Пореска управа издаје пореска рјешења за текућу пореску годину до 31. марта за све некретнине чија је вриједност процијењена на дан 31. децембар претходне године. Пореско рјешење се доставља на адресу пореског обвезника. Пореском обвезнику којем није издато пореско рјешење Пореска управа издаје пореско рјешење за текућу пореску годину у року од 30 дана од дана стицања некретнине. Пореска обавеза се утврђује пропорционално броју мјесеци за стечену некретнину.

Уколико се изврши пренос власништва над некретнином у току године, порески обвезник који је извршио пренос измирује пореску обавезу за период од почетка године до дана преноса власништва. Пореска управа у том случају издаје ново пореско рјешење.

За сваку регистровану некретнину издаје се онолико рјешења колико је регистрованих пореских обвезника. Укупна пореска обавеза за некретнину дијели се на више пореских рјешења пропорционално удјелу обвезника у власништву над некретнином. Пореска управа доставља јединствено пореско рјешење за некретнину над којом постоји сувласништво, уколико су се сувласници писмено изјаснили на пријави да се изда јединствено рјешење. Пореско задужење утврђује се множењем процијењење тржишне вриједности некретнине на дан 31. децембар претходне пореске године и пореске стопе коју је утврдила дирекција за текућу годину.

Порез на некретнине плаћа се на основу пореског рјешења у двије рате, и то: прва рата у периоду од 31. марта до 30. јуна и друга у периоду од 1. јула до

<sup>46</sup> Финансинг, научни часопис за економију број 04/11, децембар 2011., стр. 39

<sup>47</sup> Ибидем.

<sup>48</sup> Службени гласник Брчко дистрикта БиХ, број 12 од 05.05.2012. године

31. децембра у текућој фискалној години уз услов да уплата 30. јуна треба износити најмање 50% укупног износа пореске обавезе из пореског рјешења. Уплата пореза се врши путем уплатнице која је саставни дио пореског рјешења.

Порески обвезник има право да уложи жалбу на износ пореске обавезе Апелационој комисији Брчко дистрикта БиХ у року од осам (8) дана од дана пријема пореског рјешења. Порески обвезник има обавезу да плати порез на начин и у року прописаном Законом. На износ пореске обавезе

која не буде уплаћана у року, плаћа се затезна камата за сваки дан закашњења.

## 5. ПРОМЈЕНЕ У ОДНОСУ НА ЗАКОН О ПОРЕЗУ НА ИМОВИНУ

У наредној табели слиједи преглед основних промјена између досадашњег Закона о порезу на имовину и Закона о порезу на некретнине Брчко дистрикта БиХ.

**Табела 1. Разлике између Закона о порезу на имовину и Закона о порезу на некретнине**

Закон о порезу на имовину	Закон о порезу на некретнине
<p><u>Предмет опорезивања</u> Предмет опорезивања су права непокретности у Брчко дистрикту и то права: -својине, -плодоуживање, -употребе и право становања, -закупа стана и пословног простора и других некретнина преко једне године -коришћења градског грађевинског земљишта Некретнине обухватају -земљиште, -стамбене и пословне зграде, -станове и пословне просторије, -гараже, -зграде и просторије за одмор и рекреацију.</p>	<p><u>Предмет опорезивања</u> Предмет опорезивања су некретнине у Брчко дистрикту. Некретнину чини земљиште са свим што је трајно спојено са њим, или што је изграђено на површини земљишта, изнад или испод њега. Некретнину обухвата земљиште са свим што је трајно спојено са њим, као што су куће, стамбене зграде, пословне зграде, гараже, бензинске пумпе, хотели и сл.</p>
<p><u>Порески обвезник</u> Порески обвезник је правно и физичко лице које је ималац права на некретнине, Уколико више правних и физичких лица остварују право на исту некретнину, порески обвезник је свако од њих, сразмјерно свом удјелу у некретнини.</p>	<p><u>Порески обвезник</u> Порески обвезник је сваки власник некретнине Некретнине, а не власник некретнине подлијеже плаћању пореза. Уколико се власник не може утврдити или пронаћи, порески обвезник је корисник или лице које заузима некретнину. У случају сувласништва сваки сувласник је порески обвезник. Статус пореског обвезника по основу права коришћења некретнине не може бити основ за стивање права на некретнину.</p>
<p><u>Пореска основица</u> Порез на имовину плаћа се у апсолутном износу по квадратном метру корисне површине или у прописаном износу. Порез се плаћа на површину некретнине.</p>	<p><u>Пореска основица</u> Порез на некретнину плаћа се на процијењену тржишну вриједност некретнине утврђену у складу са Законом на дан 31. децембар претходне године.</p>
<p><u>Пореска стопа</u> Нема пореске стопе, Стамбена површина 0,3-0,5 КМ/м<sup>2</sup> Викенд куће и пословни простор 0,1 КМ/м<sup>2</sup> Продајни и угоститељски простор 2 КМ/м<sup>2</sup> Земљиште са бензинском пумпом 3КМ/м<sup>2</sup> Бензинска пумпа 3000КМ/пумпи, Услужни пословни простор 0,1 КМ/м<sup>2</sup> Канцеларијски простор 1КМ/м<sup>2</sup> Остала права 0,05 КМ/м<sup>2</sup></p>	<p><u>Пореска стопа</u> Пореска стопа не може бити мања од 0,05% нити већа од 1% . Пореска управа утврђује пореску стопу која ће се примјенјивати за опорезивање некретнина на територији Брчко дистрикта најдаље до 31. децембра текуће године за наредну годину. Пореска стопа пореза на некретнине утврђује се сваке године и не може се мијењати у току једне пореске године.</p>
<p><u>Настанак пореске обавезе</u> Пореска обавеза настаје даном стицања права, тј. даном почетка коришћења, даном оспособљавања, даном издавања употребне дозволе или даном омогућавања коришћења имовине на други начин.</p>	<p><u>Настанак пореске обавезе</u> Пореска обавеза настаје даном стицања некретнине, односно даном почетка коришћења некретнине. Некретнине у изградњи подлијежу плаћању пореза</p>

	према проценту изграђености.
<u>Пореска ослобађања (лица)</u> Порез на имовину (на зграде, станове или станарско прво) ослобођене су сљедеће категорије физичких лица: -ратни војни инвалиди од I до III категорије, -породице погинулих и несталих бораца, -пензионери, -лица регистрована код Центра за социјални рад.	<u>Пореска ослобађања (лица)</u> Пореска ослобађања нису предвиђена. Нема ослобађања за одређене категорије становништва.
<u>Пореска ослобађања (некретнине):</u> Порез на имовину не плаћа се на права на некретнине, -у власништву државе које користе њени органи, -дипломатских и конзуларних представништава страних држава, -вјерских заједница, -од културног и историјског значаја, -које се користе у образовне, културне, научне друштвене, здравствене, хуманитарне или спортске сврхе, -путеви, лучке обале и лукобране, бродске преводнице, пруге, аеродромске писте, бране објекте за заштиту и други објекти од јавног интереса, -склоништа за заштиту људи и роба од ратних дејстава, -пољопривредно земљиште и економске зграде у пољопривреди, -производни и пословни простор површине до 10м <sup>2</sup>	<u>Пореска ослобађања (некретнине)</u> Сљедеће некретнине су ослобођене плаћања пореза на некретнине: -у власништву државе Босне и Херцеговине, Федерације БиХ, Републике Српске, Дистрикта и др. локалних Владиних институција, -вјерских заједница, -хидрографски базени, нека ријечна сливна подручја, шумске резерве, паркови и др. које нису отворене за развој, -дипломатских и конзуларних представништава страних држава, -у власништву међународне организације уколико је то договорено споразумом, -стамбени објекти порушени у протеклом рату, -које се налазе у минским пољима и не могу се користити за нормалну употребу.
<u>Утврђивање пореза</u> Утврђивање пореза се врши на основу података из пореске пријаве, пословних књига и других података са којим располаже порески орган.	<u>Утврђивање пореза</u> Утврђивање пореза врши се на основу података из пореске пријаве и прописаних стандарда за процјену тржишне вриједности некретнине. Дирекција врши ажурирање процијењене тржишне вриједности некретнине сваких пет година. Дирекција ревалоризује вриједност некретнине сваке године уколико су на некретнини направљени нови објекти или су извршена битна побољшања или промјена начина употребе или промјена власника
<u>Умањење пореске основице</u> Нису предвиђена умањења.	<u>Умањења пореске основице</u> Порески обвезник има право на умањење пореске основице по основу пребивалишта (уколико је опорезива некретнина његово власништво) у износу од 20.000,00 КМ. Допуштен је само један одбитак по основу пребивалишта.
<u>Пореска пријава</u> Пореска пријава се подноси до 28. фебруара године за коју се врши утврђивање пореза у Пореску управу на чијој се територији налази некретнина.	<u>Пореска пријава</u> Порески обвезник који стекне, отуђи или промијени вриједност некретнине дужан је доставити пријаву Дирекцији у року од 30 дана од дана настале промјене.
<u>Одговорност Пореске управе</u> Пореска управа обавља сљедеће послове: -утврђује опорезиву имовину, -процјењује имовину и контролише исправност процијењене имовине, -врши наплату и принудну наплату пореза на имовину, -рјешава по жалбама пореских обвезника	<u>Одговорност Пореске управе</u> Пореска управа обавља сљедеће послове: -регистраује опорезиве и неопорезиве некретнине у Брчко дистрикту, -успоставља и води фискални регистар некретнина, -процјењује вриједност некретнина, -припрема и издаје пореске рјешења и -води евиденцију о уплатама пореза.
<u>Плаћање пореза</u>	<u>Плаћање пореза</u>

Порез на имовину може се платити у укупном износу приликом подношења пореске пријаве или тромјесечно, и то у року од 45 дана од дана почетка тромјесечја (15. фебруара, 15. маја, 15. августа и 15. новембра).

Порез на некретнине се плаћа у двије рате, и то прва најкасније до 30. јуна и друга најкасније до 31. децембра у пореској години. Уплата 30. јуна мора бити најмање 50% од укупног износа доспјеле обавезе.

Уколико порески обвезник изврши пренос власништва на новог пореског обвезника, дужан је измирити доспјели дио обавезе од почетка године до дана преноса власништва.

Извор: Financing, научни часопис за економију, број 04/11., децембар 2011, стр. 41

## ЗАКЉУЧАК

Као што видимо из овог рада, Закон о порезу на некретнине је у потпуности у надлежности Брчко дистрикта. Ради се, по нашем мишљењу, о једном модерном Закону који је омогућио да тржиште некретнина, као једно од најважнијих тржишта, буде стабилно и регулисано на економским принципима. Закон о порезу на некретнине нема чисто фискални карактер, јер би он у противном онемогућио вођење озбиљне политике у овој области и некретнине, као значајан сегмент укупног друштвеног богатства, би остале без адекватне економске регулације.

Закон о порезу на некретнине омогућио је да опорезивање некретнина буде пропорционално њиховој вриједности, а тиме и економској снази пореског обвезника. Пореска основица за опорезивање је тржишна вриједност некретнине. Тржишна вриједност је дефинисана као новчани износ за који имовина може бити размијењена, на отвореном и конкурентном тржишту, под нормалним околностима и добровољном трансакцијом између заинтересованих страна, а које су информисане о релевантним чињеницама.

Приликом опорезивања некретнина тежи се да временски периоди процјене некретнине буду што краћи, да се користе савремене технике, да пореска администрација буде професионална и ефикасна. Све набројано представља кључне факторе за успјешно функционисање пореза на некретнине. За ово вријеме од када је у примјени конкретни Закон дошло је до унапређења грунтовнице и катастра, развоја динамичног тржишта некретнина, унапређења рада процјениоца имовине.

Према годишњим планираним приходима буџета, приходи од опорезивања некретнина имају учешће од 1%. Међутим, проблем је пореска евазија, која је онемогућила да се планирано оствари. Пореска управа ће предузети кораке да се овај проблем ријеши, уз чињеницу да би овом проблему требало прићи свеобухватније у смислу изналагања узрока који су резултовали овом посљедицом.

Глобална економска криза није заобишла ни ово подручје ни брчанску економију. Кључни показатељи показују да је забрињавајућа стопа незапослености и недостатак готовог новца као

узрок, а као посљедица су неизмирене обавезе по основу пореског дуга. Други разлог је и недостатак пореског морала пореских обвезника, а што се може приписати балканском менталитету.

## ЛИТЕРАТУРА

- [1] Алибашић, Х., Хасановић, Ф., *Фискални систем у Босни и Херцеговини и његова реформа*, Б-ели-М, Лукавац, 2008.
- [2] Поповић, Д., *Порески систем*, Дело, Београд, 1999.
- [3] Штампар, С., *Економисти XVII и XVIII стољећа*, Култура, Загреб, 1952.
- [4] Закон о порезу на некретнине Брчко дистрикта БиХ, (Сл. гласник Брчко дистрикта БиХ број 27/07 од 17.09.2007.)
- [5] Правилник о примјени закона о порезу на некретнине у Брчко дистрикту, (Сл. гласник Брчко дистрикта број 12 од 05.05.2012.)
- [6] Финансинг, научни часопис за економију број 04/11, децембар 2011.
- [7] Упутство о прописивању јединствених стандарда за процјену тржишне вриједности некретнина Брчко дистрикта БиХ, број 02-04.1-135/10 од 30.12.2010. године
- [8] Службени гласник Брчко дистрикта БиХ број 12 од 05.05.2008. године
- [9] <http://www.poslovni.hr/za-dobro-i-zlo-utjecaj-poreza-na-kretanje-civilizacije> (Приступљено, 07.11.2012.)
- [10] <http://www.ijf.hr/newsletter/46.pdf> (Приступљено, 27.11.2012.)

## ПРОМЕТ ПРАВА ИНТЕЛЕКТУАЛНЕ СВОЈИНЕ

### THE TRANSACTION OF INTELLECTUAL PROPERTY RIGHTS

Мр Јелена Дамјановић, Факултет пословне економије  
Бијељина

**Резиме:** Овај рад има за циљ да укаже на значај промета права интелектуалне својине у правној теорији и пракси, који се равноправно одвија *inter vivos* и *mortis cause*. С обзиром да у право интелектуалне својине спадају ауторско право и право индустријске својине, самим тим постоји разлика у промету наведених права. Највише пажње ћемо посветити конститутивном и транслативном промету права, начин на који се одвија промет права интелектуалне својине, које су његове правне посљедице, те ко могу бити учесници наведеног правног посла према домаћим позитивноправним прописима.

**Кључне речи:** промет права, интелектуална својина, ауторско право, индустријска својина, континентални правни систем, англосаксонски правни систем, *inter vivos* и *mortis cause* промет, конститутивни промет права, транслативни промет права, издавачки уговор, уговор о франшизингу, уговор о лиценци, *know-how*.

**Abstract:** *this paper has a goal to implicate on the meaning of intellectual property rights, both in legal theory and practise, with is equally noticed inter vivos and mortis cause. Taking the consideration that intellectuall property rights stand for copyrights and industrial property rights, there is a noticable difference in the transaction of mentioned rights. The methods of transaction and its legal consecences, parties involved due tu domestic legal acts and valid regulations.*

**Keywords:** *transaction of rights, intellectual property, copyrights, industrial property, continental legal system, anglosaxon legal system, inter vivos transaction of rights, mortis cause transaction of rights, constitutional transaction of rights, translational transaction of rights, publishing contract, fracshise contract, licence contract, know how.*

#### 1. УВОД

У овом раду ћемо се бавити прометом права интелектуалне својине, који се одвија *inter vivos* и *mortis cause*, равноправно и у континенталном и англосаксонском правном систему. Сам термин

„промет“ може да створи забуну код лица која нису правне струке, те навести на значење које има у свакодневном говору.

Но, овдје се не мисли на класичну трговину правима, иако и она свакако подлијежу правном промету, већ о могућности изворних носилаца права интелектуалне својине да отуђе права која им припадају и да за њих добију сразмјерну економску корист.

Сада долазимо до сржи самог проблема, зашто је правни промет права интелектуалне својине издвојен и у односу на остала права?

Разлог томе је једноставан, ауторска права као што смо могли видјети из чланка у претходном броју се везују за аутора, те самим тим никако не могу бити пренесена на трећа лица. Те је за њих као предвиђен посебан промет права. Исто важи и за права индустријске својине, која иако се не везују у толикој мјери за титулара права, имају посебан промет истих. И на крају постоје посебне разлике да ли се ради о промету за живота титулара права или након његове смрти.

Основна *differentia speciffica* се огледа у оквиру преноса права током живота титулара права интелектуалне својине за живота. У оквиру ауторских права, као што ћемо видјети даље у раду, разлика се односи на пренос личноправних и имовинскоправних овлашћења аутора. Ниједно позитивноправно законодавство у свијету не дозвољава потпуни пренос наведених права с обзиром да се личноправна овлашћења никада не могу пренијети на друга лица, јер она нису производ њиховог духовног стваралаштва. Док се имовинскоправна овлашћења могу слободно преносити уз дозволу њиховог имаоца.

Промет права индустријске својине скоро да нема никаквих ограничења у законској регулативи, с обзиром да нису у толикој мјери везана за њиховог ствараоца, сем права патернитета које се читава у оквиру патентног права, чији смисао је у томе да иако се врши пренос права из патента, име изумиоца патента остаје нетакнуто.

Без обзира на наведене разлике, као што ћемо видјети у самом раду, промет права је изузетно сложен и као такав може да изазове спорове између земаља уколико се ради о међународним уговорима, те се у том случају њихов промет врши по међународним правилима, а евентуални спорови рјешавају пред унапријед уговореним арбитражама.



## 2. ПРОМЕТ ПРАВА ИНТЕЛЕКТУАЛНЕ СВОЈИНЕ

Промет права интелектуалне својине се одвија *inter vivos* и *mortis cause*. Постоји јасна разлика у промету имовинскоправних и личноправних овлашћења. Разлика постоји и у врсти промета, односно да ли се ради о преносу или уступању права.

У случају личноправних овлашћења, која су везана за ауторска права и која су као таква везана за аутора, поставља се питање могућности њиховог преноса на трећа лица. С обзиром да правни поредак штити аутора, из разлога што је тај исти аутор својим духом створио одређено ауторско дјело, колико би било оправдано дозволити пренос ових права. Не заборавимо да и у оквиру појединих права индустријске својине постоје одређена личноправна овлашћења.

У том смислу је формирана одређена правна конструкција, путем које се избјегава промет личноправних овлашћења, али се установљава по „основу дозволе коју титулар даје другом лицу. Дозвола, коју, на пример, аутор даје другом лицу да објави или преради његово дело има карактер уговора чије се дејство исцрпљује *inter partes*.

Овим уговором се титулар личноправних овлашћења обавезује да толерише (трпи) да његов саговорник врши одређену радњу која чини садржину личноправног овлашћења. Дакле, на основу тог уговора, стицалац дозволе не постаје правни следбеник титулара личноправног овлашћења, јер овлашћење није прешло на стицаоца дозволе, већ је неокрњено остало код свог титулара“.<sup>49</sup>

Предвиђа се чак и могућност да је могуће да се титулар и треће лице договоре око тога да то лице не мора да поштује нека од личноправних овлашћења титулара. „И једна и друга дозвола су по својој природи, уговор о уздржавању од тужбе за повреду права (*pactum de non petendo*). Кад би титулар личноправног овлашћења ипак тужио стицаоца дозволе због повреде свог овлашћења, суд би му ускратио правну заштиту с позивом на забрану поступања противно савесности и поштењу“.<sup>50</sup>

Промет имовинскоправних овлашћења права интелектуалне својине се одвија несметано, било *inter vivos* или *mortis cause*. У случајевима *inter vivos* се врши путем уговора или по основу закона (*ex lege*), но уколико се пренос врши путем *mortis cause*, онда се врши путем наслеђивања.

<sup>49</sup> Марковић, М., С., *Право интелектуалне својине*, Београд, 2000, стр. 186-187.

<sup>50</sup> *Ibid.*, стр. 187.

Постоје два облика промета имовинскоправних овлашћења: трансалативни и конститутивни. Наведено рјешење није типично само за домаће право, већ је предвиђено и у оквиру англосаксонског права.

## 3. КОНСТИТУТИВНИ ОБЛИК ПРОМЕТА ПРАВА ИНТЕЛЕКТУАЛНЕ СВОЈИНЕ

Конститутивни облик промета права интелектуалне својине, је, слободно можемо рећи, дјелимичан и неправи вид преноса имовинскоправних овлашћења, са титулара на друго лице, зато што се и не ради о преносу већ о уступању на коришћење права, и то не свих права већ само одређених права.

„Аутор или интерпретатор, као и њихови наследници могу уговором вршити једино конститутивни промет својих имовинскоправних овлашћења, тј. могу закључивати само уговоре о уступању својих овлашћења, а не и о преносу истих. Ово ограничење последица је историјског става, по којем се ауторско право и право интерпретатора због своје везаности за личност аутора, односно интерпретатора, може отуђити само у свом имовинскоправном аспекту“.<sup>51</sup>

„Издавачки уговор представља правну форму којом се омогућава искоришћавање творевина људског духа и ума, стављањем на располагање читавом друштву интелектуалних дела из области науке, књижевности и других облика стваралаштва које је могуће штампањем односно умножавањем објавити“.<sup>52</sup>

„Уговор о лиценци закључује се поводом искоришћавања објеката индустријске својине“.<sup>53</sup> „Уговор о лиценци је такав уговор којим се сопственик, титулар патента обавезује да уступи другом лицу - кориснику лиценце, титулару лиценце, уживање и коришћење датог патента, а корисник лиценце се обавезује да сопственику патента плаћа уговорену накнаду (*royalty*).

Уговором о лиценци, или просто лиценцом не уступа се право патента јер сопственик титулар патента и даље остаје сопственик патента. Титулар, корисник лиценце стиче само право уживања и коришћења датог патента“.<sup>54</sup>

Најчешћи вид оваквог промета је путем закључења уговора, поготово у оквиру права индустријске својине путем уговора о трансферу технологије,

<sup>51</sup> *Ibid.*, стр. 189.

<sup>52</sup> Славнић Ј., Милићевић С., *Привредно право са основама грађанског права*, Београд, 1982, стр. 658.

<sup>53</sup> Спиновић-Јовановић, Л., *Трговинско право, Београд, 2004, стр. 352.*

<sup>54</sup> Ђуровић, Р., Стакић, Б., *Закључивање спољнотрговинских уговора, са огледним примерима уговора*, Београд, 1991, стр. 202.

чији предмет могу бити „сва преносива и непреносива права индустријске својине (патент, модел, узорак и жиг), знање и искуство (*know-how* као незаштићено право индустријске својине), као и разне комбинације заштићених и незаштићених права.

Са заштићеним правима индустријске својине изједначавају се, те тиме могу да буду предмет овог уговора, и проналасци, жигови, узорци и модели који се налазе у поступку заштите, под условом (раскидни услов) да захтев за признавање одговарајућег права индустријске својине код надлежног националног органа буде прихваћен и да дато право буде на прописан начин регистровано<sup>55</sup>.

Између ова два уговора постоји корелација, тачније „традиционално коришћени термин за означавање овог правног посла “уговор о лиценци“ у новије вријеме, полако се напушта и све више уступа мјесто термину “уговор о трансферу технологије“. „Овом иновацијом се жели указати и на промену у предмету самог уговора. Наиме, традиционално уговор о лиценци означава уступање патентираних проналазака и евентуално узгредно уступање свега осталог, посебно тзв. *know-how*“<sup>56</sup>.

Права интелектуалне својине су уско повезано и са правом франшизинга, односно ауторска права су подложна преношењу и путем уговора о франшизингу тј. не преноси се власништво над ауторским правима, већ права коришћења одређених ауторских права, и то у ограниченом обиму како је одређено у самом уговору.

„Ауторска права су део свежња права која штити франшизинг пакет и представљају важну компоненту заштите од злоупотребе и имитације. Франшизер је носилац ауторског права на пословном приручнику, рекламним материјалима, дизајну читавог система (од зграде и ентеријера до меморандума), и то је посебно наглашено у уговорима о франшизингу. Ови предмети заштите не смеју се репродуковати, нити имитирати на било који начин, и то сви уговори о франшизингу изричито уређују. Овлашћујући примаоца да користи франшизинг систем даје се и ауторскоправна лиценца на деловима система који су заштићени ауторским правима“<sup>57</sup>.

Наравно и у оквиру ауторског права њихов промет се врши уступањем, тачније путем ауторских уговора. „Ауторски уговори су правни послови о

објављивању ауторских дјела“<sup>58</sup>. „Издавачким уговором аутор преноси на издавача право објављивања ауторског дела штампањем, односно умножавањем“<sup>59</sup>.

#### 4. ТРАНСЛАТИВНИ ОБЛИК ПРОМЕТА ПРАВА ИНТЕЛЕКТУАЛНЕ СВОЈИНЕ

„Транслативни облик промета искључивих имовинскоправних овлашћења је такав облик промета код којег долази до преноса (цесије) тих овлашћења са једног лица на друго лице. Преносилац овлашћења престаје бити титулар овлашћења, док стичалац постаје нови титулар тих истих овлашћења“<sup>60</sup>.

#### 5. ПРЕНОС АУТОРСКИХ ПРАВА *MORTIS CAUSE*

Пренос ауторских права подлијеже насљедном праву те стога, „ после ауторове смрти, ауторско право прелази на његове наследнике. С обзиром на то да аутор више није у животу, на наследнике прелази ауторско субјективно право у целини, односно морална и имовинска права заједно. Пошто су имовинска права по својој природи преносива, наследници уживају сва имовинска права која је аутор за живота уживао. У погледу моралних права, наследници уживају она морална права која су одвојива од личности аутора, тј. која су преносива“<sup>61</sup>.

#### 6. ПРЕНОС ПРАВА ИНДУСТРИЈСКЕ СВОЈИНЕ *MORTIS CAUSE*

Као што је могуће наслеђивање ауторских права, тако и права индустријске својине у случају смрти оставиоца прелазе на наследнике предвиђене Законом.

„Када је носилац права на патенти знак разликовања физичког лице, у случају његове смрти на права индустријске својине примењује се установа наслеђивања као и на осталу његову имовину. На права индустријске својине примењују се правила о законском и тестаментарном наслеђивању. Ако је оставилац био носилац неког права индустријске својине, његови наследници постају нови носиоци тог права и њихова имена се уписују у одговарајући регистар Завода.

Ако је оставилац поднео пријаву за признање неког права индустријске својине, онда ће у случају доношења решења о признању права уписати име наследника као носиоца права. Наследници имају

<sup>55</sup> Васиљевић, М., *Трговинско право*, Београд, 2006, стр. 256-257.

<sup>56</sup> Васиљевић, М., Рајчевић, М., Поповић В., *Уговори у привреди теорија-пракса-обрасци*,

Бања Лука, 2002, стр. 383.

<sup>57</sup> Париводић, С. М., *Право међународног франшизинга*, Београд, 2003, стр. 173.

<sup>58</sup> Велимировић, М., *Привредно право*, Подгорица, 1998, стр. 761.

<sup>59</sup> Капор, В., Царић, С., *Уговори робног промета*, Београд, 1990, стр. 471.

<sup>60</sup> Марковић, М., С., *Право интелектуалне својине*, Београд, 2000, стр. 189.

<sup>61</sup> Бесаровић, В., *Интелектуална својина*, Београд, 2011, стр. 328.

сва имовинска права која је имао носилац за живота или подносилац пријаве у поступку за признање права. Морална права оставиоца се не наслеђују уколико их је он имао ( случај када је оставилац аутор или проналазач), али наследници имају право да се старају о поштовању моралних права оставиоца“.<sup>62</sup>

## ЗАКЉУЧАК

Битно је напоменути да промет права интелектуалне својине има немјерљив значај, како у домаћој правној пракси, тако и у међународној правној пракси. У данашње доба технолошког напретка, гдје се према многима налазимо у научној револуцији чији су носиоци управо права интелектуалне својине, настанком интернета и тзв. „глобалне мреже“ свједоци смо једног новог свијета који пружа небројене могућности, али исто тако небројене злоупотребе.

Непоштовање уговорних обавеза, немогућност заштите наведених права од кршења истих од стране трећих лица ставља правну науку и праксу пред нове изазове. Како заштитити титуларе права који овдје нису једини оштећени, већ и сама држава као правни субјект.

Промет права интелектуалне својине као што смо видјели се одвија по основу уговора за вријеме живота титулара права интелектуалне својине те након смрти, наслеђивањем. Видјели смо да се не ради о једноставним уговорним односима, те да законодавац намјерно стаје на страну аутора, даваоца патента и сл., не би ли их додатно заштитио намећући бројне обавезе другој страни.

Поготово је ова правна заштита изражена код заштите титулара ауторских права која обично по објављивању ауторског дјела немају неку велику економску корист од истог, док нека дјела постану економски исплатива тек након ауторове смрти. Што се тиче носилаца права индустријске својине, у данашње доба се најчешће ради о патентима до којих проналазач дође у оквиру радне организације, но такав промет се посебно регулише, те залази у сферу радних односа, те због обима рада није могуће сагледати и те аспекте наведене проблематике.

Самим тим, закључак који се намеће јесте да би домаће законодавство требало посветити више пажње промету права интелектуалне својине, било путем доношења специјалног (посебног) закона, или ревизијом постојећег законодавства, те ускладити домаће правне прописе са законодавством права Европске уније.

## ЛИТЕРАТУРА

- [1] Бесаровић, В., *Интелектуална својина*, Београд, 2011, год.
- [2] Васиљевић, М., *Трговинско право*, Правни факултет Универзитета у Београду, Београд 2006. год.
- [3] Васиљевић М., Рајчевић, М., Поповић, В., *Уговори у привреди*, Правни факултет, Бања Лука, 2002. год.
- [4] Велимировић, М., *Привредно право*, Подгорица, 1998, год.
- [5] Ђуровић, Р., *Међународно привредно право*, Савремена администрација, Београд, 2000. год.
- [6] Марковић, М., С., *Право интелектуалне својине*, Правни факултет, Источно Сарајево, 2007. год.
- [7] Париводић, С. М., *Право међународног франшизинга*, Београд, 2003, год.
- [8] Поповић, В., Вукадиновић, Р., *Међународно пословно право-Опти део*, Правни факултет у Бањој Луци, Центар за право Европске Уније у Крагујевцу, Бања Лука-Крагујевац, 2005. год.
- [9] Капор, В., Царић, С., *Уговори робног промета*, Београд, 1990, год.
- [10] Касагић, П., *Основи права и пословно право*, Економски факултет Бања Лука, Економски факултет Брчко, Бања Лука \_ Брчко, 2003. год.
- [11] Идрис, К., *Интелектуална својина, моћно средство економског раста*, Завод за интелектуалну својину, Балкан култ, Београд, 2003. год.
- [12] Славнић Ј., Милићевић С., *Привредно право са основама грађанског права*, Београд, 1982, год.
- [13] Спиrowић-Јовановић, Л., *Трговинско право*, Београд, 2004, год.
- [14] Стојиљковић, В., *Међународно привредно право*, ИП Јустинијан, Београд, 2003. год.
- [15] Закон о ауторском и сродним правима у Босни и Херцеговини, (“Службени гласник БиХ” 7/02),
- [16] Закон о индустријском власништву Босни и Херцеговине ( <<Службени гласник БиХ>>бр. 3/02 и 29/02)
- [17] Закон о жиговима Републике Србије (Службени гласник РС>>бр. 104/09)
- [18] Конвенција за заштиту индустријске својине 1883 (Париска конвенција 1883.)

<sup>62</sup> *Ibid.*, стр. 211.

## РАЗВОЈ KARIJERE I USPEH U KARIJERI

### CAREER DEVELOPMENT AND CAREER SUCCESS

Dr Snežana Urošević, docent, Univerzitet u Beogradu, Tehnicki fakultet u Boru, Bor, Srbija

**Rezime:** Razvoj karijere je danas jedan od najčešće pominjanih pojmova i neretko ćete se susresti sa istim u svakodnevnom govoru. Moderno shvatanje karijere umnogome se razlikuje od shvatanja karijere od pre 20 godina. Razvoj karijere je sveobuhvatni pojam koji se pre svega odnosi na upravljanje karijerom u datoj organizaciji. Govorimo o permanentnom, doživotnom procesu koji pruža pomoć u učenju i dostizanju viših ciljeva tokom karijere. Obuhvata sticanje obrazovnih kvalifikacija i sertifikacija, ispunjenje ličnih potencijala, smenu karijera i rast karijere, porodični život, dostignuća i priznanja. Sa povećanjem obrazovnog nivoa, karijera postaje sve važnija za veliki deo zaposlenih, ona postaje veza i centar zbivanja razmene između pojedinca i organizacije, određujući stepen u kojem se pojedinci vežu za organizaciju.

**Кljučне речи:** karijera, razvoj karijere, ljudski resursi.

**Abstract:** Career development is now one of the most frequently mentioned concepts, and often you will meet the same in everyday speech. Modern understanding of career differs from the understanding of career 20 years ago. Career development is a comprehensive term that is primarily related to career management in a given organization. We're talking about permanent, life-long process that assists in learning and achieving higher goals during his career. Includes the acquisition of educational qualifications and certification, fulfillment of personal potential shift careers and career growth, family life, achievements and awards. With the increasing level of education, career becomes all the more important for a lot of employees, it becomes the center of events and relationships of exchange between the individual and the organization, determining the degree to which individuals are tied to the organization.

**Keywords:** career, career development, human resources

#### 1. UVOD

Svaka organizacija razmišlja o svom položaju u grani i vrednosti svojih proizvoda i usluga na strateški način. Taj strateški fokus pomaže organizacijama da ostanu konkurentne i profitabilne. Da bi održale svoju konkurentnost na tržištu, shvataju da su im potrebni zaposleni koji redovno procenjuju svoja radna

interesovanja, vrednosti i veštine. Ljudi, po pravilu, rade na više različitih poslova u toku (svog) radnog veka. Posledice ovih stalnih promena su i promene u karijerama zaposlenih.

Danas se karijera ne svodi samo na odluku koju su zaposleni doneli jednom u mladosti. Naprotiv, to je proces kojim se unapređuje i oblikuje sve dok se zaposleni profesionalno razvijaju.

Doživotno obrazovanje je važan faktor pri razvoju i napredovanju u karijeri svakog čoveka u savremenom društvu. Obrazovanjem se razvijaju potrebne sposobnosti za uključivanje u društvene procese, koje iziskuju ubrzane promene u novom dobu. Zbog toga karijera predstavlja razvoj pojedinca u učenju i radu tokom života.

Danas ni u jednoj organizaciji nema tradicionalnih karijera, koje su zasnovane na hijerarhijskom napredovanju prema planiranim osnovama organizacije. U ovim karijerama ključno je bilo „znati kako“, a u savremenim karijerama zaposleni još moraju „znati zašto“ i „znati kome“. Današnje organizacije su fleksibilne, pokretljive, s nepredvidljivom budućnošću i ne nude dugoročno napredovanje u karijeri – nagradu za posvećenost poslu, kao što je to bio slučaj u tradicionalnim organizacijama. Zaposleni se u planiranju svoje karijere ne mogu više oslanjati samo na organizaciju, već treba sami da upravljaju svojim razvojem i svojom karijerom.

Koncept karijere sve više zamenjuje koncept posla. Posao je kratkoročna vremenska perspektiva koji određuje organizacija radi zadovoljenja organizacijskih potreba, dok je karijera dugoročna (životna) vremenska perspektiva koju određuje pojedinac i koja u sebi ujedinjuje individualne i organizacijske interese i potrebe. Karijera i njen razvoj značajni su, ne samo za zaposlene, već i za organizaciju. Koncept karijere zahteva od organizacije da se ona više bavi individualnim interesima i ciljevima zaposlenih radi ostvarenja organizacione uspešnosti i razvoja. Individualni ciljevi karijere moraju da budu povezani sa stratejskim ciljevima razvoja organizacije. Organizacija treba da uskladi svoju infrastrukturu tako da njene vizije, misije i ciljevi razvoja budu vidljivi i jasni svakom njenom pojedincu. Ona treba da pokazuje interes za planiranje i razvoj karijere zaposlenih i da razume njihove potrebe. Zaposleni u takvoj organizaciji stavljaju svoj profesionalni razvoj i karijeru na prvo mesto i ostaju u njoj sve dok ostvaruju željeni razvoj [10].

Razvoj organizacija u velikoj meri zavisi od kadrova. Uloga pojedinca u upravljanju karijerom i njenom razvoju je veoma velika i po mnogo čemu nezamenjiva. Na pojedincu je da organizaciju upoznaje sa svojim potrebama i ambicijama i traži prostor za njihovo

zadovoljavanje. Kao što organizacije razvijaju planove i strategije o brzom, jeftinijem i uspješnom dolaženju do najboljih kandidata, tako i kandidati treba da prave planove i osmišljavaju strategiju za dolaženje do najboljih poslova u najboljim organizacijama. Za razvoj karijere potrebno je da postoji podrška između poslovnog i rukovodećeg kadra. Ovaj proces ima izuzetno motivaciono dejstvo ukoliko su struktura i tok procesa poznati svakom zaposlenom.

## 2. TEORIJSKE OSNOVE FENOMENA KARIJERA

Moderno shvatanje karijere umnogome se razlikuje od shvatanja karijere od pre 20 godina. Napredovanje u hijerarhiji jednog preduzeća više nije dovoljno kako bi pojedinac sebe smatrao osobom sa karijerom. Tradicionalne lestvice po kojima se razvija karijera danas su prošlost, a od organizacije se više ne može očekivati da preuzme potpunu odgovornost za razvoj pojedinca. Karijere su postale složeni lavirinti, a na zaposlenima je da odrede svoje ciljeve i način na koji će ih ostvariti.

Takođe, karijera i menadžment karijere sve više su prepušteni pojedincu. Kako bi tu karijeru uspešno vodio, pojedinac mora biti upoznat sa osnovnim principima menadžmenta karijere, kao i sa faktorima koji na karijeru utiču. Mora da uspostavi pravi odnos sa radnom organizacijom, kako bi dobio pravovremenu i prikladnu podršku za taj razvoj, te mora da sebi stvara mogućnosti i šanse za razvoj.

Prema Donaldu Superu, jednom od najpoznatijih teoretičara iz domena razvoja karijere, termin „razvoj karijere“ nije ni postojao pre 40 godina [6]. Tokom prve decenije 21. veka mnogi autori su objavljivali radove na temu razvoja karijere, prvenstveno obraćajući pažnju na to kako su se karijere menjale tokom 20. veka, kao i na pravac kretanja razvoja karijera u budućnosti. Ovi autori se mogu podeliti u dve grupe – u jednu grupu spadali bi oni koji misle da karijere i dalje imaju tradicionalan razvojni put; drugu grupu činili bi oni koji smatraju da su se način i put razvoja karijere promenili.

Organizacije danas imaju „ravnije“ strukture, fleksibilnije su i prilagodljivije nego u prošlosti. Tendencija daljeg prilagođavanja naročito je vidljiva u predhodnih nekoliko godina (sa pojavom globalne ekonomske krize budućnost organizacije postala je još neizvesnija i ekonomski nestabilnija).

Pojedinac se takođe morao prilagoditi ovakvoj situaciji na tržištu, i to na taj način što će sopstvenu karijeru načiniti fleksibilnijom, zatim tako što će proširiti svoju „paletu poslova“ i što će izraditi sopstvenu „portfolio karijeru“. To pre svega znači da karijera sve manje predstavlja ono što je ranije predstavljala, te da je dobila više dimenzija.

Takođe i menadžeri se ne mogu više oslanjati na organizaciju u planiranju svoje karijere i moraju naučiti da upravljaju sami sobom i svojim radom, kao što rade mnogi profesionalci. Oni, posebno, moraju graditi portfolija (*portfolios*) svojih dostignuća i sposobnosti, razvijati mreže, stvarati sebi „ime“ i moraju se ponuditi tržištu u odgovarajućem industrijskom sektoru, a ne samo organizaciji u kojoj trenutno rade [9].

Savremene organizacije, a posebno službe za ljudske resurse, sve više se bave karijerom i njenim razvojem. Značaj karijere proizlazi i iz činjenice da se preko nje najjače i najočiglednije povezuje i objedinjuju individualni i organizacioni ciljevi i interesi. Planiranje karijere je proces pomoću kojega pojedinac identifikuje i primenjuje korake i aktivnosti neophodne za postizanje ciljeva karijere. Da bi se karijera mogla izučavati, planirati i razvijati, neophodno je preciznije da se odredi šta se pod karijerom podrazumeva.

Karijera se može definisati kao niz radnih uloga (*work roles*). Tradicionalno se ova reč odnosila samo na osobe koje obavljaju menadžerske ili profesionalne poslove, ali se ova reč sve više koristi u opštem smislu, da bi se opisale radne uloge zaposlenih. Reč karijera je takođe korišćena da označi kretanje naviše i napredovanje u radnim ulogama [9].

Termin *karijera* ima nekoliko značenja dok u svakodnevnoj upotrebi može da znači *napredovanje*. Možemo je definisati kao sekvencu položaja koji je jedna osoba imala tokom radnog veka. Pod karijerom se obično podrazumeva profesionalni tok razvoja nekog pojedinca u toku radnog veka. Razvoj karijere uključuje planiranje karijere, razvoj mogućih pravaca karijere, aktivnosti treninga i razvoja, promociju, formalne kadrovske politike, kriterijume promocije, procenu, savetovanje i podsticanje mentorskog rada.

Karijera je onaj *koncept* koji najjače i najeksplicitnije povezuje i ujedinjuje individualne i organizacione interese i potrebe. Razlika između posla i karijere najbolje izražava konstataciju da je posao nešto što osoba radi na radnom mestu da bi donela kući novac, dok karijera znači plodnu, istraživačku aktivnost koja donosi zadovoljstvo.

*Karijera se može definisati kao niz povezanih ili nepovezanih poslova, ponašanja, stavova i aspiracija tokom nečijeg života.* Karijera svakog lica najčešće ujedinjuje individualne i društvene interese i potrebe.

Karijera obuhvata ceo životni vek u toku kojeg čovek preko pola svojih budnih sati provodi na poslu. Karijera svakog lica najčešće ujedinjuje *individualne i društvene interese i potrebe*. Razvoj karijere je proces niza međuzavisnih i usklađenih individualnih i organizacionih aktivnosti u kojima se pojedinac i organizacija javljaju kao partneri [4]. Njihova polazišta i komponente razvoja prikazuju se slikom 1.



Slika 1: Polazište i komponente razvoja lične karijere [4]

Karijera se može i šire definisati kao „razvoj pojedinca u učenju i razvoju tokom života“ i stoga podrazumeva i volonterski rad kao i druga životna iskustva [9]. Dessler [5] posmatra zaposlene kao kapital koji je neophodno podsticati, usmeravati, stvarati mu mogućnosti za razvoj i ističe da je obuka na radnom mestu jedan od najpopularnijih vidova razvoja menadžmenta. Torington, Hal i Tejlor [9] smatraju da zaposleni moraju upravljati svojom karijerom u skladu sa ciljevima karijere, koji predstavljaju poimanje sopstvenih talenata, vrednosti i potreba pojedinca. Šajn [8] je proučavao razvoj karijere kroz povezivanje individualnih i organizacionih potreba.

Razvoj karijere se može shvatiti kao proces permanentnog obrazovanja i stalne promene zaposlenja. U literaturi se sve češće naglašava da pojedinac mora uzeti aktivnu ulogu kada je u pitanju vođenje karijere. Uzimajući u obzir ove elemente samo-vođenja, nadležnosti pojedinca u vezi sa karijerom mogu se posmatrati kao celina sa menadžmentom karijere, odnosno samo-upravljenjem karijerom.

Primarni cilj razvoja karijere je ostvarivanje aktuelnih i budućih potreba organizacije i pojedinca na poslu, što sve više podrazumeva razvoj mogućnosti zaposlenja, tj. razvoj sposobnosti za zapošljavanje. Opšta korist koju razvoj karijere pruža organizaciji je sledeća:

- čini da organizacija bude atraktivnija za potencijalne radnike,
- jača imidž organizacije, prepoznajući potrebe zaposlenih,
- podstiče posvećenost zaposlenih,
- podstiče motivaciju zaposlenih,
- utiče na prepoznavanje potencijala radne snage.

Otuda, karijerni razvoj nije samo privatno dobro, to je, takođe, javno dobro i predstavlja vrednost za celu zemlju. Razvoj karijere važan je za efikasno učenje. Ako su pojedinci dobro informisani i doneli su odluku o tome šta žele da uče što je povezano sa njihovim interesima, kapacitetima i njihovim težnjama, i veruju da u realnim uslovima mogu da primene naučeno, onda

će njihova radna uspešnost biti bolja što je u direktnoj povezanosti sa uložnim javnim novcem u obrazovanje i obuku. Takođe, razvoj karijere je značajan za efikasno tržište rada. Koristeći svoje potencijale u pravcu zadovoljenja ciljeva zaposleni će biti motivisaniji i, usled toga, i produktivniji čime se povećava i nacionalno blagostanje. Razvoj karijere ima značajan doprinos za socijalnu jednakost, jednake mogućnosti i podržava promovisanje socijalne inkluzije. Naglašena tržišna dinamika, pritisak od rastuće konkurencije i brzi odgovori na promene u poslovanju modifikovali su svet iz industrijske ekonomije u ekonomiju znanja koja uspostavlja nova pravila poslovanja. Stoga je razvoj zaposlenih permanentan proces i investicija za budućnost mnogih organizacija.

### 3. RAZVOJ KARIJERE

Kada se govori o razvoju karijere obično se podrazumeva razvoj karijere u toku celog života, odnosno o sopstvenom razvoju u toku životnog ciklusa koji se ostvaruje kroz integraciju u različite uloge, poretke i događaje kroz koji pojedinac prolazi u toku svog života [7]. To znači da je u razvoju karijere naglasak na:

- životnim ulogama (student, radnik, građanin, roditelj, potrošač),
- životnim poretcima (škola, kuća, posao, zajednica),
- životnim događajima (zapošljavanje, brak, promena posla) u kojima pojedinac učestvuje i ostvaruje međusobnu povezanost.

Kako će se životna karijera razvijati, zavisi od mnogo faktora: roda, etničkog porekla, duhovnosti, rase, seksualne orijentacije, socio-ekonomskog statusa, itd. Međutim, razvoj životnih veština će biti određen razvojem u tri oblasti:

- socijalnog razvoja ličnosti,
- akademskog razvoja, i
- razvoja karijere [11].

Da bi programi razvoja karijere bili uspešni, neophodno je da budu integrisani i podržani od strane ostalih aktivnosti MLJR, jer svi zajedno imaju istu funkciju, a to je usklađivanje potreba pojedinaca i organizacije. Razvoj karijere je najbližije povezan sa planiranjem i treningom zaposlenih.

Razvoj karijere je dinamičan proces koji traje tokom celog života, i u kojem se razlikuje pet faza, koje karakterišu različiti ciljevi.

Pojedine faze u razvoju karijere su kritične za njen tok. To su, pre svih, *druga faza* u kojoj se pojedinac prvi put zapošljava, kada direktno iz školskog ulazi u organizaciono okruženje. Obično mladi ljudi imaju velika očekivanja o organizaciji, poslu, uslovima, pa se u ovoj fazi najčešće suočavaju sa prvim razočarenjima.



Tabela 1: Pet faza u razvoju karijere [2]

<b>FAZA 1: PRIPREMA ZA POSAO</b>
Starost: 0-25 godina Glavni ciljevi: Razvoj ličnog profesionalnog imidža, procena alternativnih profesija, pravljenje inicijalnog profesionalnog izbora, sticanje odgovarajućeg obrazovanja
<b>FAZA 2: ZAPOSŁJAVANJE</b>
Starost: 18-25 godina Glavni ciljevi: Prikupljanje ponuda za posao, izbor odgovarajućeg posla na osnovu prikupljenih informacija
<b>FAZA 3: RANA KARIJERA</b>
Starost: 25-40 godina Glavni cilj: Učenje posla, organizacionih pravila i normi ponašanje, uklapanje u izabranu profesiju i organizaciju, povećanje kompetentnosti, ostvarivanje ličnih ciljeva
<b>FAZA 4: ZRELA KARIJERA</b>
Starost: 40-45 godina Glavni ciljevi: Procenjivanje rane karijere, reafirmisanje ili modifikovanje ličnih ciljeva, izbor ciljeva koji su adekvatniji srednjem starosnom dobu, održavanje produktivnosti rada
<b>FAZA 5: KASNA KARIJERA</b>
Starost: 55 godina-penzionisanje Glavni ciljevi: održavanje produktivnosti na poslu, održavanje samozadovoljstva, priprema za penzionisanje.

Sledeća kritična faza u razvoju karijere je faza zrele karijere, budući da se ljudi u tom starosnom dobu suočavaju sa krizom prelaznog doba i u ovoj fazi dolazi do trenutka stagniranja, dok se mogućnosti za dalje napredovanje dramatično smanjuju. Poslednja faza u razvoju karijere za pojedince možda predstavlja najkritičniju fazu, u kojoj nastoje da održe svoju raniju produktivnost i u kojoj se polako pripremaju za odlazak u penziju. Organizacije obično pripremaju različite programe kako da pomognu starijim radnicima: identifikovanje njihovih potreba, razvoj planova penzionisanja, uvođenje fleksibilnog radnog vremena i sl. [2]. Ozbiljan pristup razvoja karijere zaposlenih može da obezbedi višestruke pozitivne efekte kako za pojedince tako i za organizaciju (vidi tabelu 2).

da pojedinac samostalno u velikoj meri upravlja sopstvenom karijerom, to jest upravlja njome nezavisno

od poslodavca i radne organizacije. Ova pojava uslovljava pojavu druge discipline – menadžmenta karijerom, odnosno samostalnog menadžmenta karijerom. U ovom kontekstu često se spominju „kompetencije zaposlenog“ odnosno „nadležnosti zaposlenog“, a te nadležnosti se odnose na njegove/njene nadležnosti u upravljanju karijerom. Osim ove opšte definicije (smatra se, naime, da pojedinac poseduje tu nadležnost/nadležnosti), retko se u literaturi sreće precizna definicija koje to daležnosti pojedinac zaista ima kada se radi o upravljanju karijerom. Zašto je važno da se ove nadležnosti precizno definišu? One se sve češće (mada ne pod tim imenom) javljaju u javnim dokumentima – zakonima i podzakonskim aktima – kao opis zapošljivosti.

Odnosi sa rukovodiocem	Zaposleni	Organizacija
Razvija sposobnost u upravljanju sopstvenom karijerom	Značajna pomoć prilikom donošenja odluka o sopstvenoj karijeri	Bolja upotreba veština zaposlenih
Zadržavanje kvalitetnih ljudi	Obogaćivanje posla i povećanje zadovoljstva	Bolja informisanost svih nivoa
Bolja komunikacija	Bolja komunikacija sa menadžerima	Bolja komunikacija u organizaciji
Realističnije planiranje	Realističniji ciljevi i očekivanja	Zadržavanje kvalitetnih ljudi
Konstruktivna diskusija u vezi sa ocenama performansi	Bolja povratna informacija o ostvarenim performansama	Razvoj imidža organizacije da vodi računa o napredovanju zaposlenih
Bolje razumevanje organizacije	Informacije o organizaciji	Veća efikasnost svih sistema ULJR
Menadžeri stiču reputaciju da podstiču razvoj svojih ljudi	Veća lična odgovornost za sopstvenu karijeru	Pojašnjavanje ciljeva organizacije

Tabela 2: Pozitivni efekti razvoja karijere[3]

#### 4. KOMPETENCIJE ZAPOSLENIH I USPEH U KARIJERI

Ekonomski i tehnološki razvoj rezultirali su time što su putevi razvoja karijere postali nesigurni i nepredvidivi. Već je bilo reči o tome da jedan posao (jedno zaposlenje) koje će pojedinac imati, obavljati tokom cele karijere (i poželjno tokom celog života) sve ređe postoji u praksi. U modernom poslovanju mogućnosti pojedinca da pronađe posao posmatraju se kroz prizmu „zapošljivosti“. Ovo praktično znači da se karijera više ne ograničava na jednu radnu organizaciju. Percepcija karijere koja je umnogome uslovljena obrazovanjem, predhodnim treningom i mogućnostima koje poslodavac pruža – promenjena je; novo shvatanje jeste

Podrazumevaćemo da su nadležnosti vezane za karijeru u direktnoj vezi sa uspehom u karijeri, to jest da aktuelizacija tih nadležnosti vodi ka zadovoljstvu u karijeri. Da bi se mogla napraviti ovakva veza, bitno je istaći razliku između subjektivnog i objektivnog uspeha u karijeri, odnosno između spoljnih i unutrašnjih faktora uspeha. Spoljni faktori uspeha se povezuju sa objektivnim uspehom u karijeri, i obrnuto. Iz ovog i sličnih istraživanja proističu sledeće definicije nadležnosti u vezi sa karijerom.

Sposobnost aktuelizacije karijere: Osvarivanje ličnih ciljeva utiče na subjektivni osećaj zadovoljstva karijerom. Kako bi se karijera „aktuelizovala“, zapravo kako bi ona poprimila onaj oblik za koji se pojedinac nada da će ga poprimiti, mora se raditi na prožimanju individualnih ciljeva sa karijerom pojedinca. Ovo, u stvari, znači da treba lične ciljeve i ciljeve karijere

prilagoditi realnim mogućnostima, ili treba raditi na promeni posla i/ili usmerenju karijere kako bi bilo moguće ostvariti postavljene ciljeve.

**Refleksija karijere:** Ova nadležnost pojedinca predstavlja mogućnost stvaranja realne predstave o sopstvenim sposobnostima i mogućnostima. Možemo pretpostaviti da refleksija karijere pozitivno utiče na primenu sposobnosti koje pojedinac poseduje. Naime, pojedinac koji je svestan kako se njegova/njena karijera reflektuje na lični život, u kojoj meri ga/je sputava ili unapređuje; može svoju karijeru prilagoditi sopstvenim sposobnostima; dok oni pojedinci koji ne razumeju refleksiju karijere u većini slučajeva ostaju na poslovima koji im ne donose zadovoljstvo, što proizvodi subjektivni osećaj nezadovoljstva i unazađuje ih u razvoju karijere.

**Refleksija motivacije:** Želje i mogućnosti pojedinca se umnogome odražavaju u njegovoj/njenoj motivaciji. Potrebno je uskladiti motivaciju sa karijerom, odnosno pravilno odabrati posao koji je u skladu sa motivacijom – ovo će rezultirati boljim radom, većim zalaganjem; boljom primenom motivacije koju pojedinac poseduje. Pojedinac u velikoj meri utiče na sopstvenu motivaciju – ne znači da će i u toku obavljanja jednog istog posla biti jednako motivisan/a (motivacija varira u odnosu na subjektivne faktore). Međutim, iz ovoga se može zaključiti da pojedinac može podići nivo sopstvene motivisanosti u odnosu na posao koji obavlja, te da ne bi trebalo da čeka da ga/je poslodavac motiviše već bi trebalo da na sopstvenoj motivaciji u velikoj meri samostalno radi.

**Upoznavanje posla:** Spoljni faktori uspeha, odnosno objektivni uspeh i način na koji se posmatra mesto koje pojedinac zauzima u okviru svoje radne organizacije u velikoj meri se mogu poboljšati ukoliko on/ona imaju želju da svoj posao bolje istraže u smislu upoznavanja, ne samo svojih radnih obaveza, već i položaja koje slična radna mesta zauzimaju u okviru organizacije. Upoznavanjem i istraživanjem posla i radnih obaveza pojedinac može proširiti dijapazon tog istog posla, samim tim i karijere koju izgrađuje.

**Kontrola karijere:** Utvrđeno je da želja pojedinca da radi i razvija se, permanentno se obrazuje i uči u pozitivnom smislu utiče na zadovoljstvo karijerom. Naglašeno je da permanentno obrazovanje utiče na kontrolisanje/upravljanje karijerom, te pojedinac, zaposlen/a u određenoj radnoj organizaciji, ne zauzima položaj koji smatra da treba da zauzme (ili po svojim kvalifikacijama bi trebalo da zauzima), može dodatnim obrazovanjem doći do željenog položaja – primer, iznad njega/nje u hijerarhiji se nalazi neko ko ima iste ili manje kvalifikacije, ali poseduje veliko radno iskustvo, pojedinac može daljim obrazovanjem da dođe do željenog položaja ukoliko stekne znanje (tokom obrazovanja) koje bi inače stakao/la iskustvom.

**Umrežavanje:** Umrežavanje predstavlja povezivanje spoljnih i unutrašnjih faktora uspeha u celinu, pa samim tim i povezivanje subjektivnog i objektivnog uspeha u karijeri u celinu. Ukoliko individualne ciljeve povežemo sa spoljnom percepcijom uspeha (na primer, ukoliko je naš cilj napredovanje i obrazovanje, a ono sa

sobom nosi i povećanje plate) možemo istovremeno ostvariti subjektivan uspeh (zadovoljstvo) i objektivan uspeh (način na koji se „sa strane“ posmatra karijera).

## ZAKLJUČAK

Karijera treba da bude predmet pažnje pojedinca, ali i organizacije u kojoj radi. U funkciji sopstvenog razvoja i ostvarivanja ciljeva, pomoću planiranja razvoja karijere organizacija dovodi individualne razvoje ciljeve u funkciju organizacionih. Dakle, karijera svakog lica ima individualni i organizacioni aspekt. Polazi se od činjenice da je zadovoljan zaposleni i produktivniji i tako može doprineti ostvarivanju veće dobiti organizacije, što je u stvari i njegov osnovni interes. Naime, sve velike organizacije, koja poseduju odeljenje za ljudske resurse, ozbiljno se bave ne samo pribavljanjem zaposlenih već i njihovim razvojem u skladu sa strategijom i politikom razvoja preduzeća. Organizacija koja želi da razvije karijere svojih zaposlenih, to obično čini na način koji najviše dobrobiti donosi njoj, a posredno i zaposlenom – ne samo što mu pruža dodatno obrazovanje, već i mogućnost napredovanja putem sticanja tog obrazovanja i mogućnost povećanja plate.

Shvatanje karijere kod nas se ne razlikuje od shvatanja karijere u zemljama zapadne Evrope (osim u pojedinim zemljama), ali se podrška razvoju karijere drastično razlikuje. Za početak, taj jaz može se prevazići na nivou organizacija, pošto je praksa pokazala da organizacije koje više brinu o karijerama zaposlenih, neretko imaju bolje performanse od konkurencije.

## LITERATURA

- [1] Bernadin J.H., Russell J.E., Human Resource Management, Irvin McGraw-Hill, 1998.
- [2] Bogićević Milikić B., Menadžment ljudskih resursa, Centar za izdavačku delatnost Ekonomskog fakulteta u Beogradu, Beograd, Beograd, 2008. str. 258. (prilagođeno prema Greenhouse J.H., Career Management, Hinsdale, III, The Dryden Press).
- [3] Bogićević Milikić B., Menadžment ljudskih resursa, Centar za izdavačku delatnost Ekonomskog fakulteta u Beogradu, Beograd, Beograd, 2008. str. 258. (prilagođeno prema Leibowitz Z.B., Faren, C., Kaye B.I. Designing career development sistem, San Francisko, Jossey-Baass. St. 7)
- [4] Čamilović S. Vujić V., Osnove menadžmenta ljudskih resursa, Tekom, Beograd, 2007.
- [5] Dessler G. Osnovi menadžmenta ljudskih resursa, Data Status, Beograd, 2007.
- [6] Freeman C.S., Donald Super: A Perspective a Career Development, Journal of Career Development, Vol, 19 (4) 1993. p. 255-264.
- [7] Gysbers N.C., Henderson P., Developing & managing your school guidance and counseling program, VA: American Couceling Association, 4th edition, 2006..
- [8] Schein E., Career Dynamics: Matching individual and organization needs, Reading, mass.: Addison-Wesley. 1978.
- [9] Torrington D., Hall L., Taylor S., Menadžment ljudskih resursa, Data Status, Beograd, 2004.
- [10] Urošević S., Razvoj karijere, Univerzitet u Beogradu, Tehnički fakultet u Boru, 2012.
- [11] Yuen M., et al, Life skills development and comprehensive guidance program: Theories and practices, University of Hong Kong, Life Skills Development Project, 2003.



## ЗНАЧАЈ ХОДОГРАМА ДОКУМЕНТАЦИЈЕ И АКТИВНОСТИ ЗА КВАЛИТЕТНИЈЕ ОРГАНИЗОВАЊЕ ПРОЦЕСА ПРУЖАЊА ПОСТПРОДАЈНИХ УСЛУГА

### IMPORTANCE OF DOCUMENTS FLOW AND ACTIVITIES FOR EFFECTIVE ORGANISATION OF PROCESS IN PROVIDING POST-SALE SERVICES

Др Зоран Лукић, Доцент, Економски факултет  
Универзитета у Бањој Луци  
Мр Слађенко Галић, Директор Верано моторс д.о.о.  
Бања Лука

**Резиме:** Пословање предузећа у све турбулентнијем окружењу под утицајем је низа фактора, и то екстерних, али и интерних. Интерни фактори, а посебно начин унутрашње организације, значајан су елемент који може да побољша резултате пословања, и то веома често уз минимална улагања. Систем унутрашњих резерви најлакше се активира, и тако на веома једноставан начин стварамо услове за успјешније пословање. Одређене трансформације и реструктурисања у савременом начину пословања су нешто што се дешава у континуитету. Различити облици организационе трансформације помажу менаџменту да успјешно рјешава већину проблема у пословању. У домену унутрашње организације велики утицај има нормативно регулисање свих активности, документације која прати пословање, и њихово међусобно усклађивање на оптималан и рационалан начин. Ефикасност менаџмента у постпродајним услугама директно је везан за повећање степена стандардизације активности и њихово уобличавање у квалитетан ходограм документације и активности, а све у циљу задовољења потреба и захтјева крајњих корисника услуга.

**Кључне речи:** пословање предузећа, фактори пословања, унутрашња организација, трансформација и реструктурисање, постпродајне услуге, ходограм документације и активности.

**Abstract:** Companies' performance in more turbulent environment is under the influence of number of factors, external as well as internal ones.

*Internal factors and especially manner in internal organisation, are significant element that can improve performance results, and often with minimal investments. System of internal reserves is easily activated and therefore we create conditions for more successful performance in a very simple manner. Certain transformations and restructuring in contemporary manner of business performance are something that happens continuously. Various forms of organisational transformation help management to successfully solve majority of problems in business. Within internal organisation, normative regulation of all activities is largely influential as well as documents that accompany business performance along with its mutual balancing in optimal and rational manner. Efficiency of management in post-sale services is directly linked to increase of level of standardisation in activities along with their framing into high quality documents and activities flow, and with all that aiming at satisfying needs and requests of final users of services.*

**Keywords:** Key words: business performance, factors of business performance, internal organisation, transformation and restructuring, post-sale services, documents and activities flow.

### 1. УВОДНА РАЗМАТРАЊА

Пословање предузећа на нашим просторима под утицајем великог броја фактора постаје све сложеније, а последица тога је чак и престанак рада све већег броја предузећа. Из тих разлога морају се почети проводити различити облици реструктурисања, односно мора се кренути у хитну, корјениту промјену и побољшање концепта пословања. Досадашњи начин пословања, у принципу заснован на импровизацији и нестручном менаџменту предузећа, мора се брзо и радикално мијењати, на начин да се врше одређене трансформације уводећи стручна, модерна рјешења начина пословања. Да би се систем неизвијесности и импровизације у пословању избјегао, неопходно је хитно отпочети са оним промјенама уз помоћ којих ће се предузећа организационо и управљачки модернизовати, и тако учинити пословно успјешнијим и конкурентнијим у раду. Само пословни системи који су у стању и који увиде све изазове у окружењу, могу у овом тренутку, или тачније у наредном периоду, да проброде све изазове и да равноправно послују са све израженијом конкуренцијом.

## 2. ОБЛАСТИ ТРАНСФОРМАЦИЈЕ И МОДЕРНИЗАЦИЈЕ ПРЕДУЗЕЋА

Да се више не би смјеле одлагати промјене и побољшања у наведеним, са развојног становишта изузетно значајним доменима, указују многи непобитни разлози од којих ћемо овдје навести само оне најзначајније. Најважнији разлог за ово су огромне промјене које су задњих година извршене у свјетској привреди, али нажалост, не и у нашој, од којих овде наводимо само оне од посебног значаја за ефикасност пословања: 1. успостављен је систем глобалне, отворене, на свеопштој конкуренцији засноване економије, 2. извршено је, и још увијек се врши, реструктурисање и редизајнирање предузећа развијених земаља тржишне привреде у циљу њиховог прилагођавања новим, екстремно сложеним и нестабилним условима и захтјевима привређивања, 3. креирано је и у овим предузећима уведено низ модерних и изузетно ефикасних организационих рјешења у домену унутрашње организације, 4. уведен је нови, изузетно ефикасан систем управљања, познат као „систем професионалног менаџмента“, пропраћен са високостимулативним системом плаћања менаџера. Компаније на нашем подручју су у правилу вршиле само формалне промјене у начину пословања. Већи број промјена нормативних аката је тражио и адекватне суштинске промјене у организацији и начину пословања. Међутим, у великом броју случајева, у предузећима су се извршиле промјене само у домену појединих законских граница, да би се избјегле само санкције. Међутим, на тај начин смо добили такве корпорације које су далеко од савремених, модерно уређених, ефикасних корпорација развијених земаља тржишне привреде. Оне само по форми личе на њих, а не и по суштини, тј. по систему своје унутрашње организације и менаџмента. То је суштински у њима остало непромијењено, тако да ова предузећа и поред извршене формалне корпоратизације нису постала ефикаснија и конкурентнија у пословању, што се од њих очекује и што у овом моменту једино може да покрене и убрза развој наше привреде.

Кључне области трансформације и модернизације стратешких предузећа, односно области реструктурисања предузећа су: 1. власничка, 2. организациона, 3. управљачка, 4. финансијска, и 5. пословна. У свакој од ових области треба да се у сваком предузећу, уместо постојећих, успоставе нова модерна корпоративна рјешења, посебно из разлога што та рјешења представљају основ и услов њиховог успјешног пословања у систему тржишног привређивања. Изостанак било којег од тих рјешења у њима доводи, аутоматски, и до изостанка њихове ефикасности и конкурентности у раду.

## 3. ОРГАНИЗАЦИОНА ТРАНСФОРМАЦИЈА И МОДЕРНИЗАЦИЈА

Наведене области трансформације су сталан и континуиран процес у сваком пословном систему, без обзира на облик организовања и облик власништва. И код предузећа чији су пакети акција или удијела у доминантном или стопроцентном власништву приватних или институционалних власника, морају се непрекидно проводити одређени поступци редизајнирања.

У овом раду се тежиште даје на организационом редизајнирању начина организовања предузећа и начина пословања. Кад говоримо о организационим промјенама, треба да нагласимо да се те промјене крећу у два правца:

1. у избору институционалног облика организовања,
2. у домену унутрашње организације предузећа.

Унутрашња организација предузећа је веома сложен процес и под њим подразумевамо и модел унутрашње организације, али и организационе процесе, организациона средства, методе, поступке и процедуре. Стално моделирање свих ових сегмената, омогућава флексибилно пословање и амортизовање свих негативних утицаја екстерних и интерних фактора. Организациона трансформација и модернизација представља моћно средство повећања ефикасности и конкурентности у раду предузећа у транзицији. Суштина јој је у напуштању постојећих застарјелих, недјелотворних и увођењу нових, модерних, корпоративних организационих рјешења у овим предузећима.

Промјене и побољшања система организације предузећа су неопходна, и то као једна од неколико неопходних претпоставки за њихово трансформисање из инертних, недјелотворних привредних организација у модерне, пословно агресивне, профитно усмјерене фирме, какве данас под називом корпорације и холдинзи, имају развијене земље тржишне привреде. Успјешност организационих промјена мора да прати и промјена и побољшање система менаџмента у њима. Те промјене и те иновације су исто толико значајне, ако не и важније, за њихову транзицију у споменутом правцу. Зато се оне у процесу транзиције ових предузећа морају да врше упоредо да би до овако великог њиховог редизајнирања и препорода дошло у домену очекиваних бољих резултата пословања. Суштину тог менаџерског концепта чини систем професионалног вођења пословања предузећа и њихових групација. Тај систем је данас доминантан у развијеном свијету. Он се примјењује у свим средњим, већим и великим корпорацијама развијених земаља тржишне привреде. Пословање свих тих привредних организација воде менаџери професионалци, а не њихови власници, због чега су оне изузетно ефикасне и конкурентне у раду.

#### 4. МЕНАѢМЕНТ УСЛУГА

Услуга је свака активност или корист коју једна страна нуди другој, и која је суштински неопипљива и не резултира у власништву над било чим. Њена производња може, али не мора бити повезана са физички опипљивим добром.

Као најзначајније специфичности услуга, око којих постоји и највећи степен слагања међу стручњацима из ове области, стога можемо издвојити: неопипљивост услуге, хетерогеност (варијабилност) услуге, симултаност (неодвојивост) производње и потрошње услуге, кварљивост (нетрајност) услуге. Иако је дјелимично садржана у неким од претходно датих, треба издвојити и још једну специфичност, а то је немогућност посједовања услуге.

Организација и менаѢмент услужних дјелатности је веома сложен систем. Услужни менаѢмент је такође у великој мјери тржишно оријентисан приступ. Често се термин „услужни менаѢмент“ користи умјесто термина „услужни маркетинг“. Понекад се фраза „услужни маркетинг и менаѢмент“ користи у литератури како би се описало ово подручје. Маркетинг није одвојена функција, али у менаѢменту свих пословних функција узимају се у обзир интереси потрошача. Ово је питање тржишно-оријентисаног менаѢмента.

Услужни менаѢмент представља разумијевање како да се управља пословањем у услужној конкуренцији; то јест, у конкурентској ситуацији гдје се налазе услуге, дефинисане у ширем смислу, представља кључ успјеха на тржишту, без обзира да ли је суштина понуде услуга или производ.

Схематски план услужног процеса представља слику или мапу која приказује систем испоруке услуге на начин да различити људи (запослени) укључени у процес испоруке услуге (у фронтстејду или бекстејду) могу да га схвате и дјелују на одговарајући начин у складу са улогом коју имају у процесу услуживања или у складу са личним погледима на ствари.

Кључне компоненте схематског плана процеса услуживања (посматрано по редосљеду) јесу: 1. дефинисање стандарда за све фронтстејд активности, 2. спецификација опипљивих добара, 3. идентификовање основних акција потрошача, 4. линија интеракције, 5. акције запослених на првој линији услуживања, 6. линија примјерности /видљивости, 7. бекстејд акције запослених на првој линији услуживања, 8. подржавајући процеси у које су укључени остали запослени, 9. подржавајући процеси у које је инволвирана технологија.

Када је могуће и погодно, потребно је приказати и потенцијално критичне активности и тачке у процесу услуживања. Схема процеса услуживања, на примјер, пружање услуге клијентима у сервису

аутомобила показује начин на који су и дефинисане кључне компоненте. Пут потрошача се прати и у смислу активности које се обављају, али и у смислу времена (смјер одвијања активности на схеми је с лијева на десно). У стварности би схема била много компликованија и свака од појединачних услуга у укупном процесу била би посебно разрађена са аспекта свих кључних компоненти процеса.

На основу добро разрађеног схематског плана процеса услуживања у постпродаји мора се дизајнирати и организациона структура у постпродаји која ће на адекватан начин обезбиједити да се процес пружања услуга обави на задовољавајући начин са циљем задовољења клијената пруженом постпродајном услугом, а такође и да обезбиједи постизање циљева који су постављени за пословни систем. Организациона структура у постпродаји може да буде нека од наведених организационих структура, али најчешће се примјењује функционална организациона структура са системом руковођења који је комбинација линијског и функционалног руковођења.

Комплетне процесе услуга који се одвијају у постпродајном процесу једног концесионера аутомобилске марке је могуће представити дијаграмом узрока и посљедица који се често зове рибља кост дијаграм или Ishikawin дијаграм према његовом аутору Каору Ishikawin.

#### 5. УЛОГА И ЗНАЧАЈ ХОДОГРАМА ДОКУМЕНТАЦИЈЕ И АКТИВНОСТИ

Ходограм документације представља један од основних нормативних аката и помоћ менаѢменту, а посебно у оквиру менаѢмента услуга. Адекватно успостављен систем колања документације у предузећу и ван њега, омогућује нам да поспјешимо ефикасност пословања. Жељени ходограм документације треба да егзистира жељеном систему пословања предузећа, што на жалост у пракси постоје честа одступања од тог правила. Пројектни задатак ефикасног ходограма не рјешава број извршилаца, него описује и дефинише активности које треба у предузећу да се дешавају, начин на који се обављају и системе комуникације између запослених и њихових комуникација, и то на начин да се обављају послови везани за утврђени ходограм документације. Такође се рјешава у цјелини систем шифровања као основ за уношење података и добијања потребних информација. Основни принципи успостављања ефикасног ходограма, заснованог на информатичкој подршци, су:

1. повећање степена аутоматизације обраде података уз поштовање принципа да се податак у систем уноси само једном, а надаље се преузима,
2. сређивање менија према врстама посла, уз поштовање принципа сличних послова,

3. у свим апликацијама омогућавање опције сторно, уз елиминисање могућности физичког поништавања уноса података, осим у случајевима системских грешака,
4. упроштавање маски за унос, уз прилагођавање форми писаних докумената уз прегледање и потврђивање уноса од стране извршилаца, уз онемогућавање извршиоцима приступ базама података и опцијама које они немају право да користе,
5. израда свих потребних извјештаја за менаџмент,
6. дефинисање односа фиксних и варијабилних елемената,
7. затварање програма, односно пренос у сљедећу годину свих потребних података за трошковно књиговодство, уз омогућавање вишегодишњих анализа пословања.

Обухват свих активности и потребних докумената у постпродајним услугама захтјева у првој фази детаљан снимак постојећег стања и потреба. Под снимањем постојећег стања подразумијева се прецизан опис свих поступака који се обављају у једном процесу рада, без обзира колико извршилаца учествује у њему, као и успостављање свих потребних докумената за праћење рада.

Почетни корак у снимању стања је анализа организационе схеме, јер је већ из ње јасно колико ће бити различитих процеса, односно поступака у једној организацији. Такође, на основу организационе схеме могуће је одредити приоритете у стандардизацији, али и везе међу процесима и извршиоцима. Када се на основу организационе схеме утврди који ће се послови стандардизовати, руководиоцу организационе јединице даје се задатак да организује снимање стања у свом дијелу посла.

Снимање стања отпочиње када руководиоца да задатак свим запосленима у том дијелу посла. Они треба тачно да опишу корак по корак како обављају свој посао. Постојеће стање у одређеном процесу рада описује се тако што се одговара на сљедећих 10 питања: 1. која улазна документа и информације се користе, односно у ком моменту отпочиње одређени процес рада, 2. од кога, када и на који начин се добијају улазне информације и документа, 3. шта се, потом, конкретно ради са информацијама и документима и како се обрађују, 4. гдје се евидентирају и који се подаци биљеже, 5. шта се, потом, ради са информацијама и документима, 6. да ли има гранања у процесу рада, 7. шта се дешава у случају гранања, 8. како се поступак завршава, 9. коме, када и како се предају излазна документа, 10. гдје и како се евидентира предавање докумената.

Приликом описивања, од запосленог се може тражити да наведе просјечно вријеме потребно за поједину операцију. Овај податак би се могао

користити приликом нормирања рада и није везан за саму стандардизацију. Међутим, он би могао бити од користи у каснијем планирању посла, нарочито код пружања услуга у такозваним „шпицевима”. Овако описан поступак приказује се графички, у облику ходограма са устаљеним симболима.

Препоручљиво је да се прво изради ходограм, а тек онда да се крене у опис појединачног посла, јер се тако постиже већа прегледност у снимању. Сваки извршилац треба да нацрта ходограм за свој посао, а потом да описује све потпроцесе, тј. симболе јер сваки тај симбол представља један сегмент посла који се обавља. Активности у постпродајном процесу пружања услуга су веома захтјевни и морају се радити у складу са прописаним стандардима. Стандарде прописују партиципанти, са циљем глобалног задовољства својих клијената на исти препознатљив начин.

## **6. СНИМАК И АНАЛИЗА ПОСТОЈЕЋЕГ ХОДОГРАМА СТАЊА ПРОЦЕСА ПРУЖАЊА ПОСТПРОДАЈНИХ УСЛУГА ПОСЛОВНОГ СИСТЕМА**

Посматрани пословни систем у сектору продаје се бави продајом нових возила, продајом половних возила, замјеном возила по систему „старо за ново“, продајом мотоцикала, тј. скутера, праћењем објављених тендера и спремањем потребне документације и израдом понуда, организацијом испоруке возила, израдом понуда, фактура, отпремница, спремањем потребне документације која је потребна купцима да би извршили регистрацију купљених моторних возила укључујући и радње око техничких прегледа возила и осигурања возила. Сектор продаје, такође, обавља све потребне логистичке активности око наруџби возила за салонску продају и за познате купце, организује салонске поставке возила, брине се о актуелности нуђених модела и у сталној је комуникацији са сектором маркетинга како би се на адекватан начин дале улазне информације сектору маркетинга са циљем побољшања продаје и неконкурентних производа који се стално појављују временом, а такође учествују у маркетиншком представљању и увођењу нових модела на тржиште.

Као што је дефинисано организационом структуром, предузеће има постпродајни дио са јасно дефинисаним описом и подјелом послова. У постпродаји имамо два функционална дијела: сервис и продају резервних дијелова. Сервис је организован тако да има своје подсистеме који омогућавају вршење најсложенијих постпродајних операција по препорукама произвођача, и то у гарантном и вангарантном року. Организован је пријем клијената путем пријемних референата за сервис који су и најзначајнија карика која утиче на

задовољство клијената јер у скоро свим случајевима клијент комуницира искључиво са пријемним референтима. Пријемни референти на основу разговора са клијентима долазе до закључка шта је клијентова потреба, те на основу ње уговарају тражене услуге и старају се о њиховом обављању све док се не одраде, тј. до предаје возила клијенту чиме се завршава процес пружања услуге. У сектору резервних дијелова је малопродаја према крајњим купцима укључујући и сервис јер је и он један од крајњих клијената из угла сектора резервних дијелова и велепродаје путем које се опслужују правна лица која се, такође, баве сервисирањем возила, а преко посматраног пословног система врше за њих потребне набавке резервних дијелова и опреме. Такође, овај сектор може значајно да утиче да задовољство клијента пруженом услугом.

Како оба функционална дијела значајно утичу на задовољство клијената пруженом постпродајном услугом, навешћемо ходограме процеса у оба функционална дијела.

Ходограм активности пријемног одјељења представљен састоји се од 15 активности, и то од уноса података о клијенту и возилу у систем, па све до позивања клијента и фактурисања, објашњења рачуна и наплата, односно предаје возила клијенту и поздрава са клијентом.

Ходограм активности у сектору продаје резервних дијелова састоји се од 10 активности, и то од сазнавања броја шасије за возило, телефонски или у разговору са власником возила лично, па до продаје клијенту траженог дијела са свим активностима и поздрава са клијентом.

Наведени ходограми су само дио активности које се обављају у процесима пружања постпродајних услуга у посматраном систему, али су ова два примјера издвојена јер они у највећој мјери утичу на задовољство клијената пруженом постпродајном услугом.

Снимак стања у посматраном пословном систему са аспекта задовољства клијената пруженом постпродајном услугом је изведено примјеном различитих метода, и то: 1. попуњавањем упитника на лицу мјеста, 2. слањем упитника мејлом и 3. телефонским анкетирањем.

Анализирајући резултате, закључак је био да је стање са задовољством клијената пруженом постпродајном услугом незадовољавајуће, тј. да је могуће и потребно повећати задовољство клијената јер је то и перманентно постављени циљ.

Уочавање постојећих недостатака се обавља у сљедећој фази. Кориштење Исхикава поступка по напријед дефинисаној процедури, тј. корацима

долазимо до одређених закључака. Главни узроци посматране посљедице су набавка, пријемно одјељење, техничка служба, сервис и контрола квалитета. На основу анализе дошло се до закључка да поред наведених основних узрока, најдоминантнији утицај имају одређени технички и стручни детаљи.

Посматрајући главни узрок „набавку“ долазимо до закључка да поред наведених основних узорака набавка резервних дијелова има кључну улогу. Набавка резервних дијелова се огледа кроз тачно одређивање каталогског броја за потребни резервни дио, дефинисање испоруке и њено поштовање и праћење, а по потреби и обавјештавање. Такође, битну карактеристику набавке резервних дијелова чини и управљање магацином резервних дијелова чиме се скраћују рокови испоруке што значајно утиче на посматрану посљедицу.

Пријемно одјељење има највише утицаја на потпуно задовољство клијента постпродајном услугом, и то највише са становишта комуникације и тачног дефинисања потребе клијента, а не треба заборавити да пријемни референти комуницирају, са друге стране, и са сервисерима и представљају у ствари „мост“ између клијента и извршиоца. Сматраћемо да је позната услуга која се подразумева свим запосленим у постпродаји, што врло често представља узрок клијентовог незадовољства. Пријемно одјељење из искуства, и праћењем захтјева клијента даје инструкције менаџменту за увођење или укидање неких услуга из понуде услуга и самим тим унапријед припремају терен за задовољење клијента. Прецизност уговарања, а самим тим и комплетност предрачуна треба у потпуности да обухвати све потребне радове и резервне дијелове који ће допринијети потпуном задовољењу клијентове потребе.

Теничка служба је, такође, један од главних узрока задовољења клијента пруженом услугом у постпродаји, а највише се огледа у адекватном избору алата и операција које ће довести до оптималног рјешења клијентове жеље. Стручност техничког савјетника је кључна код дефинисања, како стандардних процедура, тако и код адекватних упутстава мајсторима код конкретних захвата. Посљедњи у низу побројаних главних узрока је сервис, односно мјесто гдје се финализују тј. изводе потребни радови на основу дефинисаних клијентових захтјева. Стручност сервисера се третира као перманентна обавеза менаџмента. Такође, битну улогу има и адекватна припрема, како основних средстава, тако и сервисера за захват.

Након спроведених активности уочени су сљедећи недостаци у посматраном пословном систему: лош начин уговарања послова, неразумијевање

клијентових потреба, контрола возила по извршеним захватима на ниском нивоу, комуникација са клијентом није на потребном нивоу, недостатак „помоћи на путу“, клијент препуштен сам себи, све поправке се изводе у истом простору без обзира на компликованост потребних захтјева, што много утиче на незадовољство клијената, стручност и обученост кадрова није на задовољавајућем нивоу, недостатак аутопраонице проузрокује незадовољство клијента чистоћом возила након захвата, лимарско-лакирерски радови нису у понуди што клијентима представља велики проблем, пријемно особље не успијева на адекватан начин клијентима предочити право стање извршених операција и стање возила које му се предаје, брзина извршавања радова није задовољавајућа, додатна понуда услуга и асортиман роба није задовољавајући и друго.

Ако узмемо све побројано у обзир, долазимо до тачно дефинисаних промјена које треба предузети у циљу што потпунијег испуњења клијентовог захтјева и елиминисања уочених недостатака, и то: 1. нова организациона структура, 2. допуна документације, 3. константно улагање у кадрове и њихову техничку обуку, 4. улагање у обуку пријемног кадра, а поготово са становишта познавања стандарда произвођача и техника комуникације, 5. израда прецизних ходограма око рада са резервним дијеловима умногоме убрзава вријеме извршења захвата, 6. дефинисање тачне систематизације у постпродаји да се добије што лакша могућност делегирања, 7. дефинисање тачног тока информација и документације, 8. стално независно испитивање задовољства клијената понуђеном услугом, 9. координација са осталим дијеловима предузећа.

Прије израде новог модела Ходограма документације и активности, потребно је знати да је у пракси најчешћи случај да партиципал, у овом случају Peugeot, тражи да сви концесионари који раде за њега примјене стандардизовани облик пословања укључујући тачно испуњење обавеза по питању опремљености и основних средстава, квалификације и броја запослених. Стандардизација пословања захтијева, такође, и организациону структуру са тачно дефинисаним процесима унутар организације. Сваки произвођач аутомобила има своју стандардизовану „know how“ технологију пословања. Peugeot је израдио за своје концесионаре концепт под називом blue box, којим је условио све концесионаре на примјену истог, а све са циљем што бољег остваривања пословног резултата и задовољења клијената на глобалном нивоу. Као и сваки стандардизован концепт и blue box је урађен за глобалну примјену, па стога сваки концесионар мора да прилагоди тражени концепт локалном тржишту у смислу регионалног, националног, културолошког, социјалног и сваког другог утицаја околине у којој концесионар

послује. Овим стандардизованим концептом је понуђено више начина организације постпродајног процеса. Изабрали смо постпродајну организацију која има руководиоца постпродаје и шефа сервиса који нису иста особа. Циљ је био да се руководилац постпродаје бави управљањем, анализом и сталним радом на побољшању пружене услуге, затим разноврсности услуга и територијалном покривеношћу дјеловања предузећа, а не текућим дневним активностима као што би то био случај да је у једној особи обједињен шеф сервиса и руководилац постпродаје.

Имајући у виду специфичности нашег поднебља и перцепције наших клијената модификовали смо ову организациону структуру на начин да смо извршили груписање послова по навикама наших клијената, а, такође, и по карактеру наших запослених како би искористили што више њихових добрих особина, а умањили утицај лоших на пружену постпродајну услугу. За свако појединачно радно мјесто су, blue box концептом, дефинисана сва права и обавезе и везе између појединих радних мјеста и ланци њихове комуникације и хијерархије. Такође је дефинисана и потребна документација и кретање документације током процеса пружања постпродајне услуге. Ови процеси се, такође, модификују и прилагођавају расположивим капацитетима и кадровима.

## **7. ИЗРАДА НОВОГ ХОДОГРАМА ПРОЦЕСА ПРУЖАЊА ПОСТПРОДАЈНИХ УСЛУГА**

Основни разлог непостизања задовољавајућег задовољства клијената пруженом постпродајном услугом је неадекватна организациона структура и подјела послова. Постојећа организациона структура и обученост кадрова није адекватна за унапређење задовољства клијената пруженом постпродајном услугом, уз напомену да је управно руководна организациона структура остала непромјењена.

Као што видимо, процес пружања постпродајних услуга у једном концесионару аутомобилске индустрије се одвија кроз управљање и руковођење процесима у сервису, брзом сервису, лимарско-лакирерском одјељењу, сектору резервних дијелова, и то све посматрано да ли је предметно возило које је у процесу у гарантном или вангарантном року.

На бази наведених метода и анализе узрочно-посљедичних веза видно је да је потребно поред постојећих увести још неколико сегмента пословања: шлеп службу са помоћи на путу 24 сата дневно, лимарско-лакирерско одјељење, аутопраоницу и брзи сервис. Аналогно увођењу нових активности задржаћемо постојећу документацију, с тим да је потребну исту прилагодити и за нове сегменте пословања која ће

пратити уведене активности. Потребно је, такође, у интегрисању и комуникацији извршити одређене промјене по вертикали и хоризонтално у погледу нивоа овлашћења и одговорности.

Посматрана два ходограма, пријем возила и рад са резервним дијеловима из наведеног се морају кориговати и ускладити са новом организационом структуром и хијерархијом, а и са са становишта увођења нових активности, а све са циљем побољшања задовољства клијената пруженом постпродајном услугом.

Нови ходограм активности пријемног одјељења, било да се ради о класичном сервису или брзом сервису, једина разлика је у врсти и сложености послова који се раде, и има 25 корака.

У процесу преласка на нову организациону структуру и ходограме који дефинишу процесе пружања постпродајне услуге је израђен адекватан софтвер који служи да се ходограми лакше испоштују, а и да се сва потребна документација уради и након тога архивира. Процес пружања услуга је такав да се врло често мора приступити одређеним документима из архива како би се вршили адекватни захвати на возилу па је стога јако битно што се сви процеси током рада на возилу архивирају у виду пратеће документације и лак им је приступ и претрага.

Предложеним методама и моделима за повећање ефикасности процеса пружања услуга у постпродајном процесу концесионара у ауто-индустрији показана је зависност елемената процеса и потпуног задовољења клијента постпродајном услугом. Описана је организација и процес пружања услуга у постпродаји, са свим његовим елементима. Описана је контрола пружених услуга као кључни елемент процеса и објашњено како побољшање нивоа пружене услуге утиче на конкурентност и ефикасност пословног система и задовољство клијената.

Корист коју има предузеће и клијент се огледа у повећању броја задовољних клијената, повећању конкурентности и профита уз незнатан раст трошкова, дефинисању тока информација и документације, синхронизацији у систематизацији, као и задовољењу потреба и очекивања клијената.

## ЗАКЉУЧАК

Менаџмент у услужним дјелатностима је веома сложен процес. Захтијева веома строгу организацију са већим бројем нормативних аката, од којих је ходограм документације и активности кључан. Управљање услужним, а посебно постпродајним активностима мора бити детаљно и свеобухватно. Досадашња пракса је показала да је потпуно задовољење клијента у постпродаји врло компликован и дуготрајан процес јер је сложеност

процеса пружања постпродајних услуга врло осјетљив са становишта перцепције клијената. Основни проблем је разноликост потреба клијената, ограниченост капацитетом сервиса и радном снагом, прилагођеност радних упутстава, ходограма и протокола у посматраној организацији, те процеси пружања услуга. Осјећај клијената о задовољству пружене им услуге је и поред настојања менаџера да организацијом и управљањем допринесу да задовољство клијента буде на завидном нивоу умногоме зависи и од самих клијената, момента клијентовог захтјева и тренутне расположивости кадрова и средстава рада. Истраживањем је потврђено да организација и управљање процесом пружања постпродајних услуга доводи до задовољења потреба клијената, а самим тим даје допринос повећању конкурентности предузећа и повећању успјешности пословања. У процесу пружања услуга неизоставан дио је успостављање и примјена ходограма активности и документације, а истраживање је показало да оно значајно утиче на постизање задовољства клијената уз досљедну примјену предвиђених корака и активности у процесу пружања услуга.

Истраживања су указала на корист коју има организација и сам клијент, успостављањем ефикасног ходограма, која се огледа повећању конкурентности, затим у смањењу трошкова и рекламација, а у коначници води ка повећању профита организације, а клијенти потпуно задовољење своје потребе по питању квалитета, рокова, цијене, уважавања и слично. Сваки пословни систем мора непрекидно иновирати своју организацију и начин пружања услуга или продаје својих производа, а постојећа организациона структура и начин рада је под утицајем мноштва интерних и екстерних фактора.

Побољшавањем организације рада увођењем новог модела елиминише се већина уочених недостатака и унапређује се процес пружања постпродајних услуга. Иновирани ходограм документације и активности ствара могућност да вишеструко утичемо на побољшавање пословања.

## ЛИТЕРАТУРА

- [1] Бабић М. - Лукић З. Менаџмент, КИЗ“Центар“, Београд, 2009
- [2] Бабић М. - Лукић З. Организација, Економски факултет Универзитета Бања Лука, Бања Лука, 2008.
- [3] Котлер, Ф. Како креирати, овладати и доминирати тржиштем, Адиджес, Нови Сад, 2007.
- [4] Котлер, Ф. Управљање маркетингом, Мате, Загреб, 2008.
- [5] Мацура, П. Маркетинг - микро, мала и средња предузећа, Економски факултет у Бања Луци, Бања Лука, 2009.

## СПЕЦИФИЧНИ ОБЛИЦИ БАНКАРСКОГ ПОСЛОВАЊА

### SPECIFIC FORMS OF BANKING BUSINESS

**Мр Мирковић Иван, Факултет пословне економије  
Бијељина**

**Резиме:** У модерном банкарству на значају добијају, поред класичних банкарских послова који су више или мање национално обиљежени и припадају класичном или традиционалном банкарству, и специфични облици банкарског пословања, као што су офшор банкарство, исламско банкарство и тзв. скривено „подземно“ банкарство на бази неформалног трансфера средстава.

**Кључне ријечи:** Банкарска индустрија, класични банкарски послови, банкарски закони, offshore пословање, исламско банкарство, неформални трансфер новца.

**Abstract:** In modern banking, apart from traditional banking which is more or less nationally marked and belongs to a classical and traditional banking system, a specific kind of banking gains in importance such as offshore business, islamic banking and the so-called underground banking based on informal funds transfer system.

**Keywords:** The banking industry, traditional banking, banking laws, offshore business, Islamic banking, informal money transfer

#### 1. УВОД

На глобалном плану банкарство представља банкарску индустрију, која производи и креира банкарске производе, али и банкарску трговину производима и услугама. Природа, улога и функција финансијских институција, банака између осталих битно је промијењена, као уосталом и других модерних установа.

На развој и функционисање финансијских, а посебно банкарских тржишта, не утичу само економски разлози, већ и историјски и културни моменти.

Банке се разликује од државе до државе, данашње банке у САД битно се разликују од онога што су биле 1925. године или 1959. године, а веома се разликују од институција које се називају банке у

Њемачкој или Великој Британији данас.<sup>63</sup> Промјене од класичног банкарства ка модерном тржишном банкарству догодиле су се 60-тих година прошлог вијека. Класична банка напушта, због глобалне конкуренције, „политику пласмана појединачних банкарских услуга“ и креира, производи и пласира „тржишно сегментиране банкарске производе“ на тржишту новца, девизном тржишту, тржишту капитала и терминском тржишту (фјучерса, опција и свопова).<sup>64</sup>

Банке су *sui generis* трговачке институције, акционарска друштва која врше банкарске послове у виду занимања.

Банкарски послови су објективни трговачки послови везани за циркулацију новца, плаћања, вршења услуга у вези са плаћањима и платним прометом који обављају банке.

То су сложени послови јер се у њима преплићу јавни и приватни интереси. Економски садржај банкарског посла неодојив је од његове уговорне правне форме. Правно посматрано, банкарски послови су формални, типизирани и масовни уговори банкарског права.

Банкарским законима регулишу се строге процедуре пословања, услови закључивања послова и стриктно извршење уговора. Специфичну тежину у класичном банкарском праву имају уговори о кредиту. У уговору о кредиту и другим пословима у којима је банка повјерилац процјењује се кредитна способност (бонитет) банчаних клијената, кредитних дужника.

Параметри које банке контролишу су:

- a) капацитет или способност отплате (Capacity);
- b) капитал или имовина дужника (Capital);
- c) залога или обезбјеђење (Collateral);
- d) услови у окружењу (Conditions) и
- e) карактер и жеља да се плати (Character).

Кредитна способност је инверзна мјери кредитног ризика, при ниском ризику је висока, и обрнуто. Рангирање према кредитној способности води кредитном ризику. Типични банкарски правни послови су уговори, али су банкарски послови по свом обиму шири од банкарских уговора. Дакле, сваки банкарски уговор који закључује банка је банкарски посао, али сваки банкарски посао није и банкарски уговор.

<sup>63</sup>Dwight B. Crane, Kenneth A. Froot, Scoot P. Mason, Adre f. Perol, Robert C Merton, zwi Bodie, Erik r. Sirri, Peter Tufano, 1995. год., „The global financial System“, Harvard Business School, Press, Boston, Massachusetts, st 3

<sup>64</sup>Ђукић Ђ, Бјелица В, Ристић Ж, 2004., Банкарство, Бгд, Економски факултет, стр 296



Банкарски послови су формални, адхезиони, *intitu personae*, доказљиви свим доказним средствима, он лајн послови, (електронски новац)

## 2. ПОДЈЕЛА БАНКАРСКИХ ПОСЛОВА

Класична подјела банкарских послова према субјектима који их обављају, гдје су неки послови резервисани само за банке (акредитив), друге послове обављају и небанкарске банке у глобализацији банкарских тржишта, губе строгу примјену што ствара проблеме према финансијским токовима: према току средстава у банку (извори средстава), обрнуто (пласман средстава). Послови са изворима средстава су послови мобилизације (улози на штедњу), а послови пласмана средстава су зајмови, послови заједничких улагања.<sup>65</sup>

Према сложености и међусобној повезаности у литератури се помињу једноставни послови банака (налози за плаћање) и сложени послови, правно технички сложени, и с обзиром на односе банке и њеног комитента, и банке и комитента са трећим лицима.

Према учинцима тих послова на банку уобичајена је подјела на пасивне или мобилизацијске послове банака, код којих се банка појављује као дужник свог клијента (текући рачун), активне или кредитне послове код којих се банка појављује као повјерилац свог клијента (уговор о кредиту), неутралне, услужне или комисионе послове банака ( послови у платном промету, послови заступања)

Новост су властити послови банке, с обзиром на обим, интензитет и вриједност - послови које банка обавља као корпорација у своје име и за свој рачун с циљем стицања профита. Рацио зарађивања код класичних кредитно-депозитних послова (активне каматне стопе су у правилу више од пасивних и основни су извор прихода банке), зарада на разлици између активне и пасивне каматне стопе.

У модерном банкарству на значају добијају кореспондентни и контокорентни односи, послови између кореспондентних банака, односи клијената и банке с обзиром на различите јурисдикције, односи клијената и кореспондентне банке, прање новца и финансирање тероризма.

## 3. СПЕЦИФИЧНИ ОБЛИЦИ БАНКАРСКИХ ПОСЛОВА

У оквирима класичног или традиционалног банкарства, постоје и облици банкарства, односно прије начини банкарско-финансијског пословања, који се знатно разликују од класичног банкарског пословања. Овдје спадају офшор (*offshore*) банкарство, исламско банкарство и тзв. скривено

банкарство на бази неформалног трансфера средстава.

**Офшор (*offshore*) пословање** се заснива на коришћењу офшор компанија, основаних обично са релативно малим средствима, за различите трансакције, са циљем да се избјегне контрола пословања и плаћања пореза, а по потреби и сакрије идентитет правник власника компаније.

Под појмом офшор компанија углавном се подразумева компанија која је основана у земљи (територији) у којој су порези врло ниски или их уопште нема (порески рајеви), док своје пословне активности у цјелости обавља ван ње.

Земље/територије у којима се оснивају ове компаније обично се називају офшор центри или центри нерезидентног пословања, а у њих се углавном убрајају: Андора, Антигва и Барбуда, Аруба, Бахами, Барбадос, Белизе, Бермуди, Британска девичанска острва, Кајманска острва, Канласка острва (Церси, Цернси и Сарк), Кукова острва, Кипар, Делавер (савезна држава у САД), Гибралтар, Гренада, Хонг Конг (Кина), Ирска, Острво човека (Исле оф Ман), Јамајка, Лабуан, Либерија, Лихтенштајн, Луксембург, Макао (Кина), Мадеира, Малта, Маршалска острва, Маурицијус, Монако, Мосерат, Тонга, Тувалу, Науру, Невис, Холандски Антили, Панама, Сејшелска острва, Сингапур, Швајцарска, Туркс и Кокосова острва, Уругвај, Вануату, Велика Британија и Западна Самора, али и друга

Постоје три основна услова које морају испуњавати офшор компаније да би биле регистроване, а то су:

- власници офшор компанија морају бити странци у односу на државу/територију у којој се ова компанија оснива,
- офшор компанија мора бити основана средствима која потичу ван државе/територије у којој је основана,
- сав приход (профит) који оствари офшор компанија мора бити остварен у иностранству, односно из пословања са иностранством у односу на државу/територију где је офшор компанија основана.<sup>66</sup>

Офшор компанија своју пословну дјелатност врши, односно профит стиче путем пословних трансакција ван јурисдикције земље/територије регистрованог сједишта, односно она, по правилу, не послује са компанијама и физичким лицима земље/територије у којој је регистрована.

Офшор компаније се углавном оснивају у форми друштва са ограниченом одговорношћу или акционарског друштва, а носе називе које упућују,

<sup>65</sup> Јелчић, Б., 1998. Информатор, Финансијско право и финансијска знаност, Заг. стр 547.

<sup>66</sup> Јован Душанић „Пословно банкарство“ Цоннсецо институт, Српско Сарајево – Београд, 2003;

како на њихову правну форму, тако и на нерезидентски статус, као што су: international business company (IBC), international trade company (ITC), international company, non resident company, exempt company limited liability company, sociedadada anonima company, private limited company.

Офшор банкарство има сљедеће главне карактеристике:

- пружа сигурност оним клијентима који су резиденти политички и економски нестабилних земаља, где је могуће да дође до конфискације и замрзавања средстава;
- елиминише разна ограничења у девизним трансакцијама која постоје у великом броју земаља;
- углавном су нижи трошкови реализације финансијских трансакција и више каматне стопе на депозите нерезидената зато што офшор банкарске компаније немају трошкове повезане са обавезном резервом и другим облицима контроле централне банке,
- камате се генерално исплаћују нерезидентима без одбитка пореза на капиталну добит.<sup>67</sup>

Поједине офшор дестинације су временом постале значајни свјетски финансијски центри у којима су концентрисана велика финансијска средства на рачунима инвестиционих компанија и разних фондова. Према неким подацима, у око 60 офшор финансијских центара - пореских рајева, налазе средства вриједна око 5.000 до 7.000 милијарди долара (половина отпада на „уштеђевине“ богатих појединаца), са средствима на банкарским рачунима од око 3.000 милијарди долара.<sup>68</sup>

## Исламско банкарство

Четрдесет година након оснивања прве исламске банке, у педесет земаља свијета, на свих пет континената, пословало је више од 250 исламских банака и других финансијских институција. Оне заједно чине исламско финансијско тржиште чија се вриједност активе процјењивала на износ од 300 милијарди америчких долара, с годишњом стопом раста која достиже 15%.<sup>69</sup>

У Египту 1963. године је основана прва исламска банка. Оснивање ове, као и других банака које су се определијиле да послују у складу с принципима шеријата (исламским вјерским законом који строго забрањује пословање с каматом) сматрано је утопијом. Данас смо свједоци снажне експанзије исламских финансијских институција. Поред оних

које оснивају муслимани, све је већи број западних мултинационалних банака које клијентима нуде банкарске услуге на начин који није у супротности са шеријатом.

Највећа експанзија исламског банкарства и других исламских финансијских институција остварена је у богатим арапским земљама (извозницама нафте). Три муслиманске земље (Иран, Пакистан и Судан) званично су конвертовале своје конвенционалне у исламске финансијске системе. Малезија и Бангладеш имају имплементован паралелни банкарски систем.

У њима, поред конвенционалних, по посебном закону, послују и исламске банке. Islamic Development Bank постаје респектабилна развојна институција која подржава развој, како муслиманских земаља чланица, муслиманских заједница у земљама не чланицама, тако и бројних исламских финансијских институција.

Један од фундаменталних принципа исламских финансија и оно што представља највећу разлику исламских у односу на традиционалне финансије садржано је у исламском односу према лихви, лихварству, односно камати. Камата представља плаћање учињено од дужника према кредитору у току одређеног периода у замјену за коришћење суме капитала.

У појашњењу стриктне забране камате у исламу, теоретичари исламске економије указују да разлоге за то можемо наћи у моралној, социјалној и економској сфери овог питања. Посуђивање новца уз камату подразумијева да богати људи (они који имају капитал) зарађују вриједност без давања замјене за приход (камату) који примају. Јер неко ко да у зајам једну марку добија након одређеног рока двије, што значи да је та додатна марка његов екстра профит „зарађен“ не радом, у послу, трговини и другом, већ добијен без икаквог уложеног труда, без адекватне противвриједности.

Исламски приступ камати сличан је приступу који су имали антички филозофи и класични економисти, па и Кејнс, као истакнути представник модерне економије. Исламска учења указују да примање камате обесхрабрује људе да се баве производњом и међусобном размјеном произведених добара. Ако је камата забрањена, људи ће посуђивати једни другима са задовољством и тиме ће чинити добра дјела не само другоме, него и себи јер ће за такав свој поступак бити награђени од Онога који једини може дати праву награду.

Камата успорава процес инвестирања, а тиме привредни и укупни друштвени развој. Многи се због очекиване и обећане камате одлучују на штедњу капитала, повлачећи га из процеса инвестирања, што може представљати друштвено

<sup>67</sup> HSBC, [www.offshore-hsbc.com](http://www.offshore-hsbc.com); Global Investment Institute, [www.global-investment-institute.com](http://www.global-investment-institute.com),

<sup>68</sup> UNCTAD, „World Investment Report 2004“, New York and Geneva, 2004, str 115

<sup>69</sup> <http://bbibanka.com.ba/web/> Конвенционално и исламско банкарство

штетну активност. Но, забрана камате не значи да је капитал безвриједан. Ислам признаје капитал као фактор продукције, али не дозвољава да постане преобладајући.

Поставља се питање шта онда замјењује механизам каматних стопа у исламском окружењу. Постоје сугестије да је подјела профита ваљана алтернатива, дакле да власник капитала легитимно дијели профит који је створио предузимач. Око питања да ли дијељење профита може да обезбиди ефикасну алокацију средстава отворена је расправа, у којој су се неки остали мишљења да је субституција дијељења профита институцијом камате императив, али и „потребно зло“<sup>70</sup>.

С друге стране, у традиционалном банкарству, банке се помоћу камате и различитих инструмената осигурања поврата кредита максимално штите од ризика пласираних средстава. Оне тиме цјелокупан ризик преносе на корисника кредита и постају недовољно заинтересоване за успјешност његовог посла. У исламском банкарству, ризик се покушава подијелити између банке и корисника капитала. Банка ће бити непосредно заинтересована за успјешност клијента и активно учествовати у управљању будућом фирмом. Таквим пласманом средстава она може остварити и већу добит у послу од прихода по основу камате, али је изложена и већем ризику.

Интересантно је да у БиХ основана Bosna Bank International d.d. Сарајево (ББИ), као прва банка у Европи која послује на принципима исламског банкарства. Оснивачи-акционари ББИ су из земаља Залива и спадају међу најјаче свјетске финансијске институције, које својим средствима од преко 22 милијарде УСД стоје иза свих њених пословних активности.

Производи исламског банкарства су:

- Мурабеха је данас најзначајнији и најраспрострањенији инструмент исламског банкарства. Банка, уз претходни договор с клијентом, купује њему потребну некретнину, опрему, робу, материјал, итд., коју он, због недостатка средстава, није у стању сам да купи. Банка потом клијенту продаје предмет уговора по већој цијени од набавне откривајући му стварну цијену по којој је роба набављена. Дакле, клијент зна колики профит у тој трговини банка зарађује. Интерес клијента огледа се у могућности да купљени предмет уговора може отплатити у ратама, а интерес банке огледа се у заради коју остварује продајом предмета уговора по вишој цијени од набавне.

<sup>70</sup><http://www.gmbusiness.biz/> Исламско банкарство: Новац „без вредности“

- Мудареба је врста партнерства при чему једна страна улаже капитал (раббул-мал), а друга рад и експертизу (мудариб) и управља инвестицијом. Циљ мударебе је остварење профита. Мударебом се омогућава ономе ко посједује капитал, али не и способност да руководи одређеним пројектом (инвеститор) и ономе ко има способност, али не и финансијска средства (предузетник), да заједнички учествују у реализацији неког пројекта. Профит се дијели у договореном омјеру који мора бити изражен у процентима. Губитак сноси искључиво страна која улаже капитал (инвеститор), уколико се не утврди кршење уговора или немарност предузетника. Предузетник сноси само губитак свог рада и уложеног труда.
- Мушарека је облик заједничког улагања у пословни подухват у коме сви учесници дијеле добит или губитак (joint venture). Учесници у мушареки заједнички учествују у управљању пројектом, споразумно располажу капиталом и радном снагом и дијеле трошкове који су потребни за остварење пројекта, те напосљетку дијеле и добитке и губитке сходно висини уложеног капитала у пројекат.
- Умањујућа мушарека је облик заједничког улагања при чему банка и њен клијент партиципирају у заједничком власништву над имовином, опремом или у заједничком комерцијалном предузећу. Удио банке се дијели на дионице које ће клијент купити током периода партнерства и тако постати потпуни власник. У периоду партнерства клијент користи предмет уговора и за то плаћа уговорену ренту.
- Ицара - Банка купује средства и имовину која имају „усуфрукт“, тј. могу се користити без уништења, потом та средства и имовину изнајмљује своме клијенту у замјену за ренту. Уколико се најмодавац и најмопримац (клијент) договоре, предмет изнајмљивања може по истеку уговора прећи у власништво најмопримца, и то се зове ицара мунтехија бит-темлик. У том случају најмопримац у периоду трајања ицаре откупљује дионице предмета изнајмљивања<sup>71</sup>
- Исламски инвестициони сертификат или „сукук“ (сукук, сукук бондс) је средњорочна дужничка хартија од вриједности на бази залогe активе које су верификоване од стране Организације исламске конференције (1988), а које на међународном тржишту капитала емитују владе, агенције и корпорације

<sup>71</sup> <http://bbibanka.com.ba/web/>

## Подземно банкарство

Неформални системи трансфера средстава (Informal funds transfer systems – IFT systems) постоје у одсуству класичних банкарских канала за трансфер средстава или егзистирају паралелно с њима, прије свега у земљама Блиског истока и Јужне Азије.

За неформалне системе трансфера средстава (НСТС) користе се различити термини, као што је „алтернативни систем дознака“ (alternative remittance system), „подземно банкарство“ (underground banking), „етничко банкарство“ (ethnic banking) и „неформални систем за трансфер вриједности“ (informal value transfer system).

Ови системи који су укоријењени у култури многих земаља имају и своје друге називе као што су: „hawala“ (Блиски исток), „feich'ien“ (Кина), „hui kuan“ (Хонг Конг), „padala“ (Филипини), „hundi“ (Индија) и „phei kwan“ (Тајланд), а сами системи су резултат настојања да се олакшају новчани трансфери и трговина између удаљених региона. Најраспрострањенији од ових назива је „hawala“ који на арапском језику значи „трансфер“.

НСТС или „hawala“ трансакција се реализује тако што оператор (hawalender) у земљи А прима новчана средства од свог комитента и обраћа се (сада већ телефоном, факсом или e-mail-ом) свом партнеру у земљи Б да дозначи средства у локалној валути комитента у земљи Б кога је означио комитент из земље А. Да би овај систем реализовао на дугорочној основи и на велико, обично постоји нека породична или друга веза између оператора у двије земље.

Међусобни односи између оператора у различитим земљама се периодично изравнавају или се то чини преко посредника. Трошкови трансакција преко НСТС су између 2% и 5% и зависе од величине трансакције, природе односа између комитента и оператора, валуте, одредишта и, што није ништа мање важно, преговарачке умјешности учесника у послу.<sup>72</sup>

Са економског аспекта НСТС смањују поузданост статистике, утичу на количину новца у оптицају, утичу на девизни курс преко понуде и тражње новца, а пошто се трансакције одвијају ван званичних банкарских канала нема ни прихода од пореза на услуге.

## ЗАКЉУЧАК

Упркос глобализацији и експанзији финансијских тржишта, класични банкарски послови, посебно кредитни послови и производи банкарске индустрије не само да не губе већ увелико добијају на значају. Улога екстерног финансирања путем банака у земљама у транзицији, посебно, каква је БиХ чије је тржиште у настајању, а финансијски систем банкоцентричан је и даље незамјенљива. Финансијски систем БиХ, његов банкарски сектор употпуњује присуство исламског банкарства чије би користи и позитивне ефекте ваљало афирмисати, те у догледној будућности више користити специфичне банкарске послове.

## ЛИТЕРАТУРА

- [1] Dwight B. Carne, Kenneth, A, Froot, Scoot P. Mason, Adre f. Perol, Robert C Merton, zwi Bodie, Erik r. Sirri, Peter Tufano, 1995. god „The global financial System“, Harvard Bysiness School, Press, Boston, Massachusetts, st 3
- [2] Ђукић Ђ, Бјелица В, Ристић Ж, 2004., Банкарство, Бгд, Економски факултет, стр 296
- [3] Јелчић,Б, 1998.Информатор, Финансијско право и финансијска знаност, Заг. Стр 547/.
- [4] Јован Душанић „Пословно банкарство“ Connssesco институт, Српско Сарајево – Београд, 2003;
- [5] HSBC, [www.offshore-hsbc.com](http://www.offshore-hsbc.com); Global Investment Instityte,[www.global-investmentinstityte.com](http://www.global-investmentinstityte.com),
- [6] UNCTAD, „World Investment Report 2004“, New York and Geneva, 2004, str 115
- [7] <http://bbibanka.com.ba/web/>Конвенционално и исламско банкарство
- [8] <http://www.gmbysiness.biz/>Исламско банкарство: Новац „без вредности“
- [9] <http://bbibanka.com.ba/web/>
- [10] Mohhamed El Qorchi, Samyel Mynzyele Mamimbo and John F. Wilson, „Informal Fynds Transfer Systems“, IMF , Occasional Paper No.222. Washington DC., 2003, str 6

<sup>72</sup> Mohhamed El Qorchi, Samuel Munzuele Mamimbo and John F. Wilson, „Informal Funds Transfer Systems“, IMF , Occasional Paper No.222. Washington DC., 2003, str 6

## КОНЦЕПТИ УПОТРЕБЕ ДРУШТВЕНИХ МЕДИЈА У МАРКЕТИНШКОМ КОМУНИЦИРАЊУ

### CONCEPTS OF SOCIAL MEDIA USAGE IN MARKETING COMMUNICATION

**Мр Кристина Бобрек Мацановић**, Телекомуникације РС  
а.д. Шеф службе за маркетиншке комуникације

**Резиме:** У ери дигиталних комуникација и растуће употребе интернета могућности за комуникацију са корисницима се повећавају кроз раст броја дигиталних медија, а корисници постају све боље информисани и све захтјевнији. У оваком окружењу, друштвени медији су изазвали праву револуцију у маркетиншком комуницирању, због ниских трошкова коришћења и вишестурких могућности таргетирања. Међутим, компаније их често примјењују неплански, без одговарајућег концепта и усаглашености са пословним планом. Управо зато ћемо у овом раду представити неколико релевантних теоријских концепата, како употребу друштвених медија треба прилагодити стратегији интегрисаних маркетиншких комуникација, и стратегији компаније генерално.

**Кључне ријечи:** интернет, друштвени медији, интегрисано маркетиншко комуницирање.

**Abstract:** In era of digital communication and growing usage of internet, possibilities for communication with customers are also growing through number of digital media, and customers become more informed and more demanding. In this environment, social media started revolution in marketing communication, due to their low costs and multiple possibilities for customers targeting. However, companies often use them without plan and concept, and without adjustment to business plan. Goal of this paper is to present few relevant concepts which show how usage of social media should be adjusted to integrated marketing communication, and strategy of company in general.

**Key words:** internet, social media, integrated marketing communication

## 1. УВОД

Савремени услови пословања пред компаније стављају све веће изазове на који начин да успјешно комуницирају са својим корисницима. Тржишта постају све конкурентнија, а конкуренција све динамичнија, како на страни понуде производа и услуга, тако и на страни медијског тржишта које стоји на располагању

оглашивачима. Кључне промјене које се дешавају на медијском тржишту су:

- 1) дигитална технологија је изазвала револуцију у начинима комуницирања;
  - 2) појава нових медија, прије свега друштвених мрежа, је довела до турбуленције у понашању оглашивача;
  - 3) фрагментираност медија и zasiћеност тржишта оглашавање све више отежава комуницирање са корисницима;
  - 4) понашање корисника се мијења, појединац постаје медиј;
  - 5) многе компаније недовољно оптимизују повећан број могућности за комуникацију са корисницима.
- У оваквим условима, коришћење интернета као медија за маркетиншко комуницирање свакодневно расте, захваљујући његовој све већој пенетрацији, брзини ширења информација, транспарентности и релативно ниским трошковима употребе.

## 2. ДРУШТВЕНИ МЕДИЈИ КАО КАНАЛ МАРКЕТИНШКИХ КОМУНИКАЦИЈА

Посебно мјесто у коришћењу интернета заузимају друштвени медији, чији утицај јача из дана у дан. „Друштвени медији су технологије и алати, који вам стоје на располагању на интернету, за двосмјерно комуницирање са постојећим и потенцијалним клијентима, као и стратегије и тактике да би се ови алати ефективно користили“. (Сафко, 2011.) Друштвене медије можемо подијелити у следеће категорије: друштвене мреже, блогови, микроблогинг, медији за дијелење садржаја, медији за колаборативно креирање садржаја, форуми и виртуелни свијетови. Свака од наведених категорија има своје специфичности кад је ријеч о употреби у маркетиншком комуницирању. Све више оглашивача се одлучује на употребу друштвених медија, препознајући ниске трошкове њиховог коришћења. Међутим, и даље многи не знају како да стратешки приступе коришћењу ових медија и процијене ефекте присуства на друштвеним медијима. Најчешће овом наступу приступају ad hoc и без претходно утврђене стратегије. Али схватају да је коришћење друштвених медија данас постало незаобилазно. Као што *E. Qualman* (2009) наводи у својој књизи *Socialnomics*: „Питање није више да ли треба да будемо присутни на друштвеним медијима, него да ли то радимо на прави начин?“ Из тог разлога, у овом раду ћемо приказати, кроз неколико концепата употребе друштвених медија, на који начин се овим медијима приступа плански, и на који начин се њихова употреба усклађује са свим аспектима интегрисаних маркетиншких комуникација, али и са пословањем компаније генерално.

Постоје многи различити приступи стратегији друштвених медија. У неким својим дијеловима

они се преклапају, а неким допуњују. Неки приступи су опширнији и укључују више заинтересованих страна, док су неки више детаљни и односе се на конкретне активности компанија, кроз препоруке како користити друштвене медије. Ова разноликост и неједначност приступа је резултат два фактора. Један је чињеница да су друштвени медији као категорија релативно млади (*My Space* је настао 2002., а *Facebook* и *Youtube* 2003. године), а други је што се ова област изузетно динамична, сваким даном мијења невјероватном брзином, укључује се све више учесника и сваки од њих додаје неко ново искуство или неку нову вриједност.

### 3. ACES КОНЦЕПТ

Први теоријски концепт који ћемо представити се зове *ACES* модел и развијен је од стране америчке компаније *Burton Group* (Гота, 2008). *ACES* представља скраћеницу од сљедећих елемената: циљне групе (*Audiences*), способности (*Capabilities*), могућности (*Enablement*) и одрживост (*Sustainability*). У табели број 1. представимо шта поједини елементи обухватају, а након тога и објаснити њихово значење.

**Табела 1: ACES концепт**

ЦИЉНЕ ГРУПЕ	СПОСОБНОСТИ	МОГУЋНОСТИ	ОДРЖИВОСТ
Корисници Запослени Добављачи Пензионери Инвеститор и Шира заједница Влада НВО	Визија Трендови Шансе и ризици Тренутно и будуће стање Циљеви Анализе студија случаја Критеријум и за одлучивање Метрика	Управљање Оквирни план Искуство корисника Модел процеса Модел повезаности Организаци они фактори Изградња заједнице	Вриједност уложених средстава Идентификација нове или промијењене публике Прилагођавање капацитета на основу пословних и организационих потреба Омогућавање нових и побољшаних рјешења

Елемент **циљне групе** описује све циљне групе са којима можемо комуницирати путем друштвених медија. Погрешно је вјеровати да друштвени медији могу и треба да се користе само за комуникацију са постојећим и потенцијалним корисницима. Било која циљна група, или заинтересована страна, може бити публика за комуникацију. То се посебно одражава у ПР активностима, јер ови медији могу бити канал комуникације са било којим дијелом јавности. Ова врста медија, више него било која друга, омогућава детаљну анализу и сегментацију циљних група. Тиме што корисници приликом регистрације на поједини медија наводе: пол, брачни статус, мјесто становања, запослење, посебна интересовања и хобије, могуће је врло прецизно таргетирати групу

којој се обраћамо и поруку прилагодити конкретној групи. Као што не разговарамо истим језиком када разговарамо са дјецом или са својим недређеним, тако ћемо и тон и облик поруке прилагодити у зависности од тога да ли се обраћамо тинејџерима корисницима, пензионисаним радницима наше фирме или добављачима. Због прецизног таргетирања, можемо бити сигурни да ће порука бити пренијета и схваћена на прави начин.

Елемент **способности** се односи на процјену интерних ресурса компаније да се припреми за наступ на друштвеним медијима. Прије свега, треба да се дефинише на који начин се коришћење друштвених медија уклапа у визију компаније и циљеви који се дефинишу за остваривање на друштвеним медијима, треба да се уклапају у маркетиншке циљеве, односно пословне циљеве компаније. Након тога, истражити актуелне трендове коришћења друштвених медија на тржишту на којем наступамо, истражити који су најпопуларнији, које медије користи конкуренција и сл. те процијенити шансе и ризике коришћења сваког од појединих медија. Унутар поцјене тренутног и будућег стања треба повући паралелу између позиције у којој се компаније тренутно налази и позиције у којој жели да се нађе, у комуникационом смислу. Ово значи формулисати јасне циљеве који желе да се постигну коришћењем друштвених медија. Након тога пожељно је урадити анализу случајева позитивне праксе из исте или сродне дјелатности, која може послужити као добра основа за креирање нових идеја. Веома важан корак је дефинисање метрике која ће се користити за процјену да ли су дефинисани циљеви достигнути, односно, да ли нешто у постављеној стратегији треба да се промијени и на који начин.

Елемент **могућности** описује начине на које ће се интерни ресурси (способности) компаније искористити у креирању и реализацији стратегије наступа на друштвеним медијима. Потребно је дефинисати на који начин ће се управљати активностима на друштвеним медијима и формулисати оквирни план тактичких активности. Затим испитати какво је искуство корисника друштвених медија, како интерних тако и екстерних, што уствари значи избор одговарајућих људи који ће се овим послом бавити. Након тога је потребно формирати интерне процесе кроз које ће се одвијати ова комуникација, и у дефинисаним процесима увезати различите организационе цјелине. Дио компаније, односно сектор који се бави креирањем и реализацијом наступа на друштвеним медијима, не смије да буде "изоловано острво". Напротив, мора да има веома чврсте и живе везе са свим осталим дијеловима који се баве маркетиншким комуницирањем, корисничком подршком, развојем производа и услуга, итд., јер повратне информације које се добијају кроз друштвене медије значајно утичу на пословање

свих наведених дијелова компаније, који морају научити да реагују брзо и да се прилагођавају жељама и сугестијама корисника. Такође, јако је важна подршка генералног менаџмента у свим активностима наступа на друштвеним медијима. Када су сви наведени услови задовољни, могу се покренути активности изградње заједница на одбраним платформама друштвених медија.

Елемент **одрживости** се односи на праћење поврата инвестиција уложених у ове активности. Након што се почне са реализацијом стратегије наступа на друштвеним медијима, потребно је стално праћење резултата, прилагођавање појединих активности, прилагођавање капацитета који се користе за ове активности на основу пословних и организационих потреба, те стално трагање за новим и унапријеђеним рјешењима.

*ACES* модел је дао широк и комплексан преглед свих екстерних и интерних фактора, елемената, фаза и активности које треба узети у обзир приликом планирања и реализације маркетиншког комуницирања на друштвеним медијима.

#### 4. КОНЦЕПТ 5П

Можда у жељи или настојању да се референцира на познати концепт 4П маркетинг микса, постоји неколико теоријских приступа ”5 П” концепту друштвених медија. Први, који је дефинисао *Ching* (2011) састоји од елемената: сврха (*Purpose*), особље (*People*), избор медија (*Platforms*), учествовање (*Participation*) и промоција (*Promotion*).

**Сврха** је почетни корак када треба јасно дефинисати зашто смо се одлучили да користимо друштвене медије и формулисати циљеве наступа на друштвеним медијима. Циљеви на смију да буду двосмислени и контрадикторни, него прецизно и јасно дефинисани и у складу са осталим маркетиншким циљевима, те усклађени са пословним циљевима компаније. **Особље** или људи који ће се бавити комуникацијом на друштвеним медијима је једна од најважнијих одлука коју компанија треба да донесе. Могу да се бирају интерно из компаније, или да се ангажују екстерно. У сваком случају, они морају да одлично познају пословање компаније, њену визију, мисију и тренутне маркетиншке активности, али исто тако да буду довољно креативни и маштовити да садржај који креирају за друштвене медије буде довољно занимљив циљној групи са којом се комуницира.

**Избор медија** се односи на конкретне медије преко којих ће се реализовати наступ. Најбоља препорука је да се изаберу они медији који се највише користе у конкретној држави, а то је најчешће комбинација *Facebook-a*, *Twitter-a*, *YouTube-a* и блогова везаних уз конкретну дјелатност. **Учествовање** је активност која се на друштвеним медијима мора дешавати константно. Једном када започнемо конверзацију, не смијемо да је напуштамо. Корисници су *on line* 24 сата дневно сваки дан и конверзација

непрекидно траје, па тако и компанија организационо мора да прилагоди своје активности наступа на друштвеним медијима да би могла ову да константно прати и учествује у конверзацији. **Промоција** се односи на оглашавање формираних страница, односно коришћење *on line* и *off line* алата за промоцију како би странице постигле већу видљивост и посјећеност. Једна од добрих препорука је интеграција са традиционалним медијима (нпр. стављање *Facebook* адресе на сваки новински оглас).

Више конкретизован „5 П приступ” наводи Сафко (2011) и он подразумева следеће П-ове: профили (*profiles*), оглашавање (*propagate*), креирање садржаја (*produce*), учествовање (*participate*), напредовање (*progress*). Овај приступ се уствари односи на тактичке активности на друштвеним медијима, које се проводе након планирања и формулисања стратегије. **Профили** могу да буду лични или профили компаније, и потребно је донијети одлуку о томе колико профила и на којим медијима треба да се креира да би се њима могло ефективно и ефикасно управљати. Потребно је оптимизовати број профила, односно избор медија не којима ћемо се појавити. **Оглашавање** се односи на повећање видљивости и популарности страница, након њиховог креирања. Дакле, не може се очекивати да ће тек креиране странице само да стекну велики број пратилица или пријатеља, него је потребно уложити додатни напор на промоцију ових страница. **Креирање садржаја** се односи на садржај који креирамо намјенски за постављање на друштвеним медијима. Садржај не треба да буде увијек експлицитно везан уз пословање компаније и нипошто не треба да увијек нуди директне и агресивне продајне понуде. **Учествовање** смо већ образложили на почетку ове тачке. **Напредовање** је потребно у кориштењу друштвених медија, као и у свим другим активностима компаније. То значи да све активности треба пратити, мјерити њихове ефекте и констатно унапређивати. Учити на сопственим грешкама и исправљати их у наредним корацима. Оно што има добре ефекте понављати и надограђивати, оно што има лоше ефекте, угасити.

#### 5. ОКВИР СТАРТЕГИЈЕ ДРУШТВЕНИХ МЕДИЈА

Последњи теоријски приступ који ћемо описати у овом раду је оквир стартегије друштвених медија (*Dawson*, 2010) и он на неки начин заокружује све претходно наведене.

У представљеном моделу, цијели процес је подијељен на двије фазе: развој стартегије и реализација стартегије. Развоју стартегије претходи **учење**, које подразумева:

- лично кориштење друштвених медија, односно, да особе које су задужене за активности на друштвеним медијима већ имају искуства са овим медијима, било у приватне или посвне сврхе,



- проучавање релевантних студија случајева,
- слушање људи из праксе,
- истраживање и праћење трендова.

Развој стратегије почиње са дефинисањем **приоритетних циљева**, који се изводе из маркетиншких циљева компаније.

Након тога, постављају се **основе реализације**, које обухватају сљедеће кораке: идентификовати шансе, процијенити могући ризик, бити свјестан ризика некоришћења друштвених медија, поставити јасна правила друштвених медија, те комуницирати правила интерно.

Слиједи **дефинисање активности**, које обухватају сљедеће фазе: одредити битне и мање битне фазе, одредити платформу, идентификовати реурсе, успоставити одговарајуће временске одреднице и успоставити везу са традиционалним медијима.

Прије него што почне фаза реализације, потребно је испитати **развијне могућности**, односно: пронаћи интерне таленте, обучити их и пружити им подршку, наставити путем развоја, омогућити пробни програм и развити културу транспарентности.

Реализација стратегије почиње **слушањем** које обухвата: пронаћи релевантне алате, научити како се ти алати најбоље користе, открити шта се прича о нашем бренду и пронаћи одговарајуће *on line* заједнице.

Након тога слиједи **укључивање у конверзацију**, односно сљедеће активности: обезбиједити одговарајући садржај, додати вриједност заједници, укључити утицајне особе и тако креирати позитивну слику о компанији.

Задња фаза реализације је **мјерење ефеката и усавршавање**.

## ЗАКЉУЧАК

Представљени концепти употребе друштвених медија могу и треба да буду полазна основа за компаније које користе ове медије у маркетиншком комуницирању. Само кроз плански приступ и усаглашавање стратегије друштвених медија са укупном стратегијом интегрисаних маркетиншких комуникација, биће могуће постићи максималне ефекте употребе друштвених медија. Свака компанија може да се одлучи за онај концепт који највише одговара дјелатности у којој послује или обиму у којем користи друштвене медије за остваривање маркетиншких циљева.

## ЛИТЕРАТУРА

- [1] David Ching (2011.) 5 P's of social marketing <http://www.tech2date.com/the-5-ps-of-office-social-media-etiquette.html>
- [2] Dawson R. (2010.) Social media strategy framework <http://ahtgroup.com/services/social-media-strategies>
- [3] Gotta M. (2008.) Burton Group's ACES Framework <http://mikeg.typepad.com/perceptions/2008/06/burton-groups-a.html>
- [4] Kerpen D. (2011.) Likeable Social Media: How to Delight Your Customers, Create an Irresistible Brand, and Be Generally Amazing on Facebook (And Other Social Networks) McGraw-Hill, New York
- [5] Macy B., Thompson T., (2011.) The power of real-time social media marketing, McGrawHill, New York.
- [6] Martin G. (2010.) 30 Days to Social Media Success: The 30 Day Results Guide to Making the Most of Twitter, Blogging, LinkedIn, and Facebook, Career Press, New Jersey
- [7] Safko L., (2010.) The Social media bible, John Wiley & Sons, Inc. New Jersey



## ИНВЕСТИЦИОНЕ ВАРИЈАНТЕ СТРАТЕГИЈЕ УЛАСКА НА ИНОСТРАНО ТРЖИШТЕ

### INVESTMENT VARIANTS OF ENTRY STRATEGIES FOREIGN MARKETS

Даница М. Вуковић дипл. ек., ФПЕ Бијељина

**Резиме:** Избор стратегије укључивања на тржиште, у процесу међународног маркетинга дио је сложеног процеса дефинисања и уобличавања међународне маркетинг стратегије предузећа. У овом раду представљене су инвестиционе варијанте стратегије укључивања на тржиште.

**Кључне ријечи:** стратегије уласка, инвестирање, кооперациони маркетинг, заједничка улагања.

**Abstract:** Selection of strategy market inclusion in the process of international marketing is part of the complex process of defining and shaping the international marketing strategy. In this paper presents versions investment strategy for entering international markets.

**Keywords:** entry strategy, investment, marketing co-operating, joint ventures.

#### 1. УВОД

Граница између домаћег и страног тржишта је све порознија, па се са становишта савременог маркетинга не говори о стратегијама уласка на инострана тржишта, већ о стратегијама укључивања на тржиште у процесу међународног маркетинга. Интернационализација и глобализација свјетског тржишта условљавају доношење исправних економских и маркетинг одлука, по међународним критеријумима ефикасности и ефективности пословања. То има одраза на све аспекте пословања, а нарочито на функционалне аспекте маркетинга. Одлучивање о међународној маркетинг стратегији условљено је утицајем фактора који могу бити чак и исти, али са различитим утицајем на конкретну фирму. Из тог разлога се избор међународних маркетинг стратегија и разликује од фирме до фирме. Истраживање конкурената је једна од значајнијих активности међународних фирми, које се спроводи кроз међународна маркетинг истраживања и анализе.

Формулисање и спровођење међународне маркетинг стратегије, може се посматрати као непрекидан циклус одређивања предузећа према

стално измјењивом маркетинг окружењу, које полази од мисије пословања. На тој основи се постављају циљеви, које фирма жели да оствари у међународним маркетинг активностима. Због удаљености компаније од својих страних тржишта, спровођење међународне маркетиншке стратегије посебно је тешко. Компанија мора имати организациону структуру која одговара међународном окружењу.<sup>73</sup>

На глобалном нивоу, обично се врши успјешна комбинација више стратешких опција на којима је доминантно заснована међународна стратегија. Код фирми које су прихватиле националне оквири маркетинг стратегија, ове могућности су дјелимично лимитиране.

#### 2. КООПЕРАЦИОНИ ОБЛИЦИ ИНВЕСТИРАЊА

Међународни кооперациони маркетинг приступ може да интерполира између реперних тачака међународног пословања у традиционалном смислу – директног иностраног улагања кроз стицање потпуног или већинског власништва, са једне стране и извозног пословања, са друге. Под појмом нове форме инвестирања, имајући у виду хетерогеност пословне праксе, могу се сагледати два основна облика:

- заједничка међународна пословна улагања, у којима инострани партнер не посједује преко 50% имовине (*international joint business ventures*),
- различите међународне уговорне форме сарадње, гдје један партнер улаже одговарајуће ресурсе, које имају карактер инвестиције али не подразумевају улагање у имовину.

Ово су облици пословног повезивања на међународном тржишту, које се не односе на пословну праксу преузимања или оснивања јединица на појединим тржиштима путем инвестирања у већинско или потпуно власништво над њима, као ни на праксу коришћења банкарских позајмица, мада оне могу бити кориштене за финансирање оваквих облика пословања у односима два партнера. У ствари, то су полазни елементи инвестиционих варијанти стратегија уласка на инострана тржишта. Оно што битно одређује међународни кооперациони маркетинг, у савременим условима, јесте његова стратешка димензија. У том смислу, различите форме пословне праксе на бази кооперационог концепта, представљају стратешку маркетинг алтернативу за:

- улазак на међународна тржишта,
- одржавање тржишног учешћа у конкретном сегменту роба или услуга,

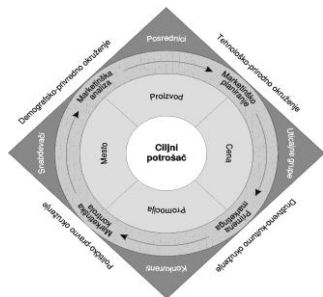
<sup>73</sup> Котлер, Ф., Принципи маркетинга, Мате, Београд, 2007. стр.239.

- оптимизирање трошкова пословања,
- максимизирање конкурентности предузећа,
- минимизирање ризика непредвидивог пада услед подјеле неизвјесности са партнером или партнерима на конкретном тржишту, односно конкретном програму роба или услуга.<sup>74</sup>

Сви облици испољавања међународних кооперационих односа могу се разврстати у двије основне групе, и то:

- форме кооперационих односа са партнерима у репродукционом редослиједу,
- форме кооперационих односа предузећа из исте или сродне дјелатности, путем превазилажења ривалства на истом тржишту.

Специфичност међународног кооперационог маркетинга, у односу на традиционални концепт пословања на свјетском тржишту или инвестиционе варијанте стратегије уласка на инострано тржиште, јесте развијање пословних односа предузећа у циљу подизања степена конкурентности конкретних програма и производа, и то не путем средстава класичне конкурентске борбе, него кроз сарадњу и развијање посебних предности на бази кооперационог концепта.



**Слика 1:** Средина са којом се суочава предузећа при уласку на инострано тржиште  
Извор: *Маркетинг, Миљковић, М., Васиљев, С., Сингидунум, Београд, стр.49.*

Елементи који профилирају облике међународног кооперационог маркетинга, састоје се из неколико комплементарних садржаја, и то: производних, маркетинг и инвестиционих садржаја.

### 3. ОСНОВНА ОБИЉЕЖЈА ИНВЕСТИЦИОНИХ ВАРИЈАНТИ СТРАТЕГИЈА УЛАСКА НА ИНОСТРАНО ТРЖИШТЕ

Основна инвестициона варијанта стратегије уласка на инострано тржиште представља трансфер производне или услужне јединице (предузећа) у инострану средину, а истовремено и трансфер управљачких, технолошких, маркетинг и финансијских активности. Постоје три главна разлога за избор ове стратегије:

- обезбјеђење сировина,
- производња по нижим трошковима, и
- освајање иностраног тржишта.

Инвестициона варијанта стратегије уласка на инострано тржиште има, како своје предности (боље познавање локалног тржишта, смањивање транспортних трошкова, повољнији порески третман и сл.), тако и недостатке (проблем политичког и тржишног ризика, обезбјеђивање довољно финансијских средстава и сл.).

Стране директне инвестиције (СДИ) представљају доминантну варијанту инвестиционих стратегија уласка на инострано тржиште, и манифестују се у два основна вида: преузимање (аквизиција) и оснивање сопствене филијале.

Карактеристике	П р и с т у п и		
	униформни	еволутивни	комплексни
оријентир за одлучивање	постојећи начин пословања	тржиште и позитивно искуство	све расположиве алтернативе
основно одређење	један облик пословања	изводљив облик пословања	прави облик пословања
флексибилност	не постоји	умјерена	наглашена
однос према ризику	неуважавање	избјегавање и смањивање	планирање и прихватање
метод планирања	метод инерције	инкрементални метод	интегрисани метод
маркетинг приступ	занемарен	присутан - уз постепено освајање трж.могућн.	наглашен-уз макс.коришт трж.могућн.

**Преглед 1.** Различити приступи избору стратегија уласка на инострано тржиште  
Извор: *Петровић, П., Маркетинг, Чигоја штампа, Београд, 2006. стр.112.*

### 4. ФАКТОРИ КОЈИ УТИЧУ НА ИНВЕСТИЦИОНЕ ВАРИЈАНТЕ УЛАСКА

Бројни фактори утичу на оцјену алтернативних начина уласка на међународно тржиште, нарочито у условима опште финансијске кризе. Фактор трошкова, најчешће, одлучује о избору између извоза и локалне производње. У неким случајевима, обим продаје на страним тржиштима није довољан да би оправдао минималну исплативост датог обима производње. Локална производња нуди извјесне предности везане за близину тржишта – на примјер, бољи повратни утицај у погледу модификације и дизајна производа, бржа и боља услуга и информације о бројним тржишним трендовима.<sup>75</sup>

Приликом доношења одлуке о начину уласка на тржиште, потребно је узети у обзир и степен контроле операција на интернационалним тржиштима, јер је контрола у блиској вези са ангажовањем ресурса. Уколико је, при уласку на инострано тржиште, минимално ангажовање ресурса, онда начини уласка на тржиште пружају мало или нимало могућности за контролу развоја

<sup>74</sup> Јовић, М., Међународни маркетинг, TrimSoftTrade, Београд, 1997. стр.336.

<sup>75</sup> Петровић, П., Маркетинг, Чигоја штампа, Београд, 2006. стр.56.

интернационалног тржишта, као и за контролу услова под којима се обавља маркетинг производа и услуга у иностранству. Заједничка улагања ограничавају степен контроле који менаџмент има над интернационалним операцијама, па такви аранжмани могу да буду извор великих конфликта у случају да се циљеви и задаци партнера разликују. Сопствене филијале омогућавају апсолутну контролу, али зато захтијевају ангажовање знатних ресурса.

## 5. СТРАТЕГИЈСКО МАРКЕТИНГ ИНВЕСТИРАЊЕ

Да би се остварио прави пословни успјех у маркетингу, важно је одговарајуће комбиновање основних елемената маркетинг микса, затим, задовољство интерних и екстерних клијената, а за све то је потребно вријеме. Стварање базе лојалних потрошача захтијева дужи временски период. Сматра се да краткорочно посматрање саботира процес, те се сугерише други начин: *стратегијско маркетинг инвестирање*.<sup>76</sup> То значи да предузеће може да оствари конкурентску предност, третирајући маркетинг издатке на исти начин као инвестиције које покрећу приход у низу година. Сматра се да није битно колико се даје за маркетинг, него како се то ради. Мудра конкурентна предузећа остварују успјех и са скромним инвестицијама, имајући као циљ најрентабилније потрошаче, посебно у првој фази животног циклуса конкурентног производа. Предузеће мора стално да проширује и трансформише своје односе са кључним потрошачима, а то се може успјешно учинити ако постоји стратегијска перспектива.

Нове идеје стварају нову вриједност комбинујући стручност и изворе да се, заједно са потрошачима, открију могућности за заједнички раст. Заједничка стратегијска предност мора се креирати са мањим бројем кључних потрошача. При избору не треба заборавити да је најбољи потрошач, садашњи потрошач.

У врло значајном сегменту маркетинг понашања (привредна пропаганда, односи с јавношћу, сајмови и изложбе, лична продаја) постоји велика диспропорција између обима и структуре промотивних активности.

Брз напредак информационо-комуникационе технологије (ICT) је снажно утицао на избор адекватне маркетинг стратегије. Примјена ICT помаже у идентификацији понуде конкуренције и доводи до убрзаног размишљања у процесу избора најбоље маркетинг стратегије.

<sup>76</sup> Shywitzky, J.A., and Shapiro, P.B., 1993, Leveraging to Beat the Odds: the New Marketing, Harvard Business Review, September-October, str.97-107.

## 6. ПРЕВАЗИЛАЖЕЊЕ ФУНКЦИОНАЛНИХ БАРИЈЕРА

Превазилажење функционалних баријера претпоставља да, у култури предузећа, доминира маркетинг концепт. За то је неопходно посједовање тзв. *маркетинг мишића*, а то значи<sup>77</sup>:

- највише руководство предузећа треба да инвестира да се створи адекватна маркетинг позиција, ствара се атмосфера толеранције за грешке и оријентација на иновације,
- потребно је укључивање талената са стране,
- стварање јасног виђења смијера предузећа,
- рефокус на потрошаче, али не преко посредника,
- коришћење истраживања маркетинга,
- увођење правог менаџмента туристичког производа и планирање линија производа.

Са аспекта интерних односа у организацији, ради се о управљању људским ресурсима<sup>78</sup>. Пословни дипломата, обично, блиско сарађује са кадровском службом, да би се обезбиједио и задржао висок квалитет радне снаге. Идеалан однос између власника или директора, с једне стране и запослених, са друге, захтијева истиниту и редовну комуникацију. За хармонију на радном мјесту, важни су следећи услови:

- потпуна и истинита информација,
- повјерење између послодавца и запослених,
- здрави и безбједни радни услови,
- праведна и поштена исплата зарађеног,
- континуитет рада без сукоба,
- задовољство запослених у раду,
- осјећање поноса на компанију и повјерење у њену будућност.

Употреба нове информационе технологије и приступ Интернету, битно мијења улогу истраживачких агенција, па се зато и оне морају прилагодити новој ситуацији јер ће, у супротном, тешко опстати на тржишту. Укупна савремена индустрија, под утицајем примјене ICT, треба да обави реинжињеринг и прилагоди се мултимедијалној природи Web-а, која даје потпуно нову димензију маркетингу.

## 7. МЕЂУНАРОДНА ЗАЈЕДНИЧКА УЛАГАЊА

Под појмом *заједничка улагања (joint venture)*, подразумејева се широк спектар ситуација које настају тржишним укључивањем различитих субјеката и могућих легалних фирми, подручја ангажовања, типова активности и циљева, која су сврха оваквог концепта пословног повезивања,

<sup>77</sup> Michales, G.M., 1982, Marketing Muscle, Business Horizons, May-June, str.63-74.

<sup>78</sup> Израз „привредни односи“, којим се сви запослени у једној компанији признају као драгоцену имовину, замијењен је изразом „развој људских ресурса“ и потреба да се ти ресурси заштите још више, појачава моралну обавезу да се свима обезбиједи оптимални услови.

односно, стратегија уласка на инострана тржишта. Са становишта међународног кооперационог маркетинга, потребно је правити разлику између оперативног, пословног, заједничког улагања, са једне стране и пасивних, финансијских улагања између учесника који нису укључени у пословно одлучивање, са друге стране. Међународна заједничка пословна улагања се могу посматрати као алтернативни облик у избору начина укључивања на међународна тржишта, и као специфичан облик ангажовања партнера, који омогућава успјешно рјешавање, како финансијских и технолошких, тако и проблема продаје, пласмана, руковођења и савременог маркетинга. Код заједничког пословног улагања ријеч је о заједничком капиталном обједињавању фирми, па у традиционалном приступу теорији међународне економије *joint venture* чине компоненту или облик новијег развоја међународног кретања капитала. Са становишта концепта међународног маркетинга, размјена капитала није само финансијска, већ и појава која се преплиће са производним, тржишним, организационим, руководственим и управљачким аспектима<sup>79</sup>. Основне карактеристике савремених форми заједничких пословних улагања, заснивају се на пет кључних елемената:

- постизање договора између партнера о заједничким дугорочним пословним циљевима,
- обједињавање средстава партнера, ради постизања договореног циља,
- дефинисање обједињених средстава као капиталног учешћа за све учеснике,
- постизање договорених циљева, путем органа управљања, који је независан од таквих управљачких структура партнера,
- подјелу одговорности, у складу са учешћем у капиталу.

## ЗАКЉУЧАК

Стратегије уласка на ино-тржиште, односно, форме кооперационог маркетинга, остварују се кроз разне институционалне варијанте, на три начина:

- токови трансфера технологије и њена размјена кроз механизам преношења или стварања технолошког искуства, које није могуће постићи самостално или по нижим трошковима,
- повезивање процеса истраживања и развоја, уз редукцију трошкова и минимизирање ризика,
- дугорочно повезивање различитих предузећа.

Мада је јасно да је трошкова ефикасност кључни фактор оцјене алтернативних начина уласка у неку земљу или тржиште, тешко је прецизно утврдити трошкове уласка на инострано тржиште, због неизвјесности у погледу потенцијала продаје и раста. Четири фактора доприносе процјени уласка,

на основама институционалних варијанти стратегија уласка на инострано тржиште:

- локација производње и пласмана,
- ангажовање финансијских и менаџерских ресурса,
- степен и ниво контроле,
- флексибилност наступа и уласка на инострано тржиште.

Дејство и економски значај трансфера иностраног капитала не мјери се искључиво његовом величином, већ зависи и од начина на који се користи. Са напретком на техничко-технолошком плану и под утицајем снажног процеса интернационализације укупног пословања, међународна маркетинг пракса афирмише разне облике повезивања партнера, односно инвестиционих улагања. То је одговор на убрзане процесе глобализације пословања, мада су се многи од ових облика развили из раније праксе, на шта упућују карактеристике неких основних елемената њихове структуре. Модалитети ових облика и њихова бројност, потврђују чињеницу о постојању већег броја могућности и путева у развијању стратегија и политике међународног кооперационог инвестирања.

Пракса заједничких инвестиционих улагања, као варијанта стратегије уласка на инострано тржиште, у свијету је у великој мјери дисквалификована. Међутим, модалитети и специфичности појединих националних или регионалних рјешења, крећу се у оквирима које детерминише конкретно окружење у економском, политичком, правном и маркетиншком смислу. Искуства у тржишним економијама, у вези праксе заједничких инвестиционих улагања, релативно су уједначена, а примјена овог концепта, односно инвестиционе варијанте стратегије уласка на инострано тржиште, представља саставни дио ефикасне маркетинг стратегије предузећа у међународном пословању предузећа.

## ЛИТЕРАТУРА

- [1] Котлер, Ф., „Принципи маркетинга“, Мате, Београд, 2007.
- [2] Јовић, Миле, “Међународни маркетинг“, TrimSoft Trade, Београд, 1997.
- [3] Петровић, Перо, „Маркетинг“, Чигоја штампа, Београд, 2006.
- [4] Shywozky, J.A., and Shapiro, P.B., *Leveraging to Beat the Odds: the New Marketing*, Harvard Business Review, 1993.
- [5] Michales, G.M., *Marketing Muscle*, Business Horizons, 1982.
- [6] Везјак, Данило, „Међународни маркетинг“, Савремена администрација, Београд, 1990.

<sup>79</sup> Везјак, Д., Међународни маркетинг, Савремена администрација, Београд, 1990. стр. 112.

## **PRIVATIZACIJA DRŽAVNIH PREDUZEĆA U BRČKO DISTRIKTU BiH**

### **PRIVATIZATION OF STATE ENTERPRISES IN REGARD OF BRCKO DISTRICT BOSNIA AND HERZEGOVINA**

**Bešliagić Mirsad, dipl.ecc.,** *Komisija za hartije od vrijednosti  
Brčko distrikta BiH*  
**Zupur Ognjen, dipl.ecc.**

**Rezime:** *Imajući u vidu značaj procesa privatizacije za aktuelnu i buduću ekonomsku situaciju u Bosni i Hercegovini, s obzirom na posljedice ekonomske krize u svijetu sa kojima se i Brčko distrikt BiH suočava, zbog efekata na održivost ekonomsko-socijalnog razvoja, poseban projektni fokus rada stavljen je na model privatizacije državnih preduzeća u Brčko distriktu BiH. Pored navedenog, kao i analize zakonskog i institucionalnog okvira sa ostvarenim rezultatima privatizacije državnih preduzeća u Brčko distriktu BiH, ovim radom obuhvaćene su i perspektive restrukturisanih državnih preduzeća. Pružene informacije mogu da korisniku omoguće bolje razumijevanje procesa privatizacije u Brčko distriktu BiH, a mogu pomoći i prilikom donošenja neke investicione, osnivačke, konsultantske ili neke druge odluke.*

**Ključne riječi:** *privatizacija, ekonomska kriza, tranzicija, menadžment, tržišna ekonomija.*

**Abstract:** *Bearing in mind the importance of the privatization process for the current and future economic situation in Bosnia and Herzegovina, due to the effects of the economic crisis in the world, and with that and Brcko District of Bosnia and Herzegovina facing, due to the effects on the sustainability of economic and social development, special project focus has been on model of privatization of state enterprises in the Brcko District of Bosnia and Herzegovina. In addition to the above, as well as analysis of the legal and institutional framework with the results achieved by the privatization of state enterprises in the Brcko District of Bosnia and Herzegovina, this work includes joint stock companies and prospects. Providing information that can help the user better understand the process of privatization in the Brcko District of Bosnia and Herzegovina, and this information can help in making some investment, founding, consulting or other decisions.*

**Key words:** *privatisation, economic crisis, transition, management, market economy.*

## **1. UVOD**

Privreda zemalja bivše SFRJ se u posljednjih nekoliko decenija razvijala u uslovima državne, a zatim društvene svojine sredstava za proizvodnju i odsustva djelovanja tržišnog mehanizma u najvećem dijelu privrednog sektora. U navedenom periodu ekonomski kriterijumi poslovanja preduzeća nedovoljno su uvažavani i primjenjivani. Ni tržišna konkurencija među preduzećima kao osnovnim privrednim subjektima nije bila dovoljno izražena, a ulogu ekonomskog regulatora uglavnom je vršila država. Reforma jugoslovenskog društva, a posebno privrede, počinje krajem osamdesetih i početkom devedesetih godina. Reformom se ističe opredjeljenje za tržišne kriterijume efikasnosti i efektivnosti poslovanja preduzeća. To između ostalog podrazumijeva srazmjernu zastupljenost privatne svojine u strukturi vlasništva preduzeća, značajne promjene u organizaciji i uvođenje menadžmenta kao modernog sistema upravljanja preduzećem. Ovi procesi su posebno izraženi sa raspadom zemlje početkom devedesetih godina i potrebom uključivanja novostvorenih država u međunarodne ekonomske procese i integracije. Proces reforme domaćih preduzeća obuhvata njihovo restrukturisanje u pogledu vlasništva, organizacije i upravljanja. Pad socijalizma i razvoj tržišno orijentisane ekonomije u zemljama koje su napustile socijalizam, odveo ih je u svijet globalnih ekonomskih promjena. Neke od promjena se odnose samo na navedene zemlje, a neke na regione i opšte trendove u svijetu. Karakteristične promjene koje posebno pogađaju Bosnu i Hercegovinu jesu: privatizacija, deregulacija, liberalizacija trgovine, ratna događanja u bivšoj SFRJ, promjena načina trgovanja sa istočnim zemljama i sl. Ove promjene, same po sebi, zahtijevaju ogromno prilagođavanje u upravljanju, menadžmentu, organizaciji i metodama rada. Poseban problem predstavljaju posljedice rata i novi odnosi - politički i ekonomski, na području bivše Jugoslavije i posebno Bosne i Hercegovine. Bosna i Hercegovina je zemlja u procesu tranzicije. Jedan od najznačajnijih ciljeva tranzicije socijalističke u kapitalističku privredu je privatizacija, odnosno vlasnička transformacija društvenog i državnog kapitala. Privatizacija je jedinstven proces u kojem preduzeća koja su do tada bila u društvenoj ili državnoj svojini dobijaju privatne vlasnike, i to prodajom kapitala na osnovu prethodno formirane prodajne cijene prema tržišnim uslovima ili prenosom kapitala bez naknade. Za koji će se model odlučiti zavisi od mnogo faktora. To i jeste predmet rada. Dakle, model privatizacije sa osvrtom na model privatizacije državnih preduzeća u Brčko distriktu BiH.

## 2. OPŠTETEORIJSKI STAVOVI O PRIVATIZACIJI DRŽAVNIH PREDUZEĆA U BRČKO DISTRIKTU BIH

Reforme i transformacija, kao kretanje prema tržišnoj privredi i demokratskom društvu, uopšteno su nazvane tranzicijom. Reforma podrazumijeva sljedeće elemente: „povlačenje javne svojine i privatizaciju, državno prepuštanje preduzeća slobodnom kontrolnom djelovanju tržišta.“<sup>80</sup> Transformacija u novu koncepciju, odnosno drugi oblik ekonomskog i društvenog sistema, danas podrazumijeva osnovu pojma tranzicije. Proces tranzicije se može svesti na sljedeće ključne faze:

- liberalizacija,
- makroekonomska stabilizacija,
- restrukturisanje i privatizacija,
- promjene u političkom i privrednom sistemu zemlje.

Prelazak na tržišni sistem privređivanja jeste sveobuhvatan proces koji sadrži, kao svoje sastavne dijelove, promjene u vlasništvu, organizaciji i upravljanju, ulozi države, načinu funkcionisanja tržišta, liberalizaciji odnosa sa inostranstvom, preduzećima, jačanju društvene stabilnosti i privlačenju stranog kapitala, zaštiti životne sredine, makroekonomskoj stabilnosti i sl. Cilj navedenih promjena jeste efikasnije privređivanje, jačanje privrednih performansi i ekonomski prosperitet.

Jedan od najvažnijih zahtjeva privatizacije odnosi se na institucionalnu infrastrukturu koja ima zadatak da obezbijedi reafirmaciju tržišne privrede i privatne svojine. Primarni zadatak je promjena u načinu mišljenja pojedinaca odgovarajućih institucija bez obzira da li su „one proizvođači ili potrošači, državni organi ili preduzeća, naučno-istraživačke ili obrazovne ustanove, finansijske ili nefinansijske organizacije“. Bitno je uspostavljenje tržišnog „pogleda na svijet“ upravljačkih i poslovnih struktura u javnom sektoru i državnim preduzećima.<sup>81</sup> Neophodnost uvođenja tržišne ekonomije i privatnog vlasništva, kao bitnih pretpostavki uspješnog ekonomskog razvoja zemlje, zahvatilo je i Bosnu i Hercegovinu. Proces privatizacije državnih preduzeća započeo je davne 1990. godine donošenjem Zakona o društvenom kapitalu<sup>82</sup> od strane tadašnje Savezne Skupštine Socijalističke Federativne Republike Jugoslavije. Privatizacija u tadašnjim društvenim preduzećima SFRJ polazila je od principa radničkog akcionarstva, što je podrazumijevalo da radnici koji su radili u društvenim preduzećima otkupe akcije tog preduzeća i postanu njegovi akcionari. Proces je bio poznat kao „Markovićeva privatizacija“.<sup>83</sup> Dramatičnim ratom i raspadom države, navedeni

proces je zaustavljen, a radnici nisu do kraja isplatili svoje akcije prema preduzeću. Poslijeratnim donošenjem zakona o privatizaciji u BiH, efekti nedovršene privatizacije državnih preduzeća ipak su djelimično priznati. Dužnost nadležnih organa za provođenje postupka privatizacije u Federaciji BiH bio je da izvrše reviziju privatizacije i da radnicima priznaju dio učešća u postupku nove privatizacije. Što se tiče Republike Srpske, način utvrđivanja visine navedenog kapitala prepušten je donošenju posebnog pravnog akta Vlade RS, s tim da je upisani a neuplaćeni akcionarski kapital, sa popustom, otpisan.

Nametnutim, od strane Kancelarije visokog predstavnika u BiH, Okvirnim zakonom o privatizaciji preduzeća i banaka na nivou Bosne i Hercegovine iz 1998. godine, uspostavljen je konačni pravni okvir za pokretanje privatizacije državnog kapitala. Okvirnim zakonom uvedeno je pravilo na osnovu kojeg se imovina koja se nalazi na području entiteta privatizuje prema zakonima koji važe u tom entitetu, s tim da se entiteti obavezuju da harmonizuju zakone koji regulišu privatizaciju. U težnji da ostvari navedeno, model privatizacije za koji se opredijelila Bosna i Hercegovina jeste kombinacija vaučerske, odnosno masovne privatizacije, i to besplatnom podjelom dijela državnog kapitala građanima kroz vaučere i sertifikate, te putem komercijalnih metoda prodaje. Metode privatizacije državnih preduzeća u Republici Srpskoj bile su: „vaučer ponuda, tender, licitacija, specijalna licitacija - licitacija putem koje prodavac postepeno snižava početnu cijenu dok ne dobije ponudu, direktna prodaja i kombinacija tih metoda.“<sup>84</sup> U Federaciji BiH privatizacija preduzeća je vršena prodajom akcija i imovine, a metode privatizacije su: „javna prodaja (licitacija), javno prikupljanje ponuda i, alternativno, neposredna pogodba.“<sup>85</sup> Sa druge strane, konačna odluka o statusu područja Brčko iz 2000. godine inicirala je da proces privatizacije u Brčko distriktu BiH, kao posebnoj administrativnoj jedinici u BiH, bude vršen na osnovu legislative koju je usvojila Skupština Brčko distrikta BiH, a po principima Zakona koji je nametnuo Visoki predstavnik u BiH. U Bosni i Hercegovini postoje tri odvojena sistema privatizacije preduzeća u tri administrativne jedinice. Ono što je bilo zajedničko za sve tri administrativne jedinice jeste priprema preduzeća za privatizaciju. Priprema preduzeća za privatizaciju sastojala se u izradi i odobravanju početnog bilansa stanja. Osnovni cilj se odnosio na precizno utvrđivanje imovine preduzeća u trenutku privatizacije. Arbitražnom odlukom iz 2000. godine, opština Brčko izdvojena je iz Republike Srpske, samim tim je poništena privatizacija državnih preduzeća od strane RS, i uspostavljen je Brčko distrikt BiH, kao jedinstvena upravna i teritorijalna jedinica, sa zakonodavnom, izvršnom i sudskom vlasti. Putem pozicije Supervizora za Brčko distrikt BiH,

<sup>80</sup> Stojanović, I., *Ekonomija: peto dopunjeno i izmjenjeno izdanje*, Megatrend univerzitet primenjenih nauka, Beograd, 2005., str. 37.

<sup>81</sup> Veselinović, P., *Ekonomija*, Fakultet za turistički i hotelijerski menadžment, Beograd, 2009., str. 60.

<sup>82</sup> Zakon o društvenom kapitalu "Službeni list SFRJ" br. 84/89 i 46/90.

<sup>83</sup> Po predsjedniku Saveznog Izvršnog Vijeća (SIV-a) Anti Markoviću.

<sup>84</sup> Divjak, B., i Martinović, A., *Privatizacija državnog kapitala u Bosni i Hercegovini*, Transparency International BiH, "POP design", Banja Luka, 2009., str. 18.

<sup>85</sup> Ibid, str. 23.

Međunarodna zajednica je ipak zadržala određenu kontrolu nad Distriktom. Supervizor za Brčko distrikt BiH ima ovlaštenje da svojim nalogima, koji su obavezni, vrši određene intervencije u legislativi koju donosi Skupština Brčko distrikta BiH.

Prvi korak u procesu privatizacije državnih preduzeća u Brčko distriktu BiH odnosio se na prenos nadležnosti nad sprovođenjem privatizacije. Navedena nadležnost povjerena je Kancelariji za privatizaciju Brčko distrikta BiH koja je osnovana 2001. godine Nalogom Supervizora. Dužnosti i odgovornosti Kancelarije za privatizaciju bile su:

- ažuriranje liste preduzeća i vremenski raspored za privatizaciju pripremljen u skladu sa Nalogom supervizora,
- priprema programa privatizacije za preduzeća i imovinu koja je predmet privatizacije,
- pripremanje podataka o preduzeću koje se privatizuje,
- određivanje načina privatizacije za preduzeće,
- organizovanje i sprovođenje postupka prodaje putem javnog tendera,
- organizovanje i sprovođenje postupka prodaje putem javne aukcije,
- sprovođenje restrukturisanja u postupku privatizacije,
- predlaganje i organizovanje transformacije preduzeća u akcionarsko društvo ili u društvo sa ograničenom odgovornošću,
- predlaganje postupka likvidacije preduzeća,
- monitoring i evaluacija ugovora o privatizaciji,
- sprovođenje aktivnosti, putem medija, koje podstiču privatizaciju,
- drugi zadaci potrebni za sprovođenje zakona.<sup>86</sup>

Kancelarija za privatizaciju, u sklopu Odjeljenja za privredni razvoj, sport i kulturu, je bila zadužena za prodaju državnog kapitala. Takođe, Supervizor za Brčko distrikt BiH je 2002. godine donio Nalog na osnovu kojeg je osnovan Manjinski akcionarski fond i utvrdio pravila o upotrebi vaučera (RS) i sertifikata (FBiH) u postupku privatizacije državnog kapitala u preduzećima u Brčko distriktu BiH. Dakle, cilj osnivanja i zadatak Manjinskog akcionarskog fonda Brčko distrikta BiH bio je kontrola i upravljanje akcijama rezervisanim za namirenje potraživanja po osnovu vaučera i sertifikata u državnim preduzećima u Brčko distriktu BiH.

Skupština Brčko distrikta BiH je u julu 2003. godine usvojila Zakon o hartijama od vrijednosti. Ovim Zakonom osnovana je Komisija za hartije od vrijednosti. Bez obzira na razlike u organizaciji sistema regulacije u zemljama, „regulatorna tijela su svuda nadležna za sprovođenje zakona o hartijama od

<sup>86</sup> Član 4 Zakona o privatizaciji preduzeća (Službeni glasnik Brčko distrikta BiH 8/04).

vrijednosti i drugih relevantnih zakona. Takođe, ona su samostalna u donošenju sopstvenih pravila i direktiva kojima doprinose boljem sprovođenju regulacije.“<sup>87</sup>

Pored Komisije, navedenim Zakonom osnovan je u sastavu Komisije i Centralni registar hartija od vrijednosti. U odnosu na entitetska rješenja u pogledu hartija od vrijednosti, nema nikakvih značajnih razlika u Zakonu Brčko distrikta BiH. Evidenciju i promjene vlasništva državnog kapitala, vrši oformljeni Centralni registar hartija od vrijednosti Brčko distrikta BiH, dok se sve statusne promjene vrše i u Osnovnom sudu Brčko distrikta BiH.

Zakon o privatizaciji preduzeća u Brčko distriktu BiH, Skupština Brčko distrikta BiH donijela je u marta 2004. godine. Zakon o privatizaciji preduzeća u Brčko distriktu BiH propisuje „uslove i postupke prodaje i prenosa vlasništva nad državnim kapitalom i imovinom u državnim preduzećima i drugim preduzećima sa državnim kapitalom.“<sup>88</sup> Prema Zakonu o privatizaciji preduzeća u Brčko distriktu BiH kapital preduzeća koja se privatizuju, stečen po osnovu Zakona o društvenom kapitalu (SFRJ) i Zakona o isplati ličnih dohodaka<sup>89</sup>, nije bio predmet privatizacije.“<sup>90</sup>

### 3. MODEL PRIVATIZACIJE DRŽAVNIH PREDUZEĆA U BRČKO DISTRIKTU BiH

Postoje dva osnovna modela privatizacije kapitala u državnim preduzećima, model prodaje i model prenosa bez naknade, koji podrazumijevaju provođenje vlasničke transformacije putem metoda:

- reprivatizacije,
- direktne prodaje ili zajedničkim ulaganjima sa strateškim partnerom,
- prodajom najboljem ponuđaču odabirom otvorenog ili zatvorenog tendera,
- aukcijom (otvorenom ili kontrolisanom),
- prodajom akcija na berzi,
- prodajom ili distribucijom vaučera javnosti ili dijelu javnosti,
- otkupom od strane zaposlenih ili menadžera preduzeća,
- kombinacijom različitih metoda.

Model privatizacije preduzeća u Brčko distriktu BiH, predstavlja kombinaciju različitih metoda, koje podrazumijevaju prodaju državnog kapitala u visini 67% od ukupne vrijednosti kapitala preduzeća, dok se ostatak, odnosno 33% državnog kapitala preduzeća, privatizuje na osnovu vaučera i sertifikata, te spomenutih tzv. „Markovićevih akcija“,<sup>91</sup> koji ostaje u

<sup>87</sup> Živković, B., et al, *Finansijsko tržište: institucije, procesi, analiza, regulativa*, Komisija za hartije od vrednosti Beograd, 2005., str. 112.

<sup>88</sup> Član 1 Zakona o privatizaciji preduzeća (Službeni glasnik Brčko distrikta BiH 8/04).

<sup>89</sup> Zakon o isplati ličnih dohodaka (“Službeni list SFRJ” broj 37/90, 84/90).

<sup>90</sup> Član 1 Zakona o privatizaciji preduzeća (Službeni glasnik Brčko distrikta BiH 8/04).

<sup>91</sup> Ovo predstavlja dio privatizovanog kapitala preduzeća kojeg su prije 1992. godine odobrali Radnički savjeti firmi a na osnovu

vlasništvu Distrikta u slučaju da se ne privatizuje na ovaj način, i kasnije će biti prodat kao akcijski kapital. Cilj odabranog modela privatizacije državnih preduzeća u Brčko distriktu BiH bio je da se postigne:

- promjena vlasničke strukture i načina upravljanja u preduzećima,
- stvaranje efikasne tržišne privrede,
- doprinos socijalnoj stabilnosti,
- razvijanje likvidnog tržišta kapitala, i
- distribucija vlasništva javnosti i dodjela odgovarajućih beneficija posebnim kategorijama stanovništva.

Zakonom o privatizaciji preduzeća u Brčko distriktu BiH, utvrđene su metode prodaje državnog kapitala preduzeća strateškim partnerima u Brčko distriktu BiH. Metode prodaje su javni tender ili javna aukcija. Preduzeća u Brčko distriktu BiH, koja su bila u fazi privatizacije, imala su obavezu restrukturisanja, te stvarnu obavezu da donesu privatizacioni program sa utvrđenim početnim bilansom stanja.

#### 4. OSTVARENI REZULTATI PROCESA PRIVATIZACIJE DRŽAVNIH PREDUZEĆA U BRČKO DISTRIKTU BiH

Ostvareni efekti u privatizaciji državnih preduzeća u Brčko distriktu BiH treba da se posmatraju u odnosu na ispunjenje ugovorenih obaveza od strane kupca i

kriterijuma sadržanih u zaključenim ugovorima o kupoprodaji 67% kapitala u državnim preduzećima. Cjelovito sagledavanje uspješnosti promjena vlasničke strukture odnosi se na:

- ostvarene prihode od prodaje državnog kapitala,
- model privatizacije i njegov uticaj na raspodjelu državnog kapitala i vlasničku poziciju pojedinih akcionara,
- obim ugovorenih investicija,
- efekte ugovorenih investicija kroz promjene na kapitalu,
- zapošljavanje radnika i visinu ugovorenih plata,
- realizaciju poslovnog plana.

Programom privatizacije obuhvaćeno je 26 državnih preduzeća sa raspoloživim kapitalom u vrijednosti od 87.949.606,00 km. Nakon utvrđivanja stanja obaveza, imovine i kapitala u državnim preduzećima od strane vlade brčko distrikta bih i kancelarije za privatizaciju, četiri preduzeća „interplet“- tekstilna industrija, „mladost“- industrija konfekcije i posteljine, „palis“- industrija alkohola i „ciglana“- industrija građevinskog materijala, nisu obuhvaćene programom privatizacije, jer su njihove obaveze bile veće od imovine i nad njima je pokrenut postupak stečaja i likvidacije.

Model vlasničke transformacije državnih preduzeća u Brčko distriktu BiH predstavlja kombinaciju modela

Tabela 1. Raspoloživi kapital za privatizaciju

R.br.	Preduzeće	Vrijednost kapitala	Stanje obaveza	Kupoprodajna cijena (KM)
1.	ODP „Bimal“	14.945.000	2.199.937,00	1,00
2.	DD „Biljana“	560.460,00	554.516,00	25.000,00
3.	ODP „Impex“	5.695.249,00	1.335.158,00	110.000,00
4.	ODP „Bosnaplod“	644.535,00	474.019,00	25.000
5.	ODP „Žitopromet“	6.374.096,00	849.364,00	1,00
6.	ODP „PSC“	673.400,00	17.023,00	25.000,00
7.	ODP „Majeвица“	6.030.896,00	374.839,00	100.000,00
8.	ODP „Staklorad“	1.573.710,00	153.010,00	15.000,00
9.	ODP „Brčko“	1.798.104,00	206.287,00	102.000,00
10.	ODP „Feros“	934.630,00	28.444,00	10.000,00
11.	ODP „Novogradnja“	299.437,00	159.607,00	5.000,00
12.	ZDP „Mibo“	76.489,00	23.572,00	1,00
13.	ODP „Agrosjeme“	2.329.785,00	236.728,00	100,00
14.	ODP „Izgradnja“	384.633,00	302.021,00	2.000,00
15.	ODP „Zanat“	195.835,00	29.505,00	1.000,00
16.	ODP „Pirometal“	2.263.458,00	54.184,00	21.100,00
17.	ODP „Grafam“	1.916.352,00	134.033,00	30.000,00
18.	ODP „Projekt“	371.961,00	4.262,00	10.000,00
19.	ZDP „Tesla“	7.721.428,00	201.491,00	10.000,00
20.	ODP „Laser“	3.095.912,00	1.185.175,00	1,00
21.	ODP „Bimeks“	25.829.005,00	1.130.538,00	200,00
22.	ODP „Uzor“	882.080,00	98.260,00	601.000,00
23.	PDP „NovaTrgovina“	190.967,00	315.597,00	410.000,00
24.	ODP „Velma“	842.280,00	15.339,00	701.500,00
25.	ODP „Merkur“	1.263.390,00	180.224,00	
26.	ODP „ Tehnograđa“	1.056.514,00	111.197,00	1.310.000,00
	UKUPNO	87.949.606,00	10.374.330,00	3.513.905,00

Izvor: Kancelarija za upravljanje javnom imovinom, Informacija o privatizaciji preduzeća u Brčko distriktu BiH, novembar 2010. godine

zahtjeva radnika i po osnovu pretvaranja dijela plata radnika za učešće u vlasništvu.

komercijalne prodaje većinskog paketa akcija 67% i modela široke distribucije vlasništva, 33% stanovništvu



putem vaučera i sertifikata. Privatizacija državnog kapitala putem tendera zahtijeva zaključenje ugovora sa strateškim investitorima, koji posjeduju finansijske, organizacione i ljudske potencijale i motive usmjerene na revitalizaciju osnovne djelatnosti privatizovanog preduzeća, odnosno njegovo restrukturisanje prije privatizacije ili u toku provođenja procesa privatizacije. Stvaranje uslova za uspješno strateško restrukturisanje podrazumijevalo je otpis velikih obaveza preduzeća, kako bi u procesu privatizacije postalo atraktivnije potencijalnim investitorima i na taj način obezbijedili uslovi za revitalizaciju, profitabilnije poslovanje i snižavanje troškova kroz organizaciono restrukturisanje.

U procesu privatizacije u Brčko distriktu BiH kao strateški investitori pojavili su se:

- 3 strana preduzeća, koja su kao strateški investitori ulagali u skladu sa ugovorom u preduzeća koja su predmet privatizacije,
- 16 domaćih preduzeća sa motivom jačanja svoje konkurentske sposobnosti kroz restrukturisanje privatizovanih preduzeća,
- 7 grupa fizičkih i pravnih lica koji su imali motive da izvrše revitalizaciju djelatnosti.

Prodaja državnog kapitala putem tendera podrazumijeva ugovaranje cijena, broja zaposlenih, obima investicija, zapošljavanja, poslovnog plana i ugovorenog roka za ispunjenje obaveza, što je prikazano u tabeli br. 2.

Tabela 2. Realizacija ugovorenih obaveza

R.br.	OPIS	Ugovorne obaveze investitora	Ostvareno u postprivatizacionom periodu	Stepen promjene
1.	Raspoloživi kapital za privatizaciju	85.538.100,00	85.538.100,00	
2.	Kupoprodajna cijena	3.513.905,00	3.513.905,00	
3.	Investicije	87.743.782,00	90.649.703,00	4
4.	Zapošljavanje	1.719,00	1.741,00	1
5.	Kapital	85.538.100,00	140.444.866,00	64
6.	Prihodi	198.068.963,00	190.490.624,00	-4
7.	Rashodi	183.055.861,00	194.515.316,00	6
8.	Finansijski rezultat (dobitak ili gubitak)	11.987.085,00	-4.024.692,00	-134

Sukcesivnim osnivanjem nastalo je 26 akcionarskih društava. Struktura vlasništva kapitala akcionarskih društava iz procesa privatizacije je data u narednoj tabeli.

Realizacijom ugovorenih obaveza ostvarena je kupoprodajna cijena od 3.513.905,00 KM, koja kao kriterijum u procesu privatizacije nije značajnije vrednovana, niti je imala uticaja na jačanje fiskalne stabilnosti. Ekonomska tranzicija je stvorila privatnu svojину pravnih lica u vrijednosti od 131.707.759,30 KM i privatnu svojину fizičkih lica u vrijednosti od 19.796.125,50 KM. Prema evidenciji Centralnog registra hartija od vrijednosti ukupan broj akcionara sa 31.12.2011. godine je 6.686, a ukupna vrijednost registrovanog akcionarskog kapitala je 151.503.884,80 KM. Primarni uticaj na vlasničku strukturu akcionarskih društava je imala pravna regulativa (Zakon o preduzećima i Zakon o privatizaciji) kojom je u osnovi određena visoka koncentracija i koja je predstavljala pravni okvir za nastanak privatne svojine pravnih lica sa 85%, koja se odnosi na 37 pravnih lica i 8 investicionih fondova, kao i svojine malih akcionara sa 15%, koja se odnosi na 6.649 fizičkih lica.

Učešće investicionih fondova u strukturi vlasništva se smanjilo sa 20% u 2006. godini na 8% u 2011. godini. Ovakvo stanje vlasničke strukture akcionarskih društava, koje istovremeno odražava na jednoj strani visok stepen koncentracije, a na drugoj široku disperziju vlasništva, predstavlja limitirajući faktor berzanskog trgovanja i ulaganja potencijalnih investitora u akcionarska društva, nivo kapitalizacije i likvidnost hartija od vrijednosti. Struktura vlasništva u kojoj mali broj krupnih vlasnika kapitala ima dominantnu ulogu i kontrolu poslovanja, direktno utiče na poziciju manjinskih akcionara.

Visok stepen koncentracije kapitala pokazao je da otežava ostvarenje prava manjinskih akcionara i negativno utiče na likvidnost akcija na berzanskom trgovanju. Većinski akcionari su samim modelom

Tabela 3. Struktura vlasništva kapitala akcionarskih društava iz procesa privatizacije

R.br.	OPIS	Na početku privatizacije	Na kraju privatizacije	31.12.20011. god.	Razlika +/-	
					(3-2)	(4-2)
1.	Većinski akcionari	67%	79%	85%	12	18
2.	Investicioni fondovi	20%	11%	8%	-9	-12
3.	Manjinski akcionari	13%	10%	7%	-3	-6
		100%	100%	100%		

privatizacije stavljeni u prvi plan, jer oko 85% kapitala pripada velikim akcionarima, a oko 15% pripada malim akcionarima, tako da se stiče utisak da imamo široko učešće malih akcionara u upravljanju akcionarskim društvima, s obzirom na njihov ukupan broj 6.649, a u stvari imamo koncentraciju kapitala kod malog broja većinskih akcionara, 3 strana pravna lica, 16 domaćih pravnih lica i 7 grupa domaćih pravnih i fizičkih lica. Glavni problem koji se javlja u akcionarskim društvima jeste kako regulisati odnose većinskih i manjinskih akcionara, odnosno voditi računa o interesima jednih i drugih, kako bi se omogućilo nesmetano efikasno upravljanje. Objektivno, pozicija malih akcionara postaje minorna, neizvjesna i male su mogućnosti da se zaštiti. Ovdje su na sceni dvije potpuno suprotne tendencije veoma široka disperzija vlasništva i veoma visok stepen koncentracije kapitala, što na prvi pogled izgleda nespojivo, ali faktički jeste. Privatizacija je proizvela veliko učešće malog broja fizičkih i pravnih lica, konzorcijuma i investicionih fondova u strukturi vlasništva akcionarskih društava, što na kraju stvara problem zaštite prava malih akcionara, transparentnosti poslovanja i ponude i likvidnosti akcija. Uvođenje novih modela u finansiranju poslovanja kroz tržište akcija nije realizovano, zbog njegove nerazvijenosti, tako da u strukturi finansiranja i dalje najveće učešće imaju bankarski krediti. Ostvareni rezultati u poslovanju u postprivatizacionom periodu su negativni, što ukazuje na smanjeni obim poslovnih aktivnosti i nizak nivo konkurentskih prednosti kod većine akcionarskih društava.

Ne ulazeći u analizu strukture i kvaliteta investiranja i zapošljavanja sa stanovišta pozitivnih efekata, može se zaključiti da je obim ugovorenog investiranja u potpunosti ostvaren, kao i ugovoreno zapošljavanje. Strateški investitori, naročito u dijelu agroindustrije, koji su posjedovali konkurentske prednosti u obavljanju određenih djelatnosti, kroz ulaganja u stalna sredstva i nova tehnološka znanja uveli su kvalitetnije proizvode u obavljanju postojeće djelatnosti, ostvarili veće tržišno učešće i na taj način izvršili strateško restrukturisanje. Dosadašnja praksa, kada je u pitanju potpuno vlasničko restrukturisanje je pokazala da investicioni fondovi predstavljaju prelazni oblik investiranja, koji se preko prometa na berzi pretvara u vlasništvo strateških investitora u akcionarskim društvima i na taj način utiče na njihovo potpuno strateško restrukturisanje i povećanje efikasnosti upravljanja.

## **5. PERSPEKTIVA PRIVATIZOVANIH DRŽAVNIH PREDUZEĆA U BRČKO DISTRIKTU BiH**

Perspektivu akcionarskih društava u Brčko distriktu BiH treba posmatrati u kontekstu izgrađene konkurentnosti i jačanja tržišnog učešća na domaćem i regionalnom području slobodne trgovine CEFTA. Akcionarska društva su od početka procesa vlasničke transformacije do njihove konačne privatizacije imala

dugogodišnji diskontinuitet poslovanja, što je uticalo na tržišnu apstinenciju, gubljenje kupaca, gašenje proizvodne funkcije i slabljenje konkurentskih sposobnosti. Konkurentnost koja podrazumijeva adekvatno znanje, obrazovanje i sposobnost upravljačkih struktura, odnosno menadžmenta koji će uspješno provoditi razvojnu i poslovnu politiku, nije izgrađena u većini akcionarskih društava, što je imalo za posljedicu slabu poziciju na domaćem i međunarodnom tržištu. S obzirom na nivo konkurentskih prednosti, kojima raspolažu akcionarska društva iz Brčko distrikta BiH i koje su objektivno manje u odnosu na konkurenciju iz zemalja EU, područje trgovine CEFTA predstavlja za većinu akcionarskih društava tržišni potencijal na kojem mogu zasnovati nastup i plasirati svoje proizvode i usluge. CEFTA (*Central European Free Trade Agreement*) je višestrani ugovor o slobodnoj trgovini. Države potpisnice ugovora su: Bosna i Hercegovina, Crna Gora, Srbija, Hrvatska, Makedonija, Moldavija i UNIMK - Kosovo. CEFTA danas obuhvata tržište od 28 miliona stanovnika i u svjetskoj trgovini učestvuje sa 0,2 - 0,3%. Ugovorom CEFTA iz 2006. godine države članice su se dogovorile da će razvijati odnose sa EU i da će razvijati uzajamne trgovinske odnose u skladu sa praksom WTO - Svjetske trgovinske organizacije.

Dalji razvoj akcionarskih društava prioritetno zahtijeva razvoj primarnog tržišta kapitala, jer se kroz javne emisije jača ponuda hartija od vrijednosti. Dosadašnje emisije su zatvorene emisije iz privatizacije ili emisije poznatom kupcu, koje stavljaju u povlašćeni položaj određene akcionare, što nije u skladu sa prirodom akcionarskih društava, kao društava kapitala. U uslovima visoke koncentracije vlasništva, poboljšanje strukture prometa nameće se kao prioritetan zadatak. Uvođenje novih finansijskih instrumenata, korporativnih i municipalnih obveznica, povećalo bi obim i efikasnost trgovanja hartijama od vrijednosti, veću transparentnost poslovanja, kvalitetnije revizije finansijskih izvještaja u skladu sa MRS, veću ulogu nadzornog odbora i veće mogućnosti korišćenje zaštite prava manjinskih akcionara.

Kreiranje atraktivnog poslovnog okruženja podrazumijeva donošenje novih zakonskih rješenja, kako u Brčko distriktu, tako i u entitetima BiH, koja će predstavljati osnovu ukupnog razvoja tržišta kapitala, siguran ambijent za investiranje i trgovanje hartijama od vrijednosti, efikasniji nadzor učesnika na tržištu kapitala, povećanja obima prometa i likvidnosti tržišta hartija od vrijednosti. U širem regionu se nameće potreba stvaranja zakonskih i tehničkih pretpostavki za osnivanje zajedničke trgovinske platforme na kojoj bi se trgovalo najkvalitetnijim hartijama od vrijednosti, čime bi se omogućila ponuda na širem području sa više regionalnih tržišta i sa većim brojem učesnika i potencijalnih stranih i domaćih investitora. Na taj način se stvaraju uslovi za ulaganja u finansijske instrumente emitenata iz susjednih država. Funkciji upravljanja u

akcionarskim društvima u proteklom periodu nije se davala potrebna pažnja, što se direktno odrazilo na ostvarene rezultate u poslovanju. Zbog toga je neophodno funkciju upravljanja organizovati u skladu sa „Načelima korporativnog upravljanja“, koje zagovara OECD, jer upravljanje akcionarskim društvima zasnovano na ovim postavkama je efikasnije. Poslovanjem društava upravljaju profesionalci menadžeri, a vlasnici, akcionari putem skupštine i nadzornog odbora vrše nadzor i kontrolu ukupnog poslovanja.

## ZAKLJUČAK

Realizacija postavljenih ciljeva u provođenju vlasničke transformacije bivših društvenih, odnosno državnih preduzeća u Brčko distriktu BiH, ogleda se kroz promjenu vlasničke strukture, povećanje efikasnosti poslovanja, doprinos socijalnoj stabilnosti, razvoju tržišta kapitala i savremeno upravljanje akcionarskim društvima. Postavljeni ciljevi su nakon provedenog procesa privatizacije u različitoj mjeri ostvareni. Promjena strukture vlasništva je u potpunosti ostvarena, jer je zakonska regulativa preferirala visok stepen koncentracije vlasništva. Efikasnost poslovanja nije ostvarena u većini akcionarskih društava jer motivi investiranja i raspoloživi potencijali kupaca državnog kapitala su predstavljali ograničenja uvođenju novih tehnologija i znanja u oblasti proizvodnje, marketinga i finansiranja poslovanja, što je u krajnjem dovelo do slabog tržišnog pozicioniranja na duži rok. Obim ostvarenog zapošljavanja je nekoliko puta manji u odnosu na osamdesete godine prošlog vijeka, što ne doprinosi socijalnoj stabilnosti. Obim ponude akcija je mali i po strukturi je skroman, jer nema inicijalnih javnih ponuda i na berzanskom trgovanju su zastupljene samo akcije iz privatizacije. U uslovima visoke koncentracije kapitala interes potencijalnih investitora je mali za kupovinu akcija, što negativno utiče na ostvareni promet, nove emisije i finansiranje poslovanja putem tržišta kapitala, tako da se misija razvoja tržišta kapitala čini neizvjesnom. Organizaciji savremenih metoda upravljanja nije posvećena odgovarajuća pažnja što se negativno odrazilo na rezultate poslovanja. Ostvareni nivo ciljeva privatizacije nameće potrebu daljeg unaprijeđenja poslovnog okruženja kroz kreiranje poboljšanja normativnog okvira, jačanje ponude hartija od vrijednosti po obimu i strukturi, ulaganja manjinskih portfolio investitora, uvođenje modernog načina upravljanja u skladu sa principima OECD-a i jačanje prije svega konkurentskih prednosti, čime se stvaraju realne pretpostavke za efikasnije poslovanje i socijalnu stabilnost.

## LITERATURA

- [1] Divjak, B., i Martinović, A., *Privatizacija državnog kapitala u Bosni i Hercegovini*, Transparency International BiH, "POP design", Banja Luka, 2009.
- [2] Kancelarija za upravljanje javnom imovinom, *Informacija o privatizaciji preduzeća u Brčko distriktu BiH*, novembar 2010.
- [3] Stojanović, I., *Ekonomija: peto dopunjeno i izmjenjeno izdanje*, Megatrend univerzitet primenjenih nauka, Beograd, 2005.
- [4] Veselinović, P., *Ekonomija*, Fakultet za turistički i hotelijerski menadžment, Beograd, 2009.
- [5] Zakon o privatizaciji preduzeća Brčko distrikta BiH (Službeni glasnik Brčko distrikta BiH 8/04).
- [6] Zakon o društvenom kapitalu "Službeni list SFRJ" br. 84/89 i 46/90.
- [7] Zakon o isplati ličnih dohodaka ("Službeni list SFRJ" broj 37/90, 84/90).
- [8] Živković, B., et al, *Finansijsko tržište: institucije, procesi, analiza, regulativa*, Komisija za hartije od vrijednosti Beograd, 2005.