

Нови ЕКОНОМИСТ

Часопис за економску теорију
и праксу

Издавач

УНИВЕРЗИТЕТ У ИСТОЧНОМ САРАЈЕВУ
ФАКУЛТЕТ СПОЉНЕ ТРГОВИНЕ
БИЈЕЉИНА

ЗА ИЗДАВАЧА

ДЕКАН

ПРОФ. ДР ДРАГУТИН МИРОВИЋ

ГЛАВНИ И ОДГОВОРНИ УРЕДНИК

ПРОФ. ДР БОЖИДАР СТАВРИЋ

УРЕДНИК

ПРЕДРАГ КАТАНИЋ

ЛЕКТОР

ТОШО БУНИЈЕВАЦ

ЛИКОВНИ УРЕДНИК

ВАЊА БУРИЋ

ТЕХНИЧКИ УРЕДНИК

ПРЕДРАГ КАТАНИЋ

РЕДАКЦИЈА

Анђић Милорад, Арсеновић Јадранка, Бобар Гаврило, Бунјијевац Тошо, Вуњак Ненад, Дамјановић Срђан, Живковић Бошко, Јовичић Миладин, Јосиповић Сандра, Катанић Предраг, Кочовић Јелена, Крсмановић Бранко, Лалић Срђан, Мацура Рајко, Мاستило Зоран, Микеревић Драган, Милојевић Алекса, Мирковић Драгутин, Митрашевић Мирела, Панић Пајо, Пауновић Благоје, Поповић Витомир, Радовић Рајко, Ставрић Божидар, Старчевић Витомир, Стевић Стеван

АДРЕСА РЕДАКЦИЈЕ

ФАКУЛТЕТ СПОЉНЕ ТРГОВИНЕ
БИЈЕЉИНА,
Рачанска 133
E-mail: vsst@teol.net

Годишња преплата

за правна лица 100КМ
за физичка лица 50КМ

Жиро рачун: 5510010000907076

Врста прихода: 722549

Нова Бањалучка Банка

ЛИБ: 4400337770005

Часопис излази полугодишње
КАТАЛОГИЗАЦИЈА
ISSN 1840-2313

САДРЖАЈ

УВОДНИК

(1) У ПОВОДУ ТРЕЋЕГ БРОЈА

БАНКАРСТВО

(2) *Н. Вуњак, Т. Антонијевић* ≍ ФУЗИЈА И АКВИЗИЦИЈА
ИНВЕСТИЦИОНИХ БАНАКА

ФИНАНСИЈЕ

(3) *В. Старчевић* ≍ СПОСОБНОСТ НОВЧАНОГ ТОКА ЗА
ОТПЛАЋИВАЊЕ ДУГА КАО РЕЛЕВАНТНА МЕТОДА У
ПРОЦЕСУ ПОСЛОВНОГ ОДЛУЧИВАЊА О СТРУКТУРИ
КАПИТАЛА

(4) *В. Субић, М. Лутовац* ≍ ИНВЕСТИЦИОНИ МЕНАџМЕНТ

РАЧУНОВОДСТВО

(5) *Р. Радовић, С. Новалија* ≍ МАТЕРИЈАЛНОСТ У РЕВИЗИЈИ
ФИНАНСИЈСКИХ ИЗВЈЕШТАЈА

(6) *С. Лалић* ≍ МЕТОДЕ МУЛТИНАЦИОНАЛНИХ ТРАНСФЕРА
НЕМАТЕРИЈАЛНИХ СРЕДСТАВА

ПРЕДУЗЕТНИШТВО

(7) *С. Суботић* ≍ ПРЕДУЗЕТНИЧКИ КАРАКТЕР МАЛИХ
ПРЕДУЗЕЋА И ЊИХОВО МЈЕСТО У ПРИВРЕДНОЈ
СТРУКТУРИ

(8) *В. Дувањак* ≍ ПОСТУПАК РЕВИТАЛИЗАЦИЈЕ ПРЕДУЗЕЋА

(9) *В. Беванда* ≍ ИНСТРУМЕНТИ ЛОКАЛНОГ ЕКОНОМСКОГ
РАЗВОЈА - ПОСЛОВНИ ИНКУБАТОР

ИНФОРМАТКА

(10) *Б. Крсмановић, С. Полић* ≍ СОСО ПРЕПОРУКЕ И ИТ РЕВИЗИЈА

(11) *Р. Станкић, М. Станкић* ≍ НОВА ЕКОНОМИЈА

(12) *М. Кокић* ≍ УСКЛАЂЕНОСТ ПЛАНА ИНФОРМАЦИОНИХ

ТЕХНОЛОГИЈА СА СТРАТЕГИЈОМ ПОСЛОВНОГ СИСТЕМА

(13) *С. Дамјановић* ≍ ОТИСАК ПРСТА КАО БИОМЕТРИЈСКО
КОНТРОЛНО СРЕДСТВО

(14) *Л. Радовановић* ≍ СИСТЕМИ ПОДРШКЕ ГРУПНОМ
ОДЛУЧИВАЊУ

СТАТИСТИКА

(15) *Ђ. Микић* ≍ СТАТИСТИЧКЕ ПРЕДИКЦИЈЕ ПЕДАГОШКО-
ПСИХОЛОШКИХ ИНДИКАЦИЈА

МАРКЕТИНГ

(16) *Љ. Трифуновић* ≍ УТИЦАЈ ГЛОБАЛИЗАЦИЈЕ НА МАРКЕТИНГ

(17) *М. Станић* ≍ ОДНОСИ С ЈАВНОШЋУ КАО

КОМУНИКАЦИОНА ФУНКЦИЈА МАРКЕТИНГА

(18) *Бојана Јокић* ≍ ОРГАНИЗОВАЊЕ ПРОЦЕСА ПРОДАЈЕ

(19) *С. Ђокић* ≍ ЕТИКА У МАРКЕТИНГУ

(20) *Ђ. Лазић* ≍ УНАПРЕЂЕЊЕ ФУНКЦИОНИСАЊА ЈАВНОГ
СЕКТОРА ПРИМЈЕНОМ МАРКЕТИНГА

МЕНАџМЕНТ

(21) *З. Лукић* ≍ ЕЛЕМЕНТИ ПРОФЕСИОНАЛНОГ МЕНАџМЕНТА

(22) *Д. Јовановић* ≍ УЛОГА И МЈЕСТО ВИЗИЈЕ У ДЕФИНИСАЊУ
СТРАТЕГИЈЕ ПРЕДУЗЕЋА

(23) *Ц. Јекић* ≍ КВАЛИТЕТ-ПУТ КА ОСТВАРЕЊУ УСПЈЕХА

(24) *Б. Јокић* ≍ ФОРМУЛИСАЊЕ СТРАТЕШКИХ ОДЛУКА
ПРЕДУЗЕЋА

(25) *Р. Спремо* ≍ ПРЕСТРУКТУРИРАЊЕ ИНФРАСТРУКТУРНИХ
СИСТЕМА

(26) *Д. Лукић* ≍ МОГУЋНОСТИ ПРИМЈЕНЕ МОДЕЛА
ОДЛУЧИВАЊА НА ПРОБЛЕМЕ КОЈИ СЕ ЧЕСТО ЈАВЉАЈУ

(27) *М. Ландика* ≍ ДЕТЕРМИНИСТИЧКЕ ТРАНСФОРМАЦИЈЕ
КОМПРОМИСНОГ МОДЕЛИРАЊА ОПТИМАЛНОГ ИЗБОРА
УПРАВЉАЧКИХ АЛТЕРНАТИВА

ИНДУСТРИЈА

(28) *У. Урошевић* ≍ ПРАВЦИ РАЗВОЈА ТЕКСТИЛНЕ ИНДУСТРИЈЕ
У РЕГИОНУ

ТУРИЗАМ

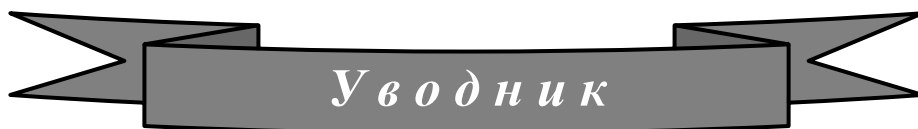
(29) *Б. Рађеновић* ≍ ИНФОРМАЦИОНЕ ТЕХНОЛОГИЈЕ У
СТРАТЕШКОМ УПРАВЉАЊУ ТУРИСТИЧКИМ
ДЕСТИНАЦИЈАМА

ЗАПОШЉАВАЊЕ

(30) *Р. Мацура* ≍ ЕКОНОМСКА ИСКЉУЧЕНОСТ ГРАЂАНА

ПРИКАЗИ КЊИГА

(31) *С. Лалић* ≍ Група аутора – РЕВИЗИЈА ЈАВНОГ СЕКТОРА



УЗ ТРЕЋИ БРОЈ ЧАСОПИСА

У другој години излажења, наш часопис поприма своју пуну физиономију пиубликације од значаја за писану реч у области пословне економије, маркетинга, менаџмента и организације, негујући широки спектар стручних и научних дисциплина компатибилних наставном плану и програмима редовних и постдипломских студија Факултета спољне трговине у Бијељини, који делује у саставу Универзитета у Источном Сарајеву. На тај начин, Факултет доприноси афирмацији економске теорије и праксе, чиме се сврстава у групацију високошколских установа такве провинцијенције.

Својим садржајем из броја у број, часопис обухвата релевантне прилоге како аутора из непосредне праксе привредних организација и друштвених установа тако и оних који су компетентни за теоријске приступе јавним и пословним финансијама, рачуноводству и ревизији, информатици, осигурању, маркетингу, менаџменту, организацији, спољној и унутрашњој трговини, царинској служби, шпедицији и јавној управи, као и осталим делатностима комплементарним са економском струком. Зато су странице ове публикације приступачне широком кругу аутора, али и читалачке публике која је заинтересована за унапређење својих знања, као и за размену искустава и информисање о актуелним темама које се из броја у број објављују.

Редакција часописа Нови ЕКОНОМИСТ отворена је за сарадњу са издавачима сродних публикација како у Босни и Херцеговини тако и у ширем окружењу. Примерци часописа достављају се великом броју економских факултета и других високошколских институција које негују сродне научно-наставне дисциплине. А и овом приликом позивамо на сарадњу све заинтересоване ауторе који имају потребу и жељу да се својим прилозима огласе на страницама ове публикације. Истовремено, отворени смо и за добронамерне и конструктивне критике, како бисмо унапредили наш рад и још више доприносили аформацији писане речи из свих области које се третирају на овим страницама.

У настојању да што више приближимо садржај часописа широком кругу корисника, од овог броја огласиваћемо се и на Интернет адреси www.fst-bn.info, на којој се налази и упутство ауторима за писање прилога.

У Бијељини, априла 2008.

Б.Ст.

ФУЗИЈА И АКВИЗИЦИЈА ИНВЕСТИЦИОНИХ БАНАКА

* Редовни професор Економски факултет Суботица,

** Факултет Спољне трговине, Бијељина

Резиме: Процес фузије и аквизиције инвестиционих банака обухвата три фазе: (1) фазу стратегијске припреме, (2) фазу преговарања и истраживања, (3) фазу финализације и интеграције. Поступак фузије и аквизиције инвестиционих банака је могуће реализовати на постојећем или на проширеном финансијском тржишту. Пословне комбинације у оквиру процеса фузије и аквизиције инвестиционих банака могу бити у облику: консолидације и повезивања банака. Претпоставка сваке фузије и аквизиције инвестиционих банака јесте да ствара бенефите и ризике. Додатна вредност инвестиционих банака представља резултат синергетских ефеката (нижих оперативних трошкова, нових финансијских тржишта, нових банкарских производа и услуга, квалитетнијег банкарског менаџмента и сл.). Процес фузије и аквизиције инвестиционих банака у земљама Европске уније посебно је дошао до изражаја половином 90-их година двадесетог века, доношењем „Друге банкарске директиве“ која се односи на супервизију домицилних банака.

Кључне речи: фузија и аквизиција инвестиционих банака, консолидација и повезивање инвестиционих банака, регулација капитала, евалуација инвестиционих банака, стратешке варијабле инвестиционих банака, супервизија инвестиционих банака.

1. ПОСТУПАК ФУЗИЈЕ И АКВИЗИЦИЈЕ ИНВЕСТИЦИОНИХ БАНАКА

Поступак фузије и аквизиције инвестиционих банака спада у сложенији банкарски посао, јер захтева дужи временски период и велике напоре и од стране купаца и од продаваца дотичних банака. Успешан поступак фузије и аквизиције банака подразумева анализу поступка, и то са: пословног, правног, организационог, рачуноводственог, финансијског и пореског аспекта. Досадашња теоријска и практична искуства су показала, да процес фузије и аквизиције инвестиционих банака обухвата три фазе: (1) фазу стратегијске припреме, (2) фазу преговарања и истраживања, (3) фазу финализације и интеграције.

Прва фаза обухвата стратегију дугорочних циљева банке. У овој припремној фази је неопходно: (1) дефинисати стратегијски план банке (поставити циљеве банке у периоду од 3 до 5 година), (2) дефинисати „тим“ за фузију и аквизицију банке (одредити кадрове који ће водити кључне послове у банци), (3) дефинисати план фузије и аквизиције банке (одредити временски рок, структуру трансакција, стратегију преговарања, финансијске и фискалне инструменте), (4) дефинисати критеријуме за избор кандидата банке (величину, локацију, квалитет кредитног портфолиа, структуру активе и пасиве, величину капитала, тржишну позицију банке), (5) идентификовати банку кандидата (одабрати од више банака најповољнију банку), (6) анализирати банку кандидата (правни, организациони, финансијски, рачуноводствени и кадровски аспект банке кандидата), (7) дефинисати прелиминарну евалуацију банке кандидата и финансијску студију изводљивости (утврдити вредност банке, утврдити трошкове поступка фузије и аквизиције банке).

Друга фаза обухвата активност око преговарања менаџмент „тима“ банке и истраживање перформанси кандидата банке. За ову фазу се може рећи, да је најобухватнија јер покрива банкарске активности од тренутка када се успостављају иницијални контакти између купаца и продаваца банке, па до припреме финалног уговора о фузији или аквизицији банке. У овој фази је неопходно: (1) дефинисати стратегију преговарања менаџмент „тима“ банке (отворену и затворену стратегију, офанзивну или дефанзивну стратегију), (2) успоставити контакте са банком кандидатом (водити прелиминарне разговоре о поступку фузије или аквизиције банке), (3) дефинисати писмо о намерама (саставити писмо менаџмент „тима“ банке и упутити исто банкама потенцијалним кандидатима за фузију односно аквизицију), (4) реализовати суптилну анализу перформанси и вредности банке кандидата (анализирати појединачне перформансе банке, дефинисати реалне тржишне вредности банке и сл.).

Трећа фаза обухвата поступак финализације и интеграције банке кандидата за фузију или аквизицију. За ову фазу је карактеристично, да су

сва аналитичка питања проверена, те да је могуће прећи на финализацију поступка фузије или аквизиције, као и интеграцију банке кандидата. У овој фази је неопходно: (1) дефинисати финализацију уговора (припремити уговорне елементе за фузију или аквизицију), (2) добити сагласност регулатора и акционара (о прихватању уговорних услова од стране државне регулативе и акционара банке који су у поступку фузије или аквизиције), (3) дефинисати кратак финални преглед (саставити кратак преглед најважнијих елемената везаних за поступак фузије или аквизиције), (4) спровести финализацију трансакција (конкретно спровести предвиђене трансакције у поступку фузије или аквизиције), (5) реализовати интеграцију банке (коначно спојити банке уз формирање нове банке или припајање постојећој банци која је у поступку аквизиције).

Табела бр.1. Пословне активности инвестиционих банака у процесу фузије или аквизиције¹

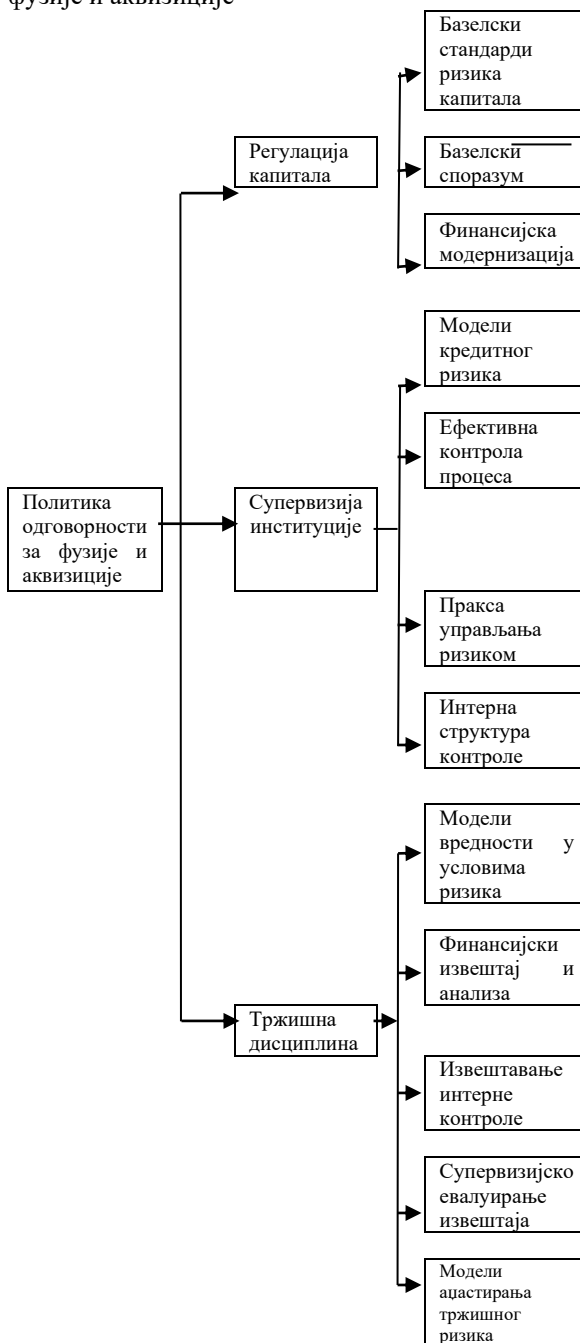


Послови фузије и аквизиције спадају у банкарске послове новијег датума, изузетно су сложени и

¹ Проф.др Урош Ђурчић: Управљање растом и перформансама банке, „Младост Холдинг“ д.д., *Color Print*, Нови Сад, 2003.

одговорни, те стога захтевају професионалан кадар у поступку њихове реализације. Поступак фузије и аквизиције могуће је реализовати на постојећем финансијском тржишту или на проширеном финансијском тржишту. Пословне комбинације у процесу фузије и аквизиције могу бити у облику: (1) консолидације и (2) повезивања банака. Консолидација се односи на комбинацију банкарских ресурса сличних финансијских институција (банака или банкарских холдинг компанија).

Табела бр.2. Политика одговорности за процес фузије и аквизиције²



² Проф.др Урош Н. Ђурчић: Управљање растом и перформансама банке, „Младост Холдинг“ д.д., *Color Print*, Нови Сад, 2003.

Повезивање се односи на ширење финансијских институција у већи број финансијских услуга (финансијске компаније за осигурање, консалтинг услуге, лизинг услуге, управљање ризицима и сл.). Ширење индустрије финансијских услуга путем фузије и аквизиције утицало је на појаву политике веће одговорности у дотичним процесима. Политика одговорности је усмерена на подручја: (1) регулације капитала, (2) супервизије институција, (3) тржишне дисциплине.

Поступак фузије и аквизиције инвестиционих банака почива на различитим мотивима у зависности да ли се ради о домицилним или страним банкама, односно „великим“ или „малим“ банкама. Ако је у питању фузија или аквизиција домицилних банака, тада је њихов главни мотив економија обима, смањење дистрибутивне мреже, смањење кадрова, смањење трошкова заједничке информационе технологије и осталих фиксних трошкова. Ако је у питању фузија или аквизиција страних банака, тада је њихов мотив овладавање ширим простором финансијског тржишта, примена савремене информационе технологије, управљање ризицима, рационализација трошкова и максимирање профита. Ако су у питању „мање“ банкарске институције, тада је мотив фузије и аквизиције: снижење трошкова, смањење броја филијала, смањење броја запослених ради остваривања синергетског (заједничког) пословног ефекта. Ако су у питању „веће“ банкарске институције, тада је мотив фузије и аквизиције њихово: репозиционирање на финансијском тржишту, снижење трошкова, повећање прихода и добити по јединици акцијског капитала.

2. БЕНЕФИТИ И РИЗИЦИ ФУЗИЈЕ И АКВИЗИЦИЈЕ ИНВЕСТИЦИОНИХ БАНАКА

Процес пројектовања фузије и аквизиције инвестиционих банака отвара дилему: да ли ће се овим процесом повећати обим пословања или ће се истовремено повећати и принос по акцијама банке на основу пораста тржишне вредности њених акција. Претпоставка сваке фузије и аквизиције јесте, да ствара додатну вредност акционарима. То значи, да очекивана тржишна вредност нове интегрисане банке треба да је већа од збира очекиваних тржишних вредности банака пре интеграције. Додатна вредност у новој интегрисаној банци јесте резултат синергетских ефеката. Покретачи синергетских ефеката су: (1) нижи оперативни трошкови, (2) нова финансијска тржишта, (3) нови банкарски производи, (4) ефикасније банкарске активности, (5) квалитетнији банкарски менаџмент и сл.³

³ Вуњак др Ненад, Ковачевић др Љубомир: Банкарство (Банкарски менаџмент), „Пролетер“ а.д. Бечеј, Економски факултет, Суботица, 2006.

Поступак евалуације инвестиционих банака у фузији, односно аквизицији може се исказати путем дисконтованог новчаног тока који ће ново интегрисана банка остварити у наредном временском периоду. Дисконтовани новчани ток полази од чињенице, да свака фузија или аквизиција банке треба да се посматра као нова инвестиција која треба да донесе инвеститору одређени принос.

Поступак евалуације инвестиционих банака у фузији или аквизицији се може извести и преко параметра П/Е (цене/принос по акцији). Овај параметар се добија као количник између тржишне цене акције и добити по акцији.⁴ При дефинисању овог аналитичког поступка користе се подаци из последњег годишњег извештаја како би се утврдио годишњи принос (добит) по редовној акцији. Поступак евалуације банака у фузији или аквизицији се може исказати и путем компаративне анализе вредности посматране банке. Обично се врши компарација дотичне банке са банком које су приближно исте по величини, које имају приближно исте перформансе.

Досадашња практична искуства указују, да су ефекти фузије и аквизиције више изражајни код повећања тржишне снаге инвестиционих банака (стварања крупних банкарских институција) него код повећања профитабилности банака. Позитивна страна фузије и аквизиције банака јесте, да се ствара претња менаџменту банке да се применом фузије и аквизиције може доћи и до промене менаџмент „тима“ дотичне банке. Фузија и аквизиција банака може директно утицати на повећање тзв. „х-ефикасности“ банака путем њихове реорганизације и може изазвати операционе и репутационе ризике.

Операциони ризик се појављује када ново формирану финансијски конгломерат недовољно добро функционише (организовање великих финансијских група које послују на удаљеним подручјима). Репутациони ризик настаје неуспехом једног сегмента велике финансијске групе која може изазвати смањење репутације целе финансијске групе. За бенефит фузије и аквизиције је карактеристично, да се може остварити у краћем и у дужем временском року. Ефикасно управљање трошковима банке могуће је спровести у краћем року, док је за смањење броја филијала, броја запослених потребан дужи временски период (од 2 до 3 године). На бенефит фузије и аквизиције може утицати претходна повезаност финансијских институција (продуктна и географска повезаност). Практична искуства показују, да финансијске институције са сличном пословном стратегијом

⁴ Вуњак др Ненад: Финансијски менаџмент (Књига 5 – Пословне финансије), „Пролетер“ а.д. Бечеј, Економски факултет, Суботица, 2005.

стварају у поступку фузије и аквизиције већи бенефит и обрнуто. Оваква тврдња почива на чињеници, да се банке са сличном пословном стратегијом лакше прилагођавају процесу постаквиционе интеграције и да остварују веће синергетске ефекте. Стратешке варијабле инвестиционих банака, пре поступка фузије или аквизиције, могу се сагледати кроз одеђене финансијске индикаторе банке.⁵

Табела бр.3. Стратешке варијабле инвестиционих банака и њихова операционализација

р б	Дефиниција	Формула
1.	Профитабилност	Принос по акцији пре М&А минус Принос по акцији после М&А
2.	Ликвидност	Ликвидна актива/Укупни депозит
3.	Стопа трошкова	Укупни трошкови/Укупни приходи
4.	Стопа капитала	Капитал/Укупна актива
5.	Кредити према активи	Нето кредит/Укупна актива
6.	Кредити према депозитима	Кредити/Депозити
7.	Кредитни ризик	Резерве за покриће губитка по кредитима/Нето камата
8.	Диверзификациони приход	Остали оперативни приходи/Укупна актива
9.	Ванбилансне активности	Ванбилансне позиције/Укупна актива
10.	Издаци за технологију	Издаци за технологију/Укупна актива

Примену процеса фузије или аквизиције инвестиционих банака могуће је једино остварити уз сагласност регулаторне власти домицилне земље. На овај начин се спречава стварање монополистичких структура у банкарском систему и стварање могућности веће конкурентности међу банкама. Свака већа централизација банака утиче на смањење конкурентности, свака већа децентрализација банака утиче на повећање њихове конкурентности. Већи степен конкурентности у банкарском систему има за последицу формирање нижих каматних стопа и позитивне ефекте на привреду и становништво.

⁵ Albanez Altunbas: Mergers and Acquisitions and Bank Performance in Europe, ECB, Working Paper No.398. oktobar, 2004.

Што се тиче процеса фузије и аквизиције инвестиционих банака у земљама Европске уније треба истаћи, да је овај процес добио замаха у другој половини 90-их година XX века. Нарочито је повећан број финансијски „снажних“ и „великих“ банака. Овакво кретање је последица динамичних технолошких промена и присуства финансијске глобализације. Број финансијски „слабијих“ и „мањих“ банака се смањивао путем поступка ликвидације и аквизиције.

Законодавна регулатива Европске уније није заобишла ни процес фузије ни процес аквизиције банака. Примера ради, са „Другом банкарском директивом“ је предвиђено, да банке које имају намеру ући у поступак фузије или аквизиције, су дужне да о истом информишу домицилну супервизорску власт. Наведено регулаторно тело има право, а и обавезу, да у року од 90 дана одобри или одбије намеравану фузију, односно аквизицију банака. Процес фузије и аквизиције домицилних банака није доведен до краја, уз присутну тенденцију смањивања броја банака на домицилном финансијском тржишту. Управо, стога овој теми треба посветити посебну пажњу, јер ће од динамике фузије и аквизиције банака зависити и сам развојни процес банкарског и финансијског система дотичне земље.

ЛИТЕРАТУРА

- [1] Такауама, А., *Mathematical Economics*, Друден Пресс, Хинсдале, 1974.
- [2] Вуњак др Ненад: Финансијски менаџмент (Књига 5 – Пословне финансије), „Пролетер“ а.д. Бечеј, Економски факултет, Суботица, 2005.
- [3] Вуњак др Ненад, Ковачевић др Љубомир: Банкарство (Банкарски менаџмент), „Пролетер“ а.д. Бечеј, Економски факултет, Суботица, 2006.
- [4] Ђурчић др Урош: Управљање растом и перформансама банке, „Младост Холдинг“ д.д. *Color Print*, Нови Сад, 2003.
- [5] Ђировић др Милутин: Банкарство (Друго иновирано издање), European Center for Peace and Development, Београд, 2006.
- [6] Albanez Altunbas: Mergers and Acquisitions and Bank Performance in Europe, ECB, Working Paper No.398, oktobar, 2004.
- [7] Sinkey F. Joseph, Jr: Commercial Bank, Financial Management in the Financial Services Industry, Third Edition, McMillen Publishing Company, New York, 1999.
- [8] Austin V. Daglas, Mandula S. Mark: Bankers Handbook for Strategic Planing, Bankers Publishing Company, Boston, 1995.
- [9] Horne C. Van James: Financial Management and Policy, Prentice- Hall Inc., New York, 1992.

**СПОСОБНОСТ НОВЧАНОГ ТОКА ЗА ОТПЛАЋИВАЊЕ ДУГА
КАО РЕЛЕВАНТНА МЕТОДА У ПРОЦЕСУ ПОСЛОВНОГ
ОДЛУЧИВАЊА О СТРУКТУРИ КАПИТАЛА**

**THE ABILITY OF FINANCIAL COURSE FOR PAYING A DEBT AS A
RELEVANT METHOD IN THE PROCESS OF ECONOMIC DECISION –
MAKING ABOUT STRUCTURE OF CAPITAL**

* Факултет спољне трговине Бијељина

Резиме: Предузеће је у свом пословању изложено извесном степену ризика, пословног и финансијског, па стога компоновање структуре капитала представља веома сложен проблем. Финансијски менаџери користе различите методе анализе у процесу пословног одлучивања, а *способност новчаног тока за отплаћивање дуга* једна је од метода која је релевантна за процес пословног одлучивања о структури капитала. Уколико су код предузећа очекивани будући токови новца стабилнији и већи, то је и способност предузећа за задуживање већа. За анализирање способности задуживања предузећа користе се односи покрића, а један од најчешће кориштених односа покрића је степен покрића камата који се добија из односа зарада пре одбитка камата и пореза (ЕБИТ) за одређено раздобље и камата на дуг за раздобље. Испитивање тока новца предузећа препоручује се у условима рецесије, када предузеће треба да оцени ток новца и то полазећи од најнеповољнијих околности.

Кључне речи: структура капитала, дуг, камата, ЕБИТ, рецесија.

Abstract: The firm is, through the business, exposed to a certain degree of business and financial risks, so composing the structure of capital presents a very complex problem. Financial managers use different methods of analysis in the process of economic decision – making, and the ability of financial course for paying a debt is one of the methods which is relevant for the process of economic decision – making about the structure of capital. If the firm is expected to have bigger and more stable future financial courses, then the ability for obligation of the firm will be bigger. For analyzing the ability of getting into debt of a firm we use cover relations. The level of covering the interest rates is one of the most frequent used cover relations. The level of covering the interest rates is obtained from the relations between earnings before deduction of

interests and taxes (ЕБИТ) for certain period and interests on debt for the period. Investigating of financial course in a firm is recommended in the case of recession, when the firm has to evaluate financial course beginning from the most negative circumstances.

Key words: structure of capital, debt, interest, ЕБИТ, recession.

1. УВОД

Важност изучавања структуре капитала предузећа произилази из сазнања да сваки извор финансирања има своју реалну или опортунитетну цену. Капитал се мора прибављати плански и контролисано, како из разлога минимизирања трошкова, тако и постављања његове оптималне структуре. Резултат неконтролисаног и непланског прибављања капитала има за последицу настајање фиксних финансијских расхода на име камата, који се морају покрити из оствареног прихода. Због тога, предузеће треба да тежи тражењу оптималне структуре капитала уз минимизирање просечних трошкова капитала и укупног ризика. У ту сврху користи се механизам финансијског leverage-а који омогућава оптималну комбинацију акцијског капитала и дуга, с циљем максимизирања тржишне вредности предузећа и смањењу финансијског ризика. С обзиром да је предузеће у свом пословању изложено извесном степену ризика, пословног и финансијског, компоновање структуре капитала представља веома сложен проблем. Степен ризика је у директној вези са квалитетом очекиваног приноса, који може бити као нето пословни добитак или принос на укупно ангажована пословна средства и нето добитак као принос на сопствена средства.

На бази претходно изложеног може се уочити какав се значај придаје структури капитала са становишта остваривања циља предузећа. У вези с тим, сваки од финансијских менаџера у свом предузећу настоји успоставити одговарајућу структуру капитала. За те сврхе финансијски менаџери користе различите

методе анализа, нпр. ЕБИТ-ЕПС, способност новчаног тока за отплаћивање дуга, упоређивање односа структуре капитала, прегледна истраживања аналитичара за инвестиције и кредитора, рангирање хартија од вредности. Логично је да ниједна од наведених метода гледајући понаособ не може удовољити потребама финансијских менаџера, али ће оне све заједно пружити довољно информација за доношење рационалне одлуке. У раду се разматра **способност новчаног тока за отплаћивање дуга**, као једна од значајнијих метода која је релевантна за процес пословног одлучивања о структури капитала.

2. СПОСОБНОСТ НОВЧАНОГ ТОКА ЗА ОТПЛАЋИВАЊЕ ДУГА

Код одређивања прикладне структуре капитала предузећа битно је анализирати способност новчаног тока за отплаћивање фиксних трошкова финансирања. Што је већи вредносни износ хартија од вредности које је предузеће већ емитовало и што је краћи рок за њихову наплату, фиксни трошкови финансирања предузећа су већи. Фиксни трошкови финансирања обухватају: отплату главнице, камате плаћене на дуг, трошкове закупа и дивиденде на преференцијалне акције. Због тога, што се фиксни трошкови финансирања предузећа морају подмирити новцем неопходно је да предузеће анализира очекиване будуће токове новца. Ако предузеће није у стању подмирити фиксне трошкове финансирања изузимајући из тога дивиденде на преференцијалне акције то може довести до финансијске инсолвентности. Међутим, уколико су код предузећа очекивани будући токови новца стабилнији и већи, и способност предузећа за задуживање је већа.

Односи покрића

За анализирање способности задуживања предузећа користе се односи покрића. Један од најчешће коришћених односа покрића је степен покрића камата који се добија из односа зарада пре одбитка камата и пореза (ЕБИТ) за одређено раздобље и камата на дуг за раздобље.

Пошто степен покрића камата не указује на способност предузећа на отплату главнице као свога дуга то за последицу има неизвршавање уговорене обавезе, што гледано са правног аспекта изазива исте последице као и пропуст плаћања камата од стране предузећа. Због тога је веома корисно израчунати стопу покрића отплате укупног дуга. Стопа покрића отплате дуга се може утврдити на следећи начин:¹

$$\text{Стопа покрића отплате дуга} = \frac{\$4.000.000}{\$2.500.000 + \frac{\$500.000}{(1-0,35)}} =$$

Примера ради, претпоставимо да је задња зарада пре одбитка камата и пореза у предузећу остварена у висини од \$10.000.000 и да су све камате на дужничке обавезе плаћене и то у износу од \$2.500.000. Покриће камата ЕБИТ-ом би било четири пута. Уколико је отплата главнице \$500.000, а пореска стопа 35% у том случају стопа покрића отплате дуга би износила:

$$\text{Стопа покрића отплате дуга} = \frac{\$4.000.000}{\$2.500.000 + \frac{\$500.000}{(1-0,35)}} =$$

$$\frac{\$4.000.000}{\$2.500.000 + \frac{\$500.000}{0,65}} = \frac{\$4.000.000}{\$2.500.000 + \$769.230,7692} =$$

$$\frac{\$4.000.000}{\$3.269.230,769} = 1,22$$

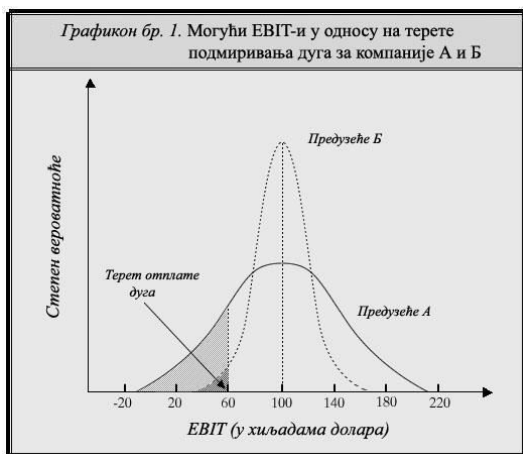
У наведеном примеру стопа покрића отплате дуга од 1,22 значи да се ЕБИТ може смањити само за 18% и то пре него што зарада буде недовољна за отплату дуга (процент је утврђен на следећи начин: $1 - (1/1,22) = 1 - 0,82 = 0,18 \times 100\% = 18\%$).



Анализирање финансијског ризика који је повезан са финансијским leverage-ом треба да буде усмерено на способност предузећа да отплаћује укупне фиксне трошкове. Финансијски закуп сам по себи не представља дуг, али његов утицај на новчане токове је исти као што га имају плаћање камата и главнице дуга.

¹ James C. Van Horne : Fundamentals of Financial Management-Hall, Inc., Englewood Cliffs, New Jersey, 1971., стр. 321.

Треба запазити да као и код стопе покрића камата не постоје одређена правила на основу којих би се донела оцена о томе шта значи добар, а шта лош однос отплате дуга. Каква ће бити оцена о томе зависи од пословног ризика предузећа. То је приказано на графикону број 1., који показује дистрибуцију вероватноће ЕБИТ-а за два хипотетска предузећа.²



Очекивана вероватноћа и за предузеће А и за предузеће Б је иста као и терет отплате дуга, због чега су и стопе покрића отплате дуга идентичне за оба предузећа ($\$100.000/\$60.000=1,67$). Графички приказ показује да предузеће А има већи пословни ризик од предузећа Б. Приказана је и вероватноћа пада ЕБИТ-а испод терета отплате дуга (осенчено поље на графикону) што нам указује да је та вероватноћа знатно већа за предузеће А него за предузеће Б. Стопа покрића отплате дуга како смо већ израчунали од 1,67 може да буде одговарајућа за предузеће Б, али не и за предузеће А. Мада се може констатовати да оно предузеће које има стабилније токове новца може да покрива веће фиксне трошкове.

Код односа покрића неопходно је поредити одређени однос са односом који је претходно остварен и са очекиваним односом покрића истог предузећа, као и поређење са односима сличних предузећа која имају исту делатност.

Најзад, способност предузећа да трајно реши проблеме подмиривања дугова везана је за остваривање зараде. Управо из тих разлога односи покрића су битни инструменти анализа. По правилу, као и за све друге односе и за односе покрића постоје одређена ограничења па због тога се и не могу употребити као једино средство у одређивању финансирања предузећа. Иначе, и сам пад ЕБИТ-а испод износа који је неопходан за отплату дуга не мора да значи и банкрот предузећа, јер постоје и

алтернативни извори средстава који се морају размотрити.

Вероватноћа новчане инсолвентности

Код предузећа није толико битно да ли ће однос покрића бити испод 1, већ каква је вероватноћа инсолвентности. За одговор на ово питање неопходно је добити информације о могућим одступањима стварних токова новца од оних који су очекивани. Информације те врсте су веома значајне за финансијске менаџере код доношења оцене о способности предузећа да измири фиксне обавезе. За процену способности предузећа да измири фиксне обавезе не узима се само очекивана зарада већ и други фактори који утичу на токове новца (куповина и продаја имовине, ликвидност предузећа, дивиденде, сезонски фактори и др.). Менаџмент предузећа може претпоставити одређени проценат вероватноће недостатка новца (нпр. 3% вероватноће) који се сматра максимумом којег предузеће може толерисати. Под таквим околностима не може се задуживати неконтролисано, него се мора водити рачуна о крајњој тачки где стање новца одговара износу који може да покрије фиксне трошкове који су настали по основу дуга. Најзад, треба напоменути да метода анализирања једноставно омогућава да се на лакши начин процени утицај повећања задужености на ризик инсолвентности. Менаџмент предузећа на бази те информације може лакше одредити најповољнији ниво задуживања.



3. GORDON DONALDSON-OBA АНАЛИЗА НОВЧАНОГ ТОКА

Gordon Donaldson у својим делима *Corporate Debt Capacity i Strategy for Financial Emergencies* презентира сличну анализу новчаног тока. Donaldson препоручује испитивање тока новца

² James C. Van Horne и John M. Wachowicz : *Основе финансијског менаџмента*, Девето издање, MATE, Загреб, 2002., стр. 453.

предузећа под најнеповољнијим околностима, а по њему те околности су у условима рецесије. Без обзира да ли ће услови бити или не најнеповољнији он сматра да свако предузеће треба да оцењује ток новца и то полазећи од најнеповољнијих околности. Нето новчано стање у рецесији Gordon Donaldson дефинише путем следећег израза:³

$$CB_r = CB_0 + NCF_r$$

где је:

CB_r - дистрибуција вероватноће стања новца у рецесији,

CB_0 - стање новца на почетку рецесије,

NCF_r - нето токови новца током рецесије.

Gordon Donaldson комбинује почетно стање новца на почетку рецесије са дистрибуцијом вероватноће токова новца током рецесије коју израчунава и на тај начин формира дистрибуцију вероватноће стања новца у рецесији. Ако предузеће жели да одреди каква је његова способност задуживања, прво што мора урадити је да утврди фиксне трошкове који су повезани с додатним повећањем задужености. Потом за свако додатно повећање новца задуживањем предузеће треба да утврди вероватноћу исцрпљивања новца детаљно на дистрибуцији вероватноће стања новца током рецесије. Ако је незнатна вероватноћа да ће се додатним задуживањем исцрпити новац Gordon Donaldson сматра да предузеће располаже с неискориштеним капацитетом за задуживање. У таквим околностима предузеће може повећати износ дуга све док вероватноћа исцрпљивања новца не постане идентична са толерантним ризиком који је утврђен од стране менаџмента предузећа

4. ЗАКЉУЧАК

Сматра се да је један од најбољих начина анализирања финансијског ризика анализа способности тока новца да подмири фиксне трошкове. Међутим, институционални инвеститори као и кредитори због својих потреба анализирају износ фиксних трошкова у предузећу и процењују финансијски ризик као и могућност предузећа да те трошкове подмирује, с тим што се поставља питање да ли сви они анализирају предузеће управо на тај начин. За разлику од њих индивидуални инвеститори могу чешће процењивати финансијски ризик помоћу односа књиговодствене вредности дуга и трајног капитала. Може постојати али и не мора, одговарајући однос између дуга и трајног капитала и износа фиксних трошкова који се односи на способност тока новца предузећа да подмири те

трошкове. Познато је да нека предузећа имају већу стопу дуга у односу на трајни капитал, али истовремено имају велику новчану способност да отплате дуг. Због тога анализирање самог односа дуга и трајног капитала може дати нетачне резултате, што упућује на чињеницу да је анализа стабилности новчаних токова у односу на фиксне трошкове веома битна ради доношења одговарајуће одлуке око избора најоптималније комбинације извора финансирања за компоновање структуре капитала предузећа.

ЛИТЕРАТУРА

- [1] Van Horne C. James : Fundamentals of Financial Management-Hall, Inc., Englewood Cliffs, New Jersey, 1971.
- [2] Van Horne C. James и Wachowicz M. John : Основе финансијског менаџмента, Девето издање, МАТЕ, Загреб, 2002.
- [3] Вуњак М. Ненад : Финансијски менаџмент - Пословне финансије, шесто измењено и допуњено издање, „Пролетер“ а.д. Бечеј, Економски факултет Суботица, „Унирекс“ а.д. Подгорица, 2005.
- [4] Иванишевић Милорад: Развој теорије структуре капитала, Хармонизација регулаторног оквира у области рачуноводства, ревизије и финансија, Десети конгрес Савеза рачуновођа и ревизора Републике Српске, Зборник радова, Бања Врућица, Теслић, 2006.
- [5] Красуља Драган и Иванишевић Милорад: Пословне финансије, Економски факултет, Београд, 2000.
- [6] Тушевљак Спасоје и Родић Јован: Финансије предузећа, Conssesco Институт, Београд - С.Сарајево, 2003.

³ Gordon Donaldson : Corporate Debt Capacity, Boston : Division of Research, Harvard Business School, 1961. и Strategy for Financial Emergencies, Harvard Business Review 47, 1969. Наведено према : James C. Van Horne, Цитирани рад, стр. 324.

ИНВЕСТИЦИОНИ МЕНАџМЕНТ

* Вера Субић, асистент, Висока пословна школа, Нови Сад, Србија.

** Милош Д. Лутовац, асистент, Висока пословна школа, Нови Сад, Србија.

Резиме: Инвестициони менаџмент је постао интегрални део банкарског пословања. То је један од најатрактивнијих сегмената из области финансија. Пружа професионално управљање фондовима институција и појединаца. Најзначајније пословне активности инвестиционог менаџмента су управљање инвестиционим фондовима, хец, „Venture capital“ и „Leverage buyout фондовима“.

Кључне речи: Инвестициони фондови, хец фондови, „Venture capital“ фондови, „Leverage buyout“ (LBO) фондови.

Abstract: Investment management has become an integral part of banking business. It is one of the attractive segments of the financial services industry. It provides professional money management to institutions and individuals. The most important business activities are management of investment funds, hedge funds, venture capital and Leverage buyout funds.

Key words: investment funds, hedge funds, Venture capital funds, Leverage buyout (LBO) funds.

1. УВОД

Инвестициони менаџмент представља професионално управљање новчаним средствима институционалних и индивидуалних инвеститора. Емитују акције и на тај начин прикупљена новчана средства улажу у хартије од вредности других компанија. До данас се развила цела индустрија за професионално управљање фондовима (Asset management industry), коју чине инвестиционе компаније, инвестиционе и комерцијалне банке, venture capital и LBO фондови, хец фондови и друге финансијске институције. Данас, уместо традиционалних компанија за управљање средствима јавља се тренд консолидације средстава (asset) под менаџментом великих инвестиционих компанија и инвестиционих банака. Такође, индустрију карактерише развој хец фондова који су веома значајни и са аспекта износа средстава који контролишу и броја портфолиа који постоје. Инвестициони менаџмент обухвата: инвестиционе компаније, хец фондове, Venture Capital фондове и LBO фондове.

2. ИНВЕСТИЦИОНЕ КОМПАНИЈЕ

Инвестиционе компаније су младе финансијске институције које су своју важност и улогу добили тек током прошлог века. Њихов значај на савременим финансијским тржиштима је што мобилишу значајна новчана средства од великог броја малих инвеститора. Оснивачи инвестиционих фондова су власници капитала – акционари или држава. Инвестиционе компаније (investment company) формирају пул средстава којима се управљају колективно.

Инвестиционе компаније су финансијски посредници који продају акције или уделе (units)- потврде о учешћу у активи фонда, и на тај начин прикупљена средства пласирају у диверсификовани портфолио хартија од вредности. Већи број акционара удружује средства и куповином хартија од вредности креирају заједнички фонд.

У свом портфолиу имају и по неколико стотина различитих хартија од вредности. Акције или удели представљају пропорционално власништво сваког инвеститора у портфолиу инвестиционе компаније. Диверсификовани портфолио им омогућава да се заштите од ризика неплаћања и евентуалног банкрутства емитената хартија од вредности. Врста хартија од вредности који инвестициона компанија купује зависи од њених инвестиционих циљева.¹ Инвестиционе компаније остварују приход по основу дивиденди и камата на основу хартија од вредности у портфолиу. Такође зарађују и продајом хартија од вредности чија је цена порасла. Са друге стране, инвеститорима исплаћују дивиденду умањена, за провизију и трошкове фонда. Инвеститори могу осварену добит да инвестирају поново у фонд.²

Инвеститори акције могу продавати на секундарном тржишту или продати инвестиционој компанији која их је емитовала (што зависи од врсте инвестиционе компаније). Велики је број различитих

¹ Reilly, F., K. Brown., 2006., *Investment analysis and portfolio management, 8-th edition*, New Jersey: Thomson south-western, Mason OH.

² Sharpe, F. W., J. Alexander, J. Gordon, J. V. Bailey, 2004., *Investments*, New York, siht edition, Prentice Hall.

инвестиционих компанија, па инвеститори могу пронаћи ону која одговара њиховим инвестиционим циљевима. У оквиру једне инвестициона компанија може постојати више засебних фондова, чак и преко сто. Пример је инвестициона компанија Fidelity која има 150 фондова. Сваки фонд има свог портфолио менаџера и инвестициони циљ.

Организациону структуру инвестиционе компаније чине скупштина акционара, управни одбор, инвестициони саветници, дистрибутивна и продајна мрежа.³ Скупштина акционара је највиши орган и поставља управни одбор. Инвестициони саветници (портфолио менаџери) су пресудни за опстанак и пословање инвестиционог фонда. Доносе одлуке на основу знања, искуства и процене тренутних тржишних кретања. Креирају портфолио хартија од вредности фонда.

Портфолиом управља инвестициони (портфолио) менаџер. Пракса показује да се управљање портфолиом, као и други административни послови најчешће поверавају другој инвестиционој компанији (investment management company), која је најчешће инвестициона банка. Инвестициона банка има обавезу да управља портфолиом, обавља административне послове, врши инвестиционо истраживање, врши емисију хартија од вредности, исплаћује дивиденде итд. Добија менаџерску провизију која је најчешће проценат од тржишне вредности активе и креће се 0,25 до 1,5 %, мада може бити и већа.⁴ Инвестиционе компаније пружају бројне предности индивидуалном инвеститору а пре свега професионално управљање средствима и власништво у диверсификованом портфолиу. Са друге стране, професионално управљање не гарантује 100% успех и остваривање профита. Фонд може у једној пословној години да послује добро, док већ у другој да оствари губитак. Инвестиционе компаније улажу у хартије од вредности великог броја квалитетних емитената.

Разликујемо три основна типа инвестиционих фондова:

- отворени (open-end) инвестициони фондови,
- затворени (closed-end) инвестициони фондови и
- инвестициони trustови са уделитема (unit trust).

Отворене (Open-end или mutual) инвестициони фондови се разликују од затворених (closed-end) по начину пословања након извршене иницијалне јавне понуде акција. Прве врше и наредне емисије акција, док друге то више не чине. Отворени инвестициони фондови или заједнички (mutual) фондови су најчешћи облик фондова. Емитују акције које продају заинтересованим инвеститорима и на основу прикупљених новчаних средстава

инвестирају у диверсификовани портфолио хартија од вредности. Отворени су, што значи да емитују акције и након иницијалне јавне понуде. Континуирано емитују акције и откупљују исте од инвеститора. Инвеститор има право да у сваком моменту упутити захтев фонду да откупи акције и на тај начин поврати уложени капитал.⁵

Цена по којој се врши куповина или продаја акција отвореног фонда одговара тржишној вредности портфолиа хартија од вредности којима он располаже. Цена акције се одређује на бази нето вредности активе (NAV net assets value) по једној акцији. Нето вредност активе инвестиционог фонда по акцији је основни показатељ пословања инвестиционог фонда и израчунава се на основу формуле:

$$\text{НВАФ} = \frac{\text{Укупна вредност активе фонда} - \text{обавезе фонда}}{\text{број акција фонда (у оптицају)}}$$

Нето вредност активе инвестиционог фонда израчунава се сваког радног дана након котирања акција на финансијској берзи. Укупна вредност активе фонда се израчунава по формули:

$$\begin{array}{r} \text{Укупна} \\ \text{вредно} \\ \text{ст} \\ \text{активе} \\ \text{фонда} \end{array} = \begin{array}{r} \text{број} \\ \text{хартија} \\ \text{од} \\ \text{вредности} \end{array} \times \begin{array}{r} \text{цена} \\ \text{хартиј} \\ \text{а од} \\ \text{вредн} \\ \text{ости} \end{array} + \begin{array}{r} \text{ост} \\ \text{ала} \\ \text{акт} \\ \text{ива} \end{array}$$

Инвеститори имају на располагању велики број различитих отворених фондова између којих могу да изаберу онај који им највише одговара. Узимају у обзир временски хоризонт трајања инвестиције и ризик који су спремни да преузму.

Затворени (closed-end) инвестициони фондови су добиле назив по томе што је број акција које емитују фиксиран (затворен). Врше само иницијалну јавну понуду и са емитованим акцијама се тргује на секундарном тржишту. То значи да уколико неко жели да инвестира у оваку компанију може то учинити само куповином акција из IPO-а или од постојећих акционара на секундарном тржишту. Не врши нове емисије акција и не врши откуп емитованих акција. Инвеститори у затворене инвестиционе компаније могу зарадити на неколико начина. Инвестициона компанија прикупља дивиденде и камате на основу свог портфолиа и послеђује својим акционарима у облику дивиденде. Ако вредност имовине инвестиционе компаније порасте, продајом се остварује профит који се у виду капиталне добити. Вредност портфолиа такође може порастати (због раста цена хартија у портфолију) и што се одражава и на цене акција

³ Ристић, Ж., 2000., *Глобални фискални менаџмент*, Београд: Економски факултет.

⁴ Ђукић, Ђ., 2001., *Централна банка и финансијски систем*, Чачак: Литопапир.

⁵ Mishin, F., E. Stanley, 2005., *Finansijska tržišta i institucije*, Zagreb: Mate.

инвестиционе компанија. Постоје четири врсте затворених инвестиционих компанија (зелена 275): 1) интернационални и глобални фондови који улажу у обвезнице, 2) интернационални и глобални фондови који улажу у акције, 3) домаћи фондови који инвестирају у обвезнице и 4) домаћи фондови који улажу у акције.⁶

Инвестициони трустови са уделитема њихова основна карактеристика је да немају професионалне портфолио менаџере који управљају фондом. Продају уделе и на тај начин прикупљају средства за пословне активности. Удео предствала право на део учешћа у активи фонда. Број удела је фиксиран и могу бити предмет трговине на секундарном тржишту. Ове инвестиционе компаније улажу у обвезнице, заправо они су потписници емисија у приватним пласманима. Држе обвезнице у портфолију до рока доспећа. Власницима удела се исплаћује камата периодично, а о року доспећа обвезница у портфолију исплаћује им се и главница.

3. ХЕЦ ФОНДОВИ

Хец фондови формирају пул средстава и улажу у хартије од вредности. Као приватно партнерство, хец фондови су мање ограничени по питању могућности за инвестирање. Њихове пословне активности укључују: државне хартије од вредности, девизе, деривате, M&A процеси итд. Хец фондови су приватни инвестициони фондови који су настали 90-тих година прошлог века. Већина хец фондова су командитна друштва. Генерални партнер је оснивач који управља фондом, обавља све дневне операција везане за његово пословање и бира инвестициону стратегију. Добија менаџерску провизију. Генерални партнери често улажу и сопствени капитал у хец фонд, како би уверили инвеститоре у сопствене способности. Инвеститори који улажу капитал у фонд, постају лимитирани партнери и не учествују у управљању и дневним активностима везаним за пословање фонда. Генерални и лимитирани партнери потписују уговор о партнерству којим се регулишу питања инвестирања, додатног инвестирања у фонд, повлачење партнера из фонда, управљање фондом, менаџерске и подстицајна провизије, инвестициони циљеви и стратегије итд.

Најчешће инвестиционе банке има улогу примарног брокера (prime brokerage) и представља подршку хец фонду пружајући одређене оперативне услуге које помажу менаџеру у обављању његових пословних активности.⁷ Примарно брокерство је заједнички назив за групу услуга које инвестиционе банке пружају хец фондовима. Предност ове услуге за хец фондове је то што омогућава централизован клиринг хартија од вредности, кастоди услуге,

⁶ Живковић, А., 2005., *Монетарна економија*, Београд: Економски факултет.

⁷ Ристић, Ж., 2002., *Фискални менаџмент*, Београд: Економски факултет

позајмљивање хартија од вредности, финансирање, услуге управљања средствима.

4. „VENTURE CAPITAL“ ФОНДОВИ

Појам Venture capital (VC) подразумева капитал обезбеђен од стране инвеститора за финансирање предузетника и младих, перспективних компанија. Venture capital компанија формира фонд (pooled fund) уз помоћ заинтересованих инвеститора и новчана средства улаже у портфолио компанију. Улагањем добијају удео у портфолио компанији. Venture Capital компаније улажу са циљем остваривања профита и у оквиру једне компаније најчешће постоји неколико различитих фондова са којима се појединачно управља. Сваки фонд има сопствене инвеститоре, посебну портфолио компанију у коју улаже и посебан животни циклус. Формирањем већег броја фондова VC компанија остварује диверзификацију ризика, јер улаже у више различитих портфолио компанија. Губитак у једном послу ће покрити успехом у другом. У међувремену, настоје да одрже добре односе са инвеститорима. VC фондови су најчешће организовани као командитна друштва са генералним партнером (комплементар) и лимитираним партнерима (командиторима). Venture capital компанија је генерални партнер, док су инвеститори лимитирани партнери. Генерални партнер, након проналаска портфолио компаније, шаље проспект и понуду потенцијалним инвеститорима у циљу прикупљања капитала. Лимитирани партнери су пасивни инвеститори који дају највећи део капитала, али не управљају фондом. Партнерство (фонд) има ограничен животни век најчешће од 3 до 10 година, али се одлуком већине партнера може продужити.

Инвеститори знају да су њихова улагања дугорочна и да ће проћи године пре него што остваре профит, под условом да портфолио компанија постане успешна. У противном, инвеститори остварују губитак. Генерални партнер остварују приход на основу: менаџерске провизије и профита фонда. Генерални партнер има право на менаџерску провизију од 1% до 2,5 % од вредности фонда. Профит се дели на основу договора. Најчешће 20% профита одлази генералном партнеру, а 80% лимитираним партнерима сразмерно њиховом улагању. Губитак се покрива у истом проценту као и расподела профита.

Инвеститори су најчешће пензиони фондови, осигуравајуће компаније, инвестиционе и комерцијалне банке, корпорације, академске институције, богати појединци (тзв. анђели), задужбине итд. VC Фонд штити свој интерес тако што има предстванике у управном одбору портфолио компаније и контролом пословања настоје да заштите уложена средства.

Стратегије излаза из портфолио компаније: су продаја удела у портфолио компанији, иницијална

јавна понуда акција или банкрот. Стратегију излаза venture capital компаније планирају и пре самог инвестирања. Разлог је што тек изласком из портфолио компаније остварују зараду.

Овај модел улагања је настао током 80-тих година у Силиконској долини и подразумевао је улагање у технолошке трендове.⁸ Привредни раст током 80-тих и 90-тих година се темељи на Venture Capitalу-у. Компанија као што су Apple, Compaq, Intel, Microsoft су на почетку свог развоја биле потпомогнуте Venture Capital-ом, а данас су најпознатије и најпрофитабилније светске компаније.

5. „LEVERAGE BUYOUT“ ФОНДОВИ

Leverage buyout (LBO) подразумева да купац користи дуг у финансирању аквизиције, при чему долази до приватизације јавне компаније (going private). Куповина предузећа коришћењем позајмљених новчаних средстава је уобичајна пракса у високоразвијеним земљама. За финансирање LBO трансакција потребна су велика новчана средства која се набављају најчешће кредитима банака и акцијским капиталом, али се користе и емисија шпекулативних обвезница, приватни пласман дужничких хартија од вредности итд.

LBO фондови су инвестициони фондови који користе позајмљени новац за куповину других компанија или њихових делова. Настоје да врше аквизицију са што мање сопствених средстава. LBO компаније оснивају фондове и прикупљају средства од инвеститора, креирају пул и користе га за финансирање аквизиције. LBO компанија је генерални партнер, а инвеститори су лимитирани партнери. Улагачи су институционални инвеститори, богати појединци итд. Током 90-тих најзначајнији инвеститор у ове фондове били су пензиони фондови чинећи трећину укупног капитала фондова. Инвеститори сносе висок ризик, али су и приноси код успешних трансакција високи. Инвеститори у LBO фонд инвестирају средства на дужи временски период јер фонд има рок трајања најчешће до 10 година. Након ликвидације фонда инвеститори добијају уложена средства плус принос.

Свака трансакција (аквизиција) се обавља преко нове компаније (newco) која се у ту сврху оснива од стране купаца. Једна LBO компанија преко већег броја фондова може да пласира средства у већи број нових компанија (new co.). Нови власници су високо задужени. Дивиденде се у почетним годинама углавном не исплаћују или су минималне. Рационалишу се трошкови, смањује број запослених, побољшавају производња, производ и маркетинг. Новчани токови се користе пре свега за

отплату дуга. Акционари циљне компаније добијају премију изнад тржишне цене акција и она је обично око 50% или више. Будући новчани ток и имовина циљне компаније су гаранција за поврат дуга. Финансирање LBO трансакција се врши на три начина:

- акцијама,
- осигурани дугом – старији зајмове са колатералом и
- неосигураним дугом – подређени (мезанин) зајмове без колатерала.

Финансирање акцијама чини 10 до 20% у финансирању LBO-а и предстља удео купца компаније. Остатак који му недостаје позајмљује. Осигурани или старији дуг подразумева постојање имовине која служи као колатерал. Има предност код наплате камате и отплате главнице у односу на подређене зајмове. Средства се добијају од банака, јавне емисија обвезница, приватног пласмана нота институционалним инвеститорима итд. Старији дуг скоро увек обухвата и револвинг кредите на које компанија плаћа провизију и може их користити по потреби. Рокови отплате код старијег дуга су од 5 до 7 година са каматом која је 2-3% изнад LIBORA-а. Код неосигураног или подређеног дуга нема имовине која служи као колатерал. Гаранција за исплату дуга је пројектовани новчани ток циљне компаније. Средства се прикупљају најчешће емисијом шпекулативних обвезница. Рок досећа подређеног дуга од 10 до 15 година. Због великог ризика, зајмодавци траже веће камате и удео у компанији (у облику варанта који се може ковертовати у акције циљне компаније). Процент власништа који захтевају може да буде око 10%, али и много више чак до 80% у зависности од ризика. За подређене зајмове каматна стопа је 4-5% изнад LIBORA-а. Подређени дуг чини између 15% и 30 % у финансирању LBO-а.

Разликујемо неколико типова LBO-а:

- менаџери предузећа купују акције од постојећих акционара и приватизују га, тзв. management buyout (MBO);
- запослени радници купују акције од постојећих акционара и приватизују га employee buyout (EBO);
- група инвеститора, на основу позајмљених средстава од банке купује акције;
- предузеће које је већ приватизовано путем LBO-а поново јавно понуди акције-обрнути LBO (reverse LBO).

Менџмент buyout (MBO) подразумева да менаџери одлучи да јавну компанију или њен огранак приватизује (патрик 421). Менаџмент тим, по правилу, нама довољно новца да купи компанију и позајмљују их од финансијских институција.⁹

⁸ Liaw, T., 2006., *The business of investment banking a comprehensive overview*, New York: John Wiley and Sons, Inc, second edition

⁹ Ристић, Ж., 2001., *Фискална стратегија*, Београд: Економски факултет.

Најчешће откупљују део компаније којим управљају. Највећи део средстава за ове трансакције се прибавља кредитним путем, али се могу користити и venture capital фондови (користе се ако менаџери немају ни минимум сопствених средстава). Менаџмент тим формира нову компанију (new co.) која треба да преузме део компаније. Менаџери учествују у откупу дела и постају акционари новоформиране компаније (new co.). Током 80-тим година прошлог века учешће кредита у МВО трансакцијама је било око 90%, а касније је однос кредита и акцијског капитала пао на 3 према 1. Запослени такође могу да откупе део компаније уколико успеју да пронађу заинтересовану банку или фонд који би им позајмили средства за исплату старих акционара. Обрнути LBO подразумева да се помоћу LBO трансакције изврши приватизација, а касније компанија изврши емисију акција и поново постане јавна компанија.¹⁰

Фондови имају рок трајања најчешће до 10 година. Стратегија излаза за LBO фонд су иницијална јавна понуда (IPO), продаја компаније стратешком купцу (компанији која је у истој привредној грани) и продаја другом заинтересованом купцу (секундарни LBO).¹¹

5. ЗАКЉУЧАК

Инвестициони менаџмент обухвата активности које омогућавају прикупљање новчаних средстава од институционалних и индивидуалних инвеститора и њихов пласман у привреду. Инвестициони фондови прикупљају милијарде долара на развијеним финансијским тржиштима и улажу их у профитабилне делатности. Они су најзначајнији финансијски поресредници на финансијском тржишту јер прикупљају и врше трансфер новаца од оних који имају вишак и ка онима који имају мањак. Отворени и затворени фондови прикупају новац од индивидуалних инвеститора и омогућавају им да буду учесници на финансијском тржишту. Са друге стране, venture capital, LBO и хед фондови прикупљају новац од институционалних инвеститора. Инвеститори могу сами да доносе одлуке о инвестирању или могу одлуку да препусте професионалцима - портфолио менаџерима. Инвестирање препуштају професионалцима јер немају ни потребно знање, а ни време да то чине сами.¹² Инвестиционе компаније не би постојале када би свако управљао сопственим портфолиом и самостално доносио одлуке о инвестирању. Као

финсијски посредници омогућавају да се средства уложе у привредне делатности којима су потребна, стимулишући привредни развој. Развој фондова је за инвеститоре веома значајан јер пружа могућност штедње за пензију, студије, богаћење, раст животног стандарда итд. Омогућавају улагања не само богатим појединцима и институционалним инвеститорима, већ и широј популацији и мобилишу милијарде долара које пласирају највећим делом у привредурад за часопис Нови Економист"

ЛИТЕРАТУРА

- [1] Gogan, P., 2004., Интеграције, аквизиције и реструктурирање корпорација, Нови Сад: Прометеј.
- [2] Fabozzi, J. F., 2002., The handbook of Financial Instruments, New York: John Wiley & Sons, Inc.
- [3] Liaw, T., 2006., "The Business of investment banking-a comprehensive overview", New York: 2-th edition, John Wiley and Sons, Inc.
- [4] Lerner J., 2000., "Venture Capital and Private Equity- A Casebook", New York: John Wiley and Sons, Inc, u Bodie, Z., A. Kane, A. J. Marcus, 2001. Essential of Investments, New York.
- [5] Mishkin F., E. Stanley, 2005., Finansijska tržišta i institucije, Zagreb: Mate, četvrto izdanje.
- [6] Reilly, F., K. Brown, 2006., "Investment analysis and portfolio management", 8th edition, New Jersey: Thomson south-western, Mason OH.
- [7] Sharpe F. W., J. Alexander, J. Gordon, J. V. Bailey, 2004., Investments, New York: sixth edition, Prentice Hall.
- [8] Вуњак, Н., Љ. Ковачевић, 2003., Финансијско тржиште, берзе и брокери;
- [9] савремени финансијски трендови, Суботица: Економски факултет.
- [10] Ђукић, Ђ., 2001., Централна банка и финансијски систем, Чачак: Литопапир.
- [11] Живковић, А., 2005., Монетарна економија, Београд: Економски факултет.
- [12] Ристић, Ж., 2000., Глобални фискални менаџмент, Београд: Савремена администрација.
- [13] Ристић, Ж., С. Комазец, 1998., Глобални финансијски менаџмент-геоменаџерска финансијске економија, Београд: Чигоја штампа.
- [14] Ристић, Ж., 2002., Фискални менаџмент, Београд: Економски факултет.
- [15] Ристић, Ж., 2001., Фискална стратегија, Београд: Економски факултет.
- [16] Ђировић, М., 2004., Фузије и аквизиције, Нови Сад: Прометеј.

¹⁰ Ђировић, М., 2004., Фузије и аквизиције, Нови Сад: Прометеј.

¹¹ Вуњак, Н., Љ. Ковачевић, 2003., Финансијско тржиште, берзе и брокери; савремени финансијски трендови, Суботица: Економски факултет.

¹² Ристић, Ж., С. Комазец, 1998., Глобални финансијски менаџмент-геоменаџерска финансијске економија, Београд: Чигоја штампа

МАТЕРИЈАЛНОСТ У РЕВИЗИЈИ
ФИНАНСИЈСКИХ ИЗВЈЕШТАЈА
MATERIALISM IN THE
FINANCIAL REPORTS AUDIT

* Факултет спољне трговине Бијељина
* Економски факултет Тузла

Резиме: У оквиру планирања ревизије потребно је да ревизор постави и прихватљив ниво одступања приказаних од стварних информација. При томе се за утврђивање нивоа тих одступања, која се дефинишу као материјалност, не користе само квантитативни него и квалитативни елементи и показатељи.

Материјалност је дефинисана од стране Комитета за међународне рачуноводствене стандарде у Оквиру за састављање и презентацију финансијских извјештаја.

И поред чињенице да се за информацију каже да је материјално значајна ако би њено изостављање или погрешно приказивање у моменту доношења одлука утицало на садржај те одлуке, процјене о томе шта је материјално а шта није не утврђује се нити у самом стандарду, нити се у теорији која се бави ревизијом дају општеприхваћена рјешења.

Кључне речи: финансијски извјештаји, планирање ревизије, материјалност или значајност, планирана материјалност, ревизијски ризик.

Abstract: In the frame of the audit planing, it is necessary that the auditor sets acceptable level of presented from the real information. Together with it, in order to establish the level of the which are defined as materijalism, there are not only quantitative but qualitative elements and indicators used.

Materijalism is defined by International Comitty for auditing standards in the chepter for creating and presenting financial reports.

Beside the fact that information is explained as materialy important, in case of its exception or wrong presentation, in the moment of making decission, has influanced the decission content, then the evaluation about what is materialism or not materialism, is not determined nigtter in its standard nor in its theory,

which deals with the audit, gives generally accepted solutions.

Keywords: financial reports, audit planing, materialism or importance, plan of the materialism, audit risk.

1. УВОД

Значај материјалности¹ произилази из самог циља ревизије финансијских извјештаја који се огледа у томе да она омогући ревизору да изрази мишљење о томе да ли су финансијски извјештаји, у свим материјално значајним аспектима, састављени у складу са идентификованим оквиром за финансијско извјештавање. У оквиру ревизорских стандарда посебан стандард је посвећен питањима материјалности.²

Према параграфу 3. МСР 320 „Информација је материјално значајна ако би њено изостављање или погрешно приказивање могло утицати на економске одлуке које би корисници донијели на бази финансијских извјештаја. Материјалност зависи од величине ставке или грешке просуђене у специфичним околностима њеног изостављања или погрешног приказивања. Отуда материјалност прије обезбјеђује праг или тачку разграничења него квалитативну карактеристику коју информација мора имати да би била од користи“. (1)

2. МСР 320 – МАТЕРИЈАЛНОСТ У РЕВИЗИЈИ

Циљ установљавања посебног стандарда ревизије који се бави материјалношћу јесте да се успоставе стандарди и пруже смјернице о концепту материјалности и његовој вези са ревизијским ризиком. Постављање прихватљивог нивоа

¹ Од енглеске ријечи „materijality“ која се преводи као материјалност или значајност.

² МСР 320: Материјалност у ревизији

материјалности врши се приликом израде плана ревизије, при чему се разматра и износ погрешних приказивања (квантитативна страна) и њихов карактер (квалитативна страна). При томе ревизор разматра и релативно мале износе, будући да њихово кумулативно исказивање може имати материјално значајне ефекте.

Материјалност се, у принципу, разматра и на општем нивоу финансијских извјештаја али и на нивоу појединачних рачуна, пословних трансакција и објелодањивања, при чему она може бити и под утицајем разматрања у вези законских и других прописа.

Ревизор треба да разматра материјалност када:

- (а) одређује природу, вријеме и обим ревизијских поступака и
- (б) вреднује ефекте погрешних исказивања. (1)

У односу између материјалности и ревизијског ризика постоји обрнуто пропорционалан однос, у смислу да што је већи ниво материјалног значаја, то је нижи ниво ревизијског ризика. Овакав однос утиче на избор природе, времена и обима поступака ревизије од стране ревизора. Компензације су могуће:

- (а) смањењем процјењеног нивоа контролног ризика и поткрепљивањем смањеног нивоа извођењем проширених или додатних поступака провјере контрола, или
- (б) смањењем детекционог ризика да грешка не буде откривена путем измјене природе, времена и обима планираних поступака суштинског испитивања.

2. ПРИСТУПИ ПЛАНИРАЊУ ПОЧЕТНЕ ПРОЦЈЕНЕ МАТЕРИЈАЛНОСТИ

Стандарди ревизије и рачуноводствени стандарди не дају посебна упутства нити критерије за утврђивање планиране значајности у поступку планирања ревизије, прије свега због ограничења у поимању појма значајности за различите, често дијаметрално супротне карактеристике корисника. При томе, ни сами ревизори међусобно тешко могу дефинисати шта је за неког корисника значајно а шта не. У литератури се, с тога, могу наћи различите идеје у том смислу.

Један од прилаза (2) полази од двије основне билансне категорије: вриједност пословне имовине и висина остварених прихода, при чему се као полазна основа за планирање почетне процјене материјалности користи већи износ. Уважавајући различитости појединих корисника у погледу висине исказане вриједности пословне имовине и остварених прихода дефинишу се распони износа и њима одговарајући распони стопа значајности, што

се презентује у посебној табели фактора значајности. То се може представити на следећи начин (2):

Табела фактора значајности	
Износ	Стопа
0 – 100.000	0,07 – 0,05
100.001 – 1.000.000	0,05 – 0,03
1.000.001 – 5.000.000	0,03 – 0,015
5.000.001 – 10.000.000	0,015 – 0,01
10.000.001 – 25.000.000	0,01 – 0,008
25.000.001 – 50.000.000	0,008 – 0,005
50.000.001 – 100.000.000	0,005 – 0,004
Преко 100.000.000	0,004 – 0,002

Сасвим је јасно да се наведени распони могу дефинисати и на дргачији начин.

Други приступ полази од примјене дефинисаних стопа материјалности на различите основице. (3) Према том приступу користе се следеће основице и стопе:

О с н о в и ц а	Стопа (%)
Добит прије опорезивања	5 – 10
Укупан приход	0,5 – 2
Укупна имовина	0,5 – 2

Слични приступи могу се наћи и код домаћих аутора. Тако се наводи тзв. „правило палца“ по коме се почетна материјалност планира на основу следећих правила: (4)

- 5% до 10%:
 - нето добит;
 - обртна или текућа средства;
 - текуће или краткорочне обавезе;
- 0,5% до 2%:
 - укупна или стална средства;
 - укупан приход;
- 1% до 5%:
 - укупан сопствени капитал;

Примјена овог начина планирања материјалности подразумјева могућност ревизора да се у оквиру препоручених распона стопа значајности одредје за конкретну стопу, користећи властиту професионалну процјену.

Полазећи од резултата истраживања проведених у свијету у поступку прелиминарне оцјене материјалности дефинисани су најчешће кориштени квантитативни критерији. (5) При томе се наводи да се и поред различитих приступа ревизора у погледу висине процента који је материјалан, већина њих слаже да је „комбинована грешка мања од 5% нето прихода обично нематеријална, а већа од 5% је материјална.“

Оно у чему су сви ревизори, било да се више баве ревизорском праксом, било теоријом, слажу јесте да примјена само квантитативних критерија неће дати, или ће бар ријетко дати задовољавајуће резултате у погледу дефинисања прелиминарне материјалности. Због тога се тако утврђена материјалност коригује са квалитативним критеријумима, при чему је потребно истаћи чињеницу да и у поступку њиховог дефинисања има различитих приступа, полазећи, прије свега, од карактеристика самог клијента, али и континуитета ревизије од стране ревизора који ту материјалност утврђује.

3. ПРОБЛЕМИ ПРИМЈЕНЕ КВАНТИТАТИВНИХ КРИТЕРИЈА

Наведени приступи планирању почетне процјене материјалности резултат су искустава у условима у којима је ревизија финансијских извјештаја присутна дуго година и на много развијеном нивоу је него што је случај код нас. Осим тога, друштва чији су финансијски извјештаји предмет ревизије у тим условима су по много чему битно различита од наших привредних друштава, прије свега, висина и структура активе и пасиве биланса стања, висина и структура прихода и расхода и исказивање остварених финансијских резултата. При томе се под висином наведених показатеља подразумијевају њихови апсолутни износи који су, по правилу, знатно изнад износа који се исказују у нашим билансима а који имају значајан утицај на број примјењених распона основица и њима припадајућих распона стопа материјалности, као и на висину тих распона.

Када је у питању избор саме основице најчешће се као могуће рјешење помиње вриједност пословне имовине и висина остварених прихода. Уз то се, као могућа основица у понуђеним моделима планирања почетне процјене материјалности у литератури помиње остварена добит или добит прије опорезивања. Свакако да то има смисла у условима гдје је исказивање добити у финансијским извјештајима уобичајена појава. У условима гдје је пословање са губитком уобичајена појава, при чему су, апсолутно посматрано, исказани расходи већи од остварених прихода, оправдано се поставља питање избора већег износа од могућих (укупан приход или укупна имовина). Произилази да би као могуће износе у дефинисању основице за примјену стопа материјалности требало укључити и исказане расходе.

С друге стране, и у условима исказивања позитивног финансијског резултата учешће исказане добити у укупно оствареним приходима није значајно, те се као таква не може сматрати поузданом основицом за примјену стопа материјалности.

Питање дефинисања самих распона изабране основице посебан је проблем. Редовно се у понуђеним моделима³ јавља случај да је последњи дефинисани распон знатно већи од почетних износа, при чему величина распона расте са порастом износа основица. Исти случај је и са дефинисаним стопама материјалности. На тај начин се отвара питање избора и примјене стопе а да се, бар у томе дијелу, субјективност ревизора сведе на најмању могућу мјеру. Дакле, отвара се питање коју стопу у оквиру понуђеног распона од 0,005 до 0,004 бирати за износ изабране основице који се налази у распону од 50.000.001 до 100.000.000 новчаних јединица.

Посебан проблем код примјене понуђених модела представља управо новчана јединица. Понуђени модели дефинисани су на основу исказивања основица у америчким доларима. Било да се распони основица исказују у домаћој валути по прерачунатом курсу, било да се распони у апсолутним износима признају у домаћој валути, поузданост ових модела долази у питање.

Полазећи од наведених карактеристика могућих модела планирања почетне процјене материјалности, без намјере оспоравања њиховог значаја, може се извући закључак да је у конкретним условима и за сваки случај посебно потребно овим питањима посветити доста пажње, уважавајући све специфичности привредног друштва чији су финансијски извјештаји предмет ревизије. Осим тога, на овај начин добијени износ планиране значајности треба схватати као полазиште за коначну процјену значајности, будући да се у укупну процјену укључују и квантитативни фактори, који могу имати значајан утицај.

3. МОГУЋНОСТИ ПРЕВАЗИЛАЖЕЊА НЕКИХ ПРОБЛЕМА

Један од назначених проблема јесте висина распона изабраних основица и њима одговарајућих стопа материјалности, те избор конкретне стопе из оквира понуђеног распона која би се примјењивала на дату, утврђену основицу уз свођење субјективности на најмању могућу мјеру. У том смислу побољшања је могуће тражити у подјели изабраних распона на начин да се изабраној конкретној основици⁴ (већи износ од понуђених) смјештеној у одговарајући распон износа додјели припадајућа стопа материјалности из одговарајућег распона стопа, што се одвија у неколико фаза а што се може илустровати на следећи начин:

Одређивање основног износа:

³ Види наведени примјер.

⁴ У понуђеном моделу ова основица је дефинисана као „основни износ“.

Нека се примјени правило избора већег износа од понуђених, и нека су утврђени следећи могући износи (у КМ):

О с н о в и ц а	Износ
Укупно остварени приходи	910.000
Укупно исказани расходи	850.000
Вриједност пословне активе ⁵	2.170.000

Из наведених података се види да је вриједност пословне активе знатно изнад износа укупно остварених прихода и исказаних расхода, при чему је могућа и обрнута ситуација, а да при томе не постоји никаква законитост или правило. Примјеном дефинисаних критерија као основни износ бира се вриједност пословне активе која износи 2.170.000 КМ.

Одређивање фактора значајности:

За одређивање фактора значајности користи се табела у којој се дефинишу распони износа и њима припадајућих стопа материјалности, уз напомену да дата табела може бити креирана и на другачији начин:

Табела фактора значајности	
Износ	Стопа
0 – 100.000	0,070 – 0,060
100.001 – 900.000	0,060 – 0,050
900.001 – 2.300.000	0,050 – 0,040
2.300.001 – 4.000.000	0,040 – 0,025
4.000.001 – 6.000.000	0,025 – 0,018
6.000.001 – 8.700.000	0,018 – 0,013
8.700.001 – 12.000.000	0,013 – 0,009
Преко 12.000.000	0,009 – 0,005

Из наведене табеле види се да се основни износ налази у распону од 900.001 КМ до 2.300.000 КМ, коме одговара распон стопа материјалности од 0,050⁶ (5%) до 0,040 (4%). Разумно је размишљати да ако је основни износ ближе горњој граници датог распона, примјењена стопа буде ближе доњој граници припадајућег распона стопа.

Израчунавање стопе

Суштина поступка израчунавања пондерисане стопе⁷ јесте у томе да се распон износа и распон стопа расчлани на исти број сегмената који се користе као одговарајући пондери, при чему тај број није ничим посебно одређен. Једина одредница

⁵ На овом мјесту занемарују се разлике између појмова (и билансних позиција) „пословне имовине“ и „пословне активе“.

⁶ Све стопе у табели су дате са три децимале ради прегледности.

⁷ Услован термин.

може бити разумно прихватљив број. Будући да се све операције у принципу изводе примјеном одговарајућих програма, то сам поступак израчунавања не представља никакав провлем. Нека се у конкретном случају распон износа расчлањује на десет сегмената према релацији:

$$(\text{Максималан износ} - \text{Минималан износ}) : 10$$

односно:

$$(2.300.000 - 900.000) : 10 = 140.000$$

На исти начин је потребно извршити и припрему припадајућег распона стопа:

$$((\text{Максимална стопа} \times 100) - (\text{Минимална стопа} \times 100)) : 10$$

односно:

$$((0,050 \times 100) - (0,040 \times 100)) : 10 = 0,1000$$

Из односа разлике основног износа и минималног износа распона са једне и износа сегмента распона са друге стране добије се фактор корекције (пондер):

$$(\text{Основни износ} - \text{Минимални износ}) : \text{Износ сегмента}$$

односно:

$$(2.170.000 - 900.000) : 140.000 = 9,0714$$

На бази овако израчунатог пондера (износа) и израчунате вриједности сегмента распона стопа добија се укупан пондер (стопе) који представља вриједност за коју се умањује максимална стопа, што се може приказати на следећи начин:

$$\text{Вриједност сегмента стопе} \times \text{Пондер износа} = \text{Укупан пондер (вриједност корекције стопе)}$$

односно:

$$0,1000 \times 9,0714 = 0,9071$$

Пондерисана стопа (стопа која се примјењује на основни износ) добије се из релације:

$$\text{Максимална стопа} - \text{Укупан пондер (вриједност корекције стопе)} = \text{Пондерисана стопа}$$

односно:

$$5,0000 - 0,9071 = 4,0929 (\%)$$

Израчунавање износа планиране значајности

На бази на приказани начин израчунатих вриједности добија се износ планиране значајности:

Основни износ x Пондерисана стопа : 100 = Износ планиране значајности

односно:

$$2.170.000 \times 4,0929 : 100 = 88.816 \text{ KM}$$



4. КВАЛИТАТИВНИ ФАКТОРИ ЗНАЧАЈНОСТИ

Добијени износ планиране значајности резултат је рачунских операција подацима који се преузимају из финансијских извјештаја који су предмет ревизије и дефинисаних вриједности распона износа и њима припадајућих стопа, што представља његову квантитативну страну. Ревизорска пракса показује да нека ревизорска друштва дефинишу „само опште упуте⁸ које допуштају њиховим ревизорима значајну слободу при процјени значајности“ (2) што упућује на могућност да се код коначне процјене значајности могу примјенити и квалитативни фактори који су мјеродавни за ревизију, а на основу којих се претходно добијени износ може повећати или смањити.

Као квалитативни фактори могу се користити:

⁸ Ревизорска пракса, такође, показује и да друга ревизорска друштва својим ревизорима издају врло детаљне водиче за процјену значајности, што ипак не искључује могућност примјене квалитативних фактора.

- мишљења дата у претходним ревизијама,
- (не)постојање судских спорова,
- констатоване незаконитости у раду,
- (не)конфирмација салда,
- (не)реализација дужничко повјерљачких односа,
- финансијска (не)стабилност и други.

Јасно је да је кориштене квалитативне факторе од стране ревизора код коначне процјене значајности, осим доброг и пажљивог одабира потребно и добро и пажљиво интерпретирати.

5. ЗАКЉУЧАК

Значајност, заједно са ревизијским ризиком и доказима, представља три основна концепта чије се разумјевање захтјева у обављању послова ревизије. Када је у питању значајност, ово тим прије што је ревизорско разматрање значајности питање професионалног суда и што не постоје формални стандарди или смјернице за доношење тог суда.

Без потребе да се посебно дефинише рачуноводствена а посебно ревизијска значајност, чињеница је да је исту потребно квантитативно дефинисати у укупном износу, који се, према одређеним правилима, расподјељује на поједине позиције које су у финансијским извјештајима подложне грешкама.

Примјена квантитативних показатеља те квалитативних фактора уз одговарајућу слободу ревизора код коначне процјене значајности оставља доста простора за бављење овим питањима, што је у овом раду и био основни циљ.

ЛИТЕРАТУРА:

- [1] Међународни стандарди и саопштења ревизије, уверавања и етикете, IFAC – International Federation of Accountants, CPPC Београд, 2004.
- [2] William F. Messier Jr., „Ревизија – приручник за ревизоре и студенте с рјешењима задатака“, Fober & Zgombić Plus, Загреб, 2000.
- [3] D.R. Carmichael, John J. Willingham, „Појмови и методе ревизије – водич у савремену ревизијску теорију и праксу“, МАТЕ, Загреб
- [4] Проф. др Р. Божић, Проф. др Н. Кондић, „Ревизија финансијских извјештаја – Водич кроз практичну ревизију“, Бања Лука, И. Сарајево, 2007. преузето: „Принципи ревизије – међународна перспектива“
- [5] Др Мирко Андрић, „Ревизија рачуноводствених исказа“, Економски факултет, Суботица, 1996.

МЕТОДЕ МУЛТИНАЦИОНАЛНИХ ТРАНСФЕРА НЕМАТЕРИЈАЛНИХ СРЕДСТАВА METHODS MULTINATIONAL TRANSFERS OF INTANGIBLE MEANS

* Факултет спољне трговине Бијељина

Резиме: У раду је представљен савремени приступ примјене метода, мултинационалних трансфера нематеријалних средстава, које се користе у одређивању величина трансакција.

Кључне речи: мултинационална предузећа, трансакција, приход, трошкови, трансферна цијена, тржиште, мултинационални трансфер.

Abstract: In this paper we represented the modern approach adhibition methods, multinational transfers of intangible means, which are use in assignment magnitade transactions.

Keywords: multinational enterprises, transaction, income, costs, transfer price, market, multinational transfers.

1. УВОД

У новије вријеме све је израженији трансфер између матичне компаније и филијала, филијала и матичне компаније и самих филијала у оквиру мултинационалних предузећа, која послују у више од једне стране земље. Познат је као интеркорпорацијски трансфер и значајна је компонента међународне трговине. Обухвата трансфер материјала, полупроизвода, готових производа (произведених у земљи с нижим трошковима рада и осталим трошковима, или ради даље продаје посредством стране продајне филијале), зајмова, услуга, дивиденде и остале финансијске токове. За интеркорпорацијски трансфер заинтересоване су и државе зато што су могуће злоупотребе с њиховим цијенама ради минимизирања пореза и царина и изигравања забрањеног трансфера профита из земље филијале у којој је зарађен у земљу матичне компаније у друга ограничења. Утврђивање трансферних цијена у

мултинационалним предузећима знатно је сложеније него интерних цијена (трансферних цијена) у домаћим предузећима, и то с тога што су оне под утицајем бројних фактора, специфични за свако мултинационално предузеће, и многи су изван "моћи контроле".

Под трансферном цијеном подразумијева се новчани израз вриједности робе или услуга трансферних (купљених и продатих) између матичне компаније и филијала, филијала и матичне компаније и самих филијала (тј. пословних јединица) у оквиру мултинационалног предузећа.

2. ТРАНСФЕРНЕ ЦИЈЕНЕ НЕМАТЕРИЈАЛНИХ СРЕДСТАВА

У случају трансфера нематеријалних средстава могу се користити три метода у одређивању величина трансакције. То су:

1. метод одговарајуће трансакције,
2. метод упоредиве трансакције и
3. метод упоредивог профита.

Наплата дужине руке за нематеријална средства је вриједност наплате коју је неконтролисани порески обвезник платио за неку нематеријалну ствар под истим околностима. Приликом одлучивања о приоритету метода за одређивање наплате дужине руке **метод одговарајуће наплате** се сматра првим ако се испуне сви услови за његово провођење односно ако се он ослања на најкомплетније и најпрецизније податке. Ако је тај метод непримјењив зато што није испуњен стандард, наплата дужине руке мора бити одређена по **методу упоредиве трансакције**, ако се испуне услови за њу. Ако нема услова ни за један од ова два метода онда се наплата одређује према **методу упоредивог профита**.

2.1. Метод одговарајућих трансакција

Ово је слично методу упоредиве неконтролисане цијене примјењивом на трансфер покретне имовине. Ипак неконтролисани трансфер мора укључити идентичну нематеријалну ствар која ће бити тачан пад потребан за одговарајућу трансакцију. Метод одговарајуће трансације захтјева да наплата дужине руке за контролисан трансфер нематеријалних средстава буде одређена у односу на наплату у неконтролисаном трансферу исте нематеријалне ствари под истим или сличним економским условима. Одређивање да ли су економски услови у контролисаном или неконтролисаним трансферима слични захтјева поређење економских фактора који би могли утицати на вриједност наплате у та два трансфера као што су:

1. сличности географских тржишта укључујући:
 - а) релативна величина тржишта,
 - б) економски развој тржишта,
 - в) конкурентност на сваком тржишту.
2. мјеру у којој су производи и услуге везани за нематеријалну ствар прихваћени у оквиру сваког трансфера.
3. постојање и мјера у којој се одвија било каква колетерална трансакција или пословни однос између страна у сваком трансферу.
4. функције које изводе стране и економски ризици повезани са тим функцијама.

На примјер, претпоставимо да нека фирма да лиценцу једном од својих софтвер програма корпорацији у земљи А, АФ. У исто вријеме та иста компанија прода софтвер земљи Б кроз једну од својих страних филијала, БФ. АФ и БФ имају идентичне споразуме о лиценцирању што им омогућује да буду есклузивни дистрибутери производа у својим земљама у замјену за 10% нето продајне цијене. У овом случају, претпостављајући да су економски услови земаља А и Б слични, метод одговарајуће трансакције је примјењив а проценат од 10% у контролисаном трансферу БФ сматра се вриједношћу наплате дужине руке.

2.2. Метод упоредне трансакције

Овај метод је примјењив када је трансфер нематеријалне имовине исти или једнак неконтролисаном трансферу нематеријалних средстава па се не може користити метод одговарајуће трансакције. Метод упоредне трансакције захтјева да наплата дужине руке за нематеријалну ствар буде одређена у односу на наплату у неконтролисаном трансферу који укључује исту или сличну нематеријалну ствар под прилагодљивим економским условима и уговорним условима који су прилагођени да компензирају материјалне разлике између нематеријалних ствари и уговорних услова трансфера.

На примјер, фирма Х развије и патентира процес који се користи за пластичне производе. Њена филијала С у земљи Ф користи исти производни процес као Х и продаје производе у земљи Ф у замјену за дио добитка 6,5% бруто продаје. Ајде да претпоставимо да фирма А такође развија процес који се користи за детергентске производе и лиценцу даје за неконтролисану корпорацију Б у земљи Ф у замјену за 5% Бруто продаје. Након истраживања разлика између ове двије трансакције, може се рећи да је проценат пораста дијела добитка који се наплати у трансакцији између А и Б а који има вриједност од 1,5%, јесте одговарајуће прилагођавање које одражава разлике између двије трансакције.

2.3. Метод упоредног профита

Овај метод се користи само када претходна два нису примјењива. Метод упоредног профита захтјева да ако нема неконтролисаног трансфера који задовољава стандарде одговарајуће трансакције или упоредне трансакције, онда се наплата дужине руке за контролисани трансфер нематеријалних средстава мора одредити у односу на интервал упоредног профита тестиране стране. Ако је пријављани приход тестиране стране ванинтервала упоредног профита, потребно је прилагођавање како би се тај приход смјестио у оквиру интервала упоредног профита.

Интервал упоредног профита се састоји од разних вриједности профита које фирма стекне ако су објективне мјере профитне способности једнаке оним код разних пореских обвезника које су вршили исте функције. Прецизније профитна способност која је проистекла из финансијских података пореских обвезника се примјењује на фирму да се поново израчуна њен приход. Свака поново израчуната количина се означава као конструктивни оперативни приход. Интервал упоредног профита се потом извлачи из тог конструктивног оперативног прихода. У развоју нивоа упоредног профита се користи следећих шест корака:

1. бира се једна фирма као страна која ће бити тестирана за контролисану трансакцију.
2. одређује се примјењива пословна класификација фирме, зато што се конструктивни оперативни приход кориштен за успостављање интервала упоредног профита извлачи из операција неконтролисане стране које су сличне операцијама фирме.
3. конструктивни оперативни приходи се израчунавају примјеном профитне способности која проистиче из неконтролисаних пореских обвезника до финансијских података фирме.

Профитна способност која представља поуздану основу за упоређивање профита може подразумевати следеће: а) стопу поврата на имовину, која се израчунава као пропорција оперативног прихода неконтролисаног пореског обвезника; б) марже-пропорције које се одређују односима између прихода и трошкова. Поуздане марже укључују пропорцију оперативног прихода и продаје, бруто прихода и оперативних трошкова, оперативног прихода и трошкова рада и оперативног прихода и свих трошкова искључујући трошкове продате робе; в) подјела упоредног профита, која проистиче из комбинованог оперативног прихода контролисаних пореских обвезника који су ушли у трансакцију и изводили сличне функције као они који су чланови групе контролисаних пореских обвезника. То се може израчунати као резидуална подјела профита или укупна подјела профита. Према резидуалној подјели профита, приход који се преписује рачунима се одлучује према примјењивој стопи поврата на вриједност рачуна неконтролисаних пореских обвезника. Ова количина се потом одузима од оперативног прихода сваког неконтролисаног пореског обвезника да се добије резидуални приход. Сума резидуалног прихода неконтролисаних пореских обвезника је резидуални комбиновани приход. Подјелени профит је проценат резидуалног прихода који оствари сваки неконтролисани порески обвезник. Ова подјела профита се потом примјењује на тестирану фирму да се одреди њен конструктивни оперативни приход. Иста стопа поврата која је била примјењена на неконтролисане пореске обвезнике, примјењује се на рачуне групе контролисаних пореских обвезника и комбиновани оперативни приход групе контролисаних пореских обвезника. Резидуални комбиновани приход се потом назначује међу групу контролисаних пореских обвезника у истом проценту који је одређен за неконтролисане пореске обвезнике. Када говоримо о укупној подјели профита, профитна подјела групе контролисаних пореских обвезника се одлучује на исти начин као код резидуалне подјеле профита али се неодређује поврат на имовину.

4. интервал упоредног профита се израчунава тако што се бирају количине конструктивног оперативног прихода које прелазе у форму интервала који је разумно ограничен у величини. Два типа међусобног приближавања се разматрају у конструисању интервала упоредног профита. а) први тип међусобног приближавања је приближавање конструктивних оперативних прихода извучених из једног или више показатеља профитне способности само једног неконтролисаног пореског обвезника. б) други тип међусобног приближавања је тако приближавање конструктивних оперативних прихода који

проистичу из једног или више показатеља профитне способности већег броја неконтролисаних пореских обвезника.

5. Одређена је најподобнија тачка у интервалу упоредног профита. За ово одређивање се користе статистичка мјерења централне тенденције.

6. одређује се трансферна цијена за контролисану трансакцију у основи то се одређује прилагођавањем тренутне наплате контролисане трансакције да се добије оперативни приход за фирму који је једнак конструктивном оперативном приходу а који одговара најподобнијој тачки.

3. ЗАКЉУЧАК

Трансферна цијена у међународним оквирима користи се као инструмент контроле тока робе и услуга између филијала (лоцираних у различитим земљама) у саставу истог мултинационалног предузећа (лоциране матичне компаније у домаћој земљи). Основни циљеви међународне трансферне цијене јесу: минимизирање пореза, царина и курсног ризика, поред побољшавања конкурентске позиције и односа са страном државом. Секундарни су циљеви, у односу на домаће трансферне цијене, повећање мотивисаности менаџера и самосталности страних филијала. У конкретном случају изабраће се таква међународна трансферна цијена која смањује укупне пореске обавезе или побољшава финансијску и конкурентску позицију стране филијале (у зависности од тога шта је повољније).

4. ЛИТЕРАТУРА

1. Ahmed Riahi Belkaoui, International and Multinational Accounting, Illinois, USA.
2. Lukić Radojko, Računovodstvo trgovinskih preduzeća, Beograd, 2006.
3. Lukić Radojko, Efikasnost multinacionalnog preduzeća, Želnid, Beograd, 2001.
4. Borkowski, Susan C., „Organizational and International Factors Affecting Multinational Transfer Pricing,“ op.cit., p.183
5. Gray/Needles, Finansijsko računovodstvo, Opšti pristup, Banja Luka, 2001.

ПРЕДУЗЕТНИЧКИ КАРАКТЕР МАЛИХ ПРЕДУЗЕЋА И ЊИХОВО
МЈЕСТО У ПРИВРЕДНОЈ СТРУКТУРИ
ENTREPRENEURIAL CHARACTER OF SMALL-SIZED ENTERPRISES AND
THEIR PLACE IN ECONOMIC SYSTEM

* Д.О.О. "Форма ДСМ" Београд

Резиме: У развијеним тржишним привредама, примјеном више критеријума за класификацију величине предузећа, мало предузеће се различито дефинише. С обзиром на његов предузетнички карактер предузетник, који је истовремено и власник и менаџер, представља кључ индивидуалности у малом предузећу. У раду се управо ставља акценат на предузетнички карактер малог предузећа, проблеме са којима се предузетници суочавају, те одређивање мјеста и улоге малог предузећа у привредној структури. Такође, дат је посебан акценат на мјесто и улогу малог предузећа у БиХ и Србији, као и мјерама које се предузимају од стране надлежних органа у циљу побољшања услова пословања малог предузећа и предузетништва.

Кључне ријечи: мало предузеће, компаративна вредност, предузетништво, USAID, OECD.

Abstract: In developed market economy, we can define small sized enterprises in different ways using more than one criteria. According to its entrepreneurial character, an entrepreneur, who is the owner and the manager at the same time, represents the key of individuality in a small sized enterprise. Therefore, we emphasize the entrepreneurial character in the business of the enterprise as well as the problems the owners are facing with placing and role assignment for the small sized enterprises in the economic system other things emphasized are the actions of the authorities to improve conditions for small sized enterprises and entrepreneurs.

Key words: small-sized enterprise, benefit, entrepreneurship, comparative, USAID, OECD.

1. ИЗБОР КРИТЕРИЈУМА ЗА ДЕФИНИСАЊЕ МАЛОГ ПРЕДУЗЕЋА

Домаћа економска литература почела се озбиљно бавити улогом, значајем и функционисањем микро, малих и средњих предузећа у бизнису почетком деведесетих година прошлог вијека. Стога се како у

теорији, тако и у пракси, око ове проблематике јављају значајни неспоразуми, па и разилажења. Непостојање јединственог приступа посебно је изражено при избору критеријума за дефинисање границе до које се протежу микро, мала и средња предузећа. Критеријуми који се користе за класификацију предузећа по величини, у свијету, а и код нас су: **статистички, функционални и институционални.**

Статистички критеријум приликом класификације предузећа по величини у обзир узима статистичка обиљежја као што су: број запослених, висина оствареног прихода, вриједност ангажованих средстава (укупна имовина), обим остварене производње и ниво техничке опремљености. Треба напоменути да знатан број земаља приликом дефинисања појма микро, малог и средњег предузећа полази од броја запослених радника као основног критеријума, који је транспарентан и отпоран на инфлацију. Међутим, овај критеријум има одређених недостатака¹ који се огледају у нејединству ставова међу земљама у погледу броја запослених као границе између микро, малих, средњих и великих предузећа. "Евидентно је да статистички критеријум за класификацију предузећа по величини није објективан, па стога многи теоретичари, а и практичари, овај критеријум сматрају недовољно поузданим, те предлажу његову комбинацију са функционалним критеријумом."²

Функционални критеријум полази од улоге и задатка коју предузеће има у привреди земље као цјелини. Овај критеријум је квалитативно

¹ Већина развијених тржишних привреда дефинисала је цензусе по појединим дјелатностима којима се дефинише број запослених и на основу њих предузећа се сврставају у мала, средња и велика.

² Бранко Ракита, Станко Станић, Стеван Стевић, Бизнис рејтинг 500, Република Српска, Globmark, Београд, Економски факултет Брчко, Економски факултет Бањалука, 1999., стр. 126.

прецизнији од статистичког, али је у значајној мјери условног карактера. Најбитнија функционална обиљежја предузећа су: обим и карактер производње и извршених услуга, карактер управљања, власништво над средствима за производњу, ширина тржишта за пласман производа и техничка опремљеност предузећа. Примјена овог критеријума је доста сложена у пракси, а постоје и разлике међу ауторима када је у питању редослед и интензитет наведених обиљежја.

Институционални или власнички критеријум полази од припадности институцији код које је предузеће регистровано. Тако се приликом регистрације предузећа дијеле на: мала, средња и велика. Овај критеријум је широко распрострањен у земљама развијених тржишних економија, а посебно у САД. Наиме, у САД је 1953. године основана агенција за управљање малим бизнисом *Small Business Administration (SBA)* у циљу институционалне подршке развоју микро, малих и средњих предузећа. Приликом оснивања предузећа постоје разрађени критеријуми по којима се предузећа сврставају у групу **small firm** (малих фирми) и тиме уживају институционалну подршку.

Када говоримо о избору критеријума за класификацију предузећа по величини, видимо да не постоји јединствен критеријум избора, којим би се крајње објективно могла извршити класификација. Стога је потребно комбиновати сва три критеријума с циљем што објективнијег приступа овом проблему, а тиме би и управљање привредном структуром било ефикасније.

Користећи наведене критеријуме, у развијеним тржишним привредама, мало предузеће се различито дефинише. Агенција за управљање малим бизнисом (*SBA*) дефинише мало предузеће као оно које има од 20 до 99 запослених, чија годишња продаја не прелази 3,5 до 13,5 милиона \$ (зависно од малопродајне дјелатности). Канадски секретаријат за мали бизнис (*SMA Business Secretariat*) дефинише мала предузећа као она чија годишња продаја не прелази 2 милиона \$ и имају мање од 50 запослених радника. Европска Унија мало предузеће дефинише као оно које има мање од 50 запослених, укупан приход мањи од 7 милиона еура и активу мању од 5 милиона еура. Другу дефиницију је дала Свјетска банка, по којој мало предузеће има мање од 50 запослених, укупан приход мањи од 3 милиона еура и активу мању од 3 милиона еура. У Србији и РС мало предузеће се дефинише као оно које има мање од 50 запослених, годишњи приход мањи од 2,5 милиона еура и имовину вриједну мање од 1 милион еура.

2. ПРЕДУЗЕТНИЧКИ КАРАКТЕР МАЛИХ ПРЕДУЗЕЋА

У малим предузећима долази до изражаја предузетничка³ иницијатива, профитабилност улагања капитала, иновативност и креативност и као таква она доприносе убрзанијем развоју привреде. Мало предузеће, по правилу, оснива појединац, предузетник, који је истовремено и власник и менаџер предузећа. Он самостално доноси све одлуке које се односе на пословање и сноси ризик пословања предузећа. Узимајући у обзир предузетнички карактер малог бизниса, логично је за очекивати да је предузетник кључ индивидуалности у малом предузећу. Предузетник је особа која организује, управља и одговара за бизнис и друге у предузећу.

Бројни су фактори који утичу на пословање малог предузећа и јаче су изражени у односу на пословање великих компанија. Неки од њих су: економско окружење, друштвено окружење, државна регулатива. У циљу схватања односа малих предузетника према спроведеним промјенама у њиховом окружењу и осталим препрекама које утићу на њихов успјех, Економски сектор ОЕЦД-а спровео је истраживање о пословању малих предузећа у Србији. Истраживање је било усредсређено само на стварно мала предузећа, она која су имала око 50 запослених. Резултати истраживања указују да већина предузетника има релативно самопоуздање у погледу своје финансијске стабилности и изгледа за будућност. С друге стране, истраживање потврђује нешто што би се могло сматрати као низак степен динамике у сектору малих предузећа као и погоршање укупног окружења..

Најзначајније тешкоће у пословању малих предузећа, према истраживању Економског сектора ОЕЦД-а су: недовољна куповна моћ потрошача, раст трошкова инпута, недовољна обртна средства, неповољни кредити, јака конкуренција, високи порези и сл. Предузетници су истакли три највећа проблема рангирана према озбиљности с којима су били суочени у оснивању и вођењу свог предузећа. Највећи проблеми предузетника били су: слаба куповна моћ, недоступност обртног капитала и кредита, као и високи трошкови репродукционог материјала. Посебан преоблем који су истакли предузетници односио се на слабо ширење послова и немогућности набавке нове опреме што је, свакако везано за ниску ликвидност и профитабилност. С друге стране, прибављање разних дозвола и потврда представља тежак задатак за предузетнике. Предузетници сматрају да су процедуре за регистрацију нових предузећа, као и прибављање дозвола и потврда, веома бирократске, доста компликоване, скупе и одузимају много времена.

³ Радојица Јојић, Радомир Божић, Предузетништво за нови вијек, Институт за економска истраживања АД Приштина, Приштина, 1998., стр. 29.)

3. МЈЕСТО И УЛОГА МАЛИХ ПРЕДУЗЕЋА У ПРИВРЕДНОЈ СТРУКТУРИ

Мала предузећа⁴ (енгл. *Small business enterprises*) постоје и послују у скоро свим привредним областима. Ова предузећа сходно економским параметрима, имају мали обим пословања, мали уложени капитал и мали број запослених радника. У мала предузећа се убраја велики број предузећа, од сасвим малих која имају само по једног запосленог, до предузећа која су по својим карактеристикама веома блиска средњим предузећима. Пословна стратегија малих предузећа је усмјерена на послове за које нису заинтересована већа предузећа и управо ту она виде своју шансу. Предузећа мале привреде повећавају степен и обим коришћења нових ресурса једне привреде, уз висок степен флексибилности и адаптивности новим тржишним и другим условима. Висок степен тржишне флексибилности и ниски фиксни трошкови представљају значајну одредницу и *компаративну предност* малих предузећа. Највећи број малих предузећа оснива се и послује у области малопродаје, veleпродаје и у сектору услуга. У области производње, мала предузећа најчешће послују у облику кооперације са средњим и великим предузећима (као кооперанти) и то у областима производње које захтијевају брза прилагођавања, или су сезонског карактера.

Сектор малих предузећа добија посебан значај у земљама које остварују убрзани технолошки развој, јер се преко малих предузећа лакше преноси савремена технологија. Осим што имају изузетано значајну улогу у локалном и регионалном развоју једне земље, мала предузећа могу имати значајну улогу у спољној трговини. Наиме, она се могу појавити као кооперанти великих предузећа и мултинационалних компанија

Имајући у виду прворазредни значај сектора малих предузећа надлежни органи у Србији, у сарадњи са Америчком агенцијом за међународни развој (USAID)⁵, са правом предузимају неопходне кораке у правцу трансформисања овог сектора у легитиман, динамичан, тржишно оријентисан дио привреде, који послује у условима тешких буџетских ограничења. Детаљније статистичко праћење малих предузећа могло би открити подручја у којима је

⁴ Од укупно двадесет милиона предузећа, колико их има у Европској Унији, 99% су мала и средња предузећа. Она доприносе укупном бруто друштвеном производу ЕУ са 60%, а обезбјеђују преко 80 милиона радних мијеста.

⁵ Програми USAID-а подржавају локални развој приватног сектора стварањем амбијента који ће омогућити предузећима раст и просперитет и јачање капацитета предузећа у циљу њиховог опстанка на тржишту,

неопходно прилагођавање политике да би се остварио општи циљ. Званични статистички подаци показују релативно ниску запосленост и производњу у сектору малих предузећа, заједно са стагнацијом броја малих предузећа.

Стање привреде у БиХ је тренутно незадовољавајуће и нимало ружичасто. Наиме, БиХ једна од најсиромашнијих земаља Европе и земља са најмањим бројем предузећа по глави становника. У БиХ постоји седам малих и средњих предузећа на хиљаду становника, док је у ЕУ тај је број у просјеку десет пута већи. У РС, на примјер, постоји 15.000 малих и средњих предузећа, а поређења ради у њемачкој покрајини Баден Витенберг, која је површином једнака РС, тај број износи преко 400.000.

Пројектима SPIRA USAID-а,⁶ владиних и невладиних организација и агенција се жели скратити регистрација предузећа на један дан како би се повећао број предузећа у БиХ. Циљ USAID-овог пројекта SPIRA је да малим и средњим предузећима олакша приступ тржишту путем смањења административних препрека за њихово оснивање и рад. USAID SPIRA проводи активности ка смањењу уплива државе, унапређењу законског оквира за предузетника, те унапређењу процеса и усаглашавању закона и прописа којима се регулише економски развој. Захваљујући, на примјер, законодавним измјенама које се тичу поједностављења процеса провјере испуњавања минималних техничких услова, покренути од стране USAID SPIRA пројекта, вријеме потребно за покретање занатско-предузетничке дјелатности у Републици Српској из области трговине, угоститељства и занатства је смањено са 34 на осам дана. Овим је скраћена процедура за 76 процената и свакако постигнут велики напредак.

ЛИТЕРАТУРА:

- [1] Јојић Радојица, Божић Радомир, Предузетништво за нови вијек, Институт за економска истраживања АД, Приштина, 1998.
- [2] Јојић Радојица, Менаџмент, Институт за економику и развој Републике Српске, С.Сарајево, 2002.
- [3] Лековић Божидар, Принципи менаџмента, Економски факултет, Суботица, 2000.
- [4] Ракита Бранко, Станић Станко, Стевић Стеван, Бизнис рејтинг 500, Република Српска, Globmark Београд, Економски факултет Брчко, Економски факултет Бањалука, 1999.
- [5] www.comart.mapabih.com
- [6] www.pbsbih.ba, www.ubbih.ba
- [7] www.dw-world.de, www.barn.edu.yu

⁶ Извор: www.comart.mapabih.com

ПОСТУПАК РЕВИТАЛИЗАЦИЈЕ ПРЕДУЗЕЋА COMPANY REVITALISATION PROCEDURE

* Аутопреоз а д. Бања Лука

Резиме: Предузеће у кризи како би зауставило пропадање захтјева промјену менаџера. Криза захтјева хитне акције усмјерене ка већој финансијској контроли и редукацији трошкова и обима пословања. Предузеће треба да повећа профит, послје тога новчане токове и на крају приход од продаје. Успјешан заокрет подразумијева враћање предузећа у нормално пословање.

Кључне ријечи: криза, акције, промјене, заокрет

Abstract: The company in crisis requires change of manager to avoid decline. The crisis requires urgent actions directed towards detailed financial control, costs reduction and increased business dealings. The company should increase profit, then monetary transactions, and eventually sales revenues. Successful turning point would be reinstating company into normal business activities.

Key words: : crisis, actions, change, turning point.

УВОД

Промјена менаџмента представља прву фазу поступка ревитализације предузећа, јер оно сматра да је менаџер одговоран за неефикасно пословање. Приликом промјене менаџмента, предузеће само одређује да ли је потребна промјена и управљачког тима.

Даље менаџер процјењује могућност ревитализације како би дефинисао стратегију. Предузеће у кризи захтјева хитне акције како би се пропадање зауставило. Послје завршетка примјене хитних акција утврђује се основа за развој и ефикасност пословања. На крају предузеће се усмјерава унапрјеђењу производње и тржишној експанзији.

Поступак ревитализације предузећа

Поступак ревитализације предузећа траје дужи временски период и састоји се из следећих фаза:

- фаза промјене менаџмента,
- фаза оцјене,
- фаза хитних акција,
- фаза стабилности пословања,
- фаза враћања предузећа у нормално пословање.

1. Фаза промјене менаџмента

Промјена менаџмента представља прву фазу поступка ревитализације предузећа. Основни разлог промјене менаџмента је становиште да је менаџер главни разлог лошег пословања предузећа, тако да не може ријешити проблем. Разлог промјене менаџмента може бити порука свим интересним групама да су предузете мјере побољшања учинковитости предузећа. Нови менаџер враћа кредибилитет предузећа код најзначајнијих интересних група, има објективан став према предузећу и доноси позитивну енергију која је потребна да би се промјене покренуле и њихов отпор превазишао. Одлазак лидера у години одласка и години послје одласка, условљава процентуално низак пад тржишне вриједности предузећа. Двије године након одласка лидера, процентуално тржишна вриједност предузећа се значајно повећава. Промјене менаџера у неким сличајевима код предузећа у кризи, могу да деморалишу запослене, повећају неизвјесност, конфликте у предузећу и стварају већу могућност банкрота. Постојећи менаџер познаје узроке кризе и спреман је да ревитализује предузеће. Ипак, промјене менаџера код предузећа у кризи у великом броју су довели до успјеха. Менаџери најбоље познају пословање предузећа и особине индустријске гране, као и способности које су потребне у поступку ревитализације предузећа. Нови менаџер може бити онај који има искуство у датој области пословања или онај који има

искуство у управљању кризама предузећа. Предузећа се обично одлуче за менаџера који има искуство у управљању кризама. За предузеће је од великог значаја одлука о томе да ли један менаџер може водити предузеће током свих фаза поступка ревитализације. За примјењивање стратегије дугорочног раста није одговарајући менаџер који је спреман да преузме контролу, створи готовину и смањи трошкове. Приликом промјене топ менаџера предузеће треба да донесе одлуку да ли да промијени и остале менаџере. Промјеном осталих менаџера отклањају се отпори промјенама и преноси јасна порука запосленима, што је шокантно за њих, али и потребно у току кризе. Нека предузећа сматрају да је ипак потребно задржати остали управљачки тим, ако је спреман на промјене и не пружа отпоре. Углавном у предузећима долази до промјене директора за финансије, јер је за преживљавање предузећа од великог значаја финансијска контрола.

2. Фаза оцјене

У овој фази нови менаџер процјењује могућност ревитализације и на основу утврђивања проблема одређује потребну стратегију. Дефинисање плана акција треба да има предложене промјене, које могу да врате повјерење свих интересних група. Обично дефинисање плана траје до 60 дана. Промјена стратегије је потребна кад профити почну да опадају. Међутим, конкурентски и индустријски фактори могу бити такви да до ревитализације предузећа не дође. Несолвентност се не може избјећи али се може примјенити успешна стратегија смањења чиме се повећавају профити изнад кризног нивоа. Стратегија смањења неће бити успешна ако је предузеће задржало конкурентску предност и ако је индустријска грана још увијек атрактивна и потенцијално профитабилна. У нископрофитабилним индустријама малим средствима се могу генерисати инвестиције за даљи раст и диверсификацију. На реалан раст и даље промјене функционалних, конкурентских и компанијских стратегија указује трајна ревитализација[1]. Код предузећа која карактеришу бројне слабости, стратегија ревитализације не успјева. То су обично предузећа која нису конкурентна, могућност за побољшања су ниска, а резултат су трошковне конкурентности која се не може поправити. Предузеће може опадати у односу на конкуренцију из земаља са ниским трошковима радне снаге. У предузећима гдје се стратегија смањења успјешно примјењује, ревитализација се не мора одржати. У случају да се формира нови

облик конкурентске предности, а производи се ефикасно репозиционирају, може се избјећи несолвентност, али ако се трошкови смање и додатни приходи генеришу у индустријским гранама које су у опадању ефекти су ограничени, тако да је битно за предузеће да готовину створену смањењем усмјери ка диверсификацији. Предузећа која имају лојалне потрошаче изабраће стратегију високе цијене производа, како би привремено повећала профит и на основу екстра прихода развила нове стратегијске могућности. Трајни опстанак указује на заокрет без даљег раста. Индустријска грана може да буде у спором опадању. Мали је потенцијал за опстанак и за стварање профита. Предузеће није ефикасно искористило повећање прихода и диверсификацију ка новим профитабилним могућностима које би генерисале даљи раст. У трајној ревитализацији заокрет треба да буде стварањем новог производа или тржишним репозиционирањем. У фази заокрета користи се стратегија раста путем диверсификације. Ревитализација је ефикаснија ако је индустријска грана снажна и атрактивна. Предузећима која послују у таквим околностима, опадање је посљедица неефикасног менаџмента. Трајна ревитализација обухвата дезинвестирање имовине или пословне функције како би се предузеће усмјерило на одабрани тржишни сегмент или производ. На преживљавање предузећа утиче и његова величина. Велика предузећа имају већу могућност опстанка због економије обима, већим преговарачким способностима са добављачима и повјериоцима и већим интерним могућностима да се ријеше проблеми недостатка флексибилности. Већу могућност преживљавања имају предузећа која утврде потенцијалне могућности и опасности и ефикасно алоцирају ресурсе и вријеме. Пословна ревитализација обухвата утврђивање, развој, примјену нових пословних могућности, и чини платформу за раст, дугорочан опстанак и стварање вриједности.

3. Фаза хитних акција

Недовољна финансијска контрола и недовољно управљање новчаним токовима карактеришу предузеће у кризи, тако да су потребне хитне акције како би се зауставило пропадање. Менаџери у фази хитних акција свакодневно анализирају новчане токове, смањују трошкове у свим областима и врше дезинвестирање по потреби. Хитне акције се спроводе на основу грубих процјена, а не на основу детаљних анализа, јер је потребно зауставити пропаст менаџмента, финансија, маркетинга, производње, продаје, кадрова, структуре и културе. Врши се

процјена потребне готовине на основу извјештаја о дневним приливима и одливима новца, а његова формулација траје до 40 дана. Послије тога слиједи акциони план генерисања готовине. Наплата потраживања се убрзава, исплате се одлажу, повећавају се кредитна задужења, продужава се рок за плаћање обавеза, осигурава се од валутног ризика. Контрола готовине је под строгим надзором. Код малих и средњих предузећа систем контроле је централизован, док код великих предузећа је хијерархијски систем контроле готовине на нивоу организационог дијела и централни контролни механизам који провјерава пословне јединице да ли послују у оквиру краткорочне пројекције новчаних токова. Први корак утврђивања финансијског стања предузећа је контрола рачуноводствених процедура и састављања биланса стања и успјеха. Управљачки тим се мјења, а тренутно се обуставља запошљавање, замрзава зарада, врши контрола набавке, нарудби, уговора, цијена, комуникација са интересним групама и заустављају капитална издавања. У производном програму хитне акције односе се на редизајнирање производа, промјене односа властите производње и екстерне набавке, промјена величине серије и селекција непрофитабилних производа. Редукција трошкова производа врши се редукцијом постојећих компоненти трошкова, супституцијом компоненти, и понудом карактеристика производа које имају вриједност за потрошаче. У производњи хитне акције се односе на редукцију енергије и потрошње материјала, редукцију залиха, нови извори набавке, промјене наручених количина, краће вријеме набавке и нижи трошкови лагеровања. У области продаје хитне акције се односе на укидање премије за послодавца, краће вријеме испоруке, мањи или већи асортиман продаје и испитивање бонитета купца. Предузеће у циљу повећања конкурентности и профитабилности редукује трошкове како би избјегло преузимање од стране других и ликвидацију. Трошкови предузећа су позитивни ако су усмјерени на маркетинг, квалитет, нове производе и услуге, док су негативни ако представљају високе трошкове производње, администрације, фиксних и обртних средстава. Маркетинг представља стратегију стварања прихода, али се приходи могу створити ефикаснијим системом управљања. Готовина се ствара продајом акција, бржом наплатом потраживања и редукцијом залиха. Ако је повећана конкуренција, предузеће смањује обим пословања путем затварања дијела предузећа чији капацитети нису искоришћени, смањење радника и продаја непрофитабилних пословних функција.

Редукцију трошкова и имовине, односно стратегија смањења у циљу повећања продаје и профита, треба да примјењују:

- предузећа која још увијек имају компетенцију, а већ дужи временски период не могу да испуне своје циљеве;
- предузећа која имају најмању конкурентност на тржишту; предузећа која су неефикасна, ниске продуктивности и морала запослених;
- предузећа која имају неуспјешан стратегијски менаџмент[2]. Ако стратегија смањења не донесе позитивне резултате, примјењује се стратегија дезинвестирања, и то кад је пословној јединици потребно више ресурса него што може да обезбједи предузеће; ако пословна јединица доприноси лошим учинцима предузећа и ако је неопходна готовина која се из других извора не може добити. Дезинвестирање је изненадна одлука и може бити интерно, односно затварање фабрике и екстерно, односно продаја дијела пословања. И за дезинвестирање је битно фокусирање предузећа, послије чега треба размотрити колико активна треба бити потрага за купцима. Ниске цијене се могу очекивати када се жели брза продаја због потребе за готовином. Продаја треба да буде дискретна јер запослени могу да схвате да ће добити отказ, што се одражава на везе са добављачима и потрошачима. Приликом продаје пословне јединице услови продаје треба да буду прихватљиви купцима и купци не би требало да буду конкуренти јер би се онда угрозило предузеће. Продају треба извршити ажурно, јер свако одлагање доводи до губитка повјерења. Готовина од продаје треба се ефективно уложити, без одлагања, јер неинвестирање доводи до тога да предузеће постаје рањиво. Најефикасније би било употребу готовине одредити прије продаје. Дезинвестирање може да постане извор конкурентске предности ако се ефикасно управља промјенама.

4. Фаза стабилности пословања

У овој фази је потребно поставити платформу за будући развој, повећати профитабилност и ефикасност пословања. Прво је потребно повећати профит, послије тога новчане токове и на крају повећати приход од продаје. Потребно је утврдити финансијске и нефинансијске поступке контроле и систе предвиђања тржишних кретања како би се могло на вријеме указати на могући проблем. У фази хитних акција се смањују радници по квантитету, док у фази стабилизације смањују се радници по квалитету, односно они који не учествују у промјенама. Ова фаза обухвата и стимулацију запослених за њихов рад.

Прилоком стабилизације приступа се организационој трансформацији и тржишном рефокусирању. Потребно је утврдити најпрофитабилније потрошаче, фокусирати се на повећање прихода и тржишта на којима постоји потенцијал за раст. Напори треба да буду фокусирани на одређене потрошаче и производе. Стратегија обухвата анализу потрошача, могућности диференцијације, сегментације и стварања конкурентске предности. Стратегија у односу производ/тржиште одређује одговарајућу организациону структуру. Реорганизација у ситуацији ревитализације предузећа има симболичан ефекат на учинке, ствара конфузију, а често прикрива стварне проблеме. Организационе промјене побољшавају показатеље, али не и узроке кризе. Промјене структуре захтјевају разумијевање координације, комуникације, мотивације, напоре и вријеме. Структурне промјене у почетним фазама ревитализације обухватају промјене највиших нивоа менаџера, док у каснијим фазама долази до основних промјена организационе структуре због повећања оперативне ефикасности кроз децентрализовано доношење одлука. Циљ сваког предузећа је да редукује сложене структуре и процесе и створи вриједност за потрошаче и флексибилне организације.

5. Фаза враћања предузећа у нормално пословање и раст

Док у фази стабилизације постојеће тржиште и предузеће се користе максимално, у овој фази предузеће је усмјерено унапрјеђењу производа и тржишној експанзији. Предузеће врши диверсификацију на нова тржишта и производе, приликом чега је потребно процјенити менаџмент ресурса, прије финансијске процјене. Стратегија раста обухвата утврђивање трошкова истраживања и развоја. Предузеће се прво фокусира на интерни раст, а послје се раст остварује путем аквизиције. Успјешна ревитализација представља опстанак предузећа или одрживу конкурентску позицију у одређеном пословном подручју. Основни проблем чини стварање баланса између експлоатације и тражења нових компетенција у циљу осигурања дугорочног преживљавања предузећа. Проблем баланса може ријешити тржиште, јер велика конкуренција и оскудност ресурса условљавају предузеће да изврши селекцију погрешних послова. Предузеће може да постигне баланс прилагођавањем тражњи коју одређује партнер из мреже[3]. Одржавање баланса може бити административни процес, инициран од стране

менаџера. Када криза захвати цијело предузеће, послје стабилности потребна је радикална ревитализација.

ЗАКЉУЧАК

Промјена менаџера предузећа у кризи, у великом броју је довела до успјеха.

Неповољни конкурентски и индустријски фактори могу утицати да не дође до ревитализације предузећа. Примјеном стратегије смањења, могу се повећати профити и тиме избјећи несолвентност. Стратегија ревитализације не успјева код предузећа које карактеришу бројне слабости. На могућност ревитализације утиче и величина предузећа. У трајној ревитализацији заокрет треба да буде стварањем новог тржишта или тржишним репозиционирањем.

Предузеће у кризи треба да успостави ефикаснију финансијску контролу и управљање новчаним токовима и редукује обим пословања, односно трошкове и имовину. Позитивни трошкови су усмјерени на маркетинг, квалитет и нове производе. Ако стратегија смањења не да резултате потребно је дезинвестирање, које може бити извор конкурентске предности ако се ефикасно управља промјенама.

Предузеће треба да редукује сложене структуре и процесе и створи вриједност за потрошаче и флексибилне организације.

Успјешна ревитализација подразумијева опстанак предузећа или одржавање конкурентске позиције у одређеном пословном подручју.

ЛИТЕРАТУРА

- [1] Slatter, S. (1984): "Corporate Recovery", Penguin Books, London, page.294.
- [2] David, F. R. (2003): "Strategic Management: Concepts and Cases", 9th edition, Prentice Hall, New Jersey, page 415.
- [3] Volberda, H.W. and C. Baden-Fuller (1996): "Strategic Renewal from an Evolutionary Perspective: four dynamic mechanisms" Working Paper, Management Report Series, 266, Rotterdam School Of Management, page 330.

ИНСТРУМЕНТИ ЛОКАЛНОГ ЕКОНОМСКОГ РАЗВОЈА - ПОСЛОВНИ ИНКУБАТОРИ

* Факултет за пословне студије, Мегатренд универзитет, Београд

Резиме: Пословни инкубатори, као инструменти локалног економског развоја, прихваћени су на међународном нивоу као кључни фактори у оквиру успешне локалне економске политике. Европом су се проширили 90-их година XX века, због чега још увек не постоје довољна сазнања о њиховим могућностима и потенцијалним користима. Кроз обезбеђивање новог радног простора или обнављање старих индустријских објеката, пословни инкубатори дају и додатни допринос развоју локалне економије. Основни концепт пословних инкубатора усвојен је и примењује се у многим земљама.

Кључне речи: пословни инкубатори, мала и средња предузећа, предузетништво, локални економски развој.

Abstract: Business incubators, as tools of a local economic development, have been internationally accepted as a key factor in successful local economic policies. They have expanded in Europe in the 90's of the 20th century, and that is the reason why we know very little about them and why we have made poor use of them. Through the provision of new workspace or the renewal of older industrial premises business incubators provide a further contribution to the development of the local economy. The basic business incubator concept has been adopted and applied in many different countries.

Keywords: business incubators, small medium enterprises, entrepreneurship, local economic development.

1. УВОД

Уско везан за појам пословних инкубатора је термин *бизнис инкубација* - што представља један интерактивни развојни процес који има за циљ пружање подршке људима да започну сопствени бизнис, као и стимулисање новооснованих предузећа у правцу развоја иновативних производа.¹

¹ Даниловић Грковић Г., Жегарац А., *Бизнис инкубатори*, Републичка агенција за развој малих и средњих предузећа и предузетништва, Београд, 2003.

Инкубација такође значи и развој стимулативног амбијента за предузетништво и новооснована предузећа. Овај термин покрива различите процесе који помажу да се смањи стопа неуспеха предузећа у раним фазама постојања и да се убрза раст предузећа која имају потенцијал да постану значајни креатори запослености и богатства

2. ПОЈАМ И ДЕФИНИСАЊЕ ПОСЛОВНИХ ИНКУБАТОРА

Сам *бизнис инкубатор* је средство за економски развој створено да убрза развој малих и средњих предузећа и унапреди профил укупног пословног окружења кроз низ услуга намењених подршци пословању. Основни циљ бизнис инкубатора је да произведе успешне фирме чији ће програми бити финансијски оствариви. Инкубатори обично обезбеђују клијенте приступом одговарајућем простору за изнајмљивање и флексибилном закупу, основним канцеларијским услугама и опреми, техничким услугама и асистенцији у добијању финансијских средстава неопходних за развој компаније. Два принципа карактеришу ефективну бизнис инкубацију:²

- Инкубатор стреми позитивном утицају на економску ситуацију друштва, максимизирајући успех компаније у стварању,
- Инкубатор сам по себи представља модел ефикасне бизнис операције.

Пословни инкубатор се може дефинисати и као пословни простор који на најеконичнији и најефикаснији начин предузетницима и новооснованим малим и средњим предузећима (МСП) пружа експертизу, простор и опрему потребну за успешни пословни подухват и на тај начин представља катализатор између процеса оснивања и развоја предузећа. Предузећа која постану становници инкубатора, смањују своја

² Грујић С., «Пословни инкубатор», Глас локалне самоуправе, број 1/2004.

почетна улагања и на тај начин лакше и брже могу да остварују профит.³

Бизнис инкубатори се могу посматрати и као инструменти локалног економског развоја за подршку новооснованим малим предузећима у првим годинама њиховог раста и развоја када су она «најрањивија». Посебно успешним у свету сматрају се бизнис инкубатори у којима се подржавају мала предузећа настала на бази трансфера знања и технологија из истраживачког сектора. Инкубатори су инструменти регионалног економског развоја на дужи рок и за њихово успостављање је посебно важно партнерство шире друштвене заједнице са приватним сектором (јавно приватно партнерство). Ово су истовремено и главне препреке у Србији за успостављање бизнис инкубатора, посебно бизнис инкубатора нове економије.⁴

У употреби су различити појмови пословних подстицајних центара, али оно што је заједничко је да организациони облици морају бити флексибилни да би се прилагодили потребама и променама у окружењу. Пословни центри подршке (БСЦ), инкубатори и техно-паркови имају за циљ да снабдевају нова мала и средња предузећа потребним ресурсима да би се повећале њихове пословне шансе за успех. Различити облици предузећа захтевају мешавине разноврсних компонената: простора, обуке, капитала, успостављање пословних веза, компјутерске мреже, консалтинга, итд.

Пословни центри подршке истичу «лаке» ресурсе као што је нпр. обука кадрова.⁵ С друге стране, техно-паркови акценат стављају на физичке ресурсе, као што је простор. Најуспешнији бизнис инкубатори покушавају да активирају све неопходне ресурсе, стављајући их у функцију малих предузећа, њихов опстанак и развој. Док се техно-паркови увек фокусирају на простор, пословни центри подршке на консултантску подршку, инкубатори се усмеравају на идентификацију препрека и начине њиховог превазилажења. У зависности од средине, препреке би могле бити у виду простора, обуке, приступа капиталу или тржишту, инфраструктуре - као што је успостављање компјутерских мрежа и система, и многе друге.

У наставку су представљене још неке дефиниције и тумачења пословних инкубатора, дате од стране релевантних међународних организација:

³ Костадинов В., «Суботица добија пословни инкубатор», СИНА, www.сина.орг.уу, 8.новембар 2006.

⁴ Група аутора, «Успостављање бизнис инкубатора техничких факултета у Београду», ХИИИ телекомуникациони форум ТЕЛФОР 2005, Београд, Сава Центар, 22.-24.11.2005.г.

⁵ Група аутора, *Предузетништво*, Мегатренд, Београд, 2004.

«Пословни инкубатор је место где су новоосноване фирме сконцентрисане на ограниченом простору. Његов циљ је да повећа шансе за раст ових фирми, као и да повећа број фирми које опстају тако што ће им обезбедити један модул - објекат, са уобичајеним помагалима (факс, рачунари, итд.) као и услуге менаџерске и друге врсте подршке. Главни акценат је на локалном развоју и креирању радних места. Оријентација на технологију је често од маргиналног значаја.»⁶

Национална асоцијација за бизнис инкубацију Сједињених Држава (Унифед Статес Национал Бусинесс Инкубатион Асоцијацион) дефинише бизнис инкубатор као «алат за подстицање привредног развоја осмишљен са циљем да убрза раст и успех предузетничких фирми кроз читав низ ресурса и услуга пословне подршке. Главни циљ бизнис инкубатора је да произведе успешне фирме које ће напустити програм бизнис инкубације као финансијски способне и самосталне.»

3. НАСТАНАК И РАЗВОЈ ПОСЛОВНИХ ИНКУБАТОРА

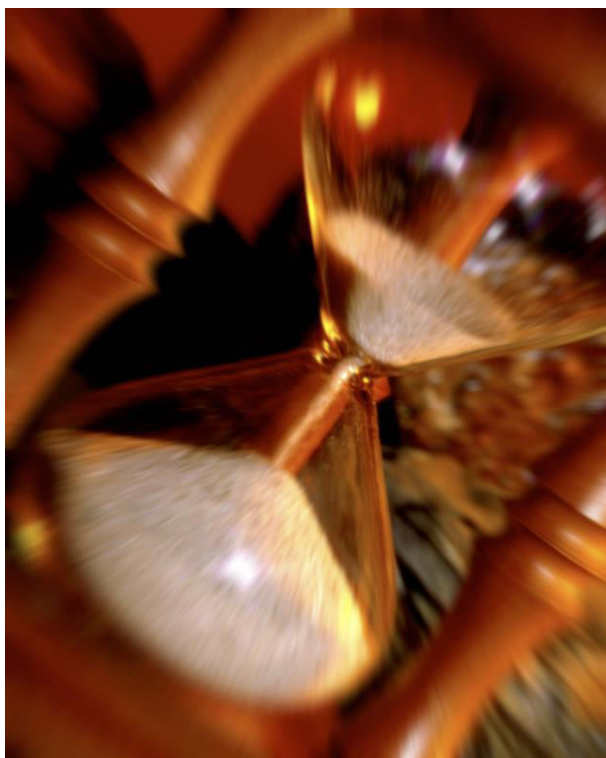
Инкубатори су се први пут формирали у *Сједињеним Америчким Државама* (САД), користећи јапански модел организовања предузећа којим се подстицао развој малих породичних предузећа, локално формираних.

Када је крајем 60-тих покренут процес затварања и трансформације челичана и тешке индустрије црне металургије у Питсбургу, јавио се проблем великих трошкова уклањања зграда, машина, опреме, инсталација и незапослености. У оквиру програма решавања великог броја отпуштених радника, пошло се од идеје да се постојећи простор, поједини алати, машине, опрема и инсталације искористе за отпочињање нових послова на основу предузетничких идеја отпуштених радника. Одмах је уочен проблем - да су некадашњи металци поседовали одговарајућа техничка/технолошка знања, али да нису имали потребна знања и искуство у менаџменту, комерцијализацији својих идеја, вођењу пословних књига и администрације, познавању тржишта и сл. Зато се дошло на идеју да се хале преграде на онолико пословних простора колико има пилот пројеката за отпочињање неке нове производње. Да би се у почетној фази настајања нових малих предузећа ублажило незнање и неискуство у менаџменту, рачуноводству, познавању тржишта и вођењу пословања - ове функције су обједињене кроз заједничку службу и повремено гостовање консултаната који су ове

⁶ *Европска Комисија (European Commission)*

послове обављале за сва предузећа у хали - инкубатуру нових предузећа.⁷

До 1984. године у Сједињеним Државама је још увек било само 26 инкубатора, а затим долази до наглог пораста у њиховом броју. Концепт бизнис инкубатора прилагођен је за «инкубацију» ширег обима типова предузећа, праћен широким спектром циљева и жељених ефеката. Такође је проишрен и тип организација заинтересованих за инкубаторе уласком институција из јавног сектора које су за циљ имале повећање броја радних места, или добротворних институција које су тежиле да повећају могућности запослења за незапослене или за мањине.



Од 1984. године до 1987. године, Управа за мали бизнис Сједињених Држава (Унифед Статес Смалл Бусинес Администратион - СБА) промовисала је развој инкубатора, спонзорисала низ конференција и штампала билтене и приручнике о инкубаторима. У 1985. години основана је Национална асоцијација бизнис инкубатора (Бусинес Инкубатион Асоцијатион - НБИА) као приватна, непрофитна организација са око 40 чланова. Она је такође промовисала концепт бизнис инкубације, организовала годишње конференције и дистрибуирала извештаје о истраживањима. Као резултат ових активности број инкубатора порастао је са 40 у 1984. години на 385 у 1999. години, а појавиле су се и организације за пружање пословних

⁷ Даниловић Грковић Г., Жегарац А., *Бизнис инкубатори*, Републичка агенција за развој малих и средњих предузећа и предузетништва, Београд, 2003.

услуга. У 1998. години, база података Национална асоцијација бизнис инкубатора идентификовала је 587 програма за бизнис инкубацију, данас постоје подаци о 1130 чланова.

Готово у исто време, у Европи је приметан велики пораст у броју основаних бизнис инкубатора. Први инкубатори у Европи успостављени су почетком 80-тих у Енглеској и Немачкој. Занимљив је пример Берлина где је новембра 1983. године започео са радом први бизнис инкубатор у Немачкој - *Берлински центар за иновације и нова предузећа*. Ова иницијатива је покренута од стране Техничког Универзитета у Берлину и заснована је на искуству из области трансфера технологије са циљем да се промовише сарадња између малих и средњих предузећа (МСП) и универзитета.

Главни разлози за оснивање бизнис инкубатора били су:⁸

- Промовисање трансфера резултата универзитетских истраживања у практичну употребу кроз подршку научницима у оснивању сопствених предузећа,
- Развој привредне структуре града Берлина стимулисањем оснивања нових и иновативних предузећа са новим производима и услугама,
- Укључивање иновативног потенцијала градских истраживачких установа у регионални привредни развој,
- Креирање нових модерних радних места у новим предузећима, као и у постојећим МСП путем (индиректног) коришћења иновативног импулса који постоји у новооснованим предузећима заснованим на технологији и знању, као и сарадње са постојећим предузећима.

Концепт првог бизнис инкубатора у Немачкој прецизно је усмерен ка предузећима заснованим на технологији и знању. Међутим, принцип бизнис инкубатора веома брзо је прилагођен различитим потребама и сврхама, па су у међувремену почеле са радом различите врсте бизнис инкубатора.

Први инкубатори у Великој Британији појавили су се почетком 80-тих година, након великог привредног пада 1982/1983., у време високе незапослености и почетка политике приватизације. До 1996. године било је само 25 регистрованих инкубатора, мада је било далеко више програма вођеног уређеног радног простора.⁹ Током

⁸ Група аутора, *«Успостављање бизнис инкубатора техничких факултета у Београду»*, ХИИИ телекомуникациони форум ТЕЛФОР 2005, Београд, Сава Центар, 22.-24.11.2005.г.

⁹ Главна разлика између пословног инкубатора и вођеног уређеног радног простора састоји се у пружању пословних савета на лицу места. Пословни

последњих пет година број инкубатора се нагло повећао и данас их има око 150.

Многим инкубаторима у Великој Британији управљају компаније које су унајмљене под уговором како би пружиле пословне услуге и управљале непокретном имовином. Другим инкубаторима управљају директно они који дају имовину на коришћење. Финансијска средства за почетак рада инкубатора у Великој Британији долазе углавном од локалних власти (или даваоца непокретне имовине) и Европске Уније, мада закупнине из приватног сектора и други приходи, обезбеђују знатан приход у моменту када инкубатори достигну своју зрелост. Код скоро половине инкубатора, укључени су и локални универзитети или средње школе - било тако што дају новац, непокретну имовину, подршку особља или тако што активно обезбеђују новооснованим компанијама особље са универзитета или особе које су дипломирале.¹⁰

Иако је концепт пословних инкубатора у Европи тек недавно почео заживљавати, већ сада је прихваћен у већини европских земаља. Дирекција за запошљавање и социјалну политику Европске уније недавно је дала смернице којима се охрабрује успостављање инкубатора као мера за подстицање активног тржишта радне снаге, и решавање проблема искључености неких друштвених група у областима у којима су економска права угрожена. Многе земље чланице и кандидати за приступ Европској унији већ су усвојиле модел инкубатора у различитим подручјима.

4. ЗАКЉУЧАК

Унапређење предузетништва има битну улогу у повећању конкуренције мањих бизниса и расту запослености. Међу бројним организационим облицима и решењима, пословни инкубатори представљају најнефективније средство помоћи предузетницима и предузећима у започињању нових послова, подршци новооснованим предузећима и давању разноврсне помоћи у циљу преживљавања, током почетног периода пословања. Стога, акценат треба ставити на развијање приватног сектора и развој предузетништва, малих и средњих предузећа, како би се створила повољна клима и пословна средина у којој ће бити омогућено трансформисање постојећих предузећа према тржишној економији. У том смислу, пословни инкубатори, као пословни подстицајни центри, представљају одлично решење

инкубатори пружају пословне савете на лицу места, док вођени уређени радни простори омогућавају добијање пословног простора по ниској цени, при чему се пословни савети дају само у мањој мери или се уопште не дају.

¹⁰ *Пословни инкубатор*, Водич за брзи почетак: Књига 3, Куицк Импакт Фацилиту, БиХ

посебно у земљама у транзицији. Као флексибилни организациони облици, који су у стању да се ефикасно прилагоде потребама и променама у окружењу, инкубатори бизниса настоје да активирају све ресурсе, стављајући их у функцију реализације предузетничких подухвата и развој малих предузећа.

Пракса је показала да пословни инкубатори могу бити употребљени и као користан инструмент развоја регионалних, производних, интелектуалних и других извора, који нису пронашли своје место у процесу стварања тржишне економске средине. Они могу бити искоришћени као инструмент конверзије великих и застарелих предузећа и њихових производних капацитета у ефикасан сектор економије. Ако су бизнис инкубатори добро испланирани, организовани и уређени, они неће бити само самоодрживи, већ комерцијално профитабилно репрезентативни у пласману својих производа и услуга и експлоатацији интелектуалних ресурса у датом региону.

ЛИТЕРАТУРА

- [1] *Benchmarking of EU Incubators*, Centre for Strategy & Evaluations Services, EC February 2002.
- [2] Даниловић Грковић Г., Жегарац А., *Бизнис инкубатори*, Републичка агенција за развој малих и средњих предузећа и предузетништва, Београд, 2003.
- [3] Грујић С., «Пословни инкубатор», Глас локалне самоуправе, број 1/2004.
- [4] Група аутора, «Успостављање бизнис инкубатора техничких факултета у Београду», ХИИИ телекомуникациони форум ТЕЛФОР 2005, Београд, Сава Центар, 22.-24.11.2005.г.
- [5] Група аутора, *Предузетништво*, Мегатренд, Београд, 2004.
- [6] Истраживање Enterprise DG i CSES-a Centre for Strategy & Evaluation Service, 2001.
- [7] Костадинов В., «Суботица добија пословни инкубатор», СИНА, www.cina.org.sy, 8.новембар 2006.
- [8] *Пословни инкубатор*, Водич за брзи почетак: Књига 3, Quick Impact Facility, БиХ.

COSO ПРЕПОРУКЕ И ИТ РЕВИЗИЈА

COSO RECOMMENDATION AN IT AUDIT

* Универзитет Источно Сарајево, Факултет спољне трговине, Бијељина

** Висока школа за рачуноводство и берзанско пословање, Београд

Резиме: Акроним *COSO* представља комитет спонзорских организација (*Committee of Sponsoring Organisation*) са задатком да постави камен темељац модерних интерних контрола и практично управљање ризицима предузећа. У склопу тога посебне контроле су предвиђене у оквиру Информационе Технологије (ИТ).

Кључне речи: Интерне контроле, ризици Информационе технологије

Abstract: Acronime *COSO* means: *Comitee of Sponsoring Organisations whose goal is to establish foundations to modern internal controls and practical risk management in companies. Within this, specific controls are foreseen (provided) within frame of Inforamation Technology (IT).*

Keywords: *Internal control, Information Technology risks.*

1. УВОД

У САД је током 1987. године формиран "Комитет спонзорских организација" - *COSO* састављен од пет најважнијих организација које се баве проблемом поузданошћу финансијских извештаја и то: АИСПА¹ - Амерички институт јавних сертификованих рачуновођа, ААА² - Америчка асоцијација рачуновођа, ФЕИ³ - Институт за финансијско извршавање послова, ИА⁴ - Институт интерних ревизора и ИМА⁵ - Институт управљања књиговодством. Формирана организација је независна од својих оснивача и има задатак да дефинише потребно унапређење интерних контрола у организацијама. У том смислу, *COSO* је дефинисао приручник, "Интерне контроле интегрисани оквир" који је прихваћен као незваничан стандард на основу којег је могуће управљање и ублажавање ризика у организацијама. Како ИТ постају парадигма савременог светског пословања, менаџмент задужен за ИТ и безбедност постаје

одговоран да се на подесан начин управља информационам ресурсима, посебно интерним контролама у оквиру Информационих Система (ИС) у организацији. У том прилазу изузетно много могу да помогну управо дефинисане *COSO* препоруке. У оквиру свог интегрисаног оквира *COSO* је дефинисао пет компоненти везаних за интерне контроле и то: (контролно окружење, процена ризика, контролне активности, информације и комуникације и надзор – мониторинг). Свака од дефинисаних компоненти које припадају *COSO* оквиру су важне да би се постигли постављени циљеви поузданости финансијских извештаја. Када су ове компоненте присутне и функционалне у потребном обиму у организацији, тада менаџмент може да има разумну сигурност да су финансијски обрачуни припремљени на поуздан начин, а спроведене интерне контроле могу да буду оцењене као ефикасне. Сам надзор може да буде урађен на два начина: кроз активности у току или кроз одвојени процес оцене. Системи интерних контрола су обично тако структурирани да донекле нагледају сами себе. Повећање степена и делотворности текућег мониторинга доводи до мање потребе за посебним оценама...[1]. У пракси се обично "праве" комбинације текућег одржавања и посебних оцена које ће осигурати да систем интерних контрола сачува своју ефикасност током времена.

2. ПОДЕСНОСТ ИНФОРМАЦИЈА

Подесна информација је релевантна, поуздана и благовремена. На слици 1. приказано је како та три елемента подесности функционишу заједно. У центру дијаграма где је информација релевантна, поуздана и благовремена, оцењивач може да посвети своју пажњу на то да ли је расположиво довољно информација за разуман закључак.

Информације које не адекватно приказују ова три елемента могу да буду подесне до неког степена, али саме не могу да подрже разумне закључке гледајући континуитет ефикасности контроле. На пример: информација може да буде релевантна и

¹ АИСПА – American Institute of Certified Public Accountants

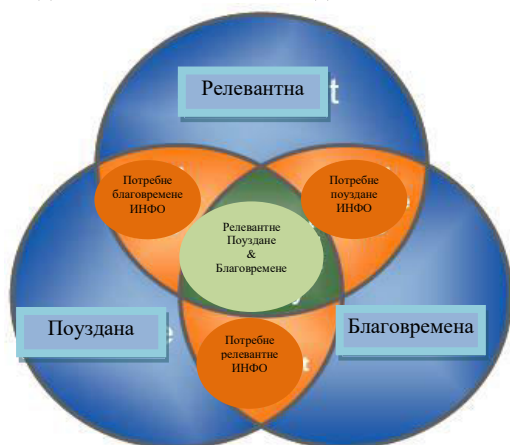
² ААА – American Accounting Association

³ ФЕИ – Financial Executives Institute

⁴ ИА – Institute of Internal Auditors

⁵ ИМА – Institute of Management Accountants

поуздана али још увек недовољно благовремена да подржи закључке гледајући унутар потребног разматрања контролну ефикасност током времена. Алтернативно, информација може да буде, битна и благовремена, али генерисана од мање поузданог извора. На крају, информација може да буде, благовремена и поуздана али неадекватно релевантна да би се приступило закључивању везано за ефикасности потребних контрола. Као што показује слика 1, у таквој ситуацији биће потребно, да се захтевају допунске информације да би се обезбедио захтевани степен подесности.



Слика 1. Приказ подесности информација [2]

3. РЕЛЕВАНТНОСТ ИНФОРМАЦИЈА

Информација је релевантна када говори оцењивачу нешто значајно везано за операције основних контрола или контролних компоненти. На пример, разматрање краћих биографских података и документованог тренинга може једном оцењивачу да говори нешто важно око тога да ли рачуновођа има подесно образовање да обрађује неку сложу област рачуноводства. Краћи биографски подаци и исправни тренинг су значајни за спровођење контрола, гледајући на надлежност финансијског особља. Најбитније су информације које директно потврђују операције спроведених контрола. Настављајући разматрање поменутог примера и имајући из "прве руке" сазнање да један рачуновођа најпрецизније анализира сложено рачуноводство и проверено ствара свој потребан избор, много је важније него разматрање самих биографских података. Информација, која се индиректно односи на операције контрола, може да буде значајна, али мање значајна него нека директна информација. Следећи опис природе и вредности директних и индиректних информација ће се односити на процес надзора. Индиректне информације се користе да идентификују аномалије која указује да контрола, или скуп контрола имају пропусе да би ефикасно функционисале. Осуство таквих аномалија, међутим, није експлицитно приказано оцењивачу тако да он незна да ли су фундаменталне контроле технички ефикасне.

4. МОНИТОРИНГ - НАДЗОР

Систем интерне контроле би требало да током времена буде стално надгледан, пре свега они процеси који процењују квалитет перформанси излазних информација. То се постиже кроз активности континуираног надзора, издвојеном оценом или комбинацијом ове две методе рада. Континуирани надзор се обавља током операција. Он укључује сталани менаџмент и контролне активности као и друге акције особља које се предузимају приликом обављања њихових редовних дужности. Обим и фреквенција издвојених активности примарно зависи од обављене процене ризика и ефикасности самог процеса континуираног надзора који је у току. О недостатаку квалитетних интерних контрола потребно је одмах извештавати главни менаџмент организације, кроз озбиљне извештаје који су од значаја за даље доношења одлука.

5. РИЗИК И COSO ДЕФИНИЦИЈЕ ЗА УПРАВЉАЊЕ РИЗИКОМ

Управљање ризиком је континуиран процес у свакој организацији који мора да буде подржан од стране главног менаџмента и осталог особља, а примењен кроз подешену стратегију организације, пројектован да благовремено идентификује потенцијална догађања која могу да утичу на организацију и њено управљањем ризиком. Појава ризика може да буде унутар процењених ризичних околности тако да организација мора да обезбеди разумно уверење сигурности, у односу на постављене циљеве и очекивани ризик. Ова дефиниција се рефлектује на основне појмове у оквиру организације тако да можемо да дефинишемо да је управљање ризиком процес:

- који се континуирано одвија кроз организацију,
- који директно утиче на сваки ниво у оквиру организације,
- који је омогућен сталним праћењем тако да кроз промене утиче на управљање стратегијом организације,
- чија примена се обавља на сваком нивоу и у свакој целини и мора да укључи формирање оцене портфолија ризика у организацији,
- који је пројектован да идентификује потенцијалне догађаје, који ако се догоде могу да утичу на организацију,
- чија способност је да се обезбеди разумно уверење о нивоу угрожености за управу организације,
- који представља усклађивање са намером да се постигну постављени циљеви сигурности у једној или више преклопних категорија, у односу на потенцијални ризик.

Управљање ризиком организације се састоји од осам могућих интер - релацијских компоненти. Оне су изведене из начина извођења менаџмента једне организације и директно су интегрисане са процесом управљања. Ове компоненте су:

Интерно окружење, Подешавање циљева, Идентификација догађаја, Процена ризика, Одговори на ризик, Контролне активности, Информације и комуникације, Мониторинг.

6. УТИЦАЈ *COSO* И ЕФЕКАТ ИТ КОНТРОЛА

Широко направљени принципи који су скицирани у оквиру *COSO* документа су током времена примењени у оквиру САД, посебно у корпорацијама које су привлачне за јавност. Тако је *COSO* постао један прихваћени оквир од стране Америчке Комисије за хартје од вредности и берзе - *SEC*⁶ и у корпорацијском борду директора, *PCAOB*⁷ који прати могуће пропусте, као основ за постављање интерних контрола. *COSO* је представио свој концепт контрола у односу на ИС организације. *COSO* је формулисао да је интерна контрола интегрисани оквир, услед распрострањености примене и све веће зависности организација искључиво од аутоматизованог пословања, које постаје парадигма редовног рада. Контроле које су примењене у оквиру ИС постају нераскидиви део укупно примењених интерних контрола укључујући и мануелне контроле. У склопу тога *COSO* класификује контролне активности ИС у две групе. Једна група обухвата опште компјутерске контроле које укључују активности над управљањем ИТ, безбедношћу ИТ, набавком софтвера, развојем, одржавањем и управљање безбедношћу а примењују се у широком дијапазону од *mainframe* рачунара, преко клијент сервер окружења до *desktop* рачунара. Друга група обухвата апликативне контроле које укључују компјутеризоване кораке унутар апликативног софтвера за контролу технологије апликација. У безпапирном окружењу које постаје доминантно у савременом пословању, примењене контроле би нужно морале да обезбеде надлежност, тачност и валидацију информација.

7. ПОУЗДАНОСТ ИНФОРМАЦИЈА

Потреба за надзором је потребна на реалној основи да би се закључило да ли су коришћене информације **поуздане**. Поуздане информације су

⁶ *SEC* - Securities and Exchange Commission

⁷ *PCAOB* – Public Company Accounting Oversight Board – Мисија; *PCAOB* представља приватни сектор, непрофитну организацију формирану од стране *Sarbanes – Oxley Act*-а из 2002. да надгледа ревизију јавних компанија да би се заштитио интерес инвеститора и унапредио јавни интерес у примени информативног, фер и независног ревизорског извештаја[4].

тачне, проверене и долазе из једног **објективног** извора. Поседовање тачних информација је предуслов за доношење коректних закључака. Проверене информације омогућавају оцењивачу да зна да ли се информацијама може веровати. Иако су тачност и провереност опште схватљиви елементи, концепт постављених циљева оправдава будуће разматрање интерних контрола[3]. **Објективност** је одсуство пристрасности у информацијама и односи се на обе ствари, на начин како је информација генерисана са једне стране и карактеристике поступка индивидуалног извршавања оцене информација. Објективност извора информација је степен у којем извор може да очекује да обезбеди непристрасне податке за оцену. Поред тога, индивидуално извршавање оцене контрола, коришћењем података, мора по свој природи да буде објективно. Једно објективно извршавање оцене података је оно које је без бриге око могућих личних последица и без коришћења стечених права у манипулацији информацијама за личну корист или самозаштиту. У пракси објективност може да буде "нападнута" од разних фактора који могу да утичу на било коју особу, што може да узрокује да таква особа извештава некомплетне или нетачне информације које су потребне за доношење једног поузданог закључка. Лични интегритет особља које обезбеђује информације је примарни фактор у оцени објективности, али то није и једини фактор. Други фактори укључују накнадне иницијативе, извештаје о одговорности, међусобне односе особља и степен у којем појединци могу утицати на резултат надгледања, односно мониторинга. **Аутоматизоване контроле:** Аутоматизоване контроле обично функционишу конзистентно. Стога, периодичност поновног потврђивања кроз оцену појединачних случајева аутоматизованих контрола је често један прихватљив праг надзора. У таквим ситуацијама менаџмент је најефикасније укључен у процедурама које се баве надзором тестирања програма, програмске безбедности и контроле процеса измена. Разматрање надлежности и објективности помаже организацији да одреди ко би требало да извршава процедуре надзора. Надлежности се реферишу на оцењивачево познавање контрола и односних процеса, укључујући како би дефинисане контроле требало да се извршавају и како се установљава слабост контрола. Као што је раније забележено у излагању, ефективни надзор захтева обе ствари, идентификацију слабости контрола (ако слабости постоје) и једне анализе искорењивања узрока контролних прекида. Стога, оцењивач мора да поседује знања о основним контролама и ризике за које су дизајниране контроле да би их убажили. Одржавање документације контролних активности може у том погледу да буде врло корисно

8. КОРИШЋЕЊЕ ТЕХНОЛОГИЈЕ ЗА ЕФИКАСАН НАДЗОР

Организације често користе ИТ да би повећале сопствени надзор кроз коришћење аутоматизованих алата за надзор контрола и управљање процесима. **Алати за контролу надзора** су аутоматизовани алати за надзор контрола и могу да играју значајну улогу у повећању ефикасности, ефикасности и времена надзора специфичних контрола. Многи алати функционишу као контроле тако да истовремено обезбеђују надзор информација у континуираним операцијама и у другим контролама. Неке контроле су независно имплементирани у контроле које су већ надзиране, пошто су део алата способног за извештавање, што је другим речима један **интегрисани** део интерног контролног система. Алати за надзор се типично фокусирају на један или више елемената као што су.

- **Трансакциони подаци** – где се компарирају обрађене трансакције података везано за скуп контролних правила да би истакли изузетке и/или идентификовали инстанце у којима контроле над процесом или системом не раде као што се очекивало.
- **Услови** – где се оцењује апликација или конфигурације инфраструктуре, подешавање параметара и њихово упоређење са основном линијом или са претходно успостављеним очекивањима, што даје објективну процену.
- **Промене** – тиме се обезбеђује идентификација и извештавање о променама над критичним ресурсима, подацима или информацијама стварајући могућу верификацију да су промене подесне и ауторизоване.
- **Интегритет обраде** – је провера и надзор комплетности и тачности података ако се они извршавају кроз различите ИТ процесе.
- **Управљање грешкама** – је надзор над обимом и решавањем активности у неизвесним областима типично као део једног апликативног система.

Алати за управљање процесима - Алати за управљање процесима су пројектовани да учине надзор много ефикаснијим и одрживим кроз аутоматизацију неких активности надзора, укључујући процену ризика, дефинисање и оцену контрола и комуникационих резултата. Ови алати су често коришћени у ситуацијама у којим је одговорност за контроле дистрибуирана кроз вишеструке или географски разуте пословне јединице, али они могу такође бити од вредности за било коју организацију, укључујући у то и неке мање. Многи од ових алата користе технике "радног тока" да би обезбедили структуру и чврстину перформанси процедура надзора. Неки делови који чине те алате корисно укључују њихову способност да:

- Координирају процес процене ризика и за ниво ентитета и за трансакциони ток,

- Обезбеђује складиште (енг. *Repository*) за документацију процеса, контроле и надзора,
- Повећавају комуникациони процес када се он односи на идентификовање, оцену и решавање слабости интерних контрола, укључујући њихову јачину и поправљање било које активности,
- Пруже подршку постизању информација везаних за ризик и контроле у различитим нивоима и тачкама унутар организације и
- Обезбеде "огласне табле" за приказивање битних контролних перформанси индикатора и текућих статуса различитих аспеката управљања оценом контролних процеса.

9. ЗАКЉУЧАК

Ови алати помажу доброј контроли организације за идентификацију где ризици или контролни оперативни услови могу да имају промене, а као резултат тога, алати обезбеђују користан надзор над информацијама. Ефикасност система интерних контрола омогућава организацијама да управљају ризицима и неизвесностима у њиховим процесима у окружењу и са информацијама које користе да би донели одлуке. Алати унапређују ефикасност, смањују ризик од губитка и помажу осигуравању поузданости финансијских обрачуна и њиховог придржавања са законом. Ефикасни системи интерних контрола су изграђени у активностима људи једне организације и у њиховим политикама, процедурама и технологијама. Наглашавамо, пет компоненти система интерних контрола – контрола окружења, процена ризика, контрола активности, информације и комуникације и надзор, све раде међусобно усаглашено да би обезбедиле организацију са разумном сигурношћу, како би могла да реализује своје постављене циљеве.

ЛИТЕРАТУРА

1. *COSO Internal Control - Integrated Framework, Guidance on Monitoring, Internal Control Systems, September 2007,*
2. *Chris Davis, Mike Schiller, and Kevin Wheeler, IT AUDITING using controls to protect Information Assest, Mc Graww Hill, New York, 2007*
3. Сајт: http://www.sox-online.com/coso_cobit.html
4. Сајт: <http://www.pcaobus.org/>

НОВА ЕКОНОМИЈА NEW ECONOMY

* Економски факултет Београд

Резиме: *Нова економија је економија знања заснована на примени know-how технологије. У новој економији све више додате вредности остварује се интелектуалним, а мање физичким радом. Нова економија је трка за будућност.*

Кључне речи: *нова економија, дигитална економија, информационо - комуникациона технологија.*

Abstract: *The new economy is a knowledge economy based on the application of human know-how. In the new economy, more and more of the economy's added value will be created by brain rather than brawn. The new economy is all about competing for the future.*

Keywords: *new economy, digital economy, information and communication technologies.*

1. УВОД

Веома брз развој науке у другој половини XX века, као и унапређење и ширење информационо-комуникационе технологије (ИСТ), имају велики утицај готово у свим сферама људске делатности. Технички проналасци и технолошка знања у последњих педесетак година из основа мењају не само човеково окружење већ и начине човековог сазнања. Како је реч о потпуно новом начину односа и схватања стварности изазваних углавном научним проналасцима у сфери информатике и рачунарске технике као и технолошке примене тих сазнања, сви ти догађаји и процеси називају се често „информатичка револуција”. Савремено друштво више се не назива ни „индустријско” ни „потрошачко” већ „информационо друштво”. Нарочито у економској сфери постаје све значајније располагање информацијама, поседовање и коришћење информационе технологије. Динамика развоја информациононих система и „информационе индустрије” постаје покретачка снага привредног и друштвеног напретка. Свакако да је тешко рећи да ли је информационона технологија пресудно утицала на друштвене процесе или је било обрнуто. У сваком случају, може се рећи да постоје веома интензивни интерактивни односи. Данас је време напредних технологија и промена које утичу на трансформацију привреде, друштва и живота. Информисаност,

прикупљање, обрада података и комуникација повећавају продуктивност у свим секторима. ИСТ револуција је основ свих друштвених и економских промена. Брз и нагли технолошки прогрес у ИСТ сектору покренуо је процес стварања нове економије, новог раста и развоја привреде. Нова економија је променила економски систем. Промене укључују глобализацију, промену монетарне политике, предузетнички капитал и иновације у управљању људским ресурсима.

Назив нова економија је почео да се користи крајем деведесетих година XX века, када је америчка привреда остварила привредни раст захваљујући примени информационо - комуникационих технологија. Назива се и дигиталном економијом, информационом економијом, а последњих година се користи и појам Интернет економија. Сви називи су везани за утицај информационо-комуникационих технологија на привреду и друштво.

2. ЕФЕКТИ НОВЕ ЕКОНОМИЈЕ

Током деведесетих година XX века десила су се три инвестициона шока: дерегулација телекомуникација (1996. године), „Y2K“ проблем (1998-1999. године) и „dot.com“ бум (1999-2000. године). Ови догађаји су изазвали повећање инвестирања у ИСТ у различитим секторима, што је довело до брзе експанзије сектора производње ове технологије. [1]

Инвестиције које су остварене у ИСТ сектору, у периоду од 1995. до 2000. године, допринеле су његовом развоју и утицају на остале секторе и привреду у целини. У том периоду основана су велика предузећа која су се бавила производњом или употребом нових технологија. Експанзија овог сектора отворила је 1,8 милиона нових радних места. Раст стопе запослености заустављен је 2000. године [2]. После две године пада пословања у ИСТ сектору, 2003. године почиње опоравак, запосленост се стабилизује, иако је и даље присутно отпуштање радника. Последица ових турбуленција је постепено премештање ИСТ сектора са подручја САД и осталих развијених земаља Европе у земље Азије, највише у Индију, Кину и Јужну Кореју, које имају обучену и високо-квалификовану радну снагу у овом домену,

способну за обављање свих активности информационо-комуникационих технологија, а која је много јефтинија од обучених радника у САД или у некој развијеној земљи Европе.

Фактори који су утицали на раст продуктивности и инвестирање у информационо-комуникационе технологије су: велики раст моћи рачунара, раст повезаности и веза (постојање стандардизације и аутоматизације електронских трансакција) и нови програми. Предности нових технологија су довеле до великог пада цена рачунара, већег и јефтинијег чувања података и боље и јефтиније комуникације. С једне стране је остварен пад трошкова, а са друге повећање перформанси производа и услуга. Нове технологије су утицале на повећање активности на Интернету. Нова економија је допринела променама на тржиштима. Јављају се нова кретања на тржиштима којима су предузећа, сектори и земље принуђени да се прилагођавају. Привреда је постала глобална и да би привредни субјекти могли да опстану и да усвоје нове начине пословања неопходно је да изврше либерализацију, мобилизацију капитала и дигитализацију, односно да примене електронски начин пословања. Ове измене су утицале на стварање нових тржишних, секторских и кооперативних структура. Пословање се заснива на смањивању трошкова, транспарентности, доступности података и информација, иновацијима и мрежама путем којих се одвијају процеси пословања. Да би повећала своју продуктивност, предузећа морају да константно прате ICT развој и имплементирају нова достигнућа у своје пословање.

Продуктивност у новој-дигиталној економији није лако измерити. Неке земље су развиле нове методе мерења уводећи тзв. хедонистичке ценовне индексе (hedonistic price indexes), где су коришћена кретања цена информационо-комуникационих технологија. Ови индекси су узимали у обзир тип рачунара са његовим капацитетом. Капацитет персоналног рачунара се удвостручује сваких 18 месеци, тако да су статистике показале драстичан пад цена ICT опреме и велико повећање квалитета производа и продуктивности у овој области. Неки економисти су прихватили овакав начин мерења, а други су сматрали да је овим начином прецењено повећање продуктивности.

И поред тога што је продуктивност повећана, било је полемика о томе да ли је то повећање настало само захваљујући новим технологијама. Упркос томе, ICT су имплементирани у све сфере друштва и економије. Употреба ових технологија у предузећима, обука радника, стварање нових занимања, реструктурирање предузећа, инвестирање у развој ICT-а и мобилност радне снаге довеле су до промене нивоа производње.

Постоје два мишљења о томе шта је повећало продуктивност рада у америчкој привреди. Једни

сматрају да је она остварена кроз повећање раста продуктивности у сектору производње ICT-а, а други да је она резултат повећања коришћења ових технологија, њихових производа и услуга у другим секторима у привреди.

Black и Lynch су, на основу својих анализа, констатовали да је повећање продуктивности у америчким предузећима остварено употребом рачунара и других видова информационо - комуникационих технологија [3], док су економисти Bresnahan, Brynjolfsson и Hitt дошли до закључка да је оно настало као последица инвестира у овај сектор.



Током друге половине деведесетих година просечна продуктивност рада у САД се повећавала по стопи од 2,5% на годишњем нивоу. Раст продуктивности је остварен растом укупне факторске продуктивности и капиталне интензивности. Када се пореди период од седамдесетих до половине деведесетих година, са периодом од краја деведесетих до данас, производња информационо-комуникационих технологија је допринела расту агрегатне факторске продуктивности за више од 35 %. Највеће инвестиције у ICT су остварене у САД (0,84 % раста GDP-а) и Шведској (0,94 % раста GDP-а) [2].

Успоравање раста друштвеног производа у САД и Европи након 2000. године је довело до смањења инвестирања у информационо-комуникационе технологије. Неки економисти сматрају да је пад привредног раста последица смањења инвестиција у технологије. Други аналитичари пак тврде да ефекти ICT-а, које су имале највећи бум крајем деведесетих година XX века, и даље имају утицај, али је под

Регион	Ст. у мил.	% ст. света	Инт. кор. у мил.	% стан. рег.	% св. кор.	Индекс кор. 2000-2007
Африка	941	14.2	44	4.7	3.4	882.7
Азија	3,734	56.5	511	13.7	38.7	346.6
Европа	802	12.1	348	43.4	26.4	231.2
С. Исток	193	2.9	34	17.4	2.5	920.2
С. Амер.	335	5.1	238	71.1	18.0	120.2
Ј. Амер.	569	8.6	126	22.2	9.6	598.5
Ауст/Оц	33	0.5	19	57.1	1.5	151.6
Свет	6,607	100.0	1,320	20.0	100.0	265.6

дејством неких других економских елемената дошло до пада стопе раста друштвеног производа.

Нова економија пружа стратегијске могућности предузећима да промене организацију и структуру пословања. Нова економија представља заједнички термин за промене у економском систему, са могућностима креирања нових правила за постизање продуктивности, запослености и економског раста. Велике предности ИСТ-а су у томе што оне представљају основ за примену иновација у свим секторима. У многим економским активностима ове иновације могу утицати на трошкове интеракције, трансакција, давања информација и на приходе. Нова оптимална решења за повећање ефикасности организација и тржишта могу имати сложене, велике и потенцијалне радикалне ефекте на структуру и динамику индустрије [4]. Нови производи и услуге су остварили нове алокације вредности међу произвођачима и нове алокације трошкова између потрошача и добављача. Осим наведених смањења трошкова, нова економија има своје микроекономске ефекте, а ту је и смањивање или укидање географских, индустријских и корпоративних баријера и граница. Потрошачи у новој економији имају велики избор и приступ. Комуникација добављача и потрошача је олакшана и убрзана. Постоје могућности специјализације, којом се повећавају ефекти економије обима, базирани на електронским производима и електронској активи. Због позитивних ефеката, већина предузећа повећава инвестиције у ИСТ, реструктурира организацију како би смањила трошкове, повећала флексибилност, ефикасније употребила технологије и побољшала начине одлучивања, односно доношења пословних одлука.

Стандардизацијом дигиталних мрежа настала је комерцијализација Интернета, која је остварена кроз повезивање рачунара и комуникационих канала на јефтин и лак начин. Уз опадање трошкова рачунара и комуникационих производа, могућности електронске трговине и пословања на Интернету представљају идеално поље за иновације које ће креирати нове вредности и нову ефикасност пословања на свим нивоима.

Интернет представља узрок и последицу нове економије. Он је производ технолошких и економских промена и стварања нових мера и правила. Нова економија је повезана са мрежним ефектима - што је већи број корисника у мрежи, то је вредност мреже већа (ово је примењено и на технологију и на производе) [5]. Захваљујући информационо - комуникационим технологијама информације су увек доступне. Потрошач треба само да има прикључак на мрежу или Интернет и да види и анализира цене, квалитет, доступност и информације о производу.

Табела 1. Број корисника Интернета [6]

3. ПОРЕЂЕЊЕ НОВЕ И СТАРЕ ЕКОНОМИЈЕ

Нове технологије представљају главни подстицај расту и развоју у општем смислу – од појединачног предузећа до укупне светске привреде. Темљеи економског развоја савременог света заснивају се на високоразвијеној технологији, иновацијама, знању и разгранатој инфраструктури. У том смислу данас се говори о “новој економији” базираној на технологији, информацијама и знању, која заузима место “старе економије” засноване на физичким факторима производње – раду, капиталу и земљишту.

Нову економију карактерише доминантност услуга и информационо-комуникационих технологија, тј. нематеријалне активе. У новој економији се укида инфраструктура физичке производње, односно материјалне активе. Нова економија је економија рачунара и осталих информационо-комуникационих технологија и њихових апликација. Она замењује традиционалну економију, коју карактерише радна интензивност производње и кретање физичких производа. Нова економија је свеприсутна, глобална и свеобухватна, а њен основ је трошење. Насупрот традиционалне економије која је реална, нова економија је виртуална.

Традиционалну економију карактеришу: материјална актива, физички капитал, радна интензивност, масовна производња, планови у јасним границама, вредности које се мере и које су приступне у статистикама. Традиционална економија почива на физичкој производњи и индустријализацији. Нова економија представља следећу фазу у развоју економије у којој настаје померање са физичке производње на услуге. Границе се померају са локалног, односно националног нивоа на међународни, односно глобални ниво. Нову економију карактеришу: дигиталност, виртуалност, доминантност услуга, нових нематеријалних производа и информационо - комуникационих технологија. ИСТ представљају основ

стварања нове економије. Ефекти информационо - комуникационих технологија су следећи:

- *већа конкуренција* - скраћено време, смањени трошкови и лак улазак на тржиште доводи до већег степена конкуренције у односу на традиционалну економију.
- *ниже цене* - смањивањем трошкова залиха и дистрибутивних трошкова смањују се и цене, што је нарочито изражено у електронској трговини.
- *већа продуктивност* - ИСТ су креирале нове начине пословања отклањајући све што је неефикасно, а повећавајући продуктивност и стопу економског раста.

Информациона технологија омогућава економију базирану на знању. У новој економији главна средства организације су интелектуална средства, која су фокусирана на стручњаке. Ово условљава компаније широм света да развијају нове начине мерења и управљања својим интелектуалним капиталом. У старој економији радници једне фабрике аутомобила били су слични радницима у другој фабрици и били су замениви. Сада су они врло варијабилни. А сада, у софтверским компанијама (Microsoft, Oracle, Novell) нема више радника у традиционалном смислу. Овде су најважнији знање и креативност стваралаца стратегије за производњу, развој и продају. Такође, битна је способност компанија да привуку и задрже стручњаке, омогуће њихово континуирано усавршавање, да обезбеде средину за иновацију и креативност. У оваквој ситуацији организација може бити конкурентна само ако "учи" брже од својих постојећих и будућих конкурената. Свако предузеће може имати исту технологију као и друга, сваки производ може бити копиран. Зато "учење" организације постаје једина одржива конкурентна предност.

Пошто је производња заснована на знању, постоје нове могућности за побољшање квалитета живота. Садржај знања у производима и услугама значајно расте, јер потрошачке идеје, информације и технологија постају делови производа. На пример, појављују се паметни производи, који почињу да преокрећу сваки аспект друштва. Организација не мора да нестане, али се трансформише. "Маса" постаје "молекуларна" у свим аспектима економије и живота. Велике корпорације се сада дезагрегирају на кластере индивидуа и ентитета, који формирају базу за економску активност. Главна економска јединица индустријске економије је била корпорација, а њен циљ увећање прихода и профита. Традиционална хијерархија је годинама имала проблеме, јер није могла да одговори на нове пословне захтеве. Пошто је неопходо додавање знања на сваком кораку у вредносном ланцу, доводи се у питање познати појам предузећа као

организационе јединице. Нова економија има молекуларну структуру - она је базирана на индивидуама. Масовна производња постаје молекуларна производња. Софтверска индустрија постаје парцијална индустрија у којој компаније праве делове и тргују њима.

4. ТРЕНДОВИ НОВЕ ЕКОНОМИЈЕ

У глобалном свету присутни су одређени трендови којима се предузећа и земље морају прилагодити уколико желе опстати и задржати конкурентност. Ово је време брзих промена. Глобализација и информационо-комуникационе технологије утичу на промене, које се одвијају великом брзином. Многа предузећа се, у циљу опстанка на конкурентном тржишту, прилагођавају променама усвајањем и применом нових пословних модела. Прилагођавање је основ постизања добрих резултата.

Потрошачи остварују предности, док традиционални дистрибутери губе. Ниска инфлација, транспарентност цена, трговина путем Интернета стављају потрошача у доминантан положај. Радници са знањем, флексибилношћу и квалификацијама су у предности. Стварају се послови по пројектима, нема радног места за цео живот. Повећањем пословања у сектору услуга отварају се могућности за мала флексибилна предузећа. Лице са квалификацијама и знањем може да напредује радећи за различита предузећа и различите пројекте, а не само у оквиру истог предузећа, што је одлика традиционалне економије. Основ пословног успеха су: ефикасност, брзина и квалитетна диференцијација.

Да би предузеће остварило успех неопходно је да инвестира у нове технологије. Предузећа настоје да кроз примену информационо-комуникационих технологија понуде потрошачу бржу и квалитетнију услугу. Улагањем у ИСТ остварује се продуктивност и ефикасност, а са повећањем продуктивности повећавају се производња и стопа економског раста, а тиме и друштвено богатство. Привреда је глобална, потребно је изаћи на глобално тржиште. Да би предузећа била конкурентна на глобалном тржишту она морају да примене најновије технологије и висококвалитетне стандарде прописане за производ.

Нова економија је изазов и могућност за свакога. Информационо-комуникационе технологије утичу на смањивање трошкова, ширење и појаву нових тржишта, већу конкуренцију и промену начина пословања. Потреба за структуром радника се мења – за поље информационо-комуникационих технологија су потребни обучени и образовани радници. Потребно је стално усавршавање у овом сектору, јер се технологија брзо мења, уз сталне иновације. С друге стране, ове технологије повећавају продуктивност рада и убрзавају процесе пословања. Пословање се мења, смањује се број

посредника, испорука се убрзава, а у најновијој фази развоја електронских тржишта за дигиталне производе, при уплати је слободно преузимање електронског производа. Ове технологије дају приступ и унапређују образовање, повећавају транспарентност и ефикасност. Послови се померају од производње ка услугама, пословање се помера ка глобалном тржишту. Нова економија, поготово применом Интернета, укида све лимите и границе и повећава доступност информација. Уколико желе да остану у послу, предузећа морају да се прилагоде новим тржиштима и новим тржишним кретањима.

Нова технологија мрежа омогућава малим компанијама да савладају главне предности великих компанија - економију обима и приступ ресурсима. У исто време, мале компаније нису оптерећене важним недостацима великих компанија - бирократијом, хијерархијом и отежаним променама. Због тога су велике компаније принуђене да изврше дезагрегацију (постају кластери малих молекула који могу да раде добро заједно), чиме постижу агилност, аутономију и флексибилност.

Интермрежено предузеће је проширење виртуелне корпорације, пошто постоји приступ иностраним пословним партнерима, константна реконфигурација пословних односа и драматично повећано финансирање из спољних извора. Руше се зидови између компанија, добављача, купаца, конкурената и афинитетних група. Свакој економији треба национална информациона инфраструктура, а свака организација треба да се уклопи у њу својом информационом инфраструктуром.

Доминантни сектор у новој економији су нови медији, који су производ конвергенције компјутерске, комуникационе и индустрије садржаја. Профит у новом сектору иде према индустрији садржаја, зато што је то место где се креира вредност за купце.

Главни носилац у новој економији је иновација, укључујући обавезу за континуираним реновирањем производа, система, процеса, маркетинга и људи. "Застарите сопствене производе" - ово се нарочито примењује у Microsoft-у, од стране његових планера, стратега, инжењера и менаџера. Ако је компанија развила добар производ, циљ је да развије још бољи, који ће застарити претходни. Ако она то не учини, друга компанија хоће. Животни циклус производа се скраћује. Јапански ауто-произвођачи креирају производе, који имају животни циклус дуг две године, а произвођачи електронских уређаја - три месеца. На појединим тржиштима постоје финансијски производи који имају животни циклус неколико сати - док их конкуренција не стигне. Многе средње или велике компаније у Северној Америци износе на тржиште више од једног

производа дневно. Чак и оно што је стабилно (као пиво) захтева иновацију.

Развој у новој економији више долази из малих и средњих фирми, него из великих корпорација и владе. Вођство у производима и услугама је начин да се победи у оваквој економији, али то није довољно да се разумеју купци и њихове одлуке и интереси. Купци често не могу распознати своје жеље, због сложености тржишта и због тржишних промена. Пошто је масовна производња замењена масовном персонализацијом (прилагођавањем корисничким потребама), произвођачи морају да креирају специфичне производе, који рефлектују захтеве и укусе индивидуалних потрошача. У новој економији потрошачи су укључени у актуелни производни процес. Они могу, на пример, да конфигуришу аутомобил на компјутерском екрану. Chrysler може да произведе специјално наручене тачкове, за неколико дана. ТВ гледалац дизајнира вести и гледа вести кад год пожели (кад му обавезе дозвољавају). Сваки потрошач на информационој магистралу постаје и произвођач, који креира и шаље поруке колегама на електронске огласне табле, дискусионе групе... У старој економији ове задатке су обављали појединци, као део свог посла. Пошто информација и знање све више постају саставни део производа и услуга, организације неће бити само корисници информације и технологије, већ и њихови произвођачи.

У економији, базираној на битовима, брзина постаје главни носилац и главна варијабла економске активности и пословног успеха. У 1990. години аутомобилима је требало 6 година од концепта до производње - данас две године. У старој економији изуми су обезбеђивали приходе више деценија - данас, електронски уређаји, само три месеца.

Нова економија је глобална - падају економски зидови, знање нема граница, не постоји домаће и интернационално знање. Са знањем, као кључним ресурсом, постоји само светска економија, чак и у случају кад индивидуалне организације раде у националним, регионалним или локалним седиштима. Расте број слободних зона у свету. Нова економија и политички региони и структуре (нпр. Европска Унија) смањују важност нације и државе. Сарадња у пословању није више ограничена на конвенционалне алијансе. Нови облик конкуренције се шири кроз глобално тржиште.

Глобализација је носилац нове технологије, и обрнуто: нова технологија је носилац глобализације. Компјутерске мреже омогућавају компанијама да обезбеде сервис 24 часа дневно, пошто се захтеви купаца прослеђују из једне у другу временску зону, а да купац није свестан да је посао обављен на другом крају света. Мреже омогућавају малим фирмама да сарађују у постизању економије обима.

Канцеларија није више место - то је глобални систем. Крајем 1960-их, комуникације између банака у Европи и Бразилу су биле права авантура; данас постоји "глобална конверзација". Цела земљина кугла је сада повезана у једно електронско тржиште.

5. ЗАКЉУЧАК

Предузећа треба да буду способна да се повежу са купцима, добављачима и партнерима у свету.

Нове погодности на глобалним финансијским тржиштима захтевају одговарајућу информациону инфраструктуру што доприноси преиспитивању организационе инфраструктуре и читавих индустрија, на интернационалном нивоу. Компаније и истраживачи раде на томе да изграде "транснационално предузеће", "фирме без граница", "глобалне организације" или "интернационална предузећа". Интернет нуди технолошке могућности: фирмама да постану директни лични добављачи, а купцима да персонализују своју потрошњу. Интернет може имати велики утицај на "културу избора". Избор у новој економији је више од избора унапред одређених опција. Овде долази до промене садржаја опција - шта и како се производи нешто, шта и како се конзумира. Велике мреже могу изазвати поларизацију активности, и глобално и локално, омогућавајући велику разноврсност и густину економских веза.

Међутим, постоје значајне опасности за пословање у новој економији. Нове компаније, које су одложиле прихватање нових медија, већ показују знаке заостајања. Са ове тачке гледишта, нејасно је како ће нови медији утицати на то како ће друштво пословати, радити, учити и живети.

Има више питања, него одговора, везаних за оно што ће доћи, као и за способност друштва и економије, да успешно спроведу транзицију. Да ли се може пронаћи добар критеријум за инвестирање, организациону структуру, тржишна правила и политике влада, који би осигурао да технологија служи људима? Ево неких питања за која треба пронаћи праве одговоре:

- Да ли ће промене условити дислокацију? Запосленост у пољопривреди се кретала од 90% популације на почетку XX века до 3% данас.
- Како сачувати приватност у дигиталној економији?
- Нови трендови показују јаку биполаризацију богатства. Да ли ће информационо - комуникационе технологије да направе велику разлику између оних који поседују информацију и оних који их не поседују, затим између оних који могу комуницирати са светом и оних који не могу?

- Шта је са другим разликама, условљеним различитим приступом новој технологији и економији - између мушкараца и жена, старих и младих, градова и осталих насеља, професионалаца и простих радника, развијеног и неразвијеног света?
- Да ли ће нова технологија утицати на то да људи раде у изолацији?
- Многе владе споро прихватају промене због бирократије која, по дефиницији, пружа отпор. Да ли влада може да постане електронска влада, која трансформише начин пружања услуга клијентима?
- Која ће бити улога удружења (синдиката) у новој економији? У интересу је радника да ступе у партнерство са предузећима и владом, да би помогли трансформацију. Свакој нацији је потребан конкурентан посао или ће доћи до структурне незапослености. Земље могу да инвестирају и генеришу ново богатство и добро плаћене послове само кроз рад који је високообразован, мотивисан, дисциплинован и помогнут научним средствима и инфраструктуром.
- Да ли је у новој економији знање сувише важно да би се препустило само школама? Пошто знање постаје део производа, производње, услуга и садржаја, онда фабрике, канцеларије и куће постају школе. Уместо да само пасивно посматрају или предвиђају ове социјалне промене, пословни људи треба да постану активни у решавању проблема.

Нова економија је базирана на знању, иновацијама и дигиталној информацији. Главна економска јединица је индивидуа, а не корпорација. Компаније се међусобно повезују и умрежавају; такође све више се повезују и са купцима. Главни тренд нове економије је глобализација - бришу се границе између држава и нација.

ЛИТЕРАТУРА

- [1] Varian H., 2001, High-Technology Industries and Market Structure.
- [2] Lenard M.T., Pickford J.M., The Digital Economy Fact Book, 2005, Seventh edition, The Progress & Freedom Foundation.
- [3] Hansen-Dilling M., Madsen Stojer E. & Smith V, 2002, Does the New Economy Create higher Productivity?
- [4] Meijaard J., 2002, *Making Sense of the New Economy*, Erasmus University of Rotterdam and EIM Business & Policy Research.
- [5] Shapiro J.R., 2000, *Digital Economy 2000*, U.S.Department of Commerce, 2000, Economics and Statistics Administration.
- [6] www.internetworldstats.com, април 2008.

УСКЛАЂЕНОСТ ПЛАНА ИНФОРМАЦИОНИХ ТЕХНОЛОГИЈА СА СТРАТЕГИЈОМ ПОСЛОВНОГ СИСТЕМА COMPLIANCE BETWEEN INFORMATION TECHNOLOGY AND BUSINESS SYSTEM STRATEGY

* ЕТФ Источно Сарајево

Резиме: Стратегија ПС као фундаментална управљачка одлука о циљевима, политикама и методама реализације не може бити квалитетна без подршке савремених ИТ. Зато стратегија мора бити јасно дефинисана да би се на бази ње могли јасно дефинисати и остварити планови ИТ, а у циљу остварења стратегијских циљева ПС.

Кључне ријечи: пословни систем, стратегија, планирање, циљеви, информационе технологије, знање.

Abstract: Business system strategy as a fundamentally managing decision about aims, politics and realization methods cannot be qualitative without contemporary IT support. Hence, strategy has to be clearly defined that, according to it, IT plans clearly define and accomplish, and for the purpose of accomplishing strategical BS aims.

Key words: business system, strategy, planning, aim, information technology, knowledge.

1. УВОД

Постојање сваког пословног система (ПС) је условљено остварењем пословних циљева. Пословни циљеви се могу дефинисати као будућа стања која ПС жели да оствари. Они морају бити јасни, реали и мјерљиви. План за достизање постављених дугорочних циљева се често дефинише као стратегија.

Стратегија се формулише на нивоу ПС стратегијским планом као писаним документом.

Највећи утицај на остварење постављених пословних циљева, или на њихово постављање у савременим ПС имају знање и савремене информационе технологије (ИТ) инплементирани у ПС. Да је ова констатација тачна показују пословни успјеси великих свјетских ПС који непрекидно улажу у нова знања и ИТ.

У раду ће бити посебно апострофиран значај усклађености плана ИТ са стратегијом ПС, не зато што је значај знања мање битан него што је знање дубоко инкорпорирано у ИТ и ПС.

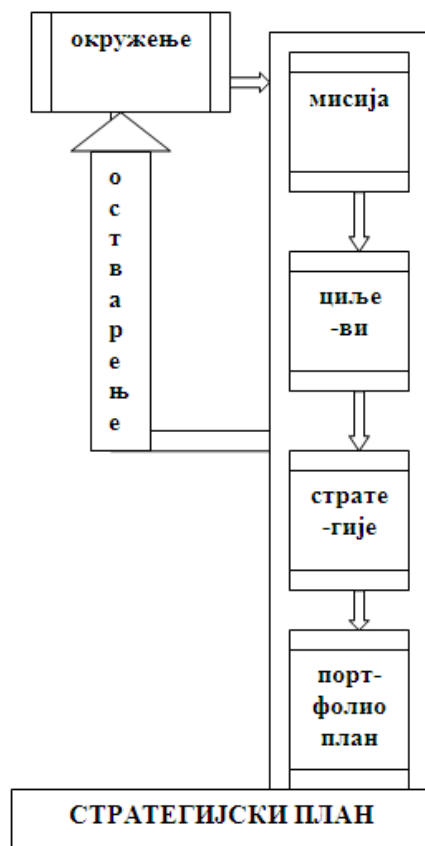
Да ли је могуће у данашње вријеме замислити израду квалитетног дугорочног плана пословања без располагања великим бројем података и информација о различитим аспектима пословања, без алата за прогнозу и симулацију будућих стања ПС? Да ли је могуће реализовати постављене циљеве без примјене ИТ? Слична питања би се могла низати. Одговори на оваква хипотетичка питања и у најнеразвијеним ПС данас би били негативни. Циљ ми је указати на неопходност усклађености стратегије и ИТ у ПС, а посебно у нашим ПС гдје је недовољно развијена свијест о стратегији и ИТ. Да би се допринос ИТ максимизирао у процесу остварења стратешких циљева ПС, осим што је неопходна усклађеност ИТ са стратегијом потребно је и максимално учешће топ менаџмента у реализацији постављених циљева.

2. СТРАТЕГИЈСКО ПЛАНИРАЊЕ

Стратегија ПС је изражена формално стратегијским планом као писаним документом, у свим ПС који претендују да воде озбиљну пословну политику. Сви процеси који за резултат имају настанак стратегијског плана припадају процесу стратегијског планирања. Ови процеси су у многоме условљени врстом дјелатности и веома динамичним окружењем у коме ПС функционише и планира своју будућност на дужи временски рок.

Брајан Трејси, свијетски предавач из области економије, на семинару одржаном новембра мјесеца 2007. године у Београду под називом »Стратегија за максимизирање профита у 21. вијеку« је рекао: »За успјех једне компаније битна је јасноћа идеја али и спремност људи који раде у њој да верују и гледају унапред минимум пет година«. (Вечерње новости 30.11.2007.). Из ове препоруке јасно је колико унапријед морају гледати менаџери и бити спремни да у околностима које им се наметну предвиде успјешну будућност ПС.

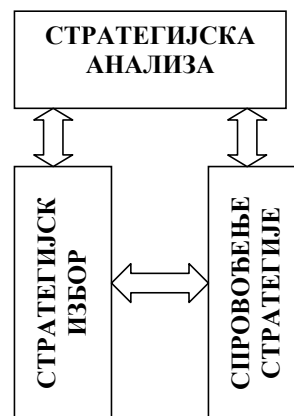
Стратегијско планирање је процес који укључује испитивање окружења, тржишних услова, потреба потрошача, конкурентских снага и слабости, друштвено–политичких, правних и економских услова, технолошког развоја и расположивости ресурса [1]. Када се дође до свих релевантних информација тада се приступа дефинисању мисије, циљева, стратегија и портфолија плана. Процес стратегијског планирања је приказан на слици 1.



Слика 1. Процес стратегијског планирања

Пошто се реализација стратешких циљева остварује у врло динамичном окружењу, менаџмент ПС мора располагати квалитетним информацијама да би благовремено кориговао прокламоване циљеве, визију и стратегију. Како је примјетно, стратегијско планирање је континуалан процес дугорочног планирања и сталног преиспитивања и корекције стратешких циљева у складу са понашањем динамичког окружења. Овакав приступ управљању ПС је познат као стратегијски менаџмент. Он се односи на доношење одлука о стратегијама и планирању како би се изабрана стратегија требала спровести [1]. Стратегијски менаџмент је процес који у себи обједињава три под процеса.

Они су: стратегијска анализа, стратегијски избор и спровођење стратегије. Њихови међусобни односи су приказани на слици 2.



Слика 2. Елементи стратегијског менаџмента

Садржину ових под процеса нећу износити, осим што ћу констатовати да су то процеси у којима се прикупља и обрађује изузетно велики број информација на основу којих се доносе и спроводе значајне менаџерске одлуке.

Процес стратегијског планирања је обично дефинисан и усвојеним документима прокламованог система менаџмента квалитетом. Дефинисан систем, менаџмент квалитетом у данашње вријеме требају имати сви ПС, ако претендују да буду озбиљно прихваћени на тржишту гдје пласирају своје производе и услуге. То је постала карактеристика препознатљивости ПС по квалитету и ако то не значи априори добар квалитет производа и услуга на тржишту.

У раду су до сада приказани само неки сегменти стратегије, стратегијског планирања и стратегијског менаџмента. Из приказаног се види да су то изузетно информационо сложени и захтјевни процеси. Они су сложени и са становишта једнозначности и зависности од многих процеса који нису под контролом нити било каквим директним утицајем ПС. О тим вањским утицајима и њиховим токовима можемо само судити ако имамо довољно квалитетних података и информација о њима и ако поседујемо одговарајуће системе за њихово процесуирање по одређеним алгоритмима за процјену њиховог утицаја на ПС. Да би се обрадио овако велики број података и информација и на основу њих донијеле адекватне менаџерске одлуке неопходна је експлоатација благодети које доносе савремене ИТ. Оне се морају плански развијати и примењивати.

3. ПЛАНИРАЊЕ ИТ

Информационе технологије треба да продукују информације које имају импликацију за акцију. Ове информације морају бити тачне, прецизне, благовремене, релевантне и поуздане.

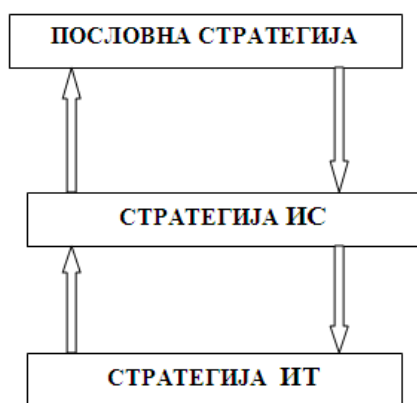
Због наведеног ИТ морају бити адекватне потребама. Оне могу одговорити потребама ПС само ако се планирају и развијају у складу са прокламованом стратегијом пословања. Озбиљни

ПС израђују дугорочни план ИТ који је суштински стратешки документ за ИТ. Овај план није план конкретних информационих ресурса нити њихове расподеле унутар појединих дијелова ПС. Он је резултат заједничког рада корисника и стручњака за ИТ у погледу потенцијално корисних услуга ПС.

Посебним планом се утврђује скуп апликација, њихова припадност појединим ИС унутар ПС, приоритети за реализацију итд. Ови планови се раде за неколико година унапријед и познати су као средњорочни. Они постају водила за оперативно планирање информационих ресурса на годишњем нивоу. Оперативни планови дефинишу првенствено ресурсе, рокове за реализацију и приоритете за плански период. Због значајних промјена у ПС и промјена ИТ, неопходно је стално преиспитивање усвојених планова, јер се многи пројекти и не реализују, а новост у ИТ налажу знатне измјене. На основу резултата

преиспитивања доносе се одлуке о корекцији појединих планова ИТ и других планова у ПС. Само овакав поступак планирања и реализације планова може у доброј мјери обезбиједити драгоцјену подршку пословању и складан развој ПС и ИТ које га могу пратити. Овакав начин обезбјеђује развој оних апликација које максимално доприносе остварењу постављених пословних циљева.

Јасно изражени пословни циљеви јесу основа за правилно планирање ИТ. Није ријетка појава да ПС немају јасно дефинисане пословне циљеве који су добра основа за квалитетно планирање ИТ. Зато правилно планирање ИТ често доводи до захтјева да се пословни циљеви јасније дефинишу или понекад у потпуности промијене. Тада се врши преиспитивање и стратегије ПС и ИТ. Овај посао морају заједнички радити стручњаци за стратешко планирање и стручњаци за ИТ уз обавезно учешће топ менаџмента. У оваквим случајевима је неопходна квалитетна стучна анализа и добри показатељи за акцију на које често морају указати стручњаци изван ПС. У противном, будуће правце ПС и ИТ одређују руководећи ауторитети, показало се да то није добра пракса.



Слика 3. Однос пословне, ИС и ИТ стратегије

Процеси планирања су често дуготрајни и скупи процеси. Они ангажују много средстава и кадрова. Често пријете да буду сами себи сврха. Зато треба настојати изабрати неку од метода планирања која ће ове недостатке елиминисати или их свести на оптималне вриједности. Овакве методе су познате у пракси и многа искуства са њиховом примјеном су позитивна.

4. ЗАКЉУЧАК

Постављени циљеви ПС одређују пословну стратешку регију. Њено остварење је узроковано многим факторима. Један од веома значајних је и степен примјене савремених ИТ у свим сегментима ПС. Усклађеност стратегије и плана ИТ је предуслов за већи допринос ИТ цјелокупном пословању ПС. Јасно изражени циљеви и пословна стратегија су услов за правилно планирање ИТ. Стално преиспитивање стратешког плана и плана ИТ од стране стручњака у сарадњи са менаџментом ПС доприноси складнијем остварењу стратешких циљева и реализацији плана ИТ. Стратешко планирање, планирање и развој ИТ могу успјешно реализовати само стручњаци који располажу врхунским знањима из одговарајућих научних области, зато знају треба посветити посебну пажњу у сваком ПС. Инвестиције у знање су инвестиције које се најдуже експлоатишу.

ЛИТЕРАТУРА

- [1] Милићевић, Весна »Стратегијско пословно планирање: Менаџмент приступ«, Факултет организационих наука, Београд, 2001.
- [2] Hohn S., "How Information Tehnology is Transforming Corporate Planning", Long Range Planning, No. 4, 1986.
- [3] Turban, McLean, Wetherbe, "Informaciona tehnologija za menadzment", John Wiley, prevod treće izdanje, Zavod za udžbenike i nastavna sredstva, Beograd, 2003.
- [4] Сакан, Момчило, »Израда стручних и научних радова«, Прометеј, Нви Сад, 2005.

ОТИСАК ПРСТА КАО БИОМЕТРИЈСКО КОНТРОЛНО СРЕДСТВО

* Факултет спољне трговине Бијељина

Резиме: У овом раду су укратко представљена биометријска контролна средства за провјеру идентитета особе путем мјерења њених физиолошких особина или начина понашања. Отисак прста је данас најчешће и најраспрострањеније коришћено биометријско контролно средство. Описан је начин узимања и чувања дигиталног отиска прста. Представљено је како се утиче на поузданост и прецизност система за идентификацију људи, путем упоређивања отиска прста са раније похрањеним дигиталним отиском прста.

Кључне речи: биометрија, отисак прста, идентификација, контрола запослених.

Abstract: In this work is described biometric control of instruments for checking personal identity by measuring physiological features and behaviors. Finger printing is the most common biometrics detection tool for personal identification. Also in this work, is described the taking and storing of fingerprint results, as well as dependability and precision of the system for personal identification using comparison of the fingerprint with previously retrieved digital data.

Keywords: biometric, fingerprint, identification, control of employee .

1. СИСТЕМИ КОНТРОЛЕ ПРИСТУПА

Потреба за заштитом простора, ресурса, система и информација обично се повезује са контролом приступа. Кроз систем контроле приступа особа се прво идентификује, а онда јој се омогућавају радње у складу са њиховим правима и дужностима. Зависно од сигурносних мјера контрола приступа може се подијелити на два дијела:

- Физичка контрола приступа, којој је циљ контролисати приступ заштићеним зонама и просторијама.
- Логичка контрола приступа, гдје је циљ контролисати приступ заштићеним системима, информацијама и ресурсима на рачунарима или рачунарској мрежи.

Оба система могу бити раслојена. На примјер сви запослени могу ући на главна врата, али не могу сви приступити базама података о пословању предузећа. Због тога је најкритичнији тренутак јединствена идентификација појединаца, дакле провјера да ли је одређена особа баш она за коју се и представља.

То се може постићи на много начина:

- поуздати се у физичко обезбјеђење које провјерава запослене,
 - укуцавањем тајног броја, ПИН-а на тастатуру (дакле провјером информације коју памтите),
 - провлачењем магнетне или безконтактне магнетне картице (дакле провјером нечега што имате),
 - провјером биометријске особине (дакле провјером неке физиолошке особине особе),
 - комбиновањем два или више наведених начина.
- Једном идентификованом кориснику омогућава се приступ заштићеној локацији или ресурсима.

2. БИОМЕТРИЈСКА КОНТРОЛНА СРЕДСТВА

Биометрија је наука и технологија провјере идентитета особе путем мјерења њених физиолошких особина или начина понашања. Појам је изведеница из грчких ријечи биос – живот и метрон – мјера. Биометрија настоји јединствено идентификовати појединца путем мјерења његових физиолошких особина и начина понашања, те издвајања узорка (још названог живи “потпис”) тих мјерења у стандардном формату података. Тај се узорак упоређује са “дигиталним потписом” базираним на истим карактеристикама, који је установљен као јединствена референца те особе и снимљен у систем заштите. Уска подударност између узорка и “дигиталног потписа” потврђује идентитет особе. Биометрија нам дакле нуди погодан, поуздан и јефтин начин идентификације и провјере аутентичности, те се може примјењивати даљински и у ситуацијама гдје немамо директни надзор.

Биометријска контролна средства су усмјерена на мали број физичких карактеристика које могу јединствено идентификовати особу, попут отисака

прстију, мрежњаче ока, гласа, црте (фотографија) лица, термографија лица, те димензије и геометрија шака.

У примјере мјерљивог понашања људи спадају ручни потпис, начин хода, глас и начин удара по тастатури.

3. ДИГИТАЛНИ ОТИСАК ПРСТА

Јединственост отисака прстију кроз више од 100 година је призната и примијењена техника у провођењу закона. Гинта и папир се и данас користе, али се у задње вријеме с великим успјехом уводи директно електронско узимање отиска прста. Попут свих биометријских протокола, препознавање отисака прстију може се једноставно подијелити на двије одвојене фазе: упис и провјеру отисака.

Упис отисака прстију надаље се може уредити кроз три етапе: узимање отиска, издвајање “дигиталног потписа”, те чување података. Све се ове фазе могу помоћу компактних електронских система обавити у јако мало времена, а да их корисник и није свјестан. Узимање отиска своди се на добијање слике отиска. Може се рећи да је циљ путем електронског уређаја добити битмап слику подијељену у пикселе. Нормална је резолуција те слике 500 dpi (500 пиксела по инчу или око 20 пиксела по милиметру), што значи да је величина сваке пикселе слике отиска 50 x 50 микрона. То су димензије према којима раде у САД, а омогућавају детаљну анализу испупчења и удубљења отиска прста. Тренутно готово сви сензори имају ту резолуцију, али за комерцијалне системе није обавезна. Испупчења отиска обично су величине око 450 микрона, па би и систем резолуције 225 микрона (око 5 пиксела по милиметру) теоретски задовољавао у прибављању релевантних информација. Како у пракси сусрећемо и тање линије отисака, сензори би ипак требали имати резолуцију барем 250 dpi (10 пиксела по милиметру). У неким се случајевима и поре могу користити за идентификацију, али како су оне величине свега 40 микрона, потребна резолуција требала би бити барем 1000 dpi (40 пиксела по милиметру). Данас већина програмских пакета за препознавање користи линије отисака прстију. Спецификације према којима раде у САД препоручују уједно 8-битну дубину сваке пикселе (што одговара слици са 256 нијанси сиве боје). Ову вриједност данас користе готово сви програми за препознавање, из за информатичаре очитог разлога везаног за меморију рачунера (8 бита = 1 byte). Али стварна дубина нијанси сиве боје корисне информације није 8 бита јер се приликом узимања отиска често узима и одређена количина грешке (нечистоће, шум). Шест значајних битова већ је добар избор, иако не и практичан за прорачун. Неки системи користе чак и 1 бит по пикселу (црно-бијело).

Слика отиска прста снимљена са резолуцијом од 500 dpi при 8-бита нијанси сиве боје заузима прилично велики меморијски простор, макар то на први поглед није уочљиво. На примјер, слика величине 2 x 3 cm одговара слици 400 x 600 dpi, па пута 8 бита (1 byte). То је 240 Kb за један отисак. За десет отисака то је 2 Mb, а за милион 2 Tb. Према томе, директно снимање слика отисака прстију није ефикасан начин коришћења меморијског простора, а није ни паметна опција за даље препознавање, због тога што би програм морао учитавати и обрађивати знатну количину информација. Како би се у самом почетку смањила величина датотека, примјењују се стандардне методе компресије слике. Параметри компресије подешавају се тако да се минимизира губитак информације у резултирајућој слици, уз препоручени фактор компресије од 10. Ипак, и такав ниво компресије може се показати као недовољан (јер ће резултујуће величине слика још увијек бити око неколико десетака Kb), што је разлог за даљу обраду слике како би се добио још мањи “дигитални потпис”. “Дигитални потпис” је компримирана слика са одређеним губитком информација. Обично је немогуће из “дигиталног потписа” генерисати изворни отисак, али је у њему садржано довољно информација да се прорачуном може.



Крај линије Рачвање линије
Слика 1. Минутае

Пошто су слике обрадили помоћу неколико филтера, већина алгоритама издваја “дигитални потпис” методом тражења завршетака или раздвајања линија отисака, познатом као минутае тачке. При томе се похрањују само релативне координате минутае тачака. Како се из отиска издваја око 30 до 40 минутае тачака, датотеке “дигиталног потписа” могу бити јако мале – између 40 и 1000 byte, често око 256 ($256=2^8$). На слици 1. приказан је отисак прста са карактеристичним минутае тачкама. Издвајање минутае није једина метода која се користи за препознавање.

Неке се друге технике могу примијенити за мапирање смјерова линија, а јако често произвођачи скривају своја програмска рјешења. Мање је компактна техника (у погледу складиштења података) директна оптичка корелација. У том је случају комплетна слика оригиналног отиска потребна за упоређивање отиска. Организације које су задужене за провођење закона чувају оригинал (компримирану слику без губитка информација) како би провели завршну, ручну анализу. Прикупљање слике отиска и издвајање “дигиталног потписа” су критични кораци, поготово током уноса података.

Будући да се поређење може провести само ако је оригинални “дигитални потпис” чист, приликом уноса посебну пажњу треба обратити на правилно кориштење биометријског система, а сензор мора моћи снимити слику високог квалитета, јер у супротном програм неће моћи издвојити минутае. Иако 95% популације има квалитетну влажност коже прста за добијање доброг отиска, преосталих 5% има кожу превише суву или линије отисака (услијед истрошености, старости, професије) превише плитке за добијање квалитетне слике отиска. Суштина је у томе да ми желимо добити отиске свих људи. Дакле, могућност система да реконструише слику с отисака различитог квалитета разликује добар систем од просјечног.

Једном када смо дошли до “дигиталног потписа”, морамо га сачувати како би га могли користити за препознавање. Како датотеке “дигиталног потписа” могу бити заиста мале, можемо их сачувати готово било гдје, чак и на тврди диск или меморијску картицу. Битно је да “потпис” буде снимљен тако да је брзо доступан за потребе препознавања.

Процес провјере аутентичности отиска у суштини слиједи исту процедуру као и процес уноса (добијање слике отиска, издвајање “дигиталног потписа”) уз поступак препознавања.

Поступак узимања отиска код провјере аутентичности сличан је оном код узимања отиска у процесу уноса, с том разликом што сензор не мора бити на истом мјесту, а најчешће није ни истог типа. Иако се чини да би употреба различитог уређаја код уноса и провјере могла унијети грешке у рад система, за то не треба бринути. Захваљујући поузданости данашњих програмских рјешења, њиховим напредним техникама филтрирања и издвајања минутае тачака, слике добијене из различитих сензора не представљају значајан проблем. “Дигитални потписи” добијени истим програмом макар и различитим сензорима биће компатибилни.

Издавањање “дигиталног потписа” је фаза идентична оној код уноса. Исто тако уређаји могу бити у суштини различити али да то значајно не утиче на резултате. Најбитније је да “дигитални потписи” код уноса и провјере буду компатибилни. Будући да данас нема компатибилности између различитих програмских пакета, препоручује се кориштење

програма истог произвођача и за унос и за препознавање. Проблем компатибилности развојем и ширењем биометрије у будућности биће сигурно превазиђен.

4. ПРЕПОЗНАВАЊЕ ОТИСКА ПРСТА

Препознавање се састоји од упоређивања референтних “дигиталних потписа”, снимљених током уноса, са живим потписом (отиском) корисника који се покушава препознати од стране система. Зависно од броја снимљених референтних “дигиталних потписа” и начина њиховог складиштења биометрија разликује два типа препознавања: један-на-један и један-на-више. Један-на-више је у ствари идентификација отиска (особе). Примјена овог типа препознавања типична је за полицијске претраге које на основу отиска настоје пронаћи особу из огромне базе отисака прстију.

Један-на-један представља верификацију. Особа која жели доказати свој идентитет укуцава свој идентификациони број, даје отисак прста који потом бива успоређен са претходно снимљеним отиском под тим идентификационим бројем. Постоји и систем базиран на препознавању један-на-неколико. Он представља варијацију система један-на-један тако што се узму отисци више прстију (у случају да се желе избјећи проблеми узимања отиска корисника у случају повреде).

Вријеме одзива

Постоји значајна разлика између идентификације и верификације по питању рутине за претраживање и препознавање.

Идентификација изискује јако дјелотворан и брз програм за препознавање, будући да је потребно претражити велик број података у кратком времену. Углавном, више се времена троши на издвајање “дигиталног потписа” како би били сигурни да су минутае оне праве, а не нека прљавштина, у којем случају расте вјероватноћа погрешне идентификације. Идентификација се данас примјењује углавном у полицијске сврхе, гдје се подаци једноставно похрањују и одржавају на за то намјењеним серверима.

Верификација с друге стране изискује само провјеру узетог отиска “дигиталног потписа” с оним у референтној бази тако да је вријеме утрошено на прорачун знатно мање.

Верификација се више користи у комерцијалне сврхе, због своје брзине и једноставности складиштења података. Наравно, ако неко користи препознавање отиска прста за подизање новца с банкарског рачуна, вријеме прорачуна мора у суштини бити врло кратко (највише неколико секунди), јер нико од нас не воли дуго чекати у било ком реду.

5. ПОУЗДАНОСТ И ПРЕЦИЗНОСТ ДИГИТАЛНОГ ОТИСКА ПРСТА

Системи препознавања базирани на отисцима прстију (као ни други биометријски системи) нису 100% савршени. За сваки је систем одређен стандардно могућ број погрешака. FAR (False Acceptance Rate), фреквенција погрешних прихваћања дефинише се као постотак особа које неовлашћено могу ући у систем. FRR (False Rejection Rate), фреквенција погрешних одбијања супротно томе представља постотак овлашћених особа којима је одбијен приступ систему. Обе се величине морају свести на минимум, а како су у суштини супротне њихова минимализација мора бити добро избалансирана. Уколико систем прилагодите тако да отежете приступ неовлашћеним особама, отежаћете приступ и овлашћеним особама. Наравно, вриједи и супротно. За изабрани систем то је питање вјероватноће, и свака ће фирма прилагодити праг осјетљивости система према потребном нивоу сигурности. Како би контролисала улазак у сеф, банка ће подесити систем тако да број погрешних прихваћања сведе на нулу. Зато ће запослени у банци морати да трпе погрешна одбијања система и више пута поновити поступак верификације. У кућној употреби ситуација може бити потпуно супротна. Систем базиран на препознавању отисака може се на кућном рачунару подесити тако да дјечи забрани приступ важним програмима родитеља. За случај да родитељи пречесто бивају одбијени од стране система, могу подесити нижи праг сигурности, рачунајући да јако мали број особа има приступ рачунару (па је и вјероватноћа да ће неком неовлашћеном бити дозвољен приступ јако мала). Уз једном одређене мјере сигурности, можемо упоређивати праве квалитете система базираних на препознавању отисака. Углавном је то тежак задатак јер произвођачи дају вриједности које не узимају у обзир услове тестирања (број особа приликом теста, начину уписа, броју одобрених покушаја, ...).

6. БУДУЋНОСТ БИОМЕТРИЈСКЕ ЗАШТИТЕ

Управо је понедељак 07:45. Запослени долазе на посао кроз улаз фирме и иду равно према вратима система контроле приступа. Чудно, нико од њих не копа по новчанику, торби или џеповима у потрази за загубљеном картицом за идентификацију. Нема гужве ни на пулту за замјену бар неколико картица предвиђених за тај дан. Људи једноставно долазе до аутоматских врата, прелазе прстом преко малог сензора постављеног са стране и врата им се готово тренутно отварају. Кад су дошли до својих рачунара, више не укуцавају своје лозинке већ се исто тако преласком прста преко сензора логују на локалну мрежу са свим њима придруженим правима.

Овако ће изгледати физичка и логичка контрола приступа у све већем броју компанија, било да је ријеч о државним агенцијама и зградама, великим корпорацијама или чак у малим и средњим предузећима. На слици 2. дат је изглед једног уређаја за идентификацију особа на основу отиска прста и магнетне картице.



Слика 2.

Контрола приступа запослених, потрошачка тржишта, електронска трговина и сигурност мрежа су главни корисници биометријских контролних средстава. Идентификација на аеродромима, одрана, криминалистичка идентификација, те унутрашња сигурност и даље ће бити јака тржишта с глобалним растом.

У приватном сектору, препознавање отиска прста и лица добро су позиционирани за будући раст због малих трошкова за опрему. Највећи раст догодиће се код мобилних телефона и рачунара јер се отисак прста и препознавање лица више користе као замјена или допуна идентификацији корисника. Рјешења за гласовну идентификацију имају сличне карактеристике. Међутим, та технологија није онако зрела као препознавање лица и отиска прста, те ће зато бити мање прихваћана.

У борби против тероризма примјењиваће се мноштво биометријских технологија. Скупља али и тачнија технологија препознавања мрежаче ока прихватљивија је у тим окружењима те ће се користити кад се препознавање лице или отиска прста не сматра погодним.

Биометрија је најпросто средство за унапрјеђење или аутоматизацију процеса препознавања. Питање није да ли је биометријска сигурност савршена. Већ је питање чини ли она ситуацију сигурнијом, односно чини ли она сигурност практичнијом, него што би то иначе био случај.

ЛИТЕРАТУРА

- [1] Е.Turban, Е.McLean, J.Wetherbe, *Информациона технологија за менаџмент*, Универзитетски уџбеник, Београд, 2003.
- [2] www.biometrics.org; www.biometricgroup.com.

СИСТЕМИ ПОДРШКЕ ГРУПНОМ ОДЛУЧИВАЊУ GROUP DECISION SUPPORT SYSTEMS

* Економски факултет у Брчком

Резиме: Да би се ријешили сложени проблеми пословног одлучивања потребно је формирање радних група. У организацијама групе доносе већину одлука, па је потребно да чланови групе међусобно комуницирају и сарађују. Системи кооперативног рада, подржани рачунаром, познати под називом групни системи подршке или *groupware*, обухватају системе електронских састанака и електронских конференција и системе подршке рада у групи.

Кључне речи: пословно одлучивање, групни системи подршке, групно одлучивање

Abstract: In order to solve the complex tasks of making business decisions there is the need of forming work groups. The decisions in organizations are mainly made by groups, so there exists the necessity that the group members communicate and collaborate between them. The systems of cooperative work supported by computers, known as group support systems or groupware involve systems for teleconferencing and the group work support systems.

Keywords: business decision making, group support systems, group decision making

1. УВОД

Одређене одлуке у организацији резултат су индивидуалног доносиоца одлуке – менаџера који је сам одговоран за одлучивање и сноси посљедице имплементације такве одлуке. Међутим, већину одлука у организацији доноси заједнички група доносилаца одлука. Формирање и окупљање групе на истом мјесту и у исто вријеме може да буде веома отежано и врло скупо. Да би се унаприједио групни рад и групно, односно заједничко одлучивање, уз помоћ информационе технологије, употребљавају се нови системи и алати као што су системи за рачунарску сарадњу и комуницирање, *groupware* – рачунарски алати за подршку групи, системи електронских конференција и системи подршке групном одлучивању. Њихова првенствена улога јесте да дају подршку групним пословима који су познати под појмом кооперативни послови подржани рачунаром или подршка комуницирању и сарадњи.

2. ГРУПНО ОДЛУЧИВАЊЕ

Од различитих процеса одлучивања у компанијама и организацијама групно одлучивање је најважнији и најчешћи процес одлучивања оба сектора: јавног и приватног. Већина проблема одлучивања у реалном свијету укључује више доносилаца одлука. Међутим, разумијевање, анализа и подршка процеса постаје веома тешка изазвана неструктурираним, динамичким окружењем и постојањем више доносилаца одлуке од којих сваки има властити аспект посматрања начина на који се управља проблемом и одлуком која ће бити донесена.

Основне карактеристике групних проблема због којих је тешко "напасти" их да би се ријешили су: (1) они су социјални а не математички или научни, (2) тешко могу да се уклопе у сва ограничења и захтјеве, (3) теже се моделирају од индивидуалних проблема, и (4) постоји неколико метода за провјеру непристрасности која је уско повезана са агрегирањем преференција [2, стр.167-171].

Развој методологија вишекритеријалног одлучивања и повећање популарности компјутеризованих метода вишекритеријалног одлучивања (MCDM - *Multiple Criteria Decision Making*) обезбиједили су скуп алата којим могу да се користе доносиоци одлука при рјешавању проблема с више критеријума. Међутим, већина ситуација одлучивања захтијева колективан приступ доношењу одлука. Према томе, ефективност метода вишекритеријалног одлучивања, када се њима користи више доносилаца одлука, остаје непровјерена.

Већина важних одлука у организацији може да буде донесена групним одлучивањем. Међутим, то не значи да је групно одлучивање ефикасније и ефективније од индивидуалног. У неким условима прикладније је и ефективније групно, а у другим индивидуално одлучивање. Ако је проблем одлучивања сложен и може да се декомпонује на саставне дијелове или потпроблеме које би компетентно могли да ријеше разни чланови групе и ако ти чланови располажу знањем, информацијама и

комплементарним вјештинама, онда веће изгледе на успјех има групно у односу на индивидуално одлучивање. Ако рјешавање проблема и ситуација одлучивања захтијевају генерисање креативних идеја и ако се проблем не може декомпоновати веће изгледе на успјех има индивидуално одлучивање.

Доношење одлука повезано је с ризиком и неизвјесношћу. Запажена је појава да су особе које одлучују у групи, односно чланови тима за групно одлучивање склоније ризику него у индивидуалном одлучивању. То се објашњава дифузијом одговорности: при индивидуалном одлучивању једна особа преузима одговорност за одлуку и посљедице доношења одлуке, док је у групи одговорност подијељена између чланова групе.

3. ПОДРШКА КОМУНИЦИРАЊУ И САРАДЊИ

Када доносиоци одлука раде у тиму, посебно када су чланови тима или групе на различитим локацијама и могу да буду принуђени да раде у различито вријеме потребно је да комуницирају, сарађују и приступају различитим скуповима информационог извора у различитим форматима. Да би групе сарађивале ефективно потребне су одговарајуће методе и технологије. Интернет и његови деривати интранет и екстранет су платформе на којима се дешава већина комуникација за сарадњу. Интернет, односно његов сервис *World Wide Web*, подржава међуорганизационо одлучивање помоћу алата за сарадњу и приступа подацима, информацијама и знању унутар организације и из њеног окружења. Међуорганизациона мрежна подршка одлучивању ефикасно и ефективно може да буде подржана интранетом. Доносиоци одлука унутар организације могу да се служе алатима Интернета и процедурама информационог портала организације.

Кључни елемент подршке одлучивању представља комуницирање без којег нема ни сарадње. Појединци у случају индивидуалног доношења одлука морају да комуницирају са колегама, експертима, владиним агенцијама, купцима, добављачима, пословним партнерима и другим заинтересованим странама. Индивидуалним доносиоцима одлука потребни су подаци, информације и знање са више локација из ужег и/или ширег окружења. Групе доносилаца одлука морају да комуницирају, да сарађују и да се договарају о својим пословима. Без властитих комуникационих система већина организација постала би нефункционална. За успјех виртуелних тимова, посебно оних који извршавају послове пројектовања, потребна је брза и ефикасна комуникациона технологија.

Модерне информационе и телекомуникационе технологије омогућавају јефтине, брзе, снажне и поуздане начине комуникационе подршке. Мрежни

рачунарски системи, као што су Интернет, екстранет и интранет су платформе које омогућавају комуникацију. Историјски посматрано ови системи развијали су се посљедњих деценија у којима се појављује електронска пошта, програми за чатовање, електронски билтени, системи за видеоконференције и сл. Технологије за сарадњу, које обухватају комуникационе пројекте система електронских састанака (*EMS - Electronic Meeting Systems*) и система електронских конференција и услуга, за међусобно повезивање доносилаца одлука обично се користе Интернетом.

С обзиром на то да рјешавање сложених проблема у организацији захтијева групни рад и да групе доносе већину одлука потребно је да чланови групе комуницирају и сарађују. Комуникација подразумева пренос информација, сарадњом се преносе мишљења и знање између чланова групе. Сарадња обухвата дистрибуцију докумената, информација и знања, као и *brainstorming* и гласање. Сарадња значи да људи активно раде заједно и захтијевају алате рачунарске подршке који се граде на комуникационим методама. Рачунарска подржани системи кооперативног рада (*CSCW - Computer Supported Cooperative Work*) или рачунарска сарадња позната је под називом групни системи подршке или *groupware*. Они обухватају системе електронских сједница и системе електронских конференција.

Groupware се односи на софтверске производе који омогућавају подршку сарадњи групе. *Groupware* обезбјеђује механизам за тимове тако да могу да размјењују мишљења, податке, информације, знање и друге ресурсе. Различите технологије рачунарске сарадње подржавају *groupware* на различите начине, зависно од врсте у односу на мјесто и вријеме у коме се посао појављује, намјене групе и задатка.

Groupware обично садржи најмање једну од сљедећих могућности: електронски *brainstorming*, електронске конференције или сједнице, групни временски распоред активности, израда календара, планирање, рјешавање конфликта, израда модела, видеоконференције, електронску дистрибуцију докумената, гласање и др. Наведене могућности представљају подршку групном одлучивању. Ови *groupware* алати, као што су *Lotus Notes/Domino*, *Microsoft NetMeeting*, *Groove* и *GroupSystems OnLine* подржавају широк спектар активности групног одлучивања [8, стр. 370].

4. СИСТЕМИ И ТЕХНОЛОГИЈЕ ПОДРШКЕ ГРУПНОМ ОДЛУЧИВАЊУ

Методе и технике за побољшавање процеса одлучивања могу да се подијеле у двије групе: група метода и техника за побољшавање формулисања проблема одлучивања и група метода и техника за

побољшавање рјешавања проблема одлучивања [1, стр. 90]. Најважније методе и технике су: техника генерисања идеја помоћу електронског *brainstorming*-а, делфи метода и техника номиналних група. С обзиром да су ово технике које имају мануелни приступ групном одлучивању потребна им је информационе и комуникационе технологија које би подржавале састанке групе без обзира на просторну и временску дислоцираност чланова групе.

Да би се унаприједила креативност појединца или групе прихваћене су различите методе и технике генерисања идеја. Једна од најпопуларнијих и најплодотворнијих техника за откривање и рјешавање проблема и повољних прилика организације јесте метода креирање идеја или јуриш мозга (*brainstorming*) [1, стр. 91]. Мада је *brainstorming* релативно стара техника, присутна од тридесетих година прошлога вијека, данас се као техника групног одлучивања примјењује електронски *brainstorming* или софтвер за генерисање идеја који помаже стимулацију слободног протока креативног мишљења: идеја, ријечи, слика и појмова базираног на принципу синергије, односно асоцијације [8, стр. 396].

У условима електронског *brainstorming*-а или софтвера за генерисање идеја окупљање групе на једном мјесту није потребно јер се могу употребљавати различите комуникационе и информационе технологије за виртуелно окупљање групе чији чланови могу бити просторно дислоцирани и не морају истовремено учествовати у сесији. То омогућавају разни програми пројектовани да би повећали стваралаштво процесом људског мишљења и који могу да се употребљавају за креирање идеја о новим производима, маркетинг стратегијама и промоционим кампањама.

Делфи метода, развијена педесетих година прошлога вијека, тек од недавно има велику примјену у области одлучивања. У условима електронског пословања, развијене информационе и комуникационе технологије, хардвера и софтвера ова метода добија на значају, нарочито приликом доношења комплексних пословних одлука.

Техника номиналних група потиче из подручја истраживања социјалне психологије. Ради се о групама чији чланови немају непосредну међусобну вербалну комуникацију. За разлику од делфи методе, приликом примјене ове технике, чланови групе окупљају се на једном мјесту. Сматра се да је члан групе "присутан" ако је просторно дислоциран, а користи се информационом и комуникационом технологијом да би директно могао да учествује у раду групе.

Примјеном информационе и комуникационе технологије, одговарајућег софтвера и симулационих и оптимизационих метода могуће је, на основу процијењених вриједности различитих алтернативних рјешења, понудити и додатна алтернативна рјешења која се уклапају у функцију циља, односно критеријуме одлучивања. При оцјени алтернативних рјешења може се употребљавати разни статистички софтвер, квантитативне методе и софтвер помоћу којих се може пронаћи оптимално рјешење и извршити одговарајућа тестирања. Поред тога, могу се користити и различите технике вјештачке интелигенције и интелигентни системи, неуронске мреже, генетски алгоритми и сл.

5. РАЧУНАРСКЕ АПЛИКАЦИЈЕ ЗА ПОДРШКУ ОДЛУЧИВАЊУ

Најновије врсте рачунарских апликација за подршку одлучивању јесу системи подршке групном одлучивању који се пројектују како би се обезбиједила рачунарска подршка групама људи који заједно учествују у процесу доношења одлука. Чланови групе могу да раде истовремено или у различито вријеме у процесу одлучивања, могу да буду смјештени на једном или више мјеста, а могу при томе да се користе различитим програмским алатима за подршку одлучивању.

Системи подршке групном одлучивању карактеристични су по могућностима коришћења електронских порука које размјењују чланови групе, повезивању рачунара у мрежу, приступу различитим подацима, опреми и заједничким екранима које виде сви чланови групе, активном учешћу у давању идеја, стварању различитих модела и стабала одлучивања и сл. За овакве системе потребан је одговарајући софтвер и то, прије свега, оперативни систем за управљање локалном мрежом и посебан програм, односно систем за подршку групном одлучивању.

Приликом примјене софтвера и хардвера за подршку групном одлучивању може да се користе дириговани стил, стил подршке и интерактивни стил [7, стр. 335]. Карактеристике појединих стилова видљиве су у табели 1. У пракси већина система за подршку групном одлучивању примјењује два или сва три стила. Ако су доносиоци одлука просторно и временски дислоцирани за групно одлучивање могу се употребљавати и конференцијске технологије.

Табела 1: Силови система за подршку групном одлучивању

Дириговани стил	Стил подршке	Интерактивни стил
Једна особа уноси збирне информације	Сви чланови групе могу да уносе објашњења	Сви чланови групе могу да уносе објашњења
Јавни екран обезбјеђује групну меморију	Јавни екран обезбјеђује групно памћење	Приступ групној меморији преко радних станица
Доминирају	Вербалне и	Доминирају

вербалне комуникације	електронске комуникације	електронске комуникације
-----------------------	--------------------------	--------------------------

Ограничења у примјени метода и техника групног одлучивања могу да се елиминишу или ублаже примјеном информационе технологије за подршку састанака групе и групног одлучивања на које временска и просторна дислоцираност нема утицаја. На почетку деведесетих година прошлога вијека скован је термин *Group Support System (GSS)* да би замијенио термин системи за подршку групног одлучивања (*GDSS- Group Decision Support System*) јер су истраживачи прихватили чињеницу да су рачунарске технологије за сарадњу постале више него подршка доношењу одлука [8, стр. 374].

Системи за подршку рада у групи представљају комбинацију хардвера и софтвера која унапређује групни рад. GSS је генерички термин који обухвата све облике рачунарске сарадње. GSS је еволуирао након што су истраживачи информационе технологије препознали могућност развијања технологије која би могла да подржи већину активности које се обично јављају при директним сусретима чланова групе. Те активности су генерисање идеја, постизање консензуса, анонимно рангирање, гласање итд. Већина тих система једноставна је за коришћење јер има *Windows* графички кориснички интерфејс или интерфејс за претраживање мреже. Многи GSS прилично су уопштени и омогућавају подршку за активности као што су генерисање идеја, рјешавање конфликта и гласање.

Ефективно групно одлучивање подразумијева коришћење *groupware* апликација. Двије уско повезане и често коришћене вишенамјенске *groupware* апликације су *GroupSystems MeetingRoom* и *OnLine. GroupSystems MeetingRoom* и *OnLine* су свестране апликације чији алати подржавају широк спектар групне обраде. *MeetingRoom* је *LAN (Local Area Network)* верзија док је *OnLine* верзија која омогућава повезивање на Интернет. Обје апликације обезбјеђују сличан скуп алата и могућности.

Алати *GroupSystems* подијељени су на стандардне и напредне. Стандардни алати подржавају групне процесе који укључују *brainstorming*, израду прегледа, прикупљање информација, гласање, организовање, утврђивање приоритета и постизање консензуса [8, стр. 381]. Напредни алати *GroupSystems*-а обухватају додатке за анализу, анкете и моделирање: *Alternative Analysis*, *Survey* и *Activity Modeler*.

6. ЗАКЉУЧАК

Ефективно и ефикасно пословно одлучивање у условима усложњавања пословних система и њиховог окружења захтијева укључивање већег броја доносилаца одлука, односно групно

одлучивање. Да би одлуке биле квалитетне потребно је да се користе савремене методе, технике, технологије, алати и системни подршке рада у групи. Системи за подршку групног пословног одлучивања обухватају одговарајући хардвер и софтвер чији је основни циљ да унапређују групни рад. Алати ових система обично су подијељени на стандардне и напредне. Стандардни алати омогућавају прикупљање информација и постизање консензуса у вези са идејама, а напредни алати омогућавају моделирање и анализу.

ЛИТЕРАТУРА

- [1] Балабан, Н., Ристић, Ж., Системи подршке одлучивања, Економски факултет, Суботица, 1998.
- [2] Choi, H. A. et al., "Analytic Hierarchy Process: It Can Work for Group Decision Support Systems", *Computers and Industrial Engineering*, Vol. 27, No. 1-4, 1994.
- [3] Шерић, В. и сар., Пословно рачунарство, Знак, Загреб, 1998.
- [4] Iz, P., Krajewski, L., "Comparative Evaluation of Three Interactive Multiobjective Programming Techniques as Group Decision Support Tools", *INFOR*, Vol. 30. No. 4, 1992.
- [5] Laudon, K., C., Laudon, J., P., *Management Information Systems*, Prentice- Hall, Inc., Upper Saddle River, New Jersey, 2002.
- [6] Matsatsinis, N. F., Siskos, Y., *Intelligent Support Systems for Marketing Decisions*, Kluwer Academic Publishers Group, Dordrecht, 2003.
- [7] Sprague, R. H., jr., Watson, H. J., *Decision Support for Management*, Prentice Hall, New Jersey, 1996.
- [8] Turban, E. et. al., *Decision Support Systems and Intelligent Systems*, Pearson Prentice Hall, New Jersey, 2005.

СТАТИСТИЧКЕ ПРЕДИКЦИЈЕ ПЕДАГОШКО-ПСИХОЛОШКИХ ИНДИКАЦИЈА

* Висока школа за информатику и менаџмент „Јањош“ Приједор

Резиме: Правилна оцјена проблема који се јављају у вези са оперативном концепцијом релијабилности заснива се на свјесности чињенице да се њена оперативна и логичка дефиниција не поклапају, тако да је нужно различито оцјењивати поједине епизоде, односно различито статистички поентирати како унутрашњу конзистентност, тако и алтернативне форме статистичких процедура.

Ако се неки тест продужи и пута под одређеним условима, тада можемо очекивати промјену у погледу релијабилности у складу са наведеном једначином. Искуства показују да неки тестови са ниском релијабилности не могу да остваре вишу релијабилност, а да се не продуже неприхватљиво много, док други тестови омогућавају знатно побољшање релијабилности уз умјерено продужавање.

Кључне речи: концепција релијабилности, статистичка природа испитног теста,

1. УВОД

Искуство у настави, у погледу даљег развоја статистичких метода и промјена у релативној важности разних статистичких поступака, указало је капиталне резерве у смислу побољшања интерпретације и налаза статистичког програмирања.

Помјерање према математичким дистрибуцијама и релаксација одговарајућих закона расподеле ревизијом њихових априорних вјероватноћа доноси већи квалитет и валидност статистичке метрике у анализи разматрања грешака, чиме се удовољава и захтјевима са развијеним математичким интересом.

Савршена мјерења не познају грешку, јер исти „метар“ примјењен на исти начин треба да у разним временима мјерења даје исте вриједности. Често се у теоријском или практичном раду гомилају читави низови бројева који се односе на посматрање, али не пружају потребну гаранцију о свом емпиријском значењу у погледу заступања резултата експерименталног истраживачког циклуса, већ егзистирају као збирке цифара које у

себи носи знатан елемент случајности, односно релијабилност као властиту противтежу.

2. ОПЕРАТИВНА И ЛОГИЧКА КОНЦЕПЦИЈА РЕЛИЈАБИЛНОСТИ

Релијабилност ма ког низа мјерења логички је дефинисана као пропорција функционалне (истинске) варијансе извјесног инструмента примјењеног на мјерење понашања одређене популације под датим условима.

Сегрегација варијансе на њен истински извор и извор грешке условљава да и свако појединачно мјерење у оквиру такве декомпозиције укупног варијабилитета такође има праву мјеру и прорачунљиву грешку.

Тиме добијена мјера, изражена као збир истинске компоненте и компонентне грешке гласи:

$$X_y = X_\phi + X_p, \text{ гдје је:}$$

X_y – добијена мјера

X_ϕ – права (истинска) мјера

X_p – прираштај због грешке (компонента грешке)

Наведена једначина подразумијева да права мјера савршеног инструмента представља праву вриједност, тј. средњу вриједност коју би добили након великог броја мјерења, односно њен коинцидент, јер не постоји неслагање.

Претпоставља се да компоненте грешке настају независно, безусловно и случајно, тј. подједнако често увећавајући или умањујући поједина мјерења, тако да су некорелиране са правим вриједностима, као и са грешкама других мјерења, чија је средња вриједност нула.

Дакле, варијанса укупних мјерења може се процијенити из варијанси компоненти са корелацијом нула, односно сматрати збиром компонентних варијанси, што примјеном одговарајућих симбола можемо написати у виду сљедећег обрасца:

$$\sigma_y^2 = \sigma_\phi^2 + \sigma_p^2$$

Да би се задовољила дефиниција релијабилности, неопходно је пронаћи пропорцију укупне варијансе која се може приказати у сљедећем облику:

$$\frac{\sigma_F^2}{\sigma_U^2} + \frac{\sigma_R^2}{\sigma_U^2} = 1$$

Мјерењем релијабилности, односом функционалне и укупне варијансе, који се изражава коефицијентом релијабилности, видљиво се испољавају њене адитивне особине приликом представљања дисперзије истинских мјера компонената грешке, укупне мјере и њихових збирова.

Ово упућује на везу индекса релијабилности са коефицијентом релијабилности којом можемо процјењивати корелацију између добијених и правих мјера (мјерења), тј. размишљати у погледу предвиђања једног из другог, а да тиме и рачунати грешку предвиђања. Регресија добијених мјера у односу на праве мјере са паралелним линијама, на вертикалном одстојању од једне стандардне грешке од линије регресије, илуструје стандардну грешку процјене када је добијена мјера предвиђена из правих мјера.

Грешке мјерења, за чију смо величину дисторзије заинтересовани, такође помажу одређивању добијених мјера, односно развоју методе оцјене релијабилности интерне конзистенције.



3. СТАТИСТИЧКА ПРИРОДА ИСПИТНОГ ТЕСТА

Дио основне тестовске теорије која ће се овдје излагати подразумијева врсту тестова састављену од задатака који се вреднују давањем пондера 1 за исправан одговор и пондера 0 за погрешан одговор. Штавише, она се ефикасно примјењује код тестова скалираних по тежини, код којих се резултат често повезује са недостатком капацитета да се савлада постављени задатак, тако да ће многи закључци до којих ово доведе имати сасвим општу примјену. У овом контексту веома је погодно сваки задатак посматрати као подтест који пружа дистрибуцију резултата чија је мјера 0 и 1, а средња вриједност (p) једнака пропорцији свих оних који су покушали ријешити задатак. Варијанса дистрибуције је pq , а стандардна девијација \sqrt{pq} њен линеарни облик.

Укупни резултат мјерења на овом тесту представља збир појединачних резултата који се може дати у виду сљедеће једначине: $X_T = X_a + X_b + X_c, \dots, X_n, \dots + X_n$, гдје је: X_T – укупан резултат.

X_a, X_b, \dots, X_n – резултати задатака а, б, ц, ... н у тесту.

Једначина варијансе тоталног резултата теста се може добити из варијанси и коваријанси задатака,

	задаци								$\sum_{i=1}^n s_i = X_t$	X_a, X_b, \dots, X_n	d^2		
	а	б	ц	д	...	и	...	н					
1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
2	1	0	0	0	0	0	0	0	1	1	0	1	1
3	1	0	1	0	0	0	0	0	2	2	0	2	4
4	1	1	0	0	1	0	0	0	3	2	1	1	1
5	0	1	0	1	0	0	1	0	3	1	2	1	1
.	1	1	1	0	1	0	1	0	5	4	1	3	9
.	1	1	1	1	1	1	0	0	6	3	3	0	0
j	1	1	1	1	1	1	0	0	6	3	3	0	0
.	1	1	1	1	0	1	0	1	6	2	4	2	4
н	1	1	1	1	1	1	1	1	8	4	4	0	0
$\sum_{i=1}^n S_j$	8	7	6	5	5	4	3	2	$40 = \sum X_t$	22	18	20	
p_a, p_b	0,8	0,7	0,6	0,5	0,5	0,4	0,3	0,2	$4,0 = M_t$				
p_{a,q_n}	0,16	0,21	0,24	0,25	0,25	0,24	0,21	0,16	$1,72 = \sum p_i q_i$				$\sigma^2 = 2,0$

на основу принципа поштованих у вези са варијансом збирова и гласи:

$$\sigma_T^2 = p_a q_a + p_b q_b + p_c q_c + \dots + p_n q_n + 2p_{ab} \sqrt{p_a q_a p_b q_b} + 2p_{ac} \sqrt{p_a q_a p_c q_c} + \dots + 2p_{(n-1)n} \sqrt{p_{(n-1)} q_{(n-1)} p_n q_n}$$

Тотална варијанса теста као збир варијанси и коваријанси задатака, гдје су p_a, p_b, \dots, p_n пропорције тачно ријешених задатака, у краћем облику гласи:

$$\sigma_T^2 = \sum p_n q_n + 2 \sum p_{ij} \sqrt{p_i q_i p_j q_j}, \text{ гдје је: } p_{ii} = p_a, p_b, \dots, p_n$$

... p_n по реду, а p_{ij} корелација између задатка i и задатка j .

Теоријска поставка дата у виду наведене једначине, илистрована је кроз један хипотетички тест, прилагођено Гуилфорду, од осам задатака који је подијељен десеторици студената. Добијени подаци унесени су у табелу познату као матрица задатак-

резултат, а односе се на осам резултата задатака, појединачно за све испитанике. Попуњена је по једна колона за сваки задатак и по један ред за сваког испитаника, а задаци су изложени по растућој тежини с лијева на десно, док су испитаници сложени по реду способности одозго на ниже. Сви испитаници су покушали да ријеше све задатке са резултатом 1 за тачан и резултатом 0 за нетачан одговор, што се види из сљедеће табеле:

Збирова редова резултата дају укупне резултате m за појединце, док збирова колона дају бројеве испитаника који су тачно ријешили разне задатке, тако да збирова оба низа дају исти укупан резултат; $\sum X_i = 40$.

Дијељењем збирова колона са N добијамо средњу вриједност за задатке, гдје је $M = n$ заправо пропорција тачних одговора за сваки задатак, чија варијанса $p_i q_i$ даје вриједности које су унесене у посљедњем реду табеле. Збир варијанси је 1,72, а варијанса чији прорачун није показан за тотални резултат X_T је једнака 6.

Ако од варијансе за тотални резултат одузмемо збир варијанси задатака добијамо: $6 - 1,7 = 4,28$, на основу чега се види да је ова разлика дио варијансе тоталног резултата.

Разумљиво је да поједини чланови коваријансе у овом облику садрже по један члан за корелацију између једног пара задатака, тако да се поједине вриједности, заједно са другим информацијама, могу користити у даљем разматрању.



4. СТАТИСТИЧКА ДЕДУКЦИЈА ИЗВЕДЕНА ИЗ ЈЕДНАЧИНЕ ЗА ВАРИЈАНСУ ЗАДАТКА

Корисни и поучни закључци који се могу извући из једначине за варијансу задатка чији је облик: $\sigma^2 (\sum p_i q_i + 2 \sum p_{ij} \cdot \sqrt{p_i q_i p_j q_j})$, односе се првенствено

на везу између варијансе и тежине задатка.

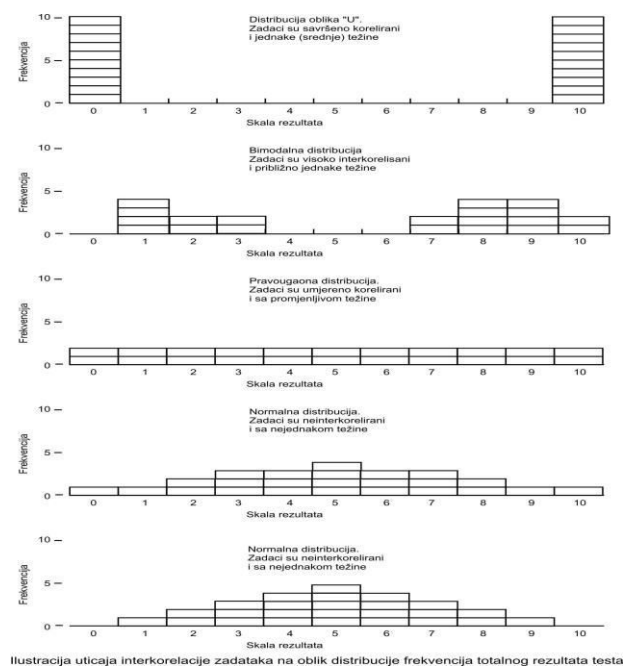
Полазећи од чињенице да варијанса значи појединачне квадратне разлике и да је пропорционална дисперзији индивидуалних девијација, лако је закључити да ће приликом мјерења највећу дисперзију произвести задатак средње тешкоће, гдје очекујемо да пола групе постиже тачно рјешење, а друга половина нетачно.

Јасно је да је производ $p q$ мах за $p = q = 0,5$ а тиме и варијанса, односно уколико p или q тежи 0 или се приближава 1, уколико се варијанса минимизира или евентуално ишчезава. Да максималну варијансу дају задаци средње тешкоће, има просто објашњење у томе што тачно рјешење задатка дискриминише само лице у односу на остале учеснике. Тако нпр. ако одређени задатак може да тачно ријешити само један студент од 100, овај задатак формира 99 дискриминација, ако могу тачно да га ријеше два студента, тада он образује $2 \times 98 = 196$ дискриминација и све тако редом до 50 студената, при чему добијамо 2500 дискриминација.

За потребе интерне конзистенције велике варијансе задатака, значајну улогу може да има веза између релијабилности и интеркорелације задатка, јер ако је једначина варијансе ограничена само на члан варијансе задатка, интерна конзистенција теста као и релијабилност унутрашњег типа ће бити нула. Ова компонента релијабилности настаје у цјелости од чланова коваријансе, састављених од интеркорелације задатака и индекса дисперзије који постају битан извор дијела релијабилности. Кад су задаци вредновани са 0 или 1 њихова се дистрибуција операцијски најбоље може схватити као дистрибуција тачака из које се уочава да два задатка, међусобно веома удаљена по тежини, могу имати малу корелацију, тј. ако се два задатка разликују много по тежини различита је и пропорција лица која их тачно рјешавају, док ако су подједнаке тежине, тада је висока корелација.

Такође је интересантан допринос интерне конзистенције неког теста форми дистрибуције, односно облику распореда укупног резултата истог теста, а посматрано са аспекта утицаја интеркорелација задатака на дистрибуцију тоталног резултата. Замислимо један тест од десет задатака, средње тешкоће типа $p = q = 0,5$, гдје је сваки корелиран са 1 и 0, са сваким другим задатком. У том случају лице које ријешити један, може ријешити и остале и обрнуто, при чему би постајала само два могућа резултата: 0, 10. Уколико би се овакав тест понудио групи од двадесет испитаника, реалне су шансе да би дистрибуција њихове фреквенције била

у облику слова „У“, чији се принципи могу наћи у Халовим радовима о хипнози и сугестибилности, што би указивало на максимално и савршено одвајање група. Са даљим смањивањем интеркорелације задатака, дистрибуција се приближава правоугаоном облику, а са даљим смањењем корелације, дистрибуција би се приближавала нормалном облику, тако да се утицај интеркорелације задатака на облик дистрибуције фреквенције тоталног резултата теста може илустровати на следеће начине:



Илустрација утицаја интеркорелације задатака на облик дистрибуције фреквенције тоталног резултата теста

Са слике се може закључити да би тест са интерном конзистенцијом 0 и свим задацима средње тешкоће вјероватно дао нормалну дистрибуцију што не даје право закључка да нормална дистрибуција упућује на релијабилност 0, иако је могућа ако су сви задаци некорелирани и подједнаке тешкоће на нивоу од $\rho = 0,5$ за шта су наведени услови ријетко задовољени.

5. ЗАКЉУЧАК

Како на интеркорелацију тако и на аутокорелацију утиче реализација која потиче из узорака, а тиме мањи узорци резултирају нижим индексом релијабилности, тако да корисници теста чешће желе да знају неке стабилније вриједности теста. Минијатуран узорак уз исту дисперзију тачака пружа релативно ширу илустрацију обрасца понашања популације у контексту корелационих судова. Рестрикције обима узорка у принципу није тако јасно изражена и тако ригидна у теоријском раду као што је то у реалном свијету.

Оцјена коефицијента релијабилности у једном обиму, аналогна релијабилности у неком другом обиму, подразумијева и подједнаку стандардну грешку мјерења, што се може показати следећом једначином:

$$P_{nn} = 1 - \frac{\sigma_0^2 (1 - r_{00})}{\sigma_n^2}, \text{ гдје је:}$$

σ_0 - стандардна девијација код дистрибуције гдје је познат коефицијент релијабилности

σ_n - стандардна девијација код дистрибуције гдје релијабилност није позната

r_{00} и r_{nn} - релијабилности код друге посматране дистрибуције

У вези са наведеним обрасцем произилази закључак да је цијели тест више релијабилан него свака његова половина, што указује да релијабилност расте са повећањем дужине теста, поготово у случају када су додатни задаци хомогени са онима који се већ налазе у тесту, односно да имају једнаку интеркорелацију. То значи ако се неки тест продужи n пута под наведеним условима, тада можемо очекивати промјену у погледу релијабилности у складу са наведеном једначином. Искуства показују да неки тестови са ниском релијабилности не могу да остваре вишу релијабилност, а да се не продуже неприхватљиво много, док други тестови омогућавају знатно побољшање релијабилности уз умјерено продужавање.

Овај образац је користан јер омогућава и олакшава доношење одлуке у смислу одређења да се неки тест одбаци или продужи, односно да се користи. Веома широку употребу има и у случајевима када је тест сувише дуг, па треба утврдити да ли би се његовим скраћивањем релијабилност морала значајно жртвовати.

ЛИТЕРАТУРА

- [1] Жижић М., Ловрић М., Павличић Д., *Методe статистичке анализе*, Економски факултет Београд 2005.
- [2] Гуилфорд Ј.П., *Основи психолошке и педагошке статистике*, Београд 1998.
- [3] Лучић Б., *Статистика*, Сарајево 1996.
- [4] Ловрић М., Комић Ј., Стевић С., *Статистичка анализа*, Економски факултет Бања Лука 2006

УТИЦАЈ ГЛОБАЛИЗАЦИЈЕ НА МАРКЕТИНГ THE EFFECTS OF GLOBALIZATION OVER MARKETING

* Економски факултет у Брчком

Резиме: Циљ рада је глобализација, њен узрок постојања као и последице за привреду и привредне системе. Без обзира шта се мисли о глобализацији она је присутна и налази се у рукама оних који имају капитал и желе да га увећају. Глобализација је глад за профитом и нема своје границе ни у социјалном, а ни у привредном карактеру.

Кључне речи: глобализација, маркетинг, конкурентска предност, глобална конкуренција.

Abstract: This study aims to explain the mechanisms of globalization, the reasons why it exists as well as its consequences in the domain of the economy and economic systems. No matter what we think of globalization, we have to acknowledge its presence. It is in the hands of those who possess capital and who are willing to increase it. Globalization represents a hunger for profit and it has no limits in its social or economic character.

Keywords: globalization, marketing, competitive advantage, global competitive

1. УВОД

Процеси интернационализације и глобализације пословања толико постају присутни у свим националним државама да се понекад запитама да ли уопште постоје границе и да ли треба да постоје. Нова техника и технологија уз омоћ информационог система толико су направили свијет малим и добру основу за увећавање капитала оних који га имају и који то знају. Циљ овога рада, колико је то могуће у овом обиму, је да уведе читаоца у узроке настајања и последице глобализације.

2. ПРОЦЕС ГЛОБАЛИЗАЦИЈЕ

Процес глобализације, који се данас одвија у свијету, намеће потребу да се у оквиру разматрања фактора окружења, пажња посвети и том процесу.

Током седамдесетих година прошлога вијека кључни фактор међународних пословних трендова била је мултинационализација производне функције, која се одвијала путем разних форми међународних

подговорних веза ради ангажовања расположивих ресурса под повољнијим условима. Као примјер може послужити редукција варијабилних трошкова, првенствено јефтиније радне снаге, путем лоцирања дијела производње у земљама у развоју.

Најновија кретања довела су до крупних помјерања у схватању остваривања конкурентских предности предузећа на тржишту. Током последње деценије у многим индустријама (посебно у великим фирмама) однос фиксних трошкова према варијабилним достигао је ниво који је помјерио нагласак у дефинисању конкурентске стратегије на друге основе, тако што је било нужно релативизовање варијабилних трошкова како би се „покрили“ сопствени фиксни трошкови. Пораст учешћа фиксних у укупним трошковима одражава повећани значај фиксних трошкова услед технолошког напретка, на рачун опадања компоненте радне снаге као варијабилног трошка у укупним производним трошковима. Другим ријечима, снажан пораст значаја улагања у истраживање и развој производа (И + Р, енгл. R&D) и стварање свјетске марке (бренда) добијају сада посебно мјесто. На примјеру многих грана и фирми ове фундаменталне промјене су постале јасно видљиве у последњих десетак година. Раније ослањање на рачуницу с варијабилним трошковима (радна снага, обртни капитал итд.) давало је менаџменту фирми аргумент да примарни фокус стављају на постизање профита путем редукције трошкова материјала, плата или часова рада. У условима новог окружења очигледан је заокрет, који се базира на максимирању маргиналног доприноса фиксних трошкова ширењем просторне димензије продаје. Свјетско, а не једно национално или више националних тржишта која се издвојено третирају, чине сада хоризонт за стратешко дефинисање оквира и модалитета међународног пословања. У складу са сагледаним могућностима интерног и екстерног окружења, предузеће предузима разне форме активности путем алтернативних модалитета међународног маркетинг ангажовања на бази извозне, мултинационалне или глобалне маркетинг оријентације.

Данас готово да нема подручја привредне или непрофитне дјелатности, односно сегмента активности у савременим условима који у неком виду не носе у себи елементе иностраности или глобалног имиџа, па било да је ријеч о укусном или привлачном производу, атрактивним услугама, интересантним и употребљивим идејама, актуелним токовима знања и капитала или, пак, заштити животне средине, умјетности, трансферу технологије и искуства, култури, спорту, науци итд. Штавише, њихов утицај на свакодневно понашање и ставове није без значаја. Снажно изражена упућеност на изазове, факторе и тенденције из окружења, мимо оног у коме се живи, у конципирању и одвијању сопствених активности или, другим ријечима, нужност профилирања сопствених ресурса и фактора развоја према импулсима споља, учинила је да снажан процес интернационализације и глобализације постане ингредијент, али и синоним тренутака у коме живимо. То је не само узрок него уједно и посљедица чињенице што се растући степен међузависности и међуповезаности испољио као глобална карактеристика друге половине 19. вијека. Ове тенденције имале су на економском плану снажне импликације, упркос чињеници да сви учесници нису подједнако свјесни онога што се догодило или шта се данас догађа у свијету. Штавише, дејство растуће глобалне међуповезаности на економије савремених држава било је тако снажно да су „креатори економске политике“ морали коначно схватити да је веома тешко изоловати домаће економске активности од активности на међународном плану. У таквим условима домаћа мјерила економске политике, која су врло често у пракси била оспоравана под дејством законитости које владају на глобалном тржишту, условљавала су да одлуке, које су већ једном биле донесене, из домаће перспективе сада буду предмет ревизије. Изгледа да је једино на такав начин успостављено дјеловање имало реалне шансе и перспективу, када је у питању понашање низа субјеката у јако згуснутој мрежи учесника у међународним економским активностима. Из перспективе осамдесетих и деведесетих година прошлога вијека постало је дефинитивно јасно да је наступила ера глобалних тржишта и глобалне конкуренције, која у први план безусловно истиче мјерила свјетског тржишта и међународне оријентације као перспективе успјеха и понашања у савременој економији.

3. УКЉУЧИВАЊЕ У ГЛОБАЛНУ КОНКУРЕНЦИЈУ

Киген и Макмастер истичу да су земље и предузећа на раскрсници: свака земља, која је прихватила овакав систем, мора имати предузећа способна да опстану и просперирају у свијету глобалне конкуренције, или, другим ријечима, те земље

морају имати предузећа способна да се укључе у глобалну конкуренцију и да у њој остварују успјехе. Успјети, то значи продирати на тржишта, како у сопственој земљи, тако и ван тих оквира, остваривањем и задржавањем тржишног учешћа. Али, истина је и то да, ако је земља одлучила да остане у оваквом међународном систему, нека предузећа и вјероватно неке њене постојеће индустрије неће моћи да преживе ригорозну глобалну конкуренцију. То је друга страна медаље када су у питању глобална тржишта и глобална конкуренција у савременим условима.

Ради успјешног укључивања у међународну подјелу рада потребна је реализација и одређених претпоставки у националној економији. Успјешно укључивање је могуће, прије свега, изградњом отворенијег система националне економије (а не аутархије) и на тој основи остваривање учешћа путем подржавања предузећа оријентисаних на критеријуме међународне конкурентности од стране државе. Држава треба да буде у одређеним подручјима иницијатор, а у другима координатор акција сопствених предузећа. Искуство у свијету иде у прилог томе да држави највише одговара улога катализатора у сложеном процесу оспособљавања „својих предузећа“ за релативно успјешније укључивање у међународну подјелу рада (најбољи примјер је искуство Јапана и његов МИТИ – Министарство за спољну трговину и индустрију).

Дефинисање нових оквира међународног пословања и међународне размјене као водеће карактеристике пословног окружења у свијету осамдесетих година прошлога вијека умногоме је појачало потребу, а уједно и могућност, за шире и комплексније укључивање предузећа и њихово потпуније економско интегрисање у међународне токове. Оријентација на међународна и глобална тржишта у таквим условима, у развијеном тржишном свијету, постаје неминовност, будући да је интернационализација и глобализација укупних пословних активности појава која све више узима маха, као један од најимпресивнијих трендова на пословном плану.

Разлози интернационализовања међународних пословних активности могли би се наћи у чињеници што је данас:

- конкуренција постала свеобухватнија, комплекснија, јача и много више међународна по профилу,
- технолошке промјене су много брже и технолошки развој је скупљи него до сада (посебно је скуп за појединачно предузеће када је у питању развој производа),
- баријере за улазак на савремена тржишта постају све софистицираније, као и трошкови одржавања, односно задржавања тржишта,

- у циљу задржавања конкурентности, предузећима је све потребније постизање не само одговарајуће економије обима (*economics of scale*) него и постизање критичне масе кључних фактора успеха и економије знања/обухвата (*economics of scope*).

Када се ово зна, онда није чудно што Портер смјело тврди: „Конкурентност на националном нивоу представља тражење одговора на погрешно питање“.

На многим тржишним сегментима појава нових или такзованих нетрадиционалних учесника (Кина, Индија...) знатно је допринијела да се конкурентска борба појачава, иако је присутно сазнање да се и даље многи кључни догађаји у свјетској економији дешавају у троуглу познатом као „тријада“: САД – Европска унија – Јапан (са пацифичким регионом).

Други кључни моменат у оваквом усмјеравању међународног пословања условљен је актуелним технолошким промјенама. Економске последице оваквих кретања су огромне – оне се у првом реду огледају у јачању нових, напредних индустрија на бази високих технологија (*High-Tech*) и њихово јасно раздвајање од старих традиционалних грана, првенствено преко стопе профитабилности.

Концепт економске повезаности у троуглу најразвијенијих земаља и оних које са успјехом прате актуелне трендове ухватио је коријене и постао економска реалност. На листи петнаест водећих свјетских робних извозника посљедњих година доминирају земље из „тријаде“, али су ту и „новодошли партнери“ који су међународну утакмицу схватили као оријентацију на развијање новог приступа: прихватање глобалног пословања, развијање глобалне политике и глобалне стратегије.

Феномен глобализације посљедњих двадесетак година све више привлачи пажњу политичке јавности у свијету, али и фактора економског одлучивања као „нешто што се јавља данас, али изазива последице за сутра“. Свакако да је суштина самог феномена много јаснија онима који су у његовим токовима и трендовима, мада само дефинисање концепта глобализације не може, нити мора бити, прецизно омеђено у сваком конкретном случају. То и није толико битно и поред значајног данашњег утицаја на свјетску економску сцену. Много је важнија потреба да се са свим импликацијама, видљивим не само данас него и у скорој будућности, схвати латентна снага таквог новог свијета коме се тежи. При томе је ријеч и о веома значајним питањима која се тичу свих, као што су, примјера ради, питања међународне економске инфраструктуре, постојећих механизма и инструмената.

Сам процес глобализације огледа се у низу феномена. Са појмом се повезује и снажан пораст значаја тзв. *off-shore* финансијских тржишта, скупа са огромним количинама новца које једва могу контролисати националне монетарне власти.

Глобални концепт је донио и експлозију праксе куповине и спајања фирми (*Mergers & Acquisition*) у регионалним и међународним оквирима, што је већ довело и до глобалног реструктурирања у појединим индустријама као и до остваривања међународне конкурентности. На глобалној основи отворен је и процес убрзане хомогенизације потреба потрошача, нивелисања укуса, стандарда за производе и производне методе, па је, самим тим, у међународно оријентисаним корпорацијама већ видљив тренд да све мање зависе од „здравља“ било које националне економије.

Процес је у исто вријеме, у погледу многих кључних основа, помјерио границе за доносиоце економских одлука са нивоа националне економије на глобални ниво. Самим тим, предузеће, односно корпоративни ниво, снажније избија у први план, чиме међународни маркетинг добија све више на значају.

4. ЗАКЉУЧАК

Из ових истраживања видљиво је да су главни узроци глобализације борба за што већим профитом који могу да остваре само они који су конкурентни на тржишту. На тржишту могу бити конкурентни привредни субјекти који улажу капитал у истраживање, науку и технологију. Наведене чињенице проузрокују преливање капитала из варијабилних у фиксне трошкове. Да би се постигао баланс фиксних и варијабилних трошкова моћне корпорације су кренуле у свијет за јефтиним радном снагом и репроматеријалом и на такав начин условиле глобализацију свијета. Колико је глобализација позитивна или негативна поставља се питање за многе, па из тог разлога произлазе демосстрације за вријеме састанака најмоћнијих земаља капитала.

ЛИТЕРАТУРА

- [1] Јовић, М., Међународни маркетинг, Трим Софт Траде, Београд, 1997.
- [2] Keegen, W., McMaster, A., Global Strategic Marketing, Chicago, 1983.
- [3] Porter, M., The Competitive Advantage of Nations, Harvard University Press, Cambridge, 1990.
- [4] Васиљев, С., Трифуновић, Љ., Маркетинг, ФСТ, Бијељина, 2006.
- [5] Котлер, Ф., Основе маркетинга, МАТЕ д.о.о, Загреб, 2003.

ОДНОСИ С ЈАВНОШЋУ КАО КОМУНИКАЦИОНА ФУНКЦИЈА
МАРКЕТИНГА
PUBLIC RELATIONS, AS A COMMUNICATIONAL FUNCTION OF
MARKETING

* Универзитет за пословни студиј Бањалука

Резиме: У овом раду су представљени односи с јавношћу као дисциплина која се последњих година налази у снажној експанзији. Садржај овог рада се исцрпљује преко три поглавља којима се објашњава суштина и појам односа с јавношћу, историјски развој ове значајне дисциплине маркетинга и стање у овој области код нас.

Кључне речи: односи с јавношћу, Институт за односе с јавношћу, Удружење за односе с јавношћу Америке, Међународно удружење за односе с јавношћу.

Abstract: Are presented in this paper as a discipline that has strongly expanded in recent years. That expansion is evident in the increase of number of employed professionals in this field, and with higher financial expenditures of companies and organizations in order to facilitate relations with target public. The content of this paper is divided into three chapters that explain the essentials and term definitions of public relations, historical developments in this important marketing discipline, and current state in this field in our area.

Keywords: public relations, the Institute of Relations, Public Relations Society of America, International Public Relations Association.

1. ПОЈАМ ОДНОСА С ЈАВНОШЋУ

Односи с јавношћу (engl. *Public Relations - PR*) су комуникацијска функција чији је задатак да успоставља и одржава добре односе између предузећа и његовог окружења. Ради се о бројним активностима које су усмјерене на остваривање жељеног утицаја на мишљење и ставове јавности. Иако се могу користити самостално, односи с јавношћу су много чешће саставни дио програма интегрисаног маркетинг комуницирања (ИМК), заједно са пропагандом, унапређењем продаје, личном продајом и директним маркетингом.

Пракса односа с јавношћу је дисциплина менаџмента. Односи с јавношћу, као што већ и само име казује, баве се начином на који се понашање и ставови појединаца, организација и влада међусобно преплићу. Покушаји да се утиче на јавно мњење и да се оно обликује, стари су колико и само друштво, али је долазак демократије све промјенио. Када су грађани стекли право гласа, а тиме и право да бирају владе, јавном мњењу се почела придавати скоро драматична важност.

Суштина односа с јавношћу је иста, без обзира на то да ли се користе у политичкој арени, на пословном или комерцијалном пољу, у друштвеним односима, у добротворне сврхе или при прикупљању помоћи, или у било којим другим ситуацијама у којима постоји посебна потреба за њима. Методи који се употребљавају у свим тим различитим приликама упитно се разликују и због тога ће се у наредним поглављима одвојено разматрати.

Основна филозофија односа с јавношћу је веома једноставна. Постављене циљеве лакше је успјешно остварити уз подршку и разумјевање јавности, него када је јавност супротстављена или равнодушна. Односи с јавношћу могу се описати са неколико кључних ријечи, а те ријечи су: углед, перцепција, кредибилитет, повјерење, слога и обострано разумјевање засновано на истинитом и свеобухватном обавештавању.

Односи с јавношћу базирани су на два важна концепта – концепту "јавности" и концепту "односа". Јавност (*publics*) предузећа су сви појединци или групе који су циљна мета у маркетинг комуницирању и који примају поруке о предузећу или који су означени као они који утичу на мишљење о предузећу. Термин односи (*relations*) означава да су ови појединци или групе укључене у међусобно дјеловање са предузећем. То међусобно дјеловање (*relationship*) би требало бити позитивно како би се осигурало успјешно пословање предузећа.

Данас се може говорити о широком спектру области и занимања у којима односи с јавношћу имају значајну присутност и тенденцију развоја и јачања:

- Управа - национална, регионална, локална, међународна
- Бизнис и привреда - мала, средња, велика и међународна
- Друштвене заједнице и друштвени послови
- Образовне установе, универзитети, колеџи итд.
- Болнице и здравство
- Добротворне организације
- Међународни послови.

Током своје историје, концепт односа с јавношћу се развијао и мијењао заједно са мијењањем улоге коју су односи с јавношћу имали у предузећима и друштву. На самом почетку, односи с јавношћу су били облик једносмјерног убјеђивачког комуницирања с појединим групама у окружењу са задатком да се оствари жељени утицај на њихово мишљење. Након тог, а посебно у новим условима насталим послје Другог свјетског рата, односи с јавношћу све више постају облик двосмјерног комуницирања усмјерен на успостављање и одржавање међусобног разумјевања и повјерења између предузећа и његовог окружења. Данас, односи с јавношћу представљају важну пословну функцију која, заједно с осталим функцијама, доприноси потпунијем задовољавању потреба и жеља потрошача, јачању угледа предузећа у јавности и унапређењу односа предузећа с циљним групарма у окружењу.

Веома је тешко дефинисати односе с јавношћу и већина дефиниција представљају у ствари опис ефеката односа с јавношћу, а не праве дефиниције. Британски "Институт за односе с јавношћу" (*The Institute of Relations - IPR*) дефинише односе с јавношћу на сљедећи начин: "Обавјештавање јавности представља планиран и сталан напор да се успостави и одржава добра воља и међусобно разумјевање измед организације и њене циљне јавности"¹.

Учесници међународне конференције о односима с јавношћу одржане у Мексику 1987. године, у тада усвојеном "Мексичком саопштењу" (*The Mexican Statement*), дефинисали су односе с јавношћу на сљедећи начин: "Пракса односа с јавношћу је вештина и друштвена наука која анализира кретања, предвиђајући њихове посљедице, савјетујући руководство једне организације и остварујући планиране програме акција које ће бити у интересу и друштва и одређене организације"².

Не треба заборавити и неколико једноставних дефиниција: добар наступ са јавним признањем; помирење приватног и друштвеног интереса; мост између радне организације и спољног свијета. Сем Блек дефинише односе с јавношћу као: "Пракса односа с јавношћу је умјетност и знање којим се,

кроз узајамно разумјевање засновано на истинитом и потпуном обавјештавању, постиже хармонија са околином"³.

У овим различитим приступима појму односа с јавношћу се испољава и различита пракса и позиција ових послова у конкретним организацијама. Један приступ је реактиван и бави се питањима како одговорити на проблеме, како се снаћи и одговорити на кризне ситуације. Други приступ је проактиван којим се активности односа с јавношћу унапријед планирају и предузимају мјере да до кризне ситуације никад не дође.

Иако се термин односа с јавношћу широко користи и представља општеприхваћени израз, појединачне компаније и остале групације, међутим, често користе друге називе за опис функције односа с јавношћу. Највећи број компанија у САД за овај термин користе назив корпоративне комуникације, на другом мјесту су односи с јавношћу па слиједе називи: јавни послови, комуникације, корпоративни односи, корпоративни јавни послови, корпоративни маркетинг и комуникације, информисање јавности и односи са заједницом.

Попут одјељења и појединци се специјализирају за различите области односа с јавношћу. Неко ко се бави искључиво пласирањем прича за медије зове се публициста, агент за штампу или портпарол. Међутим, за означавање ових активности су уведени и мање прихватљиви називи: "тобџија" и "спин доктори".

Тобџија је подругљив назив који новинари често користе за агента за штампу или било кога ко ради у односима с јавношћу. Огромну количину саопштења за јавност којима су свакодневно бомбардовани новинари понекад сматрају видом артиљерије која омета њихову мисију информисања јавности.

Израз спин доктор је новијег датума. У почетку је значење ријечи "спин" било ограничено на оно што се често сматра неетичким и обмањујућим активностима и тактикама које користе консултантима у политичкој кампањи. Данас се под овим изразом подразумјева свака активност особља за односе с јавношћу чији је циљ давање позитивне конотације неком догађају или питању. То је у суштини управљање подацима у складу са сопственим интересом.

2. КРАТАК ИСТОРИЈАТ РАЗВОЈА ОДНОСА С ЈАВНОШЋУ

Када се говори о историјату ове професије, треба правити разлику између односа с јавношћу као интегралног дијела државне администрације из ранијих дана и модерног концепта односа с јавношћу као дисциплине менаџмента.

Ако се осврнемо на само један ограничени сегмент односа с јавношћу, као што је на пример убјеђивање јавности са циљем да прихвати одређене ставове и

¹ Jefkins F., "Public Relations Techniques, Second Edition, Butterworth-Heinemann, Oxford, UK, 1994.

² Jefkins F., "Public Relations Techniques, Second Edition, Butterworth-Heinemann, Oxford, UK, 1994. str. 8.

³ Blek S., "Односи с јавношћу", Clivo, Beograd, 2003.

поступке, онда трагове таквих односа можемо наћи и код древних Сумера, Асираца, Персијанаца и Египћана. У античкој Грчкој и древном Риму та техника је била изузетно развијена.

Термин "јавно мњење" ушао је у употребу у цијелој Европи и обе Америке од времена француске револуције. Француска револуција је, у својој Декларацији о праву човека, прокламовала као једно од најважнијих начела право на слободно изражавање мисли. Једно од најефикаснијих оруђа Француске револуције су били односи с јавношћу. Сва позната оруђа ријечи и дијела коришћена су за обликовање јавног мњења - књиге, памфлети, новине, позорница, сатира, фризура, војне инсигније и кокарде. Чак је и одјећа била у служби идеја. Напудерисане перике су одбачене као симболи старог режима. Партизани су се вратили својој природној фризури и носили су дугачке панталоне, које су постале саставни дио модерног, мушког начина облачења.

Треба истаћи годину 1923. као датум којим се обиљежава почетак „професионалних“ односа с јавношћу. Те године је Едвард Бернејс објавио своју књигу Кристализовање јавног мњења (*Crystallizing Public Opinion*). Та књига, штампана у Њујорку, представљала је први уџбеник који се бавио праксом односа с јавношћу. Кроз велики број приказа те књиге у САД, хиљаде људи се први пут упознало с новим схватањем односа с јавношћу. Универзитет у Њујорку му је одобрио да током 1923. године држи курс о принципима, пракси и етици односа с јавношћу. Тај курс представља претходницу многих програма односа с јавношћу који се предају на универзитетима у САД, Европи и многим другим земљама.

У Великој Британији је било раних, изолованих примјера коришћења односа с јавношћу у круговима државне управе. Још 1909 министарство финансија је, преузело улогу порт-парола за спољну политику. Ово министарство је 1912. организовало једно тијело које је запосленима и радницима широм земље требало да објасни нови Закон о осигурању.

Односи с јавношћу су свој велики полет у САД и Великој Британији доживјели после другог свјетског рата. Многи стручњаци из ове области, који су радили за оружане снаге, напуштају ове институције после рата и отварају своје агенције које се почињу професионално да баве пословима односа с јавношћу. Под њиховим утицајем долази до формирања служби за односе с јавношћу у локалним органима власти, влади и привреди.

Многобројна удружења у Великој Британији су 1948. године, у Лондону формирали Институт за односе с јавношћу. Институт је имао велики утицај на развој односа с јавношћу и данас броји преко 4000 чланова. Чланство у Институту може да се добије са факултетском дипломом за односе с јавношћу и четворогодишњим искуством. Још 1951. године Институт је за своје чланове објавио књигу

савјета о професионалном опхођењу и она је касније прерасла у Кодекс о професионалном опхођењу којег се сви чланови морају придржавати. Сличан развој су односи с јавношћу имали у САД и многим другим земљама. Формирали су се национални институти или удружења за односе с јавношћу, која су све више расла и добијала на значају. Једно од највећих и најактивнијих је Удружење за односе с јавношћу Америке (*PRSA - Public Relations Society of America*), са преко 15000 чланова.

Међународно удружење за односе с јавношћу (IPRA), формирано је 1955. године. Оно је допринело и помогло брзом развоју односа с јавношћу у свјетским размерама. То тијело су, превасходно основали припадници ове професије из пет земаља: Велике Британије, Француске, Холандије, Норвешке и САД. IPRA данас броји 1.000 чланова из 64 земље. Главни циљеви удружења IPRA су унапређење образовања и истраживања, подстицање највиших стандарда професионализма и етике и доприношење бољем разумјевању важности односа с јавношћу као дисциплине менаџмента. Своје циљеве покушава да оствари преко публикација и истраживачког рада, као и иступањима на регионалним и свјетским конгресима. Асоцијацију IPRA су признале Уједињене нације као Међународну невладину организацију за савјетничке послове.

Нова удружења за односе с јавношћу формирана су у Мађарској и Русији, док су у Кини формирана тијела за односе с јавношћу. У Нигерији, владиним декретом се захтјева чланство у националном институту за све оне који желе да се баве односима с јавношћу. У Шпанији, да би се добила лиценца за обављање праксе односа с јавношћу, морају се задовољити стандарди које је поставила влада. Слична правила важе и у Бразилу. У већини земаља национална удружења су, без интервенције владе, донијела правила за утврђивање квалификација за бављење праксом односа с јавношћу.

Економски посматрано, односи с јавношћу су најразвијенији у САД, гдје организације на ту активност издвајају 10 милијарди долара годишње. У овој области је већ запослено 20000 људи широм земље а очекује се убрзани раст ове дјелатности и наредних година и она се по истраживањима часописа Форчун сврстава на 8. мјесто најбољих послова у будућности. Недавна истраживања показују да данас четири од пет великих компанија и трговинских организација има одјељења за односе с јавношћу. Осим тога, постоји више од 6000 фирми за односе с јавношћу. Наредни преглед показује како се повећава број специјалиста за односе с јавношћу у САД-у, табела 1.

Табела 1. Запошљавање у односима с јавношћу у САД⁴

⁴ S. Cutlip, A. Center, G. Broom, *Odnosi s javnošću*, Mate, Zagreb, 2003. str. 31.

Година	Број специјалиста за односе с јавношћу
1950.	19000
1960.	31000
1970.	76000
1980.	126000
1990.	162000
2000.проц.	197000

Европа је друго подручје гдје се послови односа с јавношћу налазе у великој експанзији.Процјењује се да европске компаније годишње троше 3. милијарде долара годишње на односе с јавношћу.Азија је регион с великим развојним потенцијалом за послове односа с јавношћу.У овом региону се предвиђа годишњи раст ових послова по стопи од 20-30 % годишње.То се посебно односи на земље као што је Малезија, Кореја, Тајланд, Сингапур, Индонезија и Кина.Предсједник кинеске међународне асоцијације односа с јавношћу, на примјер, каже да у тој земљи постоји више од 100000 практичара и да скоро 500000 студира неки аспект односа с јавношћу на колеџима и институтима за обуку⁵.

Претходни подаци показују да односи с јавношћу представљају глобалну активност са извредним могућностима за развој.Нагли развој значаја ових послова треба приписати неколицини фактора.

- PR не захтјева много средстава.Издаци на пословима економске пропаганде су вишеструко већи.
- Руководства компанија су постали свјесни значаја односа с јавношћу.Питања попут екологије, грађанских права, једнакости, конзумеризма изазивају све већу пажњу а тиме расте и значај PR за пословни успјех.
- Казне због лошег вођења PR-а виђамо свако вече у вијестима.Компаније се морају припремати и за кризне ситуације тако што ће оне бити саставни дио годишњег плана односа с јавношћу.
- Инструменти PR-а постају све сложенији а многе фирме које се баве овим пословима се специјализирају по областима.
- Глобализација економије изазива нове постицаје и препреке.На страни препрека посебно се истичу језичке и културне барјере.У превазилажењу тих ограничења посебан значај припада односима с јавношћу као глобалном инструменту комуникације.

3. ОДНОСИ С ЈАВНОШЋУ У НАШИМ УСЛОВИМА

Општи тренд брзог развоја односа с јавношћу у свијету прате и кретања код нас.Из године у годину расте број запослених кадрова у овој области, а све

⁵ Vilkoš D., Kameron G., Olt F., Ejđži V., "Односи с јавношћу, стратегије и тактике, Економски факултет, Београд, 2006. стр. 3.

већи је износ финансијских средстава који организације утроше да би успоставиле добре односе с окружењем.Снажан развој односа с јавношћу у нашим условима се десио у јавном сектору.У наредном тексту обрадићемо неке специфичности владиних односа с јавношћу у Републици Српској.



Формирањем вишепартијског политичког система у Босни и Херцеговини донијело је бројне промјене и у систему информисања. Иако је од 1992. у Републици Српској радило шест Влада, у којима су се мијењале политичке партије, отпор према давању информација заједничка је њихова карактеристика.Она може да представља и дио лошег наслеђа из неког ранијег периода али су тада и медији били другачије организовани.

До 2002. посао комуникације у Влади водило је министарство информација и углавном је то радио министар са неколико сарадника. У пракси је то значило да количина информација које ће медији и јавност добити и форма у којој ће то бити представљено зависи од министрове воље а рјеђе од неког конкретног става Владе према том питању. Ситуација се мијења крајем 2000. када је усвојен Закон о слободи приступа информацијама на нивоу Босне и Херцеговине да би то исто годину дана касније учинила и Република Српска а још годину дана касније и Федерација БиХ. Босна и Херцеговина прва је од земаља бивше Југославије у којој је законски регулисано питање доступности информација о раду јавних органа..

Политичари су увођење портпарола доживљавали као беспотребан трошак у буџету док су и данас

присутна мишљења да је портпарол новинар у Влади и «медијски конкурент» функционеру који сматра да ипак он може најбоље представити институцију. Да то није тако убрзо су се увјерили и то на сопственим примјерима и били принуђени да промјене ставове, према ПР менаџерима али је проблем што у већини случајева није ријеч о стварном схватању потребе за стратегијом комуникације већ о «наредби» према којој портпароли треба да раде свој посао.

Према Протоколу о раду службеника за односе с јавношћу Владе Републике Српске дефинисана су права и обавезе, надлежности и задаци новоформиране службе за односе с јавношћу у сваком министарству као и на нивоу Владе. Усвајању овог Протокола претходило је укидање Министарства информација и усвајање Закона о слободи приступа информацијама. Према том Закону, свако лице под одређеним условима може да добије информацију која га интересује. Након попуњавања формулара надлежни орган је дужан да у року од 15 дана достави тражени одговор.

Три су кључне обавезе службеника за односе с јавношћу Владе РС:

- да буду јавно лице и глас министра,
- да буду представници на првој линији транспарентности рада Владе Републике Српске и
- да јавности и медијима пружају тачне и благовремене информације.

Службеник треба и да:

- заједно с министром осмишљава планове за управљање догађајима,
- одговара на питања медија,
- припрема саопштења за јавност и организује брифинге и
- организује и подржава медијско праћење активности Владе.

У односу на околину један од значајних задатака Службе за односе с јавношћу је да створи и омогући бољу сарадњу и повезаност између Владиних и представника мас-медија. Задаци портпарола су дакле, бројни и комплексни. Организација протокола посјете, обавјештавање медија, организовање конференција за штампу или припрема саопштења за јавност. Ради се о све специфичнијим и теже спроводљивим активностима јер се промјенио систем информисања и управо о тој чињеници се не води рачуна. Велики је број медијских кућа којима се мора дати одговор на постављена питања. Та питања су данас врло конкретна и често неугодна за организацију, а посебно за Владу и министре појединачно који су углавном представници одређене политичке опције чије интересе заступају у извршној власти. Служба за односе с јавношћу мора редовно пратити сву стручну и осталу штампу и издвајати интересантне чланке и текстове те о њима информисати стручни колегијум.

Важно је схватити да је портпарол или ПР менаџер у организационој структури директно одговоран врховном менаџеру тј. министру и саставни је дио његовог најужег тима. Иако су, дакле, институције Републике Српске увеле у систематизацију мјесто службеника за односе с јавношћу у пракси је и даље врло спорна дефиниција рада тих лица. Проблема има у интерној комуникацији коју портпароли најчешће и не воде иако би требало. Службеници за односе с јавношћу у било којој институцији, често бивају мало упознати са суштинским проблемима, дакле са оним о чему треба да информишу јавност а врло чест је и случај немогућности приступа врховном менаџменту што све доприноси проблемима у комуникацији с јавношћу чије штетне последице највише осјећа сама организација. Без обзира на почетне тешкоће, са којим се суочава служба односа с јавношћу Владе Републике Српске, укупан позитивни резултат се не може довести у питање. Организација ове службе може да буде модел и примјер за друге јавне институције у Републици Српској.

ЛИТЕРАТУРА

- [1] Jefkins F., "Public Relations Techniques, Second Edition, Butterworth-Heinemann, Oxford, UK, 1994.
- [2] Blek S., "Odnosi s javnošću", Clio, Beograd, 2003
- [3] Vilkoks D., Kameron G., Olt F., Ejdži V., "Odnosi s javnošću, strategije i taktike, Ekonomski fakultet, Beograd, 2006.
- [4] S. Cutlip, A. Center, G. Broom, "Odnosi s javnošću, Mate, Zagreb, 2003.
- [5] Станић М., "Маркетинг и односи с јавношћу", УПС, Бањалука, 2006.

ОРГАНИЗОВАЊЕ ПРОЦЕСА ПРОДАЈЕ

* Универзитет у Новом Пазару

Резиме: Процес продаје обухвата широку лезу припремних и извршних поступака. Они полазе од психологије продаје и завршавају се закључивањем продајног посла. Између ових поступака, предузећа морају се посветити предвиђању, планирању, организовању, истраживању тржишта, презентацији и евиденцији и обрачуну продајног пословања.

Кључне речи: психологија продаје, предвиђање продаје, планирање продаје, организовање продаје, презентација продаје.

1. УВОД

Процес продаје обухвата широко подручје активности и појединачних пословних операција, процедура и трансакција. То је својеврсна технологија продајног пословања, која обухвата низ активности неопходних да роба од произвођача дође до њеног потрошача. Ток овог процеса условљен је, пре свега, захтевима потрошача, карактеристикама робе, способностима продавца и ситуацијом у којој се продаја одвија.

Активности којима се опредељује процес продаје обухватају широку лезу припремних и извршних поступака. Ови поступци полазе од психологије продаје и завршавају се закључивањем продајног посла.

2. ПСИХОЛОГИЈА ПРОДАЈЕ

Психологија продаје подразумева примену науке о психичком - животу и понашању људи - учесника у купопродајном процесу. Овај сегмент продајне активности испољава се као сазнање о понашању *продаваца*, на једној страни, и *купаца*, на другој.

Вештина продавања подразумева способност продавца да, користећи се знањима о производу, о друштвеним односима и, нарочито, знањима из области психологије, на прави начин прикаже понуђену робу. То је начин у коме се неодређени или чак негативни став купца према неком производу претвори у жељу или потребу да га купи. У том погледу, када је реч о психологији продаје јављају се два профила продаје, односно психолошког приступа продаји. Оба проистичу из својстава робе и, у вези са тим, начина њене продаје.

Први од њих јавља се под називом *услужна* продаја, а други представља *стваралачку* продају.

Први случај се јавља када је у питању продаја већ уходаних производа, када купац, мање-више, зна шта жели да купи. Продавцу преостаје само да га придобије купца да баш код њега купи, а не код конкурента. У другом случају, ради се о пробуђивању сазнања, а тиме и жеље купца да повећа подручје примене познатог производа и, на тај начин, повећа обим куповина, или да уведе потпуно нови производ стварањем *нове потребе код купца*.

Веома добре савете у вези са психологијом продаје изнео је Марк МакКормак¹ у својој књизи *Чему вас не уче у харвардској школи бизниса*. У том делу аутор каже да вас тамо уче како да читате људе, како да утичете на њих да читају и схвате вас и како да примените и једно и друго на једну уобичајену пословну ситуацију. Читање људи представља отварање свих својих чула ка ономе што се око вас догађа и претварање ових сазнања у јасне представе које можете искористити као своју предност. Перцепција захтева отварање чула - мање причања, а више слушања.

3. ПРЕДВИЂАЊЕ ПРОДАЈЕ

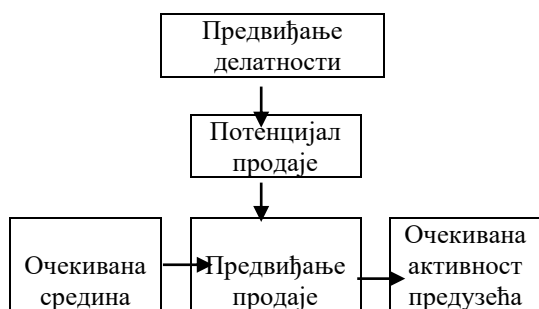
Предвиђање продаје као други сегмент овог сложеног пословног процеса обухвата два битна елемента:

- процену очекиваних продаја за поједине производе, тржишта и сл. под претпоставком да се активност предузећа неће изменити и
- прилагођавање процене у светлу измена које предузеће планира у својој маркетинг активности за период за који се врши предвиђање.

Намера је да се дође до најбоље могуће процене са садашњим нивоом знања.

Неко је рекао једном приликом "предвиђање може да вам покаже куда да идете и да вам да мапу за пут - али ви морате да возите".

¹ Марк МакКормак, *Чему вас не уче у харвардској школи бизниса*, ПС Грмеч, Београд, 1998., стр. 19-21.



Слика 1. Приступ предвиђању продаје²

Три су базична питања на која треба дати одговор предвиђањем:

- шта ће се десити? (експлоративно предвиђање),
- који би био ефекат на субјект предвиђања ако се једна друга замишљена промена деси? (предвиђање релевантности),
- када ће се десити специфични догађај и од којих фактора зависи? (нормативно предвиђање).

Предвиђање продаје је процена кретања продаје у одређеном будућем временском периоду. Процена је често повезана са предложеним маркетинг планом који се базира на претпоставци о деловању одређених фактора од којих неке предузеће може, а неке не може контролисати. Разликовање између маркетинг плана предузећа и предвиђање продаје омогућава да се проверава како тачност плана тако и тачност предвиђања. У том смислу предвиђање може да се користи не само као средство планирања већ и као средство контроле.

Котлер је поделио методе предвиђања по основи: шта људи кажу, шта раде и шта су урадили. У прву групу (шта људи кажу) убраја: испитивање намера купаца, мишљење продаваца, мишљење експерата. У другу групу (шта раде) убраја тестирање производа на тржишту. У трећу групу (шта су урадили) укључује анализу са математичким и статистичким средствима на основу извештаја о прошлој продаји: анализу класичних временских серија и статистичку анализу тражње.

Методе предвиђања могу се поделити у две основне групе:

- методе које се базирају на субјективној оцени појединачца, органа или институција, и
- методе које се базирају на коришћењу математичке и статистичке технике.³

Приликом одабира метода предвиђања требало би узети у обзир више критеријума: опширност, тачност, актуелност, расположивост информација,

квалификовани персонал, еластичност, трошкове и приходе.⁴

Прогнозирање продаје представља камен темељац на коме почивају све остале одлуке компаније. Стога би свака грешка у прогнозирању могла да се покаже катастрофалном. У књизи "Ајакока аутобиографија"⁵ изнета је прича о Форду и Крајслеру, две велике аутомобилске индустрије. Форд је нпр. прогнозирао да ће аутомобил "Мустанг" доживети невероватан успех. Он је за многе представљао симбол статуса и престижа и наглашавао је своју ниску цену. Аутомобил је био врло економичан и није деловао обично, али се предвиђало да буде јефтинији од 2.500 долара. На крају је био 4 сантиметара дужи и педесетак килограма тежи него што се у почетку предвиђало, али је цена зато била 2.368 долара. Веома оптимистичка прогноза продаје утицала је да Форд организује невиђену рекламну кампању и произведе мноштво мустанг аутомобила.

4. ПЛАНИРАЊЕ ПРОДАЈЕ

Планирање продаје многи теоретичари и практичари, изједначавају са стратегијским управљањем. По њима срж управљања је у планирању, јер се плановима прецизира правац акције и представља основни садржај управљачке одлуке.

Менаџерски приступ у процесу стратегијског планирања треба да уважава следеће фазе:

- утврђивање мисије трговинског предузећа;
- истраживање окружења и сопствених потенцијала;
- утврђивање циљева и
- израда стратегијских варијанти и избор одговарајуће стратегије.⁶

Планирање продаје представља примарну функцију менаџера продаје, с обзиром на то да се тиме пружају базне смернице и правци за све остале одлуке и активности везане за продају.⁷

План продаје као плански документ представља квантитативни и квалитативни скуп мера и активности од којих се очекује реализација у одређеном периоду времена. Успех особља продаје оцењује се према извршењу плана продаје. При томе, реализација плана продаје зависи од унутрашњих и спољашњих фактора.

Спољни фактори се свде на величину тржишта, конкуренцију, преференцију купаца, мере државе, конјунктуру у друге утицаје из окружења. итд. Унутрашњи фактори су, углавном, под контролом

⁴ Andersen R., Hair J., Bush A., "Profesionalni menadžment prodaje", PS Grmeč - Bgd, 2001., str. 145.

⁵ Ајакока Ли, "Ајакока аутобиографија", ПС Грмеџ - Београд, 1996., стр. 95-100.

⁶ Радосављевић Ж., "Савремени менаџмент трговине", ББО Предузеће за заштиту и пласман - Београд, 1999., стр. 73-77.

⁷ Исто стр. 109.

² Милисављевић М., "Маркетинг", Савремена администрација - Београд, 1990., стр. 129-137.

³ Милисављевић М., "Маркетинг", Савремена администрација - Београд, 1990., стр. 129-137

доносиоца одлука о плану, те менаџмент својом активностима на њих може утицати. Наводе се као основни следећи: цена производа, производ, промоција, дистрибуција, информације, трошкови итд.⁸

Процес планирања продаје састоји се из две групе или две врсте послова планирања:

- дефинисање продајне политике и инструмената плана продаје и
- одређивање задатака и средстава плана продаје (материјализација плана).

Под утврђивањем инструмената продајне политике, подразумева се садржај оптимизације продајне политике. У том оквиру најчешће се користе следећа три основна подручја: 1. политика обликовања понуде, 2. политика пласмана и дистрибуције и 3. политика комуникације са тржиштем.

Када су коначно утврђени инструменти продајне политике, чему је претходио обиман истраживачки рад (дијагностикарање и прогнозирање тржишта) може се приступити коначној изради плана продаје.

Менаџери продаје морају да утврде циљеве и планске задатке, методе и поступке, развију стратегију и тактику и примене контролу да би се осигурали да ће циљеви и плански задаци бити остварени. Да би прикупили информације о тржишту на коме би требало да реализују позитиван план продаје, менаџерима је неопходан ефикасан информациони систем.

Ревизија продаје могла би се дефинисати као систематична и објективна процена продајне организације и њеног продајног окружења, циљева, планских задатака, пословне политике, стратегије, тактике, поступака и пратећих активности. Сврха ревизије продаје је идентификација продајних могућности и изазова како би се првобитни план увећао, изменио или доказао и на тај начин побољшао укупан учинак продаје.⁹

5. ОРГАНИЗОВАЊЕ ПРОДАЈЕ

Организовање као једна од кључних функција менаџмента је трајна активност коју примењују менаџери како би трговинско, али и свако друго предузеће одржали у функцији и стању да успешно остварује свој опстанак, као и раст и развој. То значи да менаџмент мора перманентно стварати али и реализовати организацију и прилагођавати је утицајима из окружења. Стални живот са променама ствара услове да организација буде не само бесмртна већ и у стању вечите младости.

Организациона *структура* игра важну улогу у успеху или неуспеху маркетиншких и продајних активности. Она одређује колико ће активности у

служби профитабилности купаца бити добро координиране, и којом ће се брзином организација прилагодити променама у маркетиншком окружењу. Сврха организације маркетиншке или продајне службе је да помогне постизању маркетиншких и продајних планских задатака и циљева помоћу:¹⁰ реаговања на потребе тржишта, ефикасног постављања активности и формирања комуникационих канала.

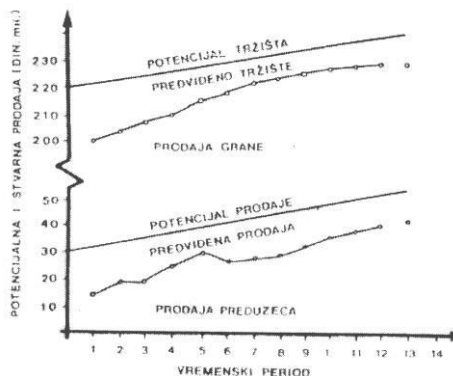
Истраживање продајног тржишта обухвата прикупљање, евидентирање и анализирање информација о:

- *производу*, односно о његовој животној фази, о конкуренцији и др;
- каналима *дистрибуције*;
- продајној *цени* производа;
- *циљној групи купаца*.

Истраживање тржишта омогућава и ефикаснију борбу са конкуренцијом, увођењем иновација у производима, нова подручја примене нових производа итд. Трговински менаџмент долази до сазнања - шта да набавља, а технички менаџмент - шта да производи.

У истраживању продајног тржишта битно је утврдити потенцијално тржиште, тј. потенцијално способну тражњу за одређеним производом односно услугом. То је заправо укупна могућа продаја на одређеном географском подручју.¹¹

Према Котлеру, *сегментација тржишта* је подела тржишта на хомогене скупине потрошача тако да сваки скуп може бити изабран као циљно тржиште које се може дохватити одређеним тржишним програмом.



Слика 2. Потенцијал тржишта и продаје у односу на предвиђену и стварну продају¹²

Постоје различити критеријуми по којима се врши сегментирање, али се за робу широке потрошње

¹⁰ Anderson R., Hair J., Bush A., "Profesionalni menadžment prodaje". PS Grmeč - Bgd, 2001., str. 156.

¹¹ Радосављевић Ж., "Савремени менаџмент трговине", ББО Предузеће за заштиту и пласман – Београд, 1998., стр. 252, 253.

¹² Милисављевић М., "Маркетинг", Савремена администрација - Београд, 1990., стр. 104.

⁸ Пенезић Р., "Комерцијално пословање", ВПШ - Нови Сад, 2001., стр. 130.

⁹ Anderson R., Hair J., Bush A., "Profesionalni menadžment prodaje", PS Grmeč - Beograd, 2001., str. 100-109.

најчешће узимају демографски, просторни, психолошки и понашање купаца.¹³

5. ПРЕЗЕНТАЦИЈА ПРОДАЈЕ

Презентација продаје користи се различитим средствима комуникације помоћу којих заступник продаје може да снажније утиче на чула слуха, вида, мириса, додира и укуса. У ситуацијама када је то могуће, посебно је ефикасно да се интересентима омогући да учествују у демонстрацији производа или услуге.

Видео-плејери, камере, преносни пројектори, магнетофони, филмски и биоскопски пројектори, и преносни компактни компјутерски терминали неки су од многих средстава на располагању продавцима. Преко 77% компаније употребљава аудио-визуелна (АВ) средства у својим продајним активностима. Продавци не би смели да превиде ни нека од традиционалних али ефектних визуелних помагала попут узорака или модела производа, приручника продаје, табла за презентације, постера, скица, мапа и графикана.¹⁴

Последњи корак презентације је да пошаљете писмо захвалности вашим домаћинима. Учинили су вам услугу, захвалите на привилегији коју су вам приуштили.

6. ЕВИДЕНЦИЈА И ОБРАЧУН ПРОДАЈЕ

Евиденција продаје је званична верификација резултата овог сегмента пословања предузећа. На основу евидентираних показатеља ради се анализа извршења плана продаје, затим стимулишу продавци, извештава се руководство, као и одређени органи ван предузећа.¹⁵

Евиденција продајног пословања се заснива на систематској обради или издавању оригиналних докумената о пословним догађајима у продајној служби и њиховом уписивању у одговарајуће пословне књиге. Одатле евиденција продајног пословања представља значајан извор докумената за књиговодство предузећа и чини директну спону између продајне, финансијске и правне службе предузећа.

7. ЗАКЉУЧИВАЊЕ ПРОДАЈЕ

Закључивање продаје представља импементацију свих претходних фаза овог сложеног пословног процеса. Уколико закључивање није ефикасно, ретко ће када и доћи до самог чина продаје. Продавци морају да науче не само како се продаја закључује већ и када. У различитим временима током одвијања преговора о продаји у зависности од

¹³ Маркуљевић В., Унчанин Р., "Маркетинг савремена и ефикасна продаја", ПС Грмеч - Бгд, 1998., стр. 53.

¹⁴ Anderson R., Hair J., Bush A., "Profesionalni menadžment prodaje", PS Grmeč - Beograd, 2001., str. 609-610.

¹⁵ Пенезић Р., "Комерцијално пословање", ВПШ - Нови Сад, 2001., стр. 131.

сложености, могуће је користити пробно закључивање. Пробно закључивање представља једноставан начин да се види да ли је интересент спреман за куповину и, сагласно томе, на закључивање продаје.¹⁶

Постоје многе технике закључивања. Уколико је продајна ситуација повољна, свака понаособ или њихова комбинација могу се ефикасно применити.

Поступак продавања дели се на четири, а у продаји неких производа и на шест фаза. Сматра се да ће продавац успети ако је пробудио пажњу потрошача, заинтересовао га за своју понуду, пробудио његову жељу да има понуђени производ и, на крају, довео га до тога да се одлучи на куповину.

8. ЗАКЉУЧАК

Све оштрији конкурентски односи, како у домаћој привреди, тако и на међународном тржишту, допринели су настајању и развијању нових продајних активности. Суштина продаје је у схватању онога што људи желе, односно да их убедимо да желе и оно што ми нудимо, као и да изнађемо начина да им то и пружимо. При томе, уласком у свет бизниса наша моћ наговарања и способност продаје ставља се на процену тржишта. Технологија продаје обухвата широко подручје активности и појединачних пословних операција и процедура у процесу продаје и укупних продајних трансакција, укоје спадају психологија продаје, предвиђање, планирање и организовање продаје, као и презентација и закључивање продаје. При томе је нужно је успоставити перманентни проце комуницирања са купцима и другим стејкхолдерима из окружења.

ЛИТЕРАТУРА

- [1] Ајакока Ли, "Ајакока аутобиографија", ПС Грмеч - Београд, 1996.
- [2] Anderson R., Hair J., Bush A., "Profesionalni menadžment prodaje", PS Grmeč - Beograd, 2001.
- [3] Марк МакКормак, *Чему вас не уче у харвардској школи бизниса*, ПС Грмеч, Београд, 1998.
- [4] Маркуљевић В., Унчанин Р., "Маркетинг савремена и ефикасна продаја", ПС Грмеч - Бгд, 1998.
- [5] Милисављевић М., "Маркетинг", Савремена администрација - Београд, 1990.
- [6] Пенезић Р., "Комерцијално пословање", ВПШ - Нови Сад, 2001.
- [7] Радосављевић Ж., "Савремени менаџмент трговине", ББО Предузеће за заштиту и пласман - Београд, 1998.

¹⁶ Anderson R., Hair J., Bush A., "Profesionalni menadžment prodaje", PS Grmeč - Bgd, 2001.str. 616.

ЕТИКА У МАРКЕТИНГУ

* Висока школа за примјењене и правне науке »Прометеј«, Бања

Резиме: Маркетиншка етика је један од основних концепата у маркетингу, као што је и сама етика генерално важан концепт у људском друштву, који укључује универзална питања исправног и погрешног дјеловања и међузависности живота на Земљи.

С једне стране, покушавајући да дјелују у складу са овим концептом, маркетинг-стручњаци ће се суочити са низом потешкоћа и повећањем трошкова у бројним аспектима пословања; са друге, међутим, постоји потенцијал додавања вриједности производима и услугама ако се производе као тзв. „етички производи“. Ово води до нових шанси у пословању и могућности да се наплате више цијене и надокнаде повезани трошкови путем тзв. „маркетинга етичких производа“, који има све више присталица међу потрошачима.

Кључне речи: Етика у маркетингу, друштвена одговорност предузећа, „зелени савези“ доношење етичких одлука у пословању, повезани трошкови, нове стратегије диференцирања засноване на маркетингу етичких производа

Abstract: Marketing ethics are one of the very basic concepts in marketing and generally in human society, involving the universal questions of the “right and wrong doing” and interrelation of lives on the Earth. On one hand, trying to follow this concept, marketers will face many difficulties and the increase of costs in numerous aspects of their operations; on the other hand, there is a potential to add to the value of goods and services if they are produced as ethical products. This leads to the new opportunities for business, and a possibility to charge premium prices and cover the related costs through the so called “marketing of ethical products”, which matters more and more to the consumers.

Keywords: Marketing ethics, companies’ social responsibility, “green alliances” ethical decision-making, related costs, new deferentiation strategies based on ethical products’ marketing

1. УВОД И ДЕФИНИЦИЈА ЕТИКЕ У МАРКЕТИНГУ

Уопштено говорећи, маркетиншка етика укључује “стандарде понашања и моралне вриједности маркетиншког стручњака” [1] и често се дефинише као “размишљање о природи и разлозима моралних

судова, стандарда и правила понашања који се односе на маркетиншке одлуке и маркетиншке ситуације.” [10]

Овако дефинисана, маркетиншка етика укључује широк спектар аспеката и питања на која треба да одговоре маркетиншка теорија и саме организације - тј. њихови менаџери, запослени па чак и акционари. Док, у већини случајева, није проблем у теорији дати “исправан” одговор, пракса је увијек далеко сложенија, често доноси веома тешке моралне дилеме и подразумејива конфликти који се дешавају готово сво вријеме. Проблем инхерентно повезан са етиком јесте да она укључује веома личне ставове сваког појединца, а оно што је у реду за једну особу или заједницу може бити тотално неприхватљиво за другу. Управо зато, модерне теорије етике у маркетингу “генерално признају систем вриједности појединца као важну детерминанту његовог процеса доношења етичких одлука.” [11]

На међународном нивоу, ситуација се још више компликује, јер иако етика јесте универзална тема, различите културе често имају знанто различите погледе и праксе. Према одређеним истраживањима “посебно се етички проблеми могу закомпликовати различитим перцепцијама о томе шта је етично које имају особе из различитих култура” [6]. Дакле, најчешће нема јединственог или једноставног правила, већ предузећа треба да нађу свој властити пут, свој властити етички кодекс, што се каткад може показати као веома тежак процес, јер је линија између исправног и погрешног понашања понекад врло танка. Тако не чуди што су потрошачи и околина често страдали због неетичног или једноставно безобзирног понашања произвођача и продаваца – има много примјера пласирања измишљотина или претјеривања о особинама производа у рекламама, небриге за околин у току планирања и производње производа, непоштовања приватности потрошача, планираног застаријевања производа, погрешних информација датих потрошачима, злоупотребе осјетљивих група као што су дјеца у рекламирању и слично.

Опште познати покрети као што су конзумеризам и енвајроментализам били су логична посљедица. Наравно, сваким даном је све више правне регулативе у земљама широм свијета, чак и оним мање развијеним, којом се покушава постићи

неопходна равнотежа. Наиме, чини се да “жеља да се адекватно казне они који праве трошкове друштву никад није била јача.” [2] Једна од реакција је такође било Котлерово увођење концепта друштвено-одговорног маркетинга крајем прошлог вијека, према којем је [7]: ”задатак организације да утврди потребе, жеље и интересе циљних тржишта и да испоручи (пружи) жељену сатисфакцију ефикасније од конкурената *на начин који очувава или побољшава добробит потрошача и друштва.*” Према овом концепту, изузетно је важно не само остварити пословне циљеве организација, него и постићи то на начин који не запоставља било добробит потрошача, било друштва као цјелине, другим ријечима: на етичан начин.

Исти циљ наглашава и добро позната теорија стејкхолдера, која сматра да “циљ предузећа не треба да полази не само од организације, већ од очекивања њених разних интересних група – запослених, добављача, акционара, дистрибутера, потрошача, опште јавности, власти – свих страна које имају интереса у њеном благостању и на које утиче њено пословање. Предложени циљеви треба да представљају разумну равнотежу свих њихових захтјева у односу на организацију” [5].

Без обзира колико тражили изговор или аргумент у академској литератури, маркетиншка теорија не нуди чак ни најмањи аргумент против одговорности и спремности да се придржава кодекса етике у маркетингу цијело вријеме. Сигурно је да није питање да ли то треба тако или не, него зашто се у пракси дешавају тако често двијације свих врста? Наравно, не можемо очекивати да се сва предузећа понашају идеално. Па ипак, да ли је морало доћи до нуклеарних катастрофа (као Чернобил), или цурења хиљада тона горива у море (као на Аљасци) или оштећења озонског мотача, или толико много других ствари које су нам свима тако добро познате, да би се коначно дошло до тога да предузећа озбиљно почну размишљати да ли могу да наставе са тако безобзирним и кратковидим праксама. И још увијек, многи од њих изгледа да нису схватили да “бизнис не постоји изоловано од друштва” односно да “здрав пословни систем не може да постоји унутар болесног друштва” [9].

Чињеница је да најважнији разлог за пропусте многих компанија у овом продучју може да се сажме у једну ријеч: *трошкови*. Да, не може се порећи да кошта више бити етичан и одговоран, да ће производња и продаја на етичан начин и начин који води рачуна о природном окружењу највјероватније значајно повећати трошкове организације, без обзира да ли се ради о физичком производу или услузи, и да ће то утицати на разне аспекте пословања. Аспект за који се чини да је један од најугроженијих кад су у питању трошкови је *развој производа*, гдје се компаније већ неко вријеме налазе под притиском да развију и користе нове, боље технологије и производне процесе у циљу очувања природне средине док се баве

изабраном дјелатношћу. Ово је проблематика којом ћемо се у даљем тексту позабавити.

2. ЕТИЧКИ ПРОБЛЕМИ У СТРАТЕГИЈИ ПРОИЗВОДА, РАЗВОЈУ НОВИХ ПРОИЗВОДА И ЊИХОВ ОДНОС ПРЕМА ТРОШКОВИМА ПРОИЗВОДЊЕ ТЕ ПРЕМА ДОБРОБИТИ ПОТРОШАЧА И ДРУШТВА

Чини се да, мало по мало, менаџери, често због притиска потрошача и јавног мњења, постају свјесни чињенице да је ”стара визија свијета, у којој су људска бића играла релативно малу улогу, завршена. Идеја да ће вјечно издасна природа, која је изнад утицаја човјека, увијек задовољавати његова хтијења, без обзира колико је злоупотребљава, је погрешна. Не можемо се више поуздати у провиђење да одржава деликатну равнотежу између заједница биљака и животиња од којих и сами зависимо” [5]. Једном кад нас заиста прожме спознаја ове толико важне чињенице, заправо је немогуће не враћати се на ову тему поново и поново, и не покушати учинити нешто у вези са тим. Јер, предузеће је “живи организам унутар друштва” [7] , а како потрошачи све више постају друштвено освијешћени и софистицирани, не-етички производи за њих имају све мању вриједност. Да појаснимо, “термин етички производ може се сматрати значајним као такав на неколико нивоа: *сам производ* (рецимо сигурност производа и његов утицај на природну средину), *начин на који се рекламира* (рецимо истинитост рекламних тврдњи), *али и генерална оријентација према друштвеној одговорности организације која га производи или продаје* (нпр. нуђење права једнаких шански при запошљавању). Дакле, употреба израза “етички производ” не подразумева црно-бијели приступ, као да се производ може посматрати као дефинитивно “добар”, него као производ који је *друштвено или етички значајан на неки начин заинтересованој јавности*. Ово значајан може се односити на било који од читавог спектра друштвених и етичких тема као што су заштита околине, фер трговина, друштвена прихватљивост, сигурност производа, добробит запослених, итд.” [3] А зашто етички производи и проблематика везана за њих постају све важнија тема савременог доба? Зашто потрошачи све више институирају на њима и законодавци у већини земаља настављају подржавати потрошаче? Ради се о томе да, ако компаније широм свијета не престану загађивати наше (и њихово) окружење, неће бити будућности за било кога на овој планети. Штета, која је већ нанесена, је готово непоправљива. Људска бића, фауна и флора толико пате због тога што су индустрије широм свијета, деценијама, узимле маркетиншку и уопште етику површно и интересовале се само за профит. У својој трци за

профитом, индустрија је заборавила своју властиту сврху: служити људским бићима и претворила се у чудовиште. То чудовиште је гутало свјеж ваздух и враћало нам загађен (аутомобилска индустрија); узимало свјежу воду и враћало је ријекама потпуно отровану (хемијска индустрија); користило тло на начин који га загађује, тако да убрани усјеви, воће и поврће умјесто да буду извор хранљивих састојака, постају опасни за људско здравље (пољопривредна индустрија); итд. Постепено, како се ситуација погоршавала, владе, често „притиснуте“ од потрошача, почеле су да уводе све више легислативе како би “чудовишту” вратиле “људскост”: “Нова легислатива донесена као резултат енвайронментализма је погодила неке индустрије врло јако. Челичане и комуналне компаније морале су да инвестирају милијарде долара у опрему за контролу загађења и горива која мање загађују околину. Аутомобилска индустрија је морала да уведе скупе контролоре емисије у аутомобиле. Индустрија сапуна је морала да повећа биоразградивост својих производа” [7]. Нажалост, многи менаџери, поготово на сиромашнијим тржиштима, још увијек покушавају да пронађу начин да наставе са својим неразумним праксама и тако се наставља производња нездраве хране, пића и безбројних других производа. Уз помоћ рекламе и других алата унапређења продаје креира се “култура” прехране, пића и живљења која није добра за друштво. На примјер, нуде нам, као првокласне оброке, месо животиња које су, прије него су убијене, готово без изнимке држане затворенима без да виде свјетло дана и хранене вјештачком храном. Рекламе не помињу да многа медицинска истраживања показују да такво месо није добро за људско здравље. Нуде нам поврће често узгојено уз помоћ многих хемикалија које су несумњиво штетне по људско здравље и које заправо постају “састојак” самог поврћа. У рекламама нам показују како је практично куповати, на примјер, конзервисане производе и довршити оброк у микроталасној пећници за свега неколико минута, не трошећи вријеме на кухање. Оно што не помињу је да у процесу конзервисања, храна губи највећи дио својих природних састојака за којима вапи наше тијело! Докази? Пуне су их болнице! Можда би они менаџери које не занима етика, већ само добит, могли чешће помислити на, рецимо, дрвеће. Дрвеће пружа заклон и сјену свакоме ко стане под његову крошњу без да тражи било шта заузврат. Ријеке: дају нам воду (некоћ савршено чисту!) како бисмо одржали живот и здравље и опет, не траже ништа заузврат. Ваздух: која би особа на свијету могла платити за количину ваздуха коју потроши током свог живота? Када би ови “дарови природе” могли да говоре, вјероватно ипак не би тражили ништа заузврат, него би вриштали: молимо вас, заштитите нас од загађења, јер, ако ми изумремо, ни ви, људска бића, нећете моћи преживјети”. Чињеница је: придржавајући се

концепта маркетинг етике, могли бисмо спасити шта се спасити да и створити самима себи здравије услове за живот. Зато маркетинг етика није тек неки неважан и успутан концепт, већ дубок и смислен. Маркетинг и пословна етика такође не треба да прихвате да организације из индустријски развијених земаља покушавају да ријеше своје проблеме на овом пољу тако што једноставно пресељавају своју тешку и загађивачку индустрију у земље у развоју. Овакве границе за природу не постоје, тако да је, наравно, загађена вода било које ријеке или затровано тло као рана у тијелу читаве планете. А цијело тијело ће пагити, чак и ако је само мали прст тај који је повријеђен! Дакле, ваљан приступ био би помоћи земљама у развоју да заштите своју околину, јер често то нису у стању да ураде самостално. Пословна пракса са потпуно инкорпорисаним концептом етике, узетим врло озбиљно и нимало површно, је управо оно што треба цијелом свијету, да би се живот на Земљи наставио, да бисмо повратили здравље и осигурали благостање на планети. Не можемо расправљати о алтернативи, јер је заправо - нема. Стога, маркетинг етика треба да утиче на сва подручја одлучивања, од планирања до односа с јавношћу [1], а еколошка разматрања би требало да се протежу на састојке производа компанија, дизајн и паковање, па и на њихова постројења и процесе. Трбало би покушати смањити количине отпада на минимум у свим аспектима и цјелокупном пословању [5]. Па ипак, многи менаџери и бизнисмени имају отпор према усвајању оваквог погледа на ствари, јер су им прва асоцијација повећани трошкови пословања - често би због тога морали да се одрекну старих постројења, технологија, опреме и процедура, или да барем направе значајне промјене како би побољшали свој утицај на цјелокупно окружење. Међутим, високи трошкови у финансијском смислу нису њихов једини проблем, јер етика и социјална одговорност укључују мијењање личних концепата појединца кад је у питању свјетоназор, што је често стресан и компликован процес, који води до бољег разумијевања међузависности живота на земљи. Истраживања недвосмислено показују да “инвестиције и технолошке промјене подразумијевају и значајно мијењање метода производње, спремност на прилагођавање и флексибилност организација” [2]. Међу запосленима организација на жалост најчешће нема много оних који би се добровољно подвргли оваквим промјенама, односно увидјели потребу за њима. Све више, разни закони их ипак упућују у том смјеру. Па ипак, многи од њих радије размишљају како изиграти закон него зашто је потребно понашати се етички чак и када нема писане законске регулативе и одговарајућих санкција за предузећа, тј. зашто, у одређеном смислу “етика иде даље од једноставног законског минимума” [5]. Као резултат, трошкови етичког пословања су обично врло високи, у већини случајева чак

превисоки да би их појединачно предузеће могло сносити. Да ли то значи да заправо само највеће компаније могу да се суоче с проблемом и покушају учинити нешто у вези с тим? Заправо не. Постоје примјери компанија које су успјешно пронашле рјешења за овај проблем на занимљив начин – наиме сарађујући са другим компанијема. Ово нас води до концепта „савеза”. Према неким изворима, ”пораст технолошког развоја основни је разлог за пораст савеза, заједничких истраживања и нове технолошке стратегије предузећа и нација” [2].

По дефиницији, термин “зелени савез” односи се на “сваку формалну или неформалну сарадњу између двије или више организација која има за циљ да развије заједничка рјешења за проблеме везане за очување окружења са којима се суочавају чланови савеза” [3].

Оно што је такође веома значајно за компаније које су спремне слиједити пут етичког маркетинга је да расте број потрошача који су спремни да плате више за етичке производе. Истраживања потрошача показују да, посебно у развијеним земљама, ”значајан број “зелених” и “етичких” потрошача све више инкорпоришу друштвена, етичка и еколошка размишљања директно у доношење својих одлука о куповини” [3]. Потрошачи су такође све спремнији да плате донекле већу цијену за органске и етичке производе. Ово нам говори да има могућности да се етички производи и услуге не само продају, већ и да се диференцирају од “обичних” производа и услуга и наплати већа, премијска цијена, потребна да би се покрили трошкови њихове производње. Тако се за визионаре на тржиштима јављају нове могућности, одлично сажете у слиједећем опису: “Употреба етике и социјалне одговорности као извора конкурентске диференцијације и додавања вриједности производима и услугама може се сматрати маркетингом етичких производа” [3].

Има смисла стога посматрати маркетинг етичких производа не само као смислен и прихватљив концепт, већ и као *могући позитивни конкурентски алат*, који може да води директно до нових могућности за посао и даљу експанзију предузећа.

Тако, истовремено са проблемима са којима се суочавају предузећа у свом пословању везано за маркетинг етику, појављују се и нека могућа рјешења и нове могућности. Бити конзистентан са концептом маркетинг етике у свим аспектима пословања и цијело вријеме, сасвим сигурно није једноставан циљ за организацију, али ако се постигне, доноси многоструке користи свима – и потрошачима, и приордној околини, и самом бизнису. Способни менаџери су већ неко вријеме свјесни ове “нове прилике ” јер је њима јасно да “компаније које су у стању да пронађу нова рјешења и вриједности на социјално прихватљив начин јесу оне које имају највише шанси за успјех [7] ”. И оне ће бити вриједне тог успјеха. Јер, њима је јасно да су ”лојални купци најбоља имовина предузећа” [4], а највећа вјероватност да ће купци остати лојани јесте

ако компанија има етичан однос према њима и послу којим је изабрала да се бави.

ЛИТЕРАТУРА

- [1] Boone & Kurtz (1995): “*Contemporary Marketing Plus*”, The Drydon Press, 8th ed., Harcourt Bral College Publishers
- [2] Buckley, P. J. (1997) :”*Developments in Business Theory*”, Journal of Marketing Management
- [3] Crane, A. (1997) : “*The Dynamics of Marketing Ethical Products: A Cultural Perspective*”, Journal of Marketing Management
- [4] Doyle, P. (1988) : “*Marketing Management and Strategy*” Prentice Hall Europe, 2nd ed.
- [5] Frain, J. (1988) : “*Principles and Practice of Marketing*”, Pitman Publishing
- [6] Graham, W. (1995): ”*Ethics at the Purchasing/Sales Interface*”, International Marketing Review
- [7] Kotler, Philip (1997): “*Marketing Management: Analysis, Planning, Implementation, and Control* ”, Prentice Hall International, 9th ed.
- [8] Prothero, A. (1996) : “*Marketing Strategies For the 1990’s*”, Journal of Marketing Management
- [9] Stanton, W. J. (1981) : “*Fundamentals of Marketing*”, McGraw Hill, New York, 6th ed.
- [10] Wheeler, M. (1995): ”*Thourism and Marketing Ethics: An Introduction*”, International Marketing Peviw
- [11] Vittel, J., Rallapali, K. C., Singhapakdi, A., Rao, C. P. (1994) :”*Personal and Professional Values Underlying Ethical Decisions: A Comparison of American and Thai Marketers*”, International Marketing Review.

УНАПРЕЂЕЊЕ ФУНКЦИОНИСАЊА ЈАВНОГ СЕКТОРА ПРИМЈЕНОМ МАРКЕТИНГА IMPROVED PERFORMANCE IN THE PUBLIC SECTOR EMPLOY MARKETING

* Економска школа Бијељина

Резиме: У раду је представљена улога маркетинга у унапређењу изведбе јавног сектора путем задовољења потреба грађана.

Кључне речи: јавни сектор, јавне агенције, јавни сервис, приватни сектор, власти, пословни сектор, грађани

Abstract: In this review we represented part marketing and improved performance in the Public Sector.

Keywords: Public Sector, Public agency, judicature, Business Sector, Citizen

1. УВОД

Узимајући у обзир да глобализација представља један од економских трендова у свијету ни владине агенције не остају имуне на тај процес. Тачније, ако мало боље погледамо примјетићемо да стварни свијет представља мјесто у којем јавне власти одговарају потребама грађана и на тај начин доприносе друштвеном и економском добру као и самом окружењу једне државе. Нудећи квалитетне програме и пројекте јавне агенције могу да увећају интерес грађана, приходе и задовољство. Агенције улазећи у партнерства са приватним сектором могу проширити опсеге у домену услуга и унапједити животни амбијент својих грађана. Примјеном маркетинга у јавном сектору као и његових принципа и стратегија може се уочити јасна веза између испуњења потреба грађана и побољшања изградње јавних агенција што се уједно може поставити и као циљ.

Тежиште саме теме базира се на начину употребе доказаних принципа и техника маркетинга да се ови циљеви остваре, односно да се одаберу циљеви који доприносе општем добру. Треба имати и у виду да се добро у оквиру јавног сектора посматра као друштвено добро, економско добро и еколошко добро. Ова три појма могу представљати један

троструки биланс у оквиру којег јавне агенције треба да остваре позитивне резултате.

Маркетинг у јавном сектору је једно од најнеистраженијих подручја од стране службеника из јавног сектора. С тим у вези маркетинг постаје најбоља платформа за планирање у јавној агенцији која жели испунити потребе грађана и испоручити им стварну вриједност. Ако анализирамо формулу приватног сектора која се базира на задовољству клијената и стварању вриједности за исте, у јавном сектору ова формула би могла да гласи: *задовољство грађана и стварање вриједности за исте.*

2. ИСПУЊЕЊЕ ПОТРЕБА ГРАЂАНА И ПОБОЉШАЊЕ ИЗВЕДБЕ ЈАВНИХ АГЕНЦИЈА

Прије него се истакне потенцијални допринос маркетинга у јавном сектору вриједи се осврнути на нека питања која произилазе из свакодневног живота јавног сектора, а то је:

- Шта грађани желе, а шта добијају од јавних агенција?
- Који механизми маркетинга из приватног сектора могу бити примјењени у јавном сектору?
- Коју улогу маркетинг има у побољшању функционисања јавног сектора?

2.1. Шта грађани желе, а шта добијају од јавних агенција

Свако друштво има јавни сервис чија је функција да обезбједи основне принципе функционисања друштва. Основна питања која се односе на јавни сервис прије свега су усмјерена на нека питања као што су: Ко чини власт? Како су представници власти одбрани или изабрани? Шта власти допуштају, а шта забрањују? Како обезбједити

приходе за ефикасно функционисање власти? Како грађани утичу на власт? Како контролисати власт? Одговоре на ова питања могуће је сврстати и као прву улогу власти која је представник јавног сервиса. Друга улога власти је обављање јавних услуга кључних за јавни интерес као што је задужење за војску, полицију, цивилна заштита, управљање зеленим површинама, градским библиотекама, енергетским потенцијалом земље, изградња путева, урбанизам, образовање и здравље.



Трећа улога власти (јавног сервиса) огледа се у спремности јавног сервиса да пружи услуге које избјегавају и приватни и непрофитни сектор као што су бројни програми социјалне помоћи и стимулације. Имајући у виду да ове услуге које јавни сервис пружа коштају много саме грађане те да их они плаћају кроз порезе, сами грађани и захтјевају од власти у таквим ситуацијама да те услуге рјешавају учинковито. Нажалост, јавни сервис се често критикују због превеликог трошења у смислу велике јавне потрошње, мањком услуга које би јавни сервис требао да пружи, утицаја јаких интересних група итд. Тако да се често могу пронаћи примједбе од стране грађана које су усмјерене на критику високих пореза, на лоше одржавање путева и мостова упркос наплати такси за одржавање путева, велики бирократски апарат, спора администрација, превелика заштита запослених у јавном сектору упркос њиховој нестручности, мањкавост у јавном школству, слабо

супростављање сиромаштву и други бројни проблеми које би грађани желели да им јавни сервис обезбједи.

Одговарање овом захтјеву својих грађана јавни сектор би поправио своју стварну слику и на тај начин би повећао повјерење и задовољство грађана.

2.2. Који механизми маркетинга из приватног сектора могу бити примјењени у јавном сектору

Један од начина којим се може побољшати функционисање јавног сектора односи се на прихватање механизма којима се приватни сектор служи у циљу што бољег вођења пословних субјеката. Данас многи службеници из јавног сектора похађају додатне курсеве како би унаприједили своје вјештине и знање чим желе избјећи застарјевање знања као и зависност о јавној служби. Јавни службеници узимају у обзир и праксу приватног сектора која је усмјерена на управљање квалитетом TQM концепт, стратегије покретане клијентом, политика организационих шема, визионарско вођство, реинжињеринг, систем подстицања и плата према учинковитости, анализа трошкова и користи те трошковне учинковитости, екстерно снабдјевање услугама (outsourcing), електронске јавне управе и информације. Може се поставити питање, како се послови које обавља јавни сектор толико разликује од приватног сектора? Како јавне агенције покренути да буду учинковитије, ефикасније и иновативније? Основне разлике које се истичу између јавног и приватног сектора могу се примјетити у сљедећем:

- Јавне организације су често монополи док приватни сектор има конкуренцију.
- Власти као представници јавног сектора су одговорне и служе интересима грађана док у приватном сектору менаџери су одговорни управним одборима и раде у правцу максимизирања добити.
- Активности јавних власти су пропраћене медијском пажњом док активности пословног сектора се одвијају иза медијског бљештавила, далеко од очију јавности.
- Грађани у већини савремених демократија исказују одбојност према властима, лоше су информисани о активностима јавних сервиса док у пословном сектору постоји јак интерес према својим предузећима.
- Јавна управа креће се споро и по условима подјеле власти, јавних саслушања, борби унутар различитих установа и вета одлучивања. У пословном сектору када се одлука донесе између менаџера и управног одбора пословне активности се одвијају брзо.
- Владе често оскудјевају са финансијским средствима док пословни субјекти долазе до

средстава без већих тешкоћа онда када покажу да ће она довести до прихватљиве добити.

- Јавни сервис је укључен у готово сваки вид живота грађана док пословни субјекти су усмјерени на своју мисију и на производе и услуге.
- Власти расподјељују, прерасподјељују и регулишу ресурсе док пословни субјекти производе и расподјељују ресурсе.

Ове разлике често се сматрају као изговор за неучинковитост, неефикасност и расипништво које иде на адресу јавног сектора али свакако могу послужити као механизми који ће унаприједити јавни сектор и његову учинковитост.

2.3. Коју улогу има маркетинг у побољшању функционисања јавног сектора

Маркетинг је једно од најзанемаренијих и најнеистраженијих подручја од стране службеника јавног сектора. Како би могли да дефинишемо маркетинг из угла јавног службеника? На први поглед мигли би рећи да је ријеч о промоцији јер држава често промовише неке од својих акција на примјер позив на војне академије, активности министарстава и слично. У другом реду могли би маркетинг протумачити са аспекта продаје што би из угла државе могло да се посматра као неким видом манипулације.

Није тешко закључити да оваква негативна слика маркетинга произилази из свакодневне бујнице огласа и промоције који су доминантни у приватном сектору.

Непознавање маркетинга једнако је не спровођењу маркетиншких истраживања, недефинисању клијената, партнера и конкурената, несементирању, нециљању и непозирању нечије понуде и услуге, не лансирањем нових производа, непрепознавању нових канала расподјеле јавних услуга. Маркетинг постаје најбоља платформа за планирање у јавној агенцији која жели испунити потребе грађана и испоручити стварну вриједност. Главно маркетиншко питање усмјерено је на стварање резултата које ће циљно тржити да цијени. Међу организацијама у јавном сектору које су маркетиншки интензивне на првом мјесту су поштанска служба, војни одсек, јавни превоз, електроенергетски сектор и здравство. Те организације рачунају да ће грађани користити њихове услуге и учествовати у њиховим програмима.

Јавне агенције могу имати велике користи од кориштења агресивног маркетиншког приступа. Те користи се најчешће одражавају у подизању прихода, побољшању пружања услуга, повећању усклађености са законима, побољшања јавног здравства и сигурности, јачању свијести грађана о важности очувања животне средине, повећању

потрошачког задовољства и прикупљању подршке међу грађанима.

Власти се могу премјестити из домена нискотехнолошке (low- tech) и неразвијене (low- touch) у високотехнолошке (high- tech) и високо развијене (high touch) дјелатности и на тај начин да створе већу вриједност грађанима од њиховог новца који се прикупи порезима.

3. ЗАКЉУЧАК

Маркетинг није исто што је оглашавање, пука продаја или комуникација и не треба изгледати као манипулација. Маркетинг укључује клијентски приступ који је у случају јавног сектора усмјерен на гаражање. Он омогућава одговарање на притужбе грађана, тражи од службеника из јавног сектора да развију формалан план помоћу анализе ситуације, постављања циљева, сегментације тржишта, вођења маркетиншког истраживања позиционирања бренда, избора стратешке комбинације маркетиншких механизма и успостављања система вредновања, прорачуна и плана спровођења.

Данас у свијету у којем кабловски телевизијски системи имају више од педест програма, а банке допуштају да њихови клијенти с њима послују преко телефона.... шаблонска јавна управа не може дуго трајати.

4. ЛИТЕРАТУРА

- [1] Philip Kotler & Nancy Lee Marketing in the Public Sector for Improved Performance 2007.
- [2] Osborne, David and Gaebler, Ted. Reinventing Government: How the Entrepreneurial Spirit Is Transforming the Public Sector: Addison-Wesley, 1992.
- [3] Philip Kotler & Kevin Lkelle; Marketing management 2005.

ЕЛЕМЕНТИ ПРОФЕСИОНАЛНОГ МЕНАѢМЕНТА

* Економски факултет универзитета у Бањој Луци

Резиме: Кључне компоненте модерног, професионалног система менаѢмента у тржишној привреди чине:

1. одвајање менаѢмента од власништва,
2. професионализација менаѢрске функције и менаѢрског кадра у предузећу,
3. успостављање стандарда учинка, односно норми успешности менаѢра,
4. мерење и оцењивање успешности рада менаѢра, и
5. награђивање успешних и кажњавања неуспјешних менаѢра.

Кључне речи: одвајање менаѢмента од власништва, професионализовање менаѢрске функције, мерење и оцењивање успјешности рада менаѢра-професионалца.

1. ОДВАЈАЊЕ МЕНАѢМЕНТА ОД ВЛАСНИШТВА

Одвајање менаѢмента од власништва је једна од најважнијих компоненти савременог, професионалног система менаѢмента. Она је, у ствари, претпоставка успостављања овог управљачког система у пракси. Одвајање менаѢмента од власништва је данас општа појава у привреди развијених земаља тржишне економије. Оно је прво почело да се врши у корпоративним предузећима ових земаља, а касније и у другим њиховим пословним системима. Данас у њима скоро да нема средњих и великих предузећа и пословних групација у којима менаѢмент није одвојен од власништва. Власници у овим организационим системима, као што смо видели, не врше менаѢрску функцију. Они не воде њихово пословање, нити пак одговарају за њихов резултат. Све то, у име и за рачун власника, чине менаѢри, тачније за то посебно унајмљени стручњаци, експерти за ову делатност. Ови експерти воде пословање корпорације „Америчких жељезница“ још од периода непосредно по завршетку грађанског рата, а касније, по окрупњавању и корпоративовању и сва друга значајна предузећа на Западу.

Три су разлога за ово. Први је што власници не могу да воде корпорацију, и то не само зато што их је у њој често веома много (понекад и преко три милиона), већ и зато што њихово власништво у

корпорацији није трајно, што оно, захваљујући институцији купопродаје акције, временом исчезава. Оно постоји само дотле док власници држе у посједу акције корпорације. Оног момента кад их продају, они престају да буду власници, односно сувласници корпорације.

Други разлог, је што продајом акција и престанком власништва, односно сувласништва у корпорацији имаоца акција, не престаје, нити, пак, може да престане менаѢрска активност у њој. Она се наставља да обавља, да се и даље врши без обзира ко је у њој остао власник, а ко није или пак ко је накнадно постао.

Трећи разлог је што је за успјешно вођење пословања корпорације, па и приватног инокосног предузећа у тржишној привреди на одређеном степену њиховог развоја и раста, потребно, врло високо знање из менаѢмента и бизниса, које се стиче искуством и обуком на одговарајућим образовним институцијама.

2. ПРОФЕСИОНАЛИЗОВАЊЕ МЕНАѢРСКЕ ФУНКЦИЈЕ

Професионализовање менаѢрске функције, као и претходна активност у домену менаѢмента, је данас општа појава у развијеном свету, а све више и у другим земљама тржишне привреде. Овој функцији је у модерно управљаним привредама дат посебан третман и значај. Она је у њима, кад су у питању корпорације и други већи и велики пословни системи, претворена у стални, неизоставни, високо стручни од власништва независан посао, па тиме и у објективно дату дјелатност коју у овим системима, а и другим значајним организационим цјелинама, обављају за то посебни одређени и оспособљени стручњаци.¹ Ти стручњаци, као што смо видели, нису власници предузећа у којим врше ову функцију; они нису ни њихови предузетници-оснивачи, а врло често ни сувласници (посједници

¹ Први који је ову функцију као стални, неизбежни посао у предузећу дефинисао био је Фајол, један од твораца нау~ног управљања предузећем. Овај великан из области менаѢмента је истицао да привредна предузећа имају 6 базичних функција, од којих најважнију функцију чини функција менаѢмента (Види: М. Бабић и Б. Ставри}: Организација предузећа, 1996, стр. 66)

акција) у њима. Они су једноставно унајмљени експерти-управљачи са њима, они који, дакле, на професионалној основи и у складу са претходно прихваћеним и потписаним професионалним уговором, воде њихово пословање и одговарају њиховим власницима за остварене резултате рада. Они су то без обзира ко их и кад унајмљује, односно ангажује као менаџере: да ли предузетници-власници инокосних предузећа (кад схвате да због сложености и обимности послова, вођење предузећа превазилази њихове сопствене стручне и интелектуалне могућности), или, пак акционари и институционални инвеститори, државне управљачке институције, итд. У свим наведеним случајевима они, потписујући професионални уговор, преузимају вођење пословања предузећа, односно пословног система и одговорност за његов успешан рад и развој. У првом случају, они то чине у име и за рачун инокосног предузетника-власника, у другом, акционара и институционалних инвеститора, а у трећем, државе, односно њених управљачких институција.

3. УСПОСТАВЉАЊЕ СТАНДАРДА УЧИНКА

Модерни систем менаџмента укључује, поред наведеног, и успостављање стандарда учинка, односно норми успешности менаџера. Ти стандарди се успостављају у свим корпоративним предузећима и пословним групацијама које воде професионални менаџери. Они се дефинишу као очекивани, односно програмирани резултати пословања ових менаџера у њима у одређеном временском периоду, а најчешће у току и крајем пословне године. Тако схваћени, они имају велики практични значај, и то како за односне менаџере, тако и за власнике наведених предузећа и пословних групација. За менаџере, стандарди су значајни стога што им јасно и конкретно показују које су им и колике обавезе у вођењу пословања, тј. у вршењу менаџерске функције, а за власнике, што им пружају потребну, сасвим поуздану, основу за добијање информација о томе да ли су им и колико успешни менаџери у раду.

Стандарди учинка постављају се за све менаџере професионалце у предузећу, које чине: 1) топ менаџери и 2) менаџери пословних јединица типа профитних центара, стратегијских пословних јединица и инвестиционих центара. Ови стандарди, али у нешто другачијем виду, постављају се и за руководиоце трошковних центара и центара прихода. Они се дефинишу за све обрачунске периоде у току пословне године, и то за различите области успешности, као што су производња, реализација, трошкови пословања, профит, итд. Тако утврђени, представљају норме учинка менаџера, са којим се, у циљу утврђивања успешности менаџера у раду, пореде њихова остварења по наведеним основама.

Менаџерима се у системима модерног, професионалног менаџмента најчешће постављају следеће норме или стандарди учинка:

1. планирани укупни приход,
2. планирана добит,
3. планирана реализација,
4. планирани принос на капитал,
5. планирано тржишно учешће,
6. планирани обим производње или услуга,
7. планирани трошкови производње односно пословања,
8. планирани проценат шкарта,
9. планирани директни трошкови материјала, и
10. планирани директни трошкови рада,

4. МЕРЕЊЕ И ОЦЕЊИВАЊЕ УСПЈЕШНОСТИ РАДА МЕНАѢРА-ПРОФЕСИОНАЛЦА

Следећу важну компоненту модерног система менаџмента чини *мерење и оцењивање успјешности рада менаџера-професионалца*. Ово се обавезно практикује за све менаџере професионалце у предузећу, а то значи како за топ менаџере у њему, тако и за менаџере профитних центара, стратегијских пословних јединица, инвестиционих центара, итд. То се чини и за менаџере осталих типова пословних јединица који немају статус професионалца.

За све се утврђује и оцењује остварени успјех у раду по одговарајућим, напред наведеним основама радног учинка. Тај успех за топ менаџере представља онај који је по тим основама остварила корпорација, а за остале менаџере онај који су по наведеним или само неким од њих оствариле пословне јединице на чијем се челу налазе.

Утврђивање оствареног успеха у раду наведених менаџера врши се тако што се пореде остварени и програмирани резултат рада организације на чијем се челу налазе, и то по свим или само неким напред назначеним основама. Поређењем ове двије величине долази се до учинака менаџера који су: 1) равни програмираним, 2) већи од програмираних и 3) мањи од програмираних. Прва два се третирају као позитивни, задовољавајући, а треће, као негативни, незадовољавајући учинци.

Мерење успешности менаџера на претходни начин врши се у свим обрачунским периодима у току пословне године, користећи у сваком од њих одговарајуће норме, односно показатеље успешности у раду менаџера. На крају пословне године утврђује се њихова крајња, дефинитивна успешност у раду.

Предпоставка за овакво мерење успешности менаџера у раду је да постоје: 1) стандарди, мерила менаџерског учинка, и то по свим основама његовог праћења, и 2) њихове планске величине (вредности). Кад се са овим програмираним величинама упореде остварења у датом временском периоду добије се

поуздана представа о успешности или неуспешности менаџера.

Ова представа је веома важна за власнике корпорације пошто она показује како су менаџери-професионалци обавили свој посао у датом временском периоду, колико су делотворно користили њихов капитал и какве су резултате пословања остварили: да ли у границама очекиваних (програмираних) или, пак, већих или мањих од ових; ако су већи, колико су већи, и обратно, ако су мањи, колико су мањи и због чега?

Овом, оваквом оцењивању рада менаџера-професионалаца придаје се изузетан значај у савременим корпорацијама, а напосе немачким и јапанским. И у једној и у другој земљи, рад руководећег особља се пажљиво надзира и брижљиво процењује. У Немачкој, један виши руководиоца банке је члан управног одбора сваке компаније у којој ова банка поседује значајну количину акција, и обично је на месту председника надзорног одбора. Од представника банке се очекује да брзо реагују кад год руководство не успева да постиже оне радне резултате који се захтевају утврђеним стандардима.² Слично је и у Јапану. У овој високоразвијеној земљи главни руководиоци важнијих компанија у оквиру једног кеиретсуа (индустријске групације), на челу са главним извршним руководиоцем трговачког друштва ове групе, функционишу као извршни одбор цијеле групе. Они се редовно састају. Члени руководиоци Митсубиси групе на примјер, састају се сваког другог петка на по три до четири сата. Они пажљиво прегледају пословне планове сваке компаније и процењују радне резултате руководства сваке компаније. И увијек износе, мада без много буке, главни руководиоци за које се утврди да нису дорасли послу, се смењују са својих руководећих положаја, пребацују у просторије које нису резервисане за руководеће особље или им се дају неке секундарне руководеће функције.³

Исто се, кад је реч о овој проблематици, ради и у САД-у. И у овој земљи се одређеном контролном активношћу баве одговарајуће институције, тачније пензиони фондови и други институционални инвеститори, као власници већег дела капитала многих, а прије свега, великих државних предузећа. Ове моћне финансијске институције перманентно прате и оцењују успешност рада менаџера у фирмама у којим имају контролни пакет акција. Чине то на исти начин као што се ради у Немачкој и Јапану, поређењем остварених и програмираних учинака по више различитих, за пословни успех предузећа важних основа.

5. НАГРАЂИВАЊЕ МЕНАЏЕРА

² П. Ф. Дракер, Менаџмент за будућност, П.С. "Грмеч" Београд, 1995, стр. 218.

³ П. Ф. Дракер, Ибидем, стр. 219.

Награђивање успешних и пеналисање неуспешних менаџера је једна од неизоставних компоненти модерног система менаџмента у тржишној привреди. Суштина јој је у плаћању менаџера према оствареним резултатима рада. Тако, успешни менаџери у наведеном систему, они дакле, који су остварили већи учинак од програмираног, добијају одговарајуће награде и екстра бонусе, који су по правилу веома високи. Те награде и бонуси нису ничим ограничени. Они се, поред тога, често исплаћују у одговарајућим процентима од остварених надпланских резултата пословања, и то у износу који је обрачунат, без обзира на величину тог износа. То је посебно случај са оствареном натпланском добити за коју менаџери примају екстра бонус у сразмери са њеном висином. Овај бонус или његов део менаџерима се често исплаћује у акцијама организације у којој раде.

Оно што посебно карактерише овај систем менаџмента и награђивања менаџера јесте тајност и сигурност менаџерских награда, што се обезбеђује путем менаџерских уговора (уговора за менаџер-професионалце).

За разлику од успешних, неуспешни менаџери у овом систему менаџмента се кажњавају, односно пенализују. То кажњавање најчешће се своди на ускраћивање одређених бенефиција и награда (на пример оних које се дају за остварене планиране учинке) или пак, на обрачун и наплату одређених негативних бонуса. Најтежи облик казне је удаљавање менаџера са места на коме се налази, а која се изриче онда када његова неуспешност у раду потраје дужи временски период.

Награде у овом систему менаџмента су равне обавезама (одговорностима) менаџера у пословању. Оне су веома високе, као што су и обавезе, односно одговорности менаџера у раду велике.

ЛИТЕРАТУРА

- [1] Collins, Eliza and Mary Devanna., 2002. Izazovi menadžmenta u XXI stoljeću. Zagreb: Mate
- [2] Инић, Бранимир. 2003. Менаџмент. Београд: Факултет за трговину и банкарство «Јанићије и Даница Карић».
- [3] Јовановић, Мића. 1999. О менаџменту. Београд: Пословна школа «Мегатренд»..
- [4] Ставрић, Божидар. 2005. Менаџмент. Бањалука: Факултет за ПИМ.
- [5] Ставрић, Божидар. 2005. Предузетнички менаџмент. Бањалука: Факултет за ПИМ.

УЛОГА И МЈЕСТО ВИЗИЈЕ У ДЕФИНИСАЊУ СТРАТЕГИЈЕ ПРЕДУЗЕЋА ROLE AND PLACE OF VISION IN ENTERPRISE STRATEGY DEFINING

* ОРАО а.д., БИЈЕЉИНА

Резиме: Презентиран рад третира афирмацију значаја проучавања и бављења проблематиком изучавања стратегијске визије, њеног настанка формирања и конкретизације.

Кључне ријечи: визија, лидер, стратегија, менаѢер.

Abstract: The presented paper emphasises the significance of the studying of strategy vision, its origion, forming and concretisation.

Keywords: vision, leader, strategics, manager

1. УВОД

Живимо у времену брзих, наглих и уједињујућих и разарајућих промјена које суштински остављају дубоке трагове на процесе функционисања и дјеловање самих предузећа и друштва у цјелини, што свакако за многе отвара нове могућности великих шанси уколико повољне новонастале околности умјешно и на прави начин искористе док остале, оне неприпремљене (организационо, кадровски, производно, управљачки), очекују велике потешкоће, губици и ликвидације.

Свједоци смо озбиљних изазова брзих технолошких промјена, убитачне борбе за тржишта, скраћивања животног вијека производа, проширења глобалне економије, структурних трансформација, реструктурирања и својинских трансформација, што само по себи намеће потребу за сталним и непрестаним учењем да се живи са промјенама, способности за креативно мишљење и вјештине стицања знања да се промјенама управља.

Промјене изазване како унутрашњим тако и спољашњим шиноцима могу пресудно утицати на сам процес усмјеравања организације у пожељном или нежељеном правцу. Стога је од непроцјенљиве важности да се у тако сложеним и тешким временима појављују личности визионарских способности, способности креирања визије а потом мисије, циљева и стратегије. Многе личности које се

уздижу ка врху корпорације у свом раду покушавају да промјене њен начин пословања. Међутим, њихова почетна визија, енергија и ријешеност севеома често свде само на свакодневне задатке управљања. Дакле, оно што се може сматрати кључним за опстанак и даљи успјешан развој како предузећа тако и друштва у цјелини јесте потреба за људима који су у стању да стратешки и визионарски размишљају и да делају.

Основну пажњу у разматрању несумљиво треба сконцентрисати на човјека, појединца- лидера, стратега, вође као креатора визије, затим на суштинска питања а потом и одговоре настанка, формирање и стварање визије да би се на самом крају утврдила њена улога и мјесто у изради и реализацији стратегије предузећа.

2. УЛОГА ЛИДЕРА

Личност, индивидуа, представља основу, централно мјесто од које све почиње и са којом се све завршава у контексту самог пословања и рјешавања изњетог, јер сваки менаѢер израђује и спроводи свој стил вођења предузећа.

Његова успјешност се најчешће повезује са мноштвом особина, знања, способности, вјештина, образовања, искуства и стручности које треба да посједује.

Само је таква особа у стању да креира визију предузећа како за ријешавање тренутно наметнутих проблема тако и оних који слијде у блиској будућности, посебно у савременим условима промјенљивог међународног окружења.

Кад се за неког менаѢера каже да је прави стратег, лидер и успјешан вођа, прије свега се мисли на човјека који је истински стваралачки мислилац за иницирање и у дјело спровођење свих оних промјена и ријешења којима се битно мијења сама стратегијска позиција предузећа, а посебно због тога што се одлучује свакодневно и њихове одлуке могу

имати далекосежан значај и карактер за предузеће. Новија истраживања сугеришу да велики број савремених предузећа има недовољно лидерства, а сувише менаџмента. У предузећима која немају јасну визију не само дугорочно, већ и краткорочно планирање постаје само узалудно губљење енергије и времена. Без визије и стратегије које стварају оквир и усмјеравају процес планирања, сваки непредвиђен догађај захтјева план, чиме се одузима потребно вријеме и одвлачи пажња од суштинских активности, а уједно се и не може пружити јасан правац који је предузећу пресудно потребан.

Успјешан менаџер мора да буде успјешан иноватор, мора да прати промјене у окружењу, да реагује на њих и да их сам ствара, да препознаје најважније тенденције, осмишљава и пројектује неопходне иновације и подноси неизвјесност и ризик. Мора се ослањати на интуицију, надахнуће и друге неискуствене методе. Менаџери морају да буду сањари и визионари који су у стању да виде будућност и, коначно, да убједи и друге у неопходност и пожељност промјена. Менаџер мора да види предузеће, не какво је сада, већ какво ће бити у будућности.

Креирање визије је искључиви задатак лидера организације, они су ти који треба да дефинишу будуће шељено стање и да потом обезбједе висок степен прихватања на свим нивоима.

3. СУШТИНА ВИЗИЈЕ

Визијом се означава вишење, гледање, а у нашим условима значио *ПОГЛЕД* усмјерен на нешто што није стварно и није актуелно присуство, тј. визионарски тј. пророчки, а може имати и стварну конкретну реализацију уколико се поклопи са практичном реалности. На грчком превод од ријечи *THEORJA*, на њемачком и француском од ријечи *OFFENBARUNG*, што значи откровење, *ERSCHEINUNG*, што значи интуиција, *HALUCINATIONS*, што значи маштовито виђење непостојећих ствари.

Визијом се даје оријентација у будућности, одређује суштина и кључни правци акције, што јој обезбјеђује сву посебност за свако предузеће понаособ, њену истовремену адаптивност и дуговјечност уколико је, наравно, постављена тако да у потпуности уважава све факторе.

Визија је далекосежан поглед и нов начин реаговања на значајне проблеме у окружењу. Другачији смјер и пут кретања ка будућности, којим се све оне методе на које су питања ријешавана у прошлости сасвим запостављају, искључују а све у корист маштовитог стваралачког сагледавања у свим областима рада и дјеловања. Визија треба да садржи широке

параметре за промјене које се каснијим активностима реализују у специфичне детаље.

Визија, свакако, треба да да одговор и да се одредјели шта ће бити основна улога организације. У себи садржи и циљеве које ће та организација постићи као и одговоре чему ће организација тежити. Визија треба да одговори који су то неопходни услови да би се резултати организације могли постићи. Она треба да је тако постављена да сви чланови организације могу пронаћи своје мјесто и свој интерес у њој. Обликовањем визије нарочито се обезбјеђује адаптација и обликовање понашања и унутрашње интеграције организације.



Визију дефинишу као нешто непостојеће, невидљиво, засновано на дубокој унутрашњости шовјековој и мистериозно, необјашњујуће, али ипак међу свима постојеће, што обичним људима чак и оним талентованим никако није доступно да открију и спознају. Настанак и стварање визије није ни чаролија нити магија, већ је то изузетно тежак, понекад врло исцрпљујући дуготрајни процес прикупљања и студиозне анализе великог броја информација, док сами људи који су у стању да артикулишу визију будућности предузећа нису машионичари, чаробњаци, већ прави и добри стратежи који посједовањем наследних, урођених, стечених, искуствених особина врше спознају стварности и прихватају ризик. Свуда у свијету се промјене дешавају веома брзо, те је једини начин да се иде у корак са промјенама – трагати за њима. Ипак, прије него што се менаџер почне бавити будућности, њеним предвиђањем и прогнозом, он мора да буде способан и спреман да коначно ријеш

и уклони проблеме садашњости, и то у што краћем року уз што мање улагање, потресе, трошкове. Да би се то постигло, послу се мора приступити систематски, аналитично и стручно. За будућност извјеснију и успјешнију се не ради сутра, већ данас.

Визија у потпуности одређује будући пословни успјех или неуспјех, пропаст саме организације, она представља организациону и усмјеравајућу силу, она на прави начин организује и каналише енергију свих запослених у одређеном смјеру јер се везује у цјелокупном бићу. Визија треба јасно да одреди постојећи и жељени стратешки профил организације и јаз који се појављује између њих.

Визија је јасна представа о томе шта желимо да се постигне. Визија треба да укаже на смисао постојања организације – њену мисију, како би се дефинисали дугорочни циљеви и полазне основе за избор *СТРАТЕГИЈЕ* предузећа.



Визија је оно што може бити, постојеће а ипак скривено у свима нама, а само појединим доступна за коначно испољавање, формирање и самоостварење у друштвеној реалности. Она је нов начин реаговања на развојне проблеме, и најљепши исказ намјераваних праваца развоја који дјелују изазовно и инспиративно на интерне и екстерне стејкхолдере. Организације без визије немају будућност, а амбиција предузећа је разлика између садашње амбиције и ранијег остварења.

Суштинским својствима визије сматрају се њена пожељност и изводљивост. Пожељност означава да визија мора да буде усклађена са интересима свих појединаца и група који су повезани са

активностима предузећа, тејкхолдерима – запослених, потрошача, акционара, добављача и заједница синдиката, банака и влада, и да се може лако операционализовати, односно превести у реалистичну и прагматичну конкурентску стратегију. Лоше визије занемарују и не уважавају легитимне потребе и права важних стејкхолдера и фаворизују интересе једних у односу на друге. Дакле, пожељна је само она визија која подједнако одговара свим појединцима и групама заинтересованим за судбину предузећа. Њена изводљивост означава усклађеност са конкретном практичном реалношћу.

Визија не би могла да се изроди, формира и реализије без посједовања велике инспиративности, ослобођене маште, креативног духа, потребне јасноће и прецизности у самој формулацији, изазовности која трепери и лебди у ваздуху, што на коначном путу има само једну намјеру и циљ практичности реализације у конкретној стварности.

Формула: *визија = идеја = дјело = умјетност*, може послужити као користан начин посматрања сложености визије од самог процеса идејног осмишљавања до момента њене пуне конкретизације.

Идеја представља теоријски или практичан циљ који лидер формулише као мисаону водилу у свом конкретном стремљењу, она је замисао на којој се гради неко организационо рјешење или формулишу циљеви које треба остварити неком организационом активношћу. Заиста је погрешно мишљење да се идеје могу креирати независно од акције, односно да ће их једни стварати а други спроводити. То је нераскидиво јединство и узајамни склад толико неопходан за обезбјеђивање стваралачког у идејним поставкама и обрнуто.

Дјело представља остварени скуп мисли. Рад има карактер осмишљеног животног дијела а не само бесмисленог трошења времена.

Умјетност је резултат којом се обезбјеђује креациј, опстанак и живљење правих истинских вриједности, насталих просуђивањем, креативношћу, искуством, иновативношћу, инвентивношћу и индивидуалношћу лидера.

Успјешна пословна визија се обично састоји од идеја које су већ добро познате. Посебна комбинација или повезивање идеја може да представља нешто, али ни то не мора да буде случај. Акције које се предузимају у садашњости и одлуке које се доносе, а у својој бити су проткани визионарским поријеклом, увјек су усмјерене ка будућности, која је, међутим, неизвјесна, што у свему само отежава суштину рјешавања проблема.

Визионарским осмишљавањем, ризик и неизвјесност се не могу у потпуности отклонити, али се могу свести на мјеру која је дозвољива, што треба предузећу да омогући адекватно прилагођавање промјена у окружењу.

За процес стратегијског управљања неопходни су следећи правци дјеловања:

- стратегијска анализа,
- стратегијски избор,
- стратегијска промјена.

Стратегијски избор се користи резултатима стратегијске анализе, што у многоме олакшава стварање стратегијске визије која условљава и омогућује сам избор и разматрање разних могућих алтернативних праваца акције и у датој ситуацији избор најповољније. Задатак лидера је да креира мотивишућу визију као и да мобилише енергију за промјене, јер лидер стреми, а не стрепи, од промјена. Он их ствара.

4. ИЗБОР СТРАТЕГИЈЕ

Основни задатак лидера предузећа јесте, прије свега, квалитетан *ИЗБОР СТРАТЕГИЈЕ* коју треба да чине 5 – 6 идеја максимално, а потом и њено доследно спровођење. Да би се дошло до формирања успјешне стратегије предузећа неопходно је постојање стратегијске визије.

Стратегија даје одговор на питање како и на који начин се може стићи до дефинисаних циљева. Основна премиса за дефинисање *СТРАТЕГИЈЕ* предузећа је *ИДЕЈА ВОДИЉА*. Стратегија тако представља правац будућег кретања предузећа ради достизања његових дугорочних циљева. То је скуп правила о вођењу предузећа у будућности, гдје ће дјеловати промјенљиви фактори окружења.

Избор стратегије на основу постојања *СТРАТЕГИЈСКЕ ВИЗИЈЕ* треба да се заснива на системској анализи покретачких снага у грани посматране дјелатности, затим у право вријеме уочавања критичних фактора пословног успјеха и, коначно, добром дефинисању стратегијских питања. Управо се у обезбјеђивању и утврђивању ових константи уочава и одређује значај важности постојања стратегијске визије у дефинисању стратегије предузећа. Истовремено, визија помаже да се стратегија уобличи и максимално прилагоди постојећој култури.

Стратегија представља скуп одлука у оквиру визије којом се усмјеравају правци активности компаније. Стратегијом се тежи остварењу

постављених циљева. Стратегија је у директној вези са оперативом, јер само јасна стратегија и ефикасна оператива могу омогућити развој и опстанак предузећа будућности.

5. ЗАКЉУЧАК

Да би се унапредио развој организације и обезбједила њена дугорочна стабилност и конкурентска предност, лидер мора развијати и мијењати самога себе, стално прилагођавајући своје знање и радне способности у складу са промјенљивим захтјевима окружења. Лидер треба да је будан док трају промјене и тако је спреман на оно што слиједи.

Привредни развој свијета ће се све више окретати и заснивати на *ЗНАЊУ*, а мање на капиталу и раду, што ће функционисање предузећа трансформисати у другачијем правцу. Будућност немају они који знају, већ они који су спремни да уче.

Показатељи су, већ, обезбједили своју пуну потврду са почетком овога вијека, гдје ће свеукупна генијалност људског рода бити на великој и пресудној проби, а добро водити посао, значи управљати његовом будућношћу, а управљати будућношћу значи управљати информацијама.

ЛИТЕРАТУРА

- [1] Grande, L., *Negotiation fieldbook, Simple strategies to help you negotiate everything*, McGraw Hill Companies, New York, 2005.
- [2] Јовановић, Дражен, " Улога менаџмента у стратешком позиционирању и планирању развоја савременог предузећа " Магистарска теза, Технички Факултет " Михајло Пупин ", Зрењанин, 2007.
- [3] Милисављевић, М., и други, " Стратегијско управљање ", Економски факултет, Београд, 1991.
- [4] Сајферт, Звонко, " Пословна организација ", Технички Факултет " Михајло Пупин ", Зрењанин, 2002.
- [5] Сајферт, Звонко, " Стратегијски менаџмент ", Технички Факултет " Михајло Пупин ", Зрењанин, 2003.
- [6] Сајферт, Звонко, " Историја научне мисли менаџмента ", Технички Факултет " Михајло Пупин ", Зрењанин, 2004.
- [7] Сајферт, Звонко, " Предузетништво ", Технички Факултет " Михајло Пупин ", Зрењанин, 2004.

КВАЛИТЕТ – ПУТ КА ОСТВАРЕЊУ УСПЕХА И ПРОСПЕРИТЕТА QUALITY - ROAD TO ACHIEVING SUCCESS AND PROSPERITY

* Општинска административна служба Лопаре

Резиме: Уводни део рада обухвата разматрање дефиниција квалитета које су се мењале како се мењало схватање квалитета. Будући да је значење квалитета временом еволуирало у раду су обухваћени традиционални и савремени концепт квалитета. Квалитет је кључ опстанка, пословног успеха и просперитета за све организације. Значај квалитета се свакодневно потврђује. МенаѢмент квалитетом постаје основно средство за побеђивање конкуренције, тако што доприноси повећању профитабилности, минимизирању трошкова и смањењу ризика.

Кључне речи: Квалитет, корисници, систем квалитета, менаѢмент квалитетом, стандард, захтеви

Abstract: Introduction to the paper focuses on considering quality definitions which have been changing along with the changing of the quality concept itself. Since the meaning of quality has evolved over time, the paper includes traditional and contemporary quality concept. For all organizations, quality is the key to survival, business success and prosperity. Significance of quality is verified on every day basis. Quality management is becoming the basic tool for winning over competitors since it contributes to profitability increase, cost decrease and risk reduction.

Keywords: quality, users, system quality, quality management, standard, demands

1. УВОД

Квалитет је најзначајнији феномен нашег доба, а 21. век је век квалитета. Квалитет је кључ јапанског пословног успеха, који је након Јапана захватио САД и Европу с тенденцијом да обухвати целу земаљску куглу. Са променама које су захватиле цео свет, мења се и наш привредни и друштвени амбијент. Све више организација са наших простора почиње придавати значај квалитету, као битном фактору за опстанак на глобалном тржишту и за излазак у свет. С друге стране, држава је препознала значај квалитета и почиње стварати стимулативно окруж

ње за пословање организација и уклапање у светске економске токове.

Рад има за циљ, да се проучавањем квалитета и менаѢмента квалитетом, укаже на улогу и значај менаѢмента квалитетом, као најзначајнијег фактора за креирање конкурентске предности, остваривање успешности, виталности организација и друштвено благостање.

Проучавање развоја квалитета и његове примене врло је користан и актуелан подухват од теоријског и практичног значаја. У недостатку сличних истраживања, тржишне оријентације и примене маркетинг концепције у пословној пракси наших организација, резултати истраживања могу послужити да лакше схвате и прихвате тржишни приступ и квалитет као средство за постизање нивоа пословања и конкурентности.

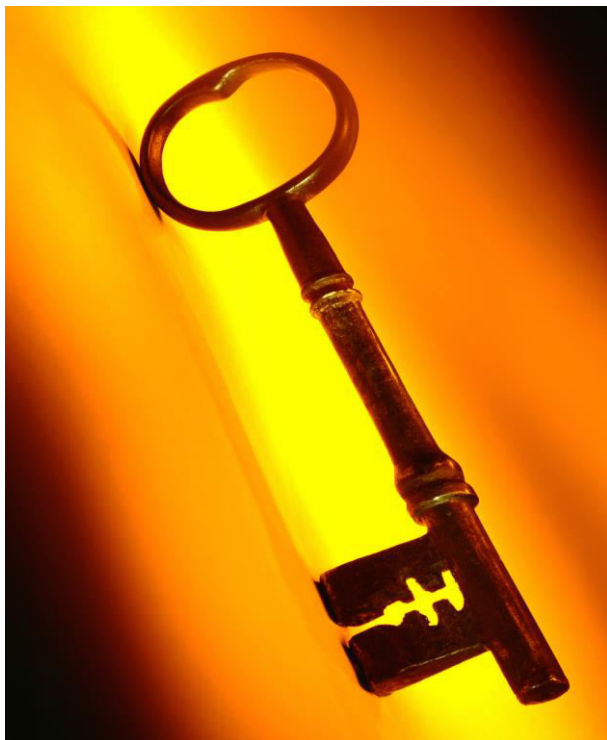
Полазећи од свога циља, рад почиње приказом најважнијих дефиниција квалитета. Даље, у раду се разматрају кључни елементи традиционалног и савременог схватања квалитета. Предности менаѢмента квалитетом и остваривања квалитета су наведене у трећем делу.

2. ДЕФИНИСАЊЕ КВАЛИТЕТА

Реч квалитет је латинског порекла од речи *qualitas*, што у преводу значи да нешто има добра својства, особине или вредности. Схватање квалитета се временом мењало, тако да су се у складу са тим мењале дефиниције квалитета. У савременој литератури се могу наћи многе дефиниције квалитета. Дефиниције пионира у области креирања и популаризације менаѢмента квалитетом су:

- Деминг дефинише квалитет као предвиђени степен једнообразности и поузданости, који задовољава тржишне потребе са ниским трошковима [2].
- За Јурана квалитет представља задовољство потрошача, односно погодност за употребу [1].
- По Кросбију квалитет је усаглашеност са захтевима [2].

Према дефиницији Међународне организације за стандардизацију, квалитет је скуп свих карактеристика неког ентитета, које се односе на његову могућност да задовољи исказане потребе и потребе које се подразумевају [7]. Ентитет може бити: активност или процес, производ, организација, систем и особа или било која комбинација од напред наведеног.



Да би производ (под којим се подразумевају четири генеричке категорије: хардвер, софтвер, процесни матер. и услуге) задовољио захтеве квалитета мора имати уграђене особине, односно карактеристике прилагођене захтевима корисника. Свака особина производа од које се тражи да задовољи потребе корисника или достигне жељени ниво употребљивости, представља карактеристику квалитета. Квалитетан производ није производ са највишим перформансама, већ економичан и прилагођен одговор на очекивања корисника. Што су боље карактеристике производа у очима корисника, то се више може говорити о квалитету и обрнуто. Ако корисник не потврди карактеристике производа као добре, квалитет не постоји. Најбитније заједничке карактеристике квалитета производа су: поузданост, величина, безбедност, изглед, сигурност, чистоћа, постојаност, прилагодљивост, приступачност, флексибилност, могућност тестирања и контроле, погодност за одржавање, расположивост, функционалност, спољашност, поправљивост, осетљивост, преносивост, заменивост, укус и мирис.

Најбитније заједничке карактеристике квалитета услуга су: поузданост, флексибилност,

приступачност, конфор, безбедност, сигурност, ефикасност, ефективност, тачност, поштење, чистоћа, учтивост, пословност, кредибилитет, комуникативност, компетентност и расположивост.

Може се рећи, да квалитет означава и одражава сталну и дубоку потребу за новим, бољим, лепшим, поштенијим, угледнијим и на тим основама успешнијим. Квалитет је вредност за уложени новац, оно што су корисници потврдили да је вредно, чиме су се одушевили и што је било више од њихових очекивања. Имати квалитет, за организацију значи бити и остати лидер на тржишту, ефикасношћу менаџмента, компетентношћу особља и применом савремене технологије, остваривати изврстан пословни резултат. Квалитет у суштини представља нови и изврстан пословни стил и нову пословну културу са хармонизацијом односа између организације, корисника, власника, партнера и друштва.

3. ТРАДИЦИОНАЛНИ И САВРЕМЕНИ КОНЦЕПТ КВАЛИТЕТА

Квалитет је у основи позитиван, савремен и тржишни концепт. Његова атрактивност је у томе што сви желе да га имају. Значење квалитета је временом еволуирало од традиционалног до савременог (маркетинг) схватања квалитета. Традиционално схватање се везује само за производњу. Оријентација на корисника показује да се временом схватање квалитета променило, односно да се данас заснива на маркетинг оријентацији.

Традиционално и углавном погрешно схватање квалитета је производно оријентисано. По том схватању, произвођач или испоручилац одређују шта је квалитетно, а шта није. Квалитет се односи само на производе, остварује се само у производњи и за квалитет је одговорна функција квалитета која иначе и не ствара квалитет, него га само констатује. Карактеристике квалитета, димензије квалитета, параметри квалитета, ефикасност у производњи, контрола квалитета и слично су стандарди за оцену квалитета.

Супротно од традиционалног схватања по коме квалитет дефинише произвођач или испоручилац, савремено схватање квалитета се заснива на тржишном приступу, односно маркетинг оријентацији. Корисник је тај који дефинише и потврђује квалитет, а не произвођач. За оцену квалитета неопходно је познавати потребе корисника и усаглашеност производа са тим потребама. Са развојем концепта *TQM*, указује се да квалитет мора бити оцењиван и са становишта особља, акционара, власника, партнера и друштва.

Кључни елементи савременог схватања квалитета су [5] :

- оријентација на кориснике,
- ангажовање свог особља,
- непрекидно побољшавање,
- усмереност на процесе,
- одлучивање на бази чињеница,
- одређеност и одговорност руководства,
- системски приступ менаџменту и
- узајамно корисни односи са испоручиоцима.

Савремено схватање квалитета чини корисника најважнијим од свих субјеката заинтересованих за производ [6]. Успех организације зависи од разумевања и задовољавања актуелних и будућих потреба и очекивања корисника. Сво запослено особље треба да је ангажовано у стварању квалитета. Само компетентно особље може остварити постављене циљеве у организацији. Стални циљ организације треба да су побољшавања укупних перформанси организације, јер побољшавање процеса, система и производа је основа за раст и развој. Како би била ефикасна и ефективна у свом пословању, организација треба јасно да одреди своје процесе, утврди почетак, крај и везе међу процесима, дефинише одговорности и надлежности за процесе, као и да утврди критерије за одвијање процеса. Све одлуке менаџмент организације треба да донесе на бази раније утврђених чињеница, добијених анализом података и информација. Одређено и одговорно руководство треба да ствара и одржава интерно организационо окружење у којем особље може максимално допринети остваривању постављених циљева. Добри узајамни односи организације и испоручиоца повећавају способност и једних и других да стварају вредност. Менаџмент процесима квалитета у организацији обухвата све активности и све ресурсе.

4. ЗНАЧАЈ МЕНАѢМЕНТА КВАЛИТЕТОМ

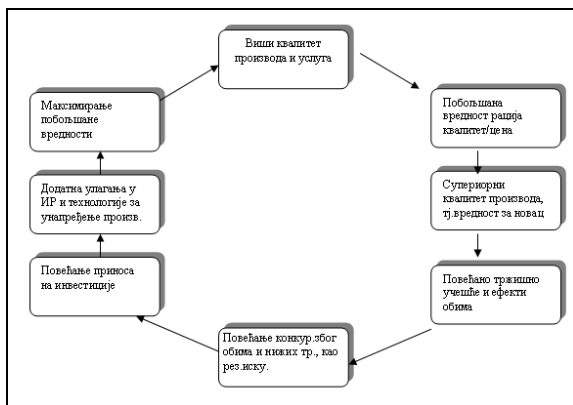
Глобализација, информационе технологије и нове друштвене вредности су кључни фактори овог времена. Доласком великих друштвених промена у целом свету, квалитет заузима значајно место у визији, стратегији, вредностима и вери људи. Организације, уколико желе остати на тржишту, морају мењати своју пословну филозофију и производити само по мери корисника. Успех и просперитет ће обезбедити само организације које имају квалитет производа, пословања и резултата. Квалитет је нови и прави одговор на изазове које нам доноси окружење, тако што постаје нова животна филозофија сваког човека, сваке организације и друштвене институције на националном и међународном нивоу. Квалитет у суштини представља нови пословни стил, нову културу и нове односе између организације, корисника, особља, друштва и инвеститора.

Менаџмент квалитетом значи предузимање акција производње и пласмана производа корисницима, за што је потребно спроводити политику квалитета, уважавати и укључивати промене које настају као последица деловања тржишта и понашања корисника. Менаџмент квалитетом у организацијама подразумева:

- постизање, одржавање и стално побољшавање производа, постављањем нових тржишно оријентисаних захтева за производ и његову испоруку, те побољшавање квалитета свих процеса у циљу реализације постављених циљева,
- обезбеђивање поверења менаџмента и особља организације да ће се испунити, одржавати и стално побољшавати захтеви у погледу квалитета производа и
- одржавање и повећавање поверења корисника производа, јер су у производ уграђени захтеви корисника у погледу квалитета производа.

Традиционални стил менаџмента је статичан, проблемски оријентисан, није у стању да се прилагођава и управља екстерним променама. Дугорочно гледано, организације са оваквим стилем менаџмента ће нестати са тржишта, јер неће обезбедити економску конкурентност а тиме дугорочни опстанак и раст. За разлику од традиционалног стила менаџмента, менаџмент квалитетом који је оријентисан дугорочно, на предвиђање и управљање променама, кроз стално побољшање и иновације, ће обезбедити просперитет организацији. Менаџмент квалитетом у организацији може обезбедити испуњење свих захтева квалитета: корисницима прилагођен производ, задовољно и мотивисано особље, власницима оплодњу уложеног капитала, дугорочно обострано корисну сарадњу са испоручиоцима - партнерима и друштвено благостање.

Као што слика 1. показује, квалитет је кључ опстанка, пословног успеха и просперитета организације. Са глобализацијом тржишта, организације се неће моћи заштитити од међународне конкуренције. Да би корисницима пружиле квалитетне производе, организације се морају прилагођавати захтевима тржишта и усклађивати стил пословања. Остварујући квалитет производа организације остварују мање трошкове пословања, већу рентабилност и бољу тржишну позицију. Менаџмент квалитетом постаје основно средство за побеђивање конкуренције, тако што доприноси повећању профитабилности, минимизирању трошкова и свођењу ризика на најмању могућу меру. Просперитет организације се постиже сталним побољшавањем квалитета.



Слика 1. Спирала квалитета [3]

Менаџмент квалитетом омогућава укупно побољшање квалитета живота људи кроз побољшање животног стандарда, заштиту животне средине, здравља и безбедности.

Цео свет је захваћен универзалним покретом за квалитет, који даје сталне доприносе побољшавању нивоа квалитета свега корисног човеку. Квалитет представља доминантан фактор конкурентности на међународном тржишту, а његов значај се свакодневно потврђује кроз масовну примену међународних стандарда ISO 9000 у области система менаџмента квалитетом. Примена стандарда за менаџмент квалитетом представља основу за: повећање конкурентности, побољшање пословања, подстицање економског развоја и убрзање међународне размене производа и услуга.

5. ЗАКЉУЧАК

У данашње време велике конкуренције и све глобалнијег тржишта, квалитет је императив опстанка за све организације. Доласком великих друштвених промена у целом свету, квалитет заузима значајно место у визији, стратегији, вредностима и вери људи. Квалитет је кључ остваривања тржишне конкурентности. Успех и просперитет ће обезбедити само организације које имају изврсност производа, унутрашње организације и пословних резултата. Како су потребе, жеље, могућности и очекивања корисника променљиви, квалитет мора бити непрестано усаглашаван. Корисник је најважнији субјект квалитета, чији ниво задовољства ствара простор за стално побољшавање квалитета производа, пословања и резултата. Укупан квалитет организација ће остварити ако су поред корисника задовољни и власници (инвеститори), особље, испоручиоци, партнери и друштво.

Суштина савременог менаџмента је у ствари и пре свега менаџмент квалитетом. Савремена организација мора имати пословни систем који ће представљати подршку реализацији задовољавајућег нивоа квалитета при чему је примена стандарда

серије ISO 9000 најсигурнији пут ка томе. Највиши органи управљања морају да пројектују, направе, обезбеде му ресурсе, уграде и интегришу у оквире организације систем менаџмента квалитетом и стално побољшавају његову ефективност у складу са захтевима међународних стандарда. Систем менаџмента квалитетом треба да је заснован на примени принципа менаџмента квалитетом на све аспекте пословања, од идентификације тржишних потреба до испуњавања захтева квалитета. С друге стране, либерализацијом пословања и стварањем оквира за слободније деловање тржишта, држава мора да ствара стимулативно окружење за квалитет јер ће тако омогућити укупно побољшање животног стандарда, безбедности, здравља грађана и заштиту животне средине.

ЛИТЕРАТУРА

- [1] Costin, H. *Strategies for Quality Improvement*. The Drayden press. USA. 1998.
- [2] Хелета, Н. М. *TQM Модел за пословну изврсност*. Educta. Београд. 1998.
- [3] Јаношевић, С. и др. *Менаџмент укупног квалитета*. Економски факултет. Крагујевац. 1999.
- [4] Juran, J. M. *Juran on Quality by Design*, McGraw-Hill. New York. 1992.
- [5] *СМК-а. Основе и речник. Принципи менаџмента квалитетом*. Савезни завод за стандардизацију, Београд. 2001.
- [6] Ушћумлић, Д. *Управљање квалитетом материјалних производа*. Економски факултет. Београд. 2003.
- [7] Вулановић, В. и др. *Систем квалитета ISO 9001:2000*. Факултет техничких наука. Нови Сад. 2003.
- [8] Вујановић, Н. *Стандард ISO 9001:2000 (Приказ, тумачење и примена)*. Q-ekspert International. Београд. 2001.

ФОРМУЛИСАЊЕ СТРАТЕШКИХ ОДЛУКА ПРЕДУЗЕЋА

*

Резиме: Процес формулисања инвестиционе стратегије започиње идентификовањем шанси и изазова, као и претњи из окружења. Окружење предузећа, које се испољава као сплет свих спољашњих утицаја који делују на његово функционисање, има изузетан значај за формулисање инвестиционе стратегије. Формулисање стратегије раста и развоја треба да буде конзистентан са екстерним окружењем и интерним могућностима предузећа. Менаџмент предузећа треба да бира оне правце, методе и темпо раста и развоја који ће му омогућити да максимизира ефикасност и ефективност пословања и тако да стекне конкурентску предност на тржишту.

Кључне речи: стратегијски менаџмент, анализа окружења, фактори окружења.

1. ОСНОВНЕ СТРАТЕГИЈСКЕ ОДЛУКЕ МЕНАџМЕНТА ПРЕДУЗЕЋА

Менаџмент у процесу формулисања стратегије инвестиционог улагања мора да уважава базичну мисију предузећа у датом систему привређивања, као и критеријуме на основу којих се вреднује њено остварење. При томе, предузећа у земљама које су у процесу транзиције, због низа својих карактеристика као и особености амбијента у којем послују, имају тешкоћа у консеквентном планирању и остварењу свога раста и развоја путем инвестиционих улагања капитала. Ова предузећа послују у флуидном привредном амбијенту који је тежак за пројектовање њиховог развојног понашања.

Процес формулисања инвестиционе стратегије започиње идентификовањем шанси и изазова, као и претњи из окружења. Као шансе јављају се разни догађаји или ситуације које могу да побољшају тржишну позицију предузећа, а претње су друга страна медаље у виду снага и фактора који могу да створе одређене проблеме у имплементацији програма инвестиционог улагања капитала у раст и развој предузећа.

Окружење предузећа, које се испољава као сплет свих спољашњих утицаја који делују на његово функционисање, има изузетан значај за формулисање инвестиционе стратегије. Наиме, инвестициона стратегија треба да буде усклађена са

факторима екстерног и интерног окружења и да буде усмерена у оне области које се могу користити као основа на којој ће предузеће градити своје конкурентске предности. Зато у процесу формулисања инвестиционе стратегије треба водити рачуна о дугорочним последицама по предузеће, те је битно узети у обзир све промене које се дешавају у окружењу, а које ће утицати на будућност предузећа. Као главни фактори окружења који утичу на обликовање инвестиционе стратегије испољавају се:

- друштвено-политични услови,
- законска регулатива,
- атрактивност индустрије,
- развијеност привреде,
- конкуренција,
- екологија и
- технологија.

Стратегијски менаџмент анализом екстерног окружења може да идентификује шансе и изазове које треба искористити, као и претње које предузеће треба да избегне приликом формулисања стратегије инвестиционог улагања капитала у раст и развој предузећа. Што је окружење богатије у економском, политичком, друштвеном и технолошком смислу, шансе за ефикасно инвестиционо улагање капитала много су веће. Али независно од богатства или сиромаштва, окружење се мора детаљно анализирати и интерпретирати као битан фактор процеса стратегијског планирања. Поента ове анализе састоји се у томе да омогући предузећу да се позиционира тако да искористи одређене шансе из окружења и да минимизира његове претње. Према томе, стратегијски циљеви предузећа везани за намеравани процес инвестирања морају бити у складу са могућностима и ограничењима екстерног окружења.

Анализа интерног окружења представља идентификовање способности и слабости предузећа, у контексту већ спознатих шанси и опасности, чиме ће бити омогућено јасније сагледавање његових могућности за стварање конкурентске предности. Формулисање инвестиционе стратегије се заснива на тежњи ка максималном увећавању снаге и што је могуће већем умањењу слабости предузећа. Зато је, веома важно идентификовати снаге које још нису потпуно искоришћене и слабости које се могу

кориговати. При томе, снаге или моћи једног предузећа чине ресурси за његов раст и диверсификацију. Оне потичу из сопственог пословног искуства које се односи на производњу и продају производа или пружање услуга.

Избором одговарајуће развојне стратегије могуће је утицати на повећање пословних способности и неутрализацију слабости датог предузећа. У том смислу анализа фактора интерног окружења помаже у стварању стратегије предузећа којом се максимизирају предности, а минимизирају слабе стране. Инвестициона стратегија мора да је усмерена ка тражењу прилика које одговарају способностима предузећа и треба да обезбеди заштиту од претњи које долазе из спољног окружења.

2. ФАКТОРИ ТРЖИШНОГ И УКУПНОГ ДРУШТВЕНОГ ОКРУЖЕЊА

Формулисање стратегије раста и развоја треба да буде конзистентан са екстерним окружењем и интерним могућностима предузећа. Менаџмент предузећа треба да бира оне правце, методе и темпо раста и развоја који ће му омогућити да максимизира ефикасност и ефективност пословања и тако да стекне конкурентску предност на тржишту. Да би предузеће било способно за раст и развој, његов менаџмент мора да ствара и развија атмосферу непрекидног усавашавања пословања и да буде спреман да ради све новије послове.

Оквир за формулисање стратегије треба да буде у складу са развојним циљевима предузећа, његовим интерним могућностима и дејством фактора окружења. Отуда је пожељно да се осигура таква комбинација праваца, метода и темпа раста која ће омогућити развојно понашање, које ће пратити стицање конкурентских предности, проширење тржишта и повећавање профитабилности. Правци које утврди топ менаџмент омогућавају предузећу да дефинише будуће пословне активности кроз правилан избор стратегијских опција.

Услови раста и развоја предузећа испољавају се као његова способност да идентификује нове стратегијске опције у циљу доношења одлуке и рационалног формулисања стратегије. Како је реч о процесу који треба да повеже стратегијску анализу и стратегијски избор, потребно је јасно сагледати и дефинисати стратегијску ситуацију, одредити главну усмерење за решавање проблема и применом релевантних критеријума изабрати оптималну стратегијску опцију.

Стратејски приступ расту имплицира анализу стратегијске ситуације, односно анализу и предвиђање промена тржишном и укупном друштвеном окружењу, као и ресурса предузећа. То има различите импликације на формулисање и избор стратегије. Од тога како је менаџмент предузећа дефинисао позицију предузећа у односу на факторе окружења зависиће и оквир у коме ће се

тражити адекватна стратегијака решења, која треба да полазе од његових снага и слабости, као и од конкурентских могућности које се проверавају на тржишту.

Опредељивање за одређене правце развоја предузећа подразумева оцену карактеристика и могућности примене једне од следећих опција и то:

- експанзивног раста,
- органичног раста,
- реструктурирања,
- редукције, или комбинације више варијанти.

Недоумице се јављају и приликом избора одговарајућег метода раста. То значи да је предуслов рационалног формулисања и избора стратегије постојање претходно утврђених начела, принципа, ставова и критеријума којима се усмерава пословна и развојна политика предузећа.

Селекција опција развојне стратегије почиње утврђивањем садашњег портфолија и менаџерске визије на нивоу пословних јединица и пословних подручја. На томе се заснива селекција и тестирање могућих варијанти стратегије са становишта:

- прихватљивости,
- изводљивости и
- постизања циљева.

Прихватљиве стратегије се вреднују у процесу буџетирања, а затим се на тим основама тестира стратегија са становишта *изводљивости*. Следећи корак је тест постизања *циљева*. На основу задовољавајућег резултата теста стратегија се прихвата, а ако је он незадовољавајући врши поновно предвиђање и тестирање могућности постизања циљева. Уколико је тест поново негативан, стратегија се одбацује или враћа на садашњи портфолио. Према томе, селекција је само први корак у процесу избора развојне стратегије предузећа.

Када се ради о доприносу стратегијске опције инвестиционог улагања капитала, од квалитета изабране варијанте зависи и ефикасност инвестирања. Уколико је изабрана погрешна стратегија, доћи ће до инвестирања које неће дати повољне резултате.

3. СТИЦАЊЕ И ПОБОЉШАЊЕ ТРЖИШНЕ ПОЗИЦИЈЕ ПРЕДУЗЕЋА

У процесу формулисања стратегије раста и развоја као елемента функције планирања, менаџмент је усмерен на придобијање нових и задржавање постојећих купаца предузећа. У том смислу, овај сегмент планирања састоји се у утврђивању потреба потрошача, што се постиже:

- истраживањем тржишта,
- одређивањем циљних тржишта на којима ће предузеће да послује,
- утврђивањем конкурентских предности предузећа и на тим предностима дефинисањем тржишне стратегије и помагањем у избору оптималне комбинације карактеристика производа, цена,

канала дистрибуције и промоције, како би предузеће одговорило потребама и жељама купаца.

Анализа тржишта продаје обухвата:

- опис карактеристика планираног производа,
- оцену тражње на продајном тржишту,
- оцену понуде на продајном тржишту и
- процену пласмана планираног производа.

Карактеристике планираног производа су део анализе тржишта продаје у коме се дефинише производ или производи које инвеститор производи или планира да производи. При томе, треба напоменути да ли се ради о самосталном производу или он зависи од других производа са којима је у комбинацији или у комплементарном односу, да ли се ови производи израђују за познатог или непознатог купца, да ли су намењени даљој производњи или финалној потрошњи, итд.

При пројектовању тражње дефинисана су следеће четири основна маркетиншка поступка и то:

- Продавати старе производе старим купцима. То је најмање ризикантно.
- Продавати нове производе старим купцима.
- Продавати старе производе новим купцима.
- Продавати нове производе новим купцима. То је најризикантније.

У овом делу треба дати оцену досадашњег развоја производа и приказати степен животног циклуса производа на којем се он налази. Треба обратити пажњу на то да ли је производ намењен да покрије тражњу на домаћем или страном тржишту, на економско-техничке карактеристике и захтеве приликом употребе производа, на конкурентност производа и могуће супституте планираног производа, предности и недостатке супститута у односу на планирани производ, итд. Дакле, продајни план се односи на сачињавање калкулације трошкова и цене производа, прогнозе будуће продаје у више варијанти, постављање организације продаје, анализу будућих купаца.

Анализа продаје и пројекција тражње обухвата оцену тржишне позиције, као и макро и микро тржишну анализу предузећа, везану за досадашњи развој. Макро тржишна позиција подразумева вишедимензионално сагледавање актуелног тржишног положаја предузећа у домаћем и иностраном пословном амбијенту. То значи разматрање и идентификовање најзначајнијих перформанси развоја привреде земље и гране којој припада анализирано предузеће. Микро анализа актуелне тржишне позиције предузећа подразумева: утврђивање величине и структуре продаје, идентификовање најважнијих купаца, најзначајнијих тржишних подручја, најважнијих добављача, најважнијих конкурената, могућих баријера уласка на тржиште, разматрање SWOT матрице (шанси, опасности, предности и недостатака), анализу најважнијих конкурената и сл. Тражњу представља збир свих потражњи за анализираним производима и збир свих понуда тих производа, док пласман представља вероватну

понуду планираног производа. Да би понуда, тражња и пласман новог производа биле што тачније планиране од пресудног значаја су карактеристике производа и у којој мери ће оне задовољити потребе потрошача.

При истраживању тржишта, по правилу, даје се приказ за број година једнак броју година века пројекта, а понекад и дуже уколико је то значајно за пројекат. Резултати истраживања могу да буду представљени укупно за планирани производ или по географским подручјима.

Представљање резултата анализе је у нумеричким и описним облицима. Такође, потребно је навести коришћени метод анализе и прогнозе, уз кратко образложење зашто је одабран дати метод. Сваки производ или асортиман производа је праћен одговарајућом документацијом.

Анализа тржишта продаје садржи опис карактеристика новог, односно планираног производа, анализу понуде и тражње на продајном тржишту и процену пласмана новог производа.

У делу анализа продаје и пројекција тражње, треба да се идентификује и аналитички обраде најзначајнији фактори који утичу на тражњу планираног производа (фактори који успоравају односно убрзавају тражњу за истим). Обим тражње могуће је проценити на различите начине, у зависности од расположивих података и врсте производа, а утврђује се сакупљањем података продаје у трговини на велико и на мало, праћењем потрошње сировина и репроматеријала у производњи, сакупљањем података директно од купаца и сл. У овом делу бизнис плана наводи се стање тражње и промене у прошлости и садашњости, као и очекивано стање и промене у будућности, и то у квалитативном и квантитативном облику за домаће и за страном тржиште. С обзиром на то да се резултати анализе користе у осталим деловима бизнис плана њихов приказ треба дати синтетички (у табелама) на основу показатеља добијених на основу аналитичке обраде података. Уколико неки производ има специфичности значајне за укупни тржишни успех треба их истаћи у овом делу.

За анализу тражње на домаћем тржишту као полазиште се узимају информације из прошлости и садашњости, на основу којих се планира тражња одређеног производа. За анализу се узима што дужа временска серија. У пракси се узима серија од најмање 3 задње године, а пожељно је и дуже, као и за планирани век тражње.

Век пројекта је директно условљен периодом трајања тражње. Стога, период века пројекта не може бити дужи од периода тражње. Период тражње може бити дужи од века пројекта, те ће тражња у том случају бити разматрана за дужи временски период и планирана у складу са развојном политиком инвеститора. Подаци који се приказују у табели бизнис плана најчешће се односе на робне јединице, а ретко на вредносне.

Поред тога што, *анализа тражње на страном тржишту* има сличан садржај као и анализа тражње на домаћем тржишту, она има и своје специфичности. Пре свега треба идентификовати извоз на нивоу државе и у том оквиру проценити могућности за извоз производа који је предмет инвестиционог улагања. У овом делу треба приказати кретање извоза најмање у протекле 3 године и дати процену за економски век пројекта. Имајући у виду да предузеће није изолован економски ентитет, већ конститутивна компонента ширег друштвено-економског система, незаобилазни део сваке анализе тржишта продаје је и *анализа конкуренције*. Предмет анализе конкуренције, која се врши приликом анализе тржишта продаје, нису само постојећи већ и потенцијални конкуренти. Десет кључних питања на која треба одговорити су:¹

- Који је њихов циљни опсег продаје?
- Који су њихови циљни тржишни сегменти?
- Јесу ли оријентисани тржишно или на производ?
- Развијају ли самостално производе или копирају?
- Јесу ли произвођачи или само препродавци?
- Јесу ли оријентисани на цену или карактеристике производа?
- Послују ли у другим пословним гранама или само у вашој грани?
- Припадају ли њихови производи специфичној генерацији технологије?
- Имају ли робну марку или генерички производ?
- Имају ли линију сличних производа или само један производ?

У овом делу још треба обрадити *цене, начин продаје и канале дистрибуције*, те их исказати квантитативно. Цене, начин продаје и канали дистрибуције се анализирају одвојено за домаће и страном тржиште. При томе се врши поређење између сопствене цене коштања и продајне цене, наводе се цене домаће конкуренције, извозне и увозне цене за последњих најмање 3 године и за текућу годину. Цене се најчешће исказују као CIF и FOB цене, у складу са уобичајеним уговарањем у купопродаји. Извозне и увозне цене се изражавају у страном валути са напоменом о девизном курсу. Овај део бизнис плана је потребно приказати и квалитативно. У квалитативном делу ове анализе треба обрадити и уобичајене путеве дистрибуције производа, алтернативне путеве дистрибуције, промене у систему дистрибуције, уговоре о продаји и слично. Овде треба навести и сва спољнотрговинска питања, политику цена за супституте и комплементарне производе, царинске олакшице и слично.

Анализа и пројекција понуде обухвата квалитативне и квантитативне податке о односима међу чиниоцима, о стању и променама на тржишту понуде, а на основу којих се прави пројекција понуде за планирано инвестиционо улагање.

¹ Stutley, R. Успјешан пословни план, Пословни зборник, Загреб, 2003. стр. 96.

Информације треба приказати у квалитативном и квантитативном облику.

Овде се наводи структура и динамика *домаће производње* планираног производа за протекле најмање 3 године, са проценом за век пројекта.

У *анализи увоза* наводе се подаци о кретању увоза планираног производа по земљама (наводе се само најзначајније земље из којих се увози). Као и код процене домаће производње, за анализу увоза треба узети период од најмање 3 године и дати процену за планирани век пројекта.

На основу прикупљених и обрађених података о кретању производње, увоза и извоза, врши се процена укупне понуде на домаћем тржишту.

Узимајући у обзир закључке анализе домаћег и страног тржишта продаје и имајући у виду процењену укупну тражњу и понуду у планираном веку инвестиционог пројекта даје се преглед *могућег обима пласмана планираног производа*. Презентација природних и вредносних података даје се у табеларном приказу, а подаци се узимају из преговора или већ склопљених уговора о продаји, кооперацији, заједничким улагањима и слично. Ако су у прогнозирању потребних квантификација инвестиционог пројекта коришћене специфичне методе, те методе је неопходно објаснити у образложењу.

Поред квантитативних, у овом делу је неопходно дати и квалитативне информације. У описима и коментарима се наводе информације о тржишту (концепција тржишног наступа, избор метода, дистрибуција, реклама), производу (развој производа, пожељне карактеристике са становишта купаца, ставови и потребе потрошача), продаји (вођење, одржавање и унапређење продајних активности) и ценама (еластичност цена и слично). У квалитативној оцени пласмана планираног производа, треба оценити оне факторе који доприносе развоју пласмана, као и ограничавајуће факторе пласмана тј. треба идентификовати и оценити критичне параметре на тржишту продаје који могу да утичу на пласман производа, као и на пројекат у целини. На крају овог дела анализе, даје се оцена укупне тржишне подогности пројекта са становишта тржишта продаје.

ЛИТЕРАТУРА

- [1] Andolsen, Alan, *Management Consulting Management Consulting*. USA, Association of Management Consulting Firms, 1989
- [2] Ставрић, Божидар. 2005, *Предузетнички менаџмент*, Факултет за ПИМ, Бањалука, 2005.
- [3] Филиповић, Винка, *Маркетинг менаџмент*. ФОН, Београд, 2005. Фајнфилд, Пол, *Стратегије у маркетингу*, Цлио, Београд, 2003
- [4] Тихи, Борис, Еволуција стартерског менаџмента и особине генерално менаџера савременог предузећа, *Машинство* 4(2), 205 – 214, Сарајево, 1998.

ПРЕСТРУКТУРИРАЊЕ ИНФРАСТРУКТУРНИХ СИСТЕМА

* Хет Требиње

Резиме: У раду је прецизније дефинисан редосљед поступака у реструктурирању инфраструктурних система који се састоје у: власничком, управљачком и програмском реструктурирању. Примарно се констатује позитивно одражавање реструктурирања на постицање и оживљавање инвестиционе активности у привреди Српске.

Кључне речи: реструктурирање, власничко, управљачко, инфраструктурни системи, програмско, систем квалитета.

1. ДЕФИНИСАЊЕ И КЛАСИФИКАЦИЈА ИНФРАСТРУКТУРНИХ СИСТЕМА

Постоји мишљење да је модел државне управе у инфраструктурним системима Републике Српске наслијеђен дјелимично и да не може да буде ефикасан. Сматра се да је државни утицај, како га многи називају државни монопол у фази гдје не може да прати промјене у привреди које намећу друштвени и привредни утицаји из окружења. Европа и њени инфраструктурни системи пословање граде на конкурентности на мноштву информација. Када водећи људи из јавног сектора говоре о реструктурирању они обично мисле на реорганизацију - промјене у организационој шеми. Већина јавних служби ипак представља монопол иако се кроз рад и истраживања ово често доводи у питање. Али то се може објаснити пошто нема конкуренције, монопол је присутан. Има ту недостатака који се могу и навести а то су: не постоји оријентација на континуално побољшање продуктивности рада, није адекватан ни начин награђивања и стимулсања запослених у јавном сектору, присутан је буџетски начин размишљања и активности - настојања да се добијена средства утроше да се приликом наредне расподеле не добију мањи износи. Постоји недостатак у инфраструктурним системима Републике Српске који се може отклонити без драматичних потреса и захвата. Међутим замијенити велике централистичке системе управљања моделима децентрализованог управљања, који користе велика приватна предузећа у тржишним привредама и унијети у њих, не само одговорност према држави већ и према потрошачима, за ово се тражи вријеме и плански приступ промјенама. Ово је стратешки

приступ који је тежак и незаобилазан, за разлику од тактичког приступа, који апострофира снижење неких елемената трошкова и елиминисање неких уочљивих недостатака у њиховој организацији и функционисању. Не потцјењујући значај и вриједност тактичких захвата, они ипак нису ти који могу односно с којим се може реструктурирати инфраструктурни систем. У овом послу треба знати одабрати и користити узоре у земљи и иностранству када знамо да је реструктурирање јавних предузећа стратегијски приступ који захтијева неколико година да се спроведу промјене које воде трансформацији јавног предузећа. Један од познатих приступа овом моделу је приступ тзв. *кризни менаџмент*.

Технологија је битан фактор структурних промјена, али није једини.

Једна од основних примједби које терете јавно предузеће јесте недовољно третирање потрошача. Није још ни развијен интерес јавних предузећа за прихватањем савременог менаџмент приступа - система квалитета. Систем квалитета још није заживио онако како би требало ни у једној инфраструктурној организацији. Потрошачи имају разне примједбе које иду у прилог реструктурирању јавних предузећа. Један од тих захтјева јесте помјерање од неконкурентних култура ка конкурентној култури и конкурентном приступу услуга. Без увођења система квалитета према стандардима Европске уније нема ни правилног и уопште квалитетног и законског реструктурирања.

2. ВЛАСНИЧКО ПРЕСТРУКТУРИРАЊЕ

Ако бисмо слиједили свијет у овоме погледу наш инфраструктурни систем морали бисмо темељно или доста тога измијенити. Суштина промјена односи се на власништво, али и на саму организацију руковођења поменутих система. Основа овакве радње мора да се темељи у циљу да се наши инфраструктурни системи афирмишу у својој ефикасности и да послје завршеног реструктурирања буду успјешнији и тржишно-конкурентнији. Управо циљ реструктурирања јесте ефикасније пословање и конкретније тржиште. Покушаји званичних власти надлежних за

инфраструктурне системе Републике Српске да овакве ствари заобиђу или не одраде у потребној мјери, чине велику штету поменути системима, а на крају индиректно и укупном развоју у Републици Српској. Без обзира на сва опирања и заобилажења поменути активности то ће се некада морати урадити, само што вријеме одмиче и са тежим последицама. Зато нема потребе губити драгоцјено вријеме већ треба приступити процесу у овој сфери. Инфраструктурне системе не треба у потпуности приватизовати, али треба до мјере да би се створила основа за формирање привредних система, корпорација и холдинг предузећа. "Тако би, захваљујући овоме, практично из наше привреде ишчезла државна предузећа, али не и предузећа са већинским државним капиталом. Та предузећа би у њој остала да и даље дјелују, као што је то случај и у другим земљама тржишне привреде, с том разликом што би дјеловала као корпорације у којим држава има 51% и више свога капитала"¹. Са овим начином сва предузећа у власничком дијелу би била реструктурирана, капитал би до одређеног нивоа припао радницима који раде у тим инфраструктурним системима, дио капитала би узела трећа лица, а већински капитал који је преко 51% остао би у власништву предузећа односно онај дио капитала који би остао у окриљу државе. Тада би ова предузећа била у правој функцији као што су то и остали привредни субјекти у окружењу. Без наведеног приступа инфраструктурни системи ће нам остати изоловани, без обзира на то што су потенцијално способни.

3. УПРАВЉАЧКО ПРЕСТУКТУРИРАЊЕ

Као што је реструктурирање неопходно у власничком односу, тако је неопходно и у управљачком сегменту. У том смислу, морало би се из функција руковођења и управљања одбацити све оно што је неефикасно. У свему овоме морају се користити искуства држава које су овакве и сличне проблеме отклонили. Друга битна активност је одвајања функције руковођења од власништва у овим системима. "У овоме треба слиједити развијени свијет у коме власници корпорације нису менаџери. Они не воде пословање корпорације нити одговарају за њен резултат. Све то за његово име и за његов рачун чине унајмљени експерти – менаџери.

Да би се извршило реструктурирање управљачке функције у оваквим системима у РС мора се поћи од принципа класичне професионализације функције менаџера, што се може постићи тек када се функција управљања одвоји од власништва капитала.

Уколико се ово не учини, доћи ће до распада многих система; у великим системима постоји опасност да се деспотизам јави као правило функционисања.

Унутар великих система организују се приватне радње које нису у интересу тог система, а све то се не може остварити без злоупотребе положаја одговорних у ланцу руковођења. Зато је неопходно извршити реструктурирање у овом погледу гдје ће професионализам функције менаџера суспендовати и гурнути у небитан простор деспотизам и јавашлук ове врсте. Морају се успоставити стандарди који ће прописати у својој процедури како треба један менаџер да буде успјешан и шта је то што он мора да уради да би предузеће на чијем је челу успјешно пословало. Увођење награђивања и кажњавања менаџера је битан фактор у читавом систему управљачког реструктурирања.

У процесу реструктурирања великих пословних система, неопходно је спровести и профитн децентрализацију. Тиме се омогућује преношење одговорности са највишег нивоа на сегменте предузећа и тако доприноси успјешности пословања.

ЛИТЕРАТУРА

- [1] Бабић, Манојло; Ставрић, Божидар: *Организација предузећа*, Књигига КИЗ Центар, Београд 1996.
- [2] Јовановић, Мића; Момчило Живковић; Татјана Цветковски: *Организационо понашање*. Мегатренд универзитет примењених наука. Београд, 2003.
- [3] Јанићијевић, Небојша. „Управљање организационим променама“. Београд: Економски факултет, 2004.
- [4] Ставрић, Божидар. *Управљање пословним системом*. Београд: ТМФ, 2002.

¹ Манојло Бабић, Божидар Ставрић, "Организација предузећа", Београд, 1996, страна 270.

Мр Душан Лукић, дипл. инж.*

МОГУЋНОСТИ ПРИМЕНЕ МОДЕЛА ОДЛУЧИВАЊА НА ПРОБЛЕМЕ КОЈИ СЕ ЧЕСТО ПОНАВЉАЈУ

*“ BANJA LUKA COLLEGE“, Бања Лука

Резиме: На оперативном подручју пословања, како у привреди тако и у администрацији, јављају се проблеми који се учестало понављају. На том подручју урађен је важан посао формулисања модела за решавање таквих проблема. Те је моделе ретко могуће применити без одређеног модифицирања, али су, на срећу, таква модифицирања често само мањег обима, што знатно штеди средства и време за оне кориснике који их добро познају. У наставку ће бити укратко наведени процеси и са њима повезани проблеми за које су развијени овакви модели, чија је намена за ширу примену. Овде треба уочити у сваком од таквих модела "балансирање" барем два конфликтна учесника у саставу. У основи постоји пет врста оваквих проблема: проблеми алоцирања, проблеми залиха, проблеми чекања у реду, проблеми конкуренције и проблеми замене.

1. ПРОБЛЕМИ АЛОКАЦИЈЕ

Проблеми алокације настају када постоји више активности (послова, радних задатака) које треба извршити а за то постоје расположиви ресурси (извори снабдевања, производна средства, односно њихови капацитети) који нису довољни за извођење сваке одактивности на најбољи могући начин. Ови се проблеми деле у три врсте и то:

1. Специфицирани су само расположиви ресурси.

Проблем је како одредити такву структуру активности да би се остварио најбољи резултат с обзиром на постављени циљ.

2. Специфициране су само потребне активности.

Проблем је како одредити такву структуру ресурса да би се остварио најбољи резултат с обзиром на постављени циљ.

3. И потребне активности и расположиви ресурси су специфицирани. Проблем је како алоцирати ресурсе на активности да би се остварио најбољи резултат с обзиром на постављени циљ.

Као пример за проблеме под тачком 1. може се навести предузеће које располаже капацитетима за производњу различитих производа. Ту је потребно одговорити на питање који би асортиман производа требало произвести да би се осигурао максимални

профит. Као пример за тачку 2. наводимо дистрибуцију производа. Код овог проблема поставља се питање колико и где лоцирати база за дистрибуцију да би се минимизирали трошкови. Карактеристичан пример под тачком 3. јесте минимизирати време рада машина у производњи неких делова, где је познат број потребних делова као и расположиви капацитет машина те време обраде за сваки део на свакој машини а да би се минимизирали трошкови производње. Код ових проблема као циљ се најчешће постављају: **минимализација трошкова, максимализација профита и најкраће време обраде.** За решавање оваквих проблема у једноставним случајевима је могуће користити неаналитичке технике "покушаја и погрешке". И ако ова техника не доводи непосредно до оптималног решења, она најчешће доводи до изразитих побољшања у односу на постојеће стање а захтева релативно мало времена и средстава. За постизање оптималног решења и у сложеним ситуацијама користи се **модел линеарног програмирања.** Линеарним програмирањем је могуће решавати велики број реалних проблема. Код тога треба узети у обзир да линеарно програмирање не решава само те проблеме, већ оно помаже менаџеру у постизању бољих одлука, оно уствари решава математички формулисани менаџерски проблем.

2. ПРОБЛЕМИ ЗАЛИХА

Сви проблеми залиха имају неко опште значење. Прво, то је чињеница да се повећањем залиха повећавају и трошкови њиховог одржавања, али се с друге стране губици, који произлазе из недостатка залиха смањују. Као последица тога најважнији аспект проблема залиха је минимизирање збира трошкова одржавања и несташнице залиха. У многим случајевима трошкови залиха и производни трошкови нису независни па се стога морају посматрати заједно. То је примјер код серијске производње, што је већа серија то су мањи трошкови израде одређене количине производа с обзиром на мањи број серије а тиме и мање трошкове за њихове припреме. резултат тога су мањи трошкови по јединици производа што је количина производа у серији већа. Али с друге

стране, што је већа серија, веће су и залихе а тиме и трошкови њиховогдржавања. Супротно томе, што је мања серија, мањи су и трошкови одржавања залиха, али су истовремено већи трошкови услед повећаног броја серија па према томе и њихових припрема. **Модел производња – залихе** тако одражава укупне трошкове производње који се састоје од трошкова припреме, материјала и процесуирања те трошкова одржавања залиха и губитака због њихове несташице. Ту се ради о разноврсним трошковима који имају међусобно супротне правце кретања па се решење овог модела своди на утврђивање економичне односно оптималне величине серија а то ће бити ина њена величина код које су укупни трошкови минимални. Овај модел сличан је и моделу **модел набавка – залихе** код којег набавна цена замењује трошкове материјала и процесуирања, а трошкови поручивања замењују трошкове припреме серије. Основни елементи за утврђивање економичне количине наруџбе (EOQ) коју је 1915. год. развио F. W. Harris. Ту се ради о математичком моделу који полази од више претпоставки а основна је да је потражња константна и позната. Његов коначни облик гласи:

$$Q = \sqrt{\frac{2SD}{iC}}$$

Где су:

Q - количина једне наруџбе,

S - трошкови наручивања једне наруџбе,

D - количина годишње потражње,

i - процентни удео трошкова одржавања залиха у односу на просечну вредност залиха

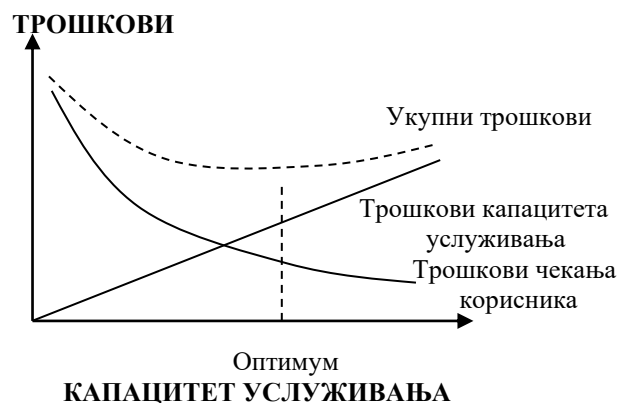
C - цена количинске јединице наручивања.

Истоветни образац се користи и за утврђивање **економичне количине производа у једној серији**, само што у том случају симбол Q представља количину производа у једној серији, а S представља трошкове припреме серије. Овај се модел и данас доста користи за решавање практичних проблема, али треба истаћи да су за такве потребе развијени и други модели, нпр. састав континуиране провере залиха, који елиминише озбиљноограничење о константној потражњи уводећи случајну потражњу.

3. ПРОБЛЕМИ ЧЕКАЊА У РЕДУ

Постоје веома различити процеси код којих се јављају **редови или линије чекања**, као што је случај код пружања административних, банкарских, болничких или других услуга. Такви процеси имају одређено значење. Особе, односно предмети који чекају на услугу, обраду надолазе на капацитет за пружање услуга по одређеној законитости. У таквим случајевима може доћи а у пракси и долази до

гомилања послова код појединих капацитета у којем случају особе или предмети формирају ред или линију чекања. Таква чекања доводе до трошкова залиха у току процеса, чекања особа у реду, кашњења испорука и сл. С друге стране ту може долазити до превеликих размака између долазака на послуживање тако да су капацитети неискориштени у одређеном делу времена. Тако неискотиштено време условљава јасно и одређене трошкове. **Редови** су директан резултат варијабилности код доласка на услуживање и временског трајања услуга. Они се јављају због случајних и високо варијабилних долазака у састав услуживања, који је због тога повремено преоптерећен. У многим случајевима такве варијабилности могу бити објашњене теоријским дистрибуцијама. Тако најчешће кориштени модели предпостављају да је структура долазака на услуживање објашњива Поисоновом дистрибуцијом а време услуживања негативном експоненцијалном дистрибуцијом. На тој основи израђено је више модела, зависно о томе за коју реалну ситуацију они служе. Суштински циљ анализе редова јесте минимализација укупних трошкова. Постоје две основне категорије трошкова у ситуацијама редова: они **трошкови који су везани уз чекање корисника у реду на услугу** и они **трошкови који су везани уз капацитете услуживања**. Циљ је према томе код овакве анализе постизање баланса између трошкова везаних уз величину капацитета за услуживање и трошкова корисника услуга који чекају на услугу. Тај је концепт приказан на слици 4.1., који преносимо од W. J. Stevensona.



Слика 4.1. Утврђивање количине капацитета оптимизирањем трошкова

У свим ситуацијама тражења баланса у конфликту, где расту једни а истовремено опадају други трошкови јавља се крива укупних трошкова чији минимум означава величину капацитета код оптималног решења.

4. ПРОБЛЕМИ КОНКУРЕНЦИЈЕ

Ситуација конкуренције уопштено се јавља:

1. када су две стране или групе у конфликту с обзиром на њихов циљ и/или циљеве.
2. када те стране односно групе сарађују у односу на циљ или циљеве који им је заједнички, или пак с обзиром на циљ или циљеве треће стране коју као конкуренти услужују.

Конкуренти су тако у конфликту с обзиром на своје респективне циљеве. У бизнису конкуренти долазе у конфликт с обзиром на тежњу за остваривањем продаје. Но, они могу и сарађивати с обзиром на интерес потрошача и квалитета. Уколико купац тиме није задовољан, имаћемо конфликт а не конкуренцију. Конкуренти могу такође путем савеза прећи из конкурентских у кооперативне односе. **Теорија игара** је као и **теорија комуникација** довела до математичких модела који се баве таквим релативно идеализираним конкурентним ситуацијама. Већина игара анализираних у теорији игара је доста поједностављена у упоредби са конкурентним односима у реалном животу. Наиме, није једноставно конкурентске односе у бизнису ставити у теоретску форму игара због сложености таквих ситуација и недостатака релевантних информација које се тичу исхода тих стратегија и могућих акција конкурената. Успех таквог приступа зависи од наше могућности да утврдимо ту најбољу могућу стратегију коју конкурент може одабрати. Та врста приступа била је кориштена са знатним успехом од стране тимова за операцијска истраживања у војним ситуацијама. Овде треба истаћи још један посебан понављајући тип конкурентске ситуације који се односи на конкурисање понудама, као што је то случај с прикупљањем понуда за уговарање пројеката као и других послова, конкурисањем за добивање концесије те других права и лиценци. Суштински конфликт у ситуацијама нуђења јесте тај што се понуди повећавају шансе за прихватање уколико јој се смањује величина очекиваног профита. И обрнуто, проблем је тада пронаћи најбољи баланс између шанси за прихватање понуде и величине очекиваног профита. Код тога треба истакнути да модели развијени за ово подручје проблема доживљавају своју знатну примену.

5. ПРОБЛЕМИ ЗАМЕНЕ

Доношење одлука о замени старијих производних капацитета новим чешће је од одлучивања којим се само врше улагања у набавку нових производних средстава. Код проблема замене производних капацитета потребно је у основи извршити балансирање додатних трошкова за нову опрему и пораста ефикасности, која се тиме постиже у односу на ефикасност постојеће опреме. За извођење таквог

рачуна ефикасности улагања новчаних средстава у замену постојеће опреме постоји такође више модела и техника односно метода. Један од таквих најпознатијих модела који се већ годинама користи за решавање оваквих проблема, јесте **МАПИ**. Овај се модел односно метода заснива на теоријској основи која се односи на питање економске оправданости нових инвестиција политике предузећа а коју је 50-их година поставио George Terborgh. Инвестицијска политика предузећа коју он предлаже под термином МАПИ, добила је тај назив према почетним словима од The Machinery and Allied Product Institute of America. Модел развијен на тим основама односи се првенствено на питање треба ли старију машину заменити и у којем моменту са новом. На исти се начин врши и анализа у случајевима када се разматра проблем најјекономичније инвестицијске одлуке, укључивши и проблем увођења аутоматизације у неки технолошки процес који се пре тога одвијао мануално. У самим основама овог модела јесте претпоставка да трошкове за замену постојеће опреме треба упоредити са незгодама, штетама, трошковима несавршености средстава којима се располаже. Тако се може бирати између **више инвестицијских трошкова и мање несавршености** и пак **мање инвестицијских трошкова и више несавршености**. Када имамо два алтернативна учесника који делују у супротним правцима а оба изазивају неугодности, као што је и овај случај, тада је најбоље пронаћи оно решење код којег је количина тих неугодности односно трошкова минимална. Тако пословна политика која произлази из МАПИ теорије има своје основе у начелу да треба минимизирати збир оперативног несавршенства постојећег производног средства и трошкова који би били изазвани новом инвестицијом. Овај је модел практично преведен у аналитичку методу која се користи у пракси.

ЛИТЕРАТУРА

- [1] Чупић, М.: Одлучивање, формални приступ, ФОН, Београд, 2001.
- [2] Ставрић, Б., Вучичевић, Р., Кокеза, Г., Милачић, С.: Економика предузећа, КИЗ Центар, Београд, 2002.
- [3] Stevenson, W. J.: Production/Operations Management, Fourth Edition, IRWIN, Homewood, IL, Boston, MA, 1993.

ДЕТЕРМИНИСТИЧКЕ ТРАНСФОРМАЦИЈЕ КОМПРОМИСНОГ
МОДЕЛИРАЊА ОПТИМАЛНОГ ИЗБОРА УПРАВЉАЧКИХ
АЛТЕРНАТИВА
(DETERMINISTIC TRANSFORMATIONS IN COMPROMISE MODELLING
OF THE OPTIMAL SELECTION OF BUSINESS ALTERNATIVES)

* Пан Европски универзитет «Апеирон» Бања Лука»

Резиме: Сложени пословни процеси захтијевају од управљачке структуре да брзо, квалитетно и ефикасно изврши избор могућих алтернатива комбиновања расположивих ресурса као управљачких детерминанти пословног понашања. Ефикасност функционисања пословног система одређена је скупом циљева који су често противрјечни, те их је неопходно компромисно усклађивати.

Интуитивни и искуствени приступ, у процесу припремања и доношења пословних одлука, ограничен је захтјевима сложености, брзине и бројности пословних одлука у условима високе стопе промјена у окружењу. У ту сврху управљачка структура може и треба да употреби математичке трансформације како би се оптимизирао избор пословних алтернатива у остваривању циљева пословног система. Свака донесена пословна одлука производи и одређене посљедице које доносиоц одлуке треба предвидјети, зашто му широку могућност пружа коришћење математичких модела.

Квалитет донесене управљачке одлуке значајно је условљен избором адекватног математичког модела, чији је потенцијал у генерисању управљачких информација, у функцији рјешавања управљачких задатака, веома значајан.

Кључне речи: детерминистичко моделирање, математичка трансформација, управљачка информација, пословне алтернативе, оптималан избор, управљачки компромис, пословна ефикасност.

Abstract: Complex business require the management structure to select, in a timely, quality and efficient manner, the possible alternatives of available business system resources' combination, as managerial determinantes of business behaviour.

Intuitive and empirical approach in the process of preparation and making of managerial decisions is limited by demands of complexity, timeliness and number of managerial decisions in conditions of high

rate of changes in the environment. For that purpose, the managerial structure can and should use mathematical transformations in order to optimize the selection of business alternatives in achievement of business system goals. Every decision made produces certain consequences that the decision maker must foresee, hence the wide application possibilities for mathematical models.

The quality of made decision is considerably determined by the selection of adequate mathematical model, whose potential bears significance in the generation of managerial information, in the function of finding solutions to managerial problems.

Keywords: deterministic modelling, mathematical transformation, managerial information, business alternatives, optimal choice, managerial compromise, business efficiency

1. УВОД

Анализа пословне ситуације, учовање разлике између постојећег и жељеног стања, те сазнавање околности у којима ће се одвијати будућност пословног система је полазна основа за управљачке активности у предузећу. Управљачка структура помоћу својих активности тежи да свако постојеће стање преведе у, ново, жељено стање. Сваки пословни систем има критерије успјешности функционисања, те је неопходно да се они уоче, дефинишу и квантификују прије планирања и спровођења сваке пословне одлуке, што је нарочито неопходно уврстити у праксу код доношења стратегијских пословних одлука.

Стратегијске одлуке, у сваком пословном систему, тангирају алокацију ограничених ресурса у значајном обиму, структури и временском периоду. Такве одлуке стварају предуслове за постизање пословног успјеха, а односе се на оптималан асортиман, оптималан временски оквир извршења задатка, оптималне залихе, прогнозирање стања понуде и тражње на тржишту и осталих промјена у окружењу. При томе се тежи остваривању следећих

циљева: минимизирање трошкова и максимизирање прихода или профита, као индикатора односа резултата и улагања.

Пословни систем егзистира у реалним околностима а његово функционисање детерминишу бројни параметри, гдје се многи од њих могу квантификујући довести у математичку повезаност. За потребе изградње математичког модела, неопходно је да се уоче и дефинишу расположиви ресурси и припадајући коефицијенти њиховог искориштења, као и везе између њих, затим критеријум ефикасности стања којем тежи пословни систем.

Пословни миље конкретног окружења је такав да су трговачка предузећа и трговачко пословање доминантни, али се наведени теоријски аспекти довољно не респектују са становишта њиховог функционисања. Дакле, имамо ситуацију у којој је доминантно доношење пословних одлука на бази интуитивних или искуствених метода, а научна димензија у процесу доношења пословних одлука и постизању пословног успјеха је потпуно запостављена, иако је њен потенцијал огroman.

Алгоритам оптимизације, чија је примјена од великог значаја у подручју пословне економије, омогућава потпуније разумијевање читаве класе економских проблема. Квантитативне методе воде проширивању знања реалних економских појава, што доприноси спознаји њихових развојних тенденција, а тиме и увећавању менаџерског капацитета. Усвајање и примјена ове категорије знања, уз поштовање одређеног броја правила, постаје водећом теоријом чији је природан и логичан инструментариј економетријски модел.

Овај рад је првенствено намјењен менаџменту трговачких предузећа, јер им даје јасне смјернице како да науку ставе у функцију постизања властитих циљева, те како да успоставе научни компромис између више конфликтних циљева које желе остварити.

2. ДЕТЕРМИНИСТИЧКО МОДЕЛИРАЊЕ У ФУНКЦИЈИ ИЗБОРА УПРАВЉАЧКИХ ОПЦИЈА АНГАЖОВАЊА РАСПОЛОЖИВИХ РЕСУРСА

Операционо истраживање као начин моделирања са циљем изналажења оптималног рјешења, заснива се на логици превођења реалних економских проблема у математички модел. У складу са одабраним моделом се прогнозирају и рјешавају одређене опречности почетних увјерења у ситуацијама које имају заједничка својства са моделом у погледу могућности исхода. Избором адекватног модела долазимо до оптималног рјешења конкретног задатка као нпр: оптимум асортимана набавке, оптимум обима залиха, оптимум транспорта из више полазишта на више одредишта, оптимум времена и пута изградње неког објекта.

Избор модела и метода у вези је са аспектима програмирања које може бити: линеарно, разломљено, цјелобројно, динамичко, стохастичко, мрежно итд. Приликом рјешавања описаних проблема, који су свакодневно присутни у пословању трговачких предузећа, менаџмент предузећа може да тежи остваривању одређеног циља или више циљева, којима се исказује пословни успјех предузећа.

Ријешавање управљачких проблема примјеном оптимизационих метода треба да се одвија у следећим фазама:

- дефинисање проблема;
- формирање модела;
- ријешавање модела примјеном одговарајућих математичких трансформација и
- тумачење и примјена резултата у моделираном пословном систему.

Приликом рјешавања управљачких задатака доносилац одлуке ријетко је руковођен само једним циљем; много чешће скупом циљева који су скоро исте важности за предузеће, а по своме карактеру су такви да могу бити у конфликту. Циљеви могу бити остваривање максималне добити, оптимално кориштење капацитета, избегавање прекорременог рада, достизање одређеног нивоа продаје и сл. Остваривање само једног циља може се негативно одразити на друге циљеве тако да се, у савременој анализи одлука везаних за проблеме код којих је присутно више конфликтних циљева, јављају тешкоће.

Описане ситуације се анализирају тако што се проблем рјешава кроз минимизирање разлике између жељеног и оствареног нивоа постављених циљева. Модели и методе подесне за рјешавање оваквих проблема су методе вишекритеријалног, односно циљног програмирања. Вишекритеријално програмирање, за разлику од линеарног програмирања омогућава рјешавање управљачких задатака са више циљева који су у међусобном конфликту.

Управљачки задаци могу бити такви да садрже један циљ и више подциљева или више циљева и више подциљева, који не морају бити исте важности. Ти се циљеви редају по неком приоритету, тако да се најприје остварују циљеви са највишим приоритетом, а циљеви са нижим приоритетом долазе на ред онда када више нису могућа или пожељна побољшања на вишем приоритету. У оквиру истог приоритета могуће је, такође, извршити подјелу, додавањем појединим циљевима различите тежинске коефицијенте.

3. ПРИНЦИПИ МАТЕМАТИЧКЕ ФОРМУЛАЦИЈЕ ОПТИМАЛНОСТИ И ФУНКЦИОНАЛНЕ ЈЕНАЧИНЕ УСПОСТАВЉАЊА УПРАВЉАЧКЕ РАВНОТЕЖЕ

Сагледати економске проблеме у реалном окружењу и на правилан, научни начин уочити последице управљачких одлука, захтијева да се у економску праксу укључе научни модели и методе. Најочигледније последице у пракси се јављају, управо, у подручју припремања и доношења стратегијских пословних одлука, као и њихове операционализације. Стратегијске пословне одлуке дугорочно утичу на функционисање економског ентитета, као предмета посматрања, испитивања и потребе доносиоца пословних одлука за усмјеравањем и контролом његовог понашања. Одабрани модел представља апроксимацију дијела стварног свијета, односно научни приказ објекта испитивања, а користи се у сврху повећања квалитета функционисања и контроле посматраног објекта. Пред истраживача се поставља захтјев да минимизира разлику између модела као копије и посматраног реалног система као оригинала, у оквиру пакета понуђених управљачких опција.

У пословању трговачких предузећа као циљеви, које предузеће тежи да оствари, најчешће се појављују:

- задовољити потребе циљне групе купаца (потрошача) за производима који улазе у састав продајног асортимана предузећа, изражен путем тражње појединих купаца;
- искористити расположива новчана средства намијењена набавци производа;
- искористити складишни капацитет предузећа;
- искористити транспортни капацитет предузећа;
- искористити понуду производа код произвођача;
- остварити задани ниво трошкова, прихода, добити.

У сваком предузећу су познати елементи на бази којих се може изразити ниво до кога је неки од побројаних циљева остварен. Проблем истовременог остваривања наведених циљева може се превести у облик модела циљног програмирања.

Предузеће продаје n – производа P_1, P_2, \dots, P_n , на m – тржишних сегмената T_1, T_2, \dots, T_m . Потребе појединих купаца могу се приказати помоћу следеће табеле:

Тржиште Производ	T_1	T_2	...	T_m	Укупно тражња
P_1	x_{11}	x_{12}	...	x_{1m}	A_{01}
P_2	x_{21}	x_{22}	...	x_{2m}	A_{02}
...
P_n	x_{n1}	x_{n2}	...	x_{nm}	A_{0n}

Табела 1. Потражња за производима предузећа на појединим тржишним сегментима

3.1. Формирање модела циљног програмирања

Описаном проблему одговара следећи модел циљног програмирања.

а) функција критерија:

$$(\min); z = \sum_{k=1}^r (d_r^- + d_r^+) \quad (1)$$

б) систем ограничавајућих фактора:

$$\sum_{j=1}^n x_{ij} + d_i^- - d_i^+ = A_{0i} \quad (i = \overline{1, m}) \quad (2)$$

$$\sum_{j=1}^n \sum_{i=1}^m a_i x_{ij} + d_{m+1}^- - d_{m+1}^+ = A_1 \quad (3)$$

$$\sum_{j=1}^n \sum_{i=1}^m b_i x_{ij} + d_{m+2}^- - d_{m+2}^+ = A_2 \quad (4)$$

$$\sum_{j=1}^n x_{ij} + d_r^- - d_r^+ = A_{3i} \quad (i = 1, 2, \dots, m; r = m+3, \dots, 2m+3) \quad (5)$$

$$\sum_{j=1}^n \sum_{i=1}^m s_i x_{ij} + d_{2m+4}^- - d_{2m+4}^+ = A_4 \quad (6)$$

$$\sum_{j=1}^n \sum_{i=1}^m f_{ij} x_{ij} + d_{2m+5}^- - d_{2m+5}^+ = A_5 \quad (7)$$

$$\sum_{j=1}^n \sum_{i=1}^m t_{ij} x_{ij} + d_{2m+6}^- - d_{2m+6}^+ = A_6 \quad (8)$$

$$\sum_{j=1}^n \sum_{i=1}^m p_{ij} x_{ij} + d_{2m+7}^- - d_{2m+7}^+ = A_7 \quad (9)$$

$$x_{ij}, d_r^-, d_r^+ \geq 0 \quad (i = \overline{1, m}; j = \overline{1, n}; r, k = \overline{1, 2m+7}) \quad (10)$$

Релације (1) – (10) представљају модел циљног програмирања којим се могу рјешавати проблеми пројекције пословања трговачких предузећа. Ознаке у моделу имају следећа значења:

x_{ij} – количина i – тог производа која се продаје на j – том сегменту тржишта;

A_{0i} – укупна потражња i – тог производа на тржишту;

a_i – трошкови набавке i – тог производа;

A_1 – расположива новчана средства предузећа, планирана за набавку производа;

b_i – јединична тежина i – тог производа;

A_2 – расположиви транспортни капацитет предузећа, намијењен за превоз набаљених производа;

A_{3i} – количина i – тог производа, коју предузећу може понудити, произвођач од кога предузеће набавља производе;

s_i – јединично заузеће складишног простора i – тог производа;

A_4 – расположиви складишни капацитет предузећа, намијењен складиштењу набављених производа;

f_{ij} – јединични приходи који се односе на реализацију i – тог производа на j – том сегменту тржишта;

A_5 – пројектовани ниво прихода предузећа који се остварује тржишном реализацијом набављених производа;

t_{ij} – јединични трошкови који се односе на реализацију i – тог производа на j – том сегменту тржишта;

A_6 – пројектовани ниво трошкова предузећа који се односи на тржишну реализацију набављених производа;

p_{ij} – јединични профит који се односи на реализацију i – тог производа на j – том сегменту тржишта;

A_7 – пројектовани ниво профита предузећа који се односи на тржишну реализацију набављених производа;

d_i^- , d_i^+ - негативно, односно позитивно одступање од задовољавања тражње за i – тим производом на тржишту;

d_{m+1}^- , d_{m+1}^+ - негативно, односно позитивно одступање од планиране потрошње новчаних средстава;

d_{m+2}^- , d_{m+2}^+ - негативно, односно позитивно одступање од планираног транспортног капацитета;

d_r^- , d_r^+ - негативно, односно позитивно одступање од планираног нивоа набавке i – тог производа респективно;

d_{2m+4}^- , d_{2m+4}^+ – негативно, односно позитивно одступање од планираног искориштења складишног простора;

d_{2m+5}^- , d_{2m+5}^+ – негативно, односно позитивно одступање од планираног нивоа прихода предузећа;

d_{2m+6}^- , d_{2m+6}^+ – негативно, односно позитивно одступање од планираног нивоа трошкова предузећа;

d_{2m+7}^- , d_{2m+7}^+ – негативно, односно позитивно одступање од планираног нивоа профита предузећа.

Постоје практични проблеми у којима се треба извршити рангирање циљева, што је могуће извршити пондерацијом девијационих варијабли у функцији циља наведеног модела.

3.2. Тумачење рјешења добијеног примјеном циљног програмирања

Оптимално рјешење модела циљног програмирања представљеног релацијама (1) – (10), може се наћи примјеном метода циљног програмирања, односно рачунарских програма који постоје за те сврхе. Оптимално рјешење модела линеарног програмирања је онај вектор који обезбјеђује да све линеарне једначине (2) – (9) буду задовољене, да буде испуњен услов ненегативности (10) и да се истовремено обезбиједи минимална вриједност функције циља, а то је минимално одступање од

циљева предузећа. Управљачке информације, које су садржане у оптималном рјешењу модела циљног програмирања су:

- вриједност варијабли x_{ij} , у оптималном рјешењу означава количину i – тог производа која ће бити пласирана на j – ти тржишни сегмент;

- вриједност девијационих варијабле d_i^- , d_i^+ показује колико је одступање од могуће продаје i – тог производа на тржишту. Могуће су варијанте да обе девијационе варијабле имају вриједност 0, тада не постоји одступање у пласману производа, или да је једна од ових варијабли позитивна у оптималном рјешењу, кад постоји подбачај или пребачај у погледу пласираних количина i – тог производа;

- вриједност варијабли d_{m+1}^- , d_{m+1}^+ , показују да ли ће предузеће потрошити мање или више новчаних средстава у односу на планирани износ;

- d_{m+2}^- , d_{m+2}^+ , показују да ли за оптимално рјешење треба да се подбаци или пребаци планирани ниво искориштења транспортног капацитета. У пракси су чести случајеви када је дозвољено прекорачење транспортног капацитета. Таква ситуација се рјешава тако што уз варијаблу која показује пребачај транспортног капацитета (d_{m+2}^+), у функцији циља стоји бесконачно велик број (M), тако да ова варијабла не може имати позитивну вриједност у оптималном рјешењу;

- варијабле, d_r^- , d_r^+ , показују да ли предузеће набавља мање или веће количине производа од планираних. Одступања у погледу количина у пракси зависе од уговора или усменог договора између предузећа и произвођача. Уколико нису дозвољена одступања од уговорених или планираних количина, уз одговарајућу варијаблу d_r у функцији циља стоји бесконачно велик број (M);

- вриједност варијабли d_{2m+4}^- , d_{2m+4}^+ , у оптималном рјешењу показују одступања у погледу искориштења расположивог складишног простора. Негативна одступања су увијек могућа. Уколико предузеће нема алтернативу расположивом складишном простору у функцији циља уз варијаблу, која се односи на прекорачење расположивог складишног простора (d_{2m+4}^+), мора стајати бесконачно велик број (M);

- варијабле d_{2m+5}^- , d_{2m+5}^+ , показују да ли је предузеће програмирало обим активности који доноси мањи или већи приход од планираног. Премашај у погледу остварења прихода је пожељан, тако да се овај циљ може пондерисати тако да се уз варијаблу (d_{2m+5}^+) у функцији циља стави бесконачно велик број (M), тако да се не смије десити подбачај у погледу остваривања овог циља;

- вриједност варијабли d_{2m+6}^- , d_{2m+6}^+ , представља подбачај односно пребачај у односу на планирани ниво трошкова пословања. Пожељнији је подбачај у погледу остварења овог циља, тако да се наведено може уврстити у модел, на већ описан начин. Постоје случајеви када су трошкови условљени приходима, тако да виши приходи

условљавају веће трошкове, па није неопходно преферисати пребачај у погледу трошкова, као ни пребачај у погледу прихода;

- вриједност варијаблаи d_{2m+7}^- , d_{2m+7}^+ , означава ниво оствареног профита у односу на планирани, односно за колико је остварени профит вићи или мањи од планираног нивоа.

Вриједност функције циља z_j , односно минималних одступања од остваривања појединих циљева предузећа, одговара вриједности функције циља у оптималном рјешењу модела линеарног програмирања. Значи, менаџмент предузећа добија информацију о могућем нивоу остваривања дефинисаних циљева на бази програмираног обима пословања, као и то да је то минимално могуће одступање од потпуног испуњавања циљева, под посматраним околностима.

Вриједности свих разлика $(z_{ij} - c_j)$ ($i = 1, 2, \dots, n; j = 1, 2, \dots, m$) у оптималном рјешењу морају бити негативне или једнаке 0, што је уједно и услов оптималности. Све разлике које имају вриједност 0 у оптималном рјешењу дају информације да варијабла уз коју стоје не може побољшати оптимално рјешење.

- уколико је варијабла којој одговара разлика $(z_{ij} - c_j)$, има позитивну вриједност у оптималном рјешењу, њој одговарајућа разлика мора имати вриједност 0;

- уколико варијабла x_{ij} , има вриједност 0 у оптималном рјешењу, а разлика $(z_{ij} - c_j)$ која одговара тој варијабли има негативну вриједност, значи да би се функција циља увећала за износ $(z_{ij} - c_j)$ за сваку јединицу варијабле x_{ij} уколико би она имала позитивну вриједност у оптималном рјешењу. Увећање вриједности функције циља није пожељна промјена, јер се тражи њена минимална вриједност.

5. ЗАКЉУЧАК

Управљање сложеним пословним процесима подразумијева доношење пословних одлука и прибављање управљачких информација, као што је програмирање оптималног обима пословне активности предузећа када постоји више конфликтних циљева. Управљање предузећем треба омогућити да предузеће оствари ефикасно пословање.

Нужност истраживачке апстракције значајног дијела реалитета, примјеном оптимизационих техника у процесу усклађивања пословних циљева, произилази из потребе да се утиче на понашање пословног ситета, у складу са пословним идејама креатора система.

Корисник управљачких информација је менаџмент прометног предузећа, који у својој пракси треба да уочи могуће постојање законитости у понашању појединих појава које се дотичу његове сфере дјелатности. За потребе пословног одлучивања,

показано је како да се испита и објасни која су рјешења најрационалнија у појединим условима и које последице слиједе из појединих пословних одлука. У прометним и осталим предузећима, постоји пракса доношења пословних одлука на бази интуиције и искуства управљачког врха, која је условила да се осјете ефекти многих нерационалних одлука и потребу да се пословне одлуке заснивају на егзактним и рационалним показатељима.

Трговина је подручје пословне економије које се бави прометом роба, а критични предуслови пословног успјеха у трговини су: оптималан асортиман, оптималан транспорт, оптималне залихе, прогнозирање стања понуде и тражње на тржишту и слично.

Описани поступак се, уз одговарајуће модификације може примјенити на било које предузеће било да се ради о производном, услужном или непрофитном предузећу, што произилази из универзалности научних модела и метода.

Ефикасност примјене описаног поступка у предузећима превасходно зависи од квалитета модела, односно нивоа до кога он заиста описује реалитет. Ради ефикасности резултата примјене модела на реалне проблеме потребно је уочити факторе који осликавају реалност и уочити мјеру утицаја на посматрани проблем.

ЛИТЕРАТУРА

- [1] Бацковић, М., Вулета, Ј. *Економско математички методи и модели*, Београд, Економски факултет, 2000.
- [2] Bowen, E. K. *Mathematics With Applications in Management and Economics*, Illinois, Richard D. Irwin, Irwin, Inc. Homewood, 1976.
- [3] Chiang, A.C., *Osnovne metode matematičke ekonomije*, Загреб, МАТЕ, (1994)
- [4] Захировић, С., Коаревић, С. *Методе оптимизације у пословном одлучивању – основе детерминистичког моделирања*, Тузла: Инфограф, 2005.
- [5] Greene, W.H., *Econometric Analysis*, New Jersey: Prentice Hall, 1993.
- [6] Петрић, Ј.Ј., *Нелинеарно програмирање*, Београд: Привредно-финансијски водич, 1979.
- [7] Петрић, Ј., Шаренац, Л., Којић, Ж., *Операциона истраживања I – збирка решених задатака*, Београд, Научна књига, 1984.
- [8] Станић, С., Рачић, Ж. *Математичка економија*, изабрана поглавља Бања Лука, Економски факултет, 2004.
- [9] Станојевић, Р., *Увод у операционо истраживање*, Београд, Институт за економику индустрије, 1970.

ПРАВЦИ РАЗВОЈА ТЕКСТИЛНЕ ИНДУСТРИЈЕ У РЕГИОНУ DEVELOPMENT DIRECTIONS OF THE TEXTILE INDUSTRY IN REGION

* Факултет спољне трговине Бијељина

Резиме: Земље из региона, нове чланице Европске уније из централне и источне Европе (ЦИЕ) се налазе у различитим фазама процеса транзиције, а неке су довољно одмакле са реформама. За ове земље је карактеристично да је код њих текстилна индустрија у одређеним фазама транзиције представљала или још увек представља важну привредну грану. Текстилна индустрија у овим земљама има дугу традицију, али је била запостављена у време социјализма на рачун тежке индустрије и производње сировина и полупроизвода. Упркос спором опоравку од привредног застоја и оскудици капитала, има довољно простора и услова за подстицај поновног оживљавања текстилне индустрије у региону. У догледном времену очекује се да текстилна индустрија региона поново постигне завидан ниво извоза у односу на друге привредне гране. Као излаз из ове ситуације мора се тражити у бржем укључивању малих и средњих предузећа у привредне токове и подстицају њиховом бржем развоју.

Кључне речи: текстилна индустрија, мала и средња предузећа (МСП), приватизација, реструктурирање.

Abstract:

The countries from the region, the new members of the European Union and Eastern Europe are in different phases of the transition process, and some of them have gone far enough with the reforms. What is characteristic for those countries is that their textile industry in the transition phases represents or is still representing an important economy branch. Textile industry in these countries, which has a long tradition, was neglected in socialism which affected heavy industry and raw material and half-product production. In the region, despite the slow recovery from the economy suspense and capital deficiency, there is enough space and conditions to encourage new revival of the textile industry. In future, textile industry is expected to achieve an envious level of export in comparison to other economy branches. We should seek the solution to this problem in faster involving of the small and medium size enterprises in economy trends and encouragement of their faster development

Key words: textile industry, small and medium size enterprises (SME), privatisation, restructuring

1. УВОД

Текстилна индустрија припада традиционалним гранама прерађивачке индустрије. Она по правилу запошљава велики број јефтине и квалификоване, углавном женске радне снаге, чији је рад много мање плаћен него у другим гранама прерађивачке индустрије. Социјални аспект ове гране је због тога изузетно значајан за све земље. У светским размерама ова грана је до данас претрпела велике промене. Ове промене се поклапају са структурним кризама у развијеним земљама, процесом глобализације и убрзане либерализације светске трговине.

Текстилна индустрија, је најглобалнија индустрија у свету која има 26.000.000 запослених, што износи 15% светске индустријске радне снаге. Учешће друштвеног производа текстилне индустрије у индустрији 1990. године је износио 10,06%, а 1999. године је износио 6,8%, [6].

Земље из региона, нове чланице Европске уније из централне и источне Европе (ЦИЕ) се налазе у различитим фазама процеса транзиције, а неке су довољно одмакле са реформама. За ове земље је карактеристично да је код њих текстилна индустрија у одређеним фазама транзиције представљала или још увек представља важну привредну грану. Текстилна индустрија у овим земљама има дугу традицију, али је била запостављена у време социјализма на рачун тежке индустрије и производње сировина и полупроизвода.

Са распадом социјализма, извесно је да су губитак тржишта и растући увоз јефтине текстилне производа из азијских земаља представљали велики ударац за текстилне индустрије ових земаља. Једино су дорадни послови са земљама Европске уније допринели успоравању пада текстилне индустрије у овим земљама.

Распадом СФРЈ и ратним разарањима, страни партнери из Западне Европе, напустили су предузећа из бивших југословенских република и усмерили се на предузећа из новодемократизованих земаља бившег Источног блока. Постојећа

ситуација у тим земљама није превише перспективна, због стагнације и негативних трендова са којима су суочене текстилне индустрије ових земаља. Опоравак текстилне индустрије, а нарочито Бугарске и Румуније, десио се по распаду СФРЈ а захваљујући дорадним пословима са земљама Европске уније. Тако су Бугарска и Румунија бележиле раст учешћа текстилне индустрије у укупној производњи прерађивачке индустрије, који је великим делом резултат премештања производње из Србије.

Земље као што су Словенија и Мађарска високопродуктивне су у сектору текстила и својом ценом и квалитетом далеко изнад просека ЕУ и познате су по својим робним маркама. Оне нису више у могућности да конкуришу текстилним произвођачима из Бугарске и Румуније, а нарочито из Грчке које су са својим квалитетом на нивоу или изнад просека ЕУ, али су ценовно далеко канкурентнији.

2. ЗНАЧАЈ ДОРАДНИХ ПОСЛОВА ТЕКСТИЛНЕ ИНДУСТРИЈЕ У РЕГИОНУ

У првом реду прве странице рукописа, испод простора резервисаног за област рада, написати наслов рада на српском језику, а испод њега наслов на енглеском језику.

У горњем левом углу рада навести имена аутора а испод линије назив институције аутора, као што је приказано на овој страни упутства. Текст рада почети писати у делу документа који има два стубца После наслова рада и имена аутора следи кратак резиме на српском језику, ширином целе стране (као у овом упутству). Иза тога следи кратак резиме на енглеском језику истим фонтом. Испод сваког резимеа навести кључне речи.

За форматирање текста користити фонт Times New Roman у следећим величинама:

- Наслов рада 14 pt bold (иконе "Наслов Српски" и "Наслов Енглески"),
- Имена аутора и називе њихових институција 10 pt (иконе "Аутор" и "Адреса"),
- Резиме и Abstract, 10 pt italic (иконе "Резиме" и "Abstract")
- Кључне речи, 10 pt italic (иконе "Кључне речи" и "Keywords")
- Нумерисани наслови у раду 11 pt bold, велика слова (икона "Нумерисани наслов"),
- Поднаслови у раду 11 pt bold (икона "Поднаслов"),
- Текст 10 pt (икона "Текст").

За форматирање набрајања користити икону "Набрајања", као што је претходно приказано у овом упутству.

3. ИСКУСТВА ЗЕМАЉА У РЕГИОНУ У РАДУ МАЛИХ И СРЕДЊИХ ПРЕДУЗЕЋА

Мала и средња предузећа представљају битан сегмент у индустријском развоју једне земље. Предности малих и средњих предузећа могу бити економске и социјалне природе. Најзначајније предности економске природе јесу: тржишна и технолошка флексибилност, боље уочавање тржишних шанси, логистичка подршка великим предузећима, лакша имплементација савремених манаџмент техника, међусобна пословна сарадња која подстиче привредни развој, посебно, на локалном и регионалном нивоу итд.

Назначајније предности социјалне природе сектора МСП јесу: повећање запослености, развој предузетничке климе у привреди, успостављање бољих односа са партнерима у пословном ланцу, боље обухватање потреба запослених, допринос развоју локалне заједнице, запошљавање посебних категорија (млади, жене, пензионери, инвалиди, етничке групе итд.). Посматано са аспекта развоја на глобалном новоу, мала и средња предузећа омогућавају развој предузетничке климе, која је предуслов напретка у савременој светској привреди, ([1] стр 102).

У развијеним земљама света већ дуже година постоје механизми усмерени на стимулисању развоја сектора МСП, у функцији повећања запошљавања, неки од тих маханизма јесу и следећи:

- Стимулисање самозапошљавања незапослених лица;
- Диференцијални приступ стимулисању оснивања и развоја малог бизниса у зависности од приоритета циљних група незапослених (млади, жене, инвалиди, етничке групе);
- Стимулисање запошљавања у високотехнолошким предузећима;
- Примена флексибилних облика запошљавања (рад код куће, парт тиме јоб итд.), ([1] стр 126).

Мала и средња предузећа у последњих десет година постигли су значајне развојне резултате (допринос друштвеном производу од 40% и учешће од 22,2% у укупном броју запослених).

Подизање конкурентности предузећа могуће је уз следеће предуслове:

- приватизација,
- развој МСП,
- перманентно унапредивање знања предузетника,
- привлачење страних директних инвестиција.

Мала и средња предузећа (МПС) представљају део привреде који носи у себи значајне привредне потенцијале. Оснивање МСП у великом броју земаља у транзицији обезбедило је уз мала улагања знатну апсорпцију вишка радне снаге из великих предузећа која су из било којих разлога престала да

раде. На тај начин избегава се ширење сиромаштва и други социјални проблеми.

Искуства већег броја земаља која су већ или су кандидати за улазак у европску заједницу, говоре да МСП не могу у потпуности да замене велике фирме, али ипак могу да обезбеде изврстан предах до евентуалне рехабилитације ове привредне делатности.

У земљама у којима се успешно одвија транзиција као што су Пољска, Чешка, Мађарска, Словенија и земље Балтика, институционална подршка развоју МСП је била разноврсна уз узимање у обзир специфичности сваке од поменутих земаља.

Словенија је добар пример за наведену тврдњу. Евидентно је да почетком процеса транзиције крајем осамдесетих у Словенији није било ових предузећа. Осетнији раст је започео 1990. год. где је било регистровано нешто преко 6.000 МСП са мање по 50 запослених да би тај пораст био евидентан са преко 33.000 у 1996. години.

Словеначко искуство отуда показује да су главни чиниоци и разлози за рапидан раст малих а нешто касније и средњих предузећа:

- празан простор у величини структуре економије због државног власништва, (а односи се и за остале земље у транзицији),
- либерализације приватног власништва,
- повећања стопе незапослености због реструктурирања великих предузећа (посебно комбината),
- великог притиска на већину запослених.

Раст је био евидентан посебно у периоду почетка транзиције када је већина привредних грана трпела због драстичног смањења активности. Томе је погодновало у великој мери недостатак појединих роба због неискоришћених капацитета и тражње за малим серијама.

Ове чињенице оправдавају тезу да су раст и бум малих предузећа били аутономни, да су се десили унутар њих самих, независно од великих предузећа. Она су практично расла и развијала се да попуне евидентне празнине у постојећој економији.

Погрешно је мишљење да су ова предузећа "крала" тржишта од других, напротив, она су својом флексибилношћу стварала просторе за нова своја тржишта. Профитабилност ових предузећа услед евидентног недостатка капитала је у већини случајева исувише ниска. Практично није било интересовања за поједине бизнисмене да инвестирају у производне фирме јер је повраћај уложеног капитала одложен за дужи временски период. Ипак, је преовладало уверење да треба инвестирати са онолико капитала колико услови дозвољавају, јер се обезбеђује упосленост и стварају могућности за освајање нових тржишта.

У почетку рада ових предузећа било је веома значајно покривање локалних тржишта. Искуства земаља у окружењу потврђују тезу да тзв. експанзија малих предузећа од локалног тржишта

до међународног, тешко може да се одигра, ако се не базирају на производном језгру локалних МСП.

Несумњиво да развој МСП, на локалном нивоу, утиче на културу, навике, захтеве разних популација у сектору јавних услуга и слично. Развој оваквих предузећа који је био базиран у домену локалних тржишта, несумњиво је помогао да тај ужи регион брже напредује али сигурно није био гаранција да се исти обогати. Затварање у ограничене оквири, регионална тржишта, без изласка на већа неминовно доводи до лагане стагнације а потом и до гашења. Повезивање МСП са већим тржиштима створиће шансу да иста постану носиоци раста, прво у локалној економији, а постепено у економији земље и шире.

4. ПРОЦЕС ПРИВАТИЗАЦИЈЕ И РЕСТРУКТУРИРАЊЕ ПРЕДУЗЕЋА ТЕКСТИЛНОГ СЕКТОРА ЗЕМАЉА У ОКРУЖЕЊУ

У савременим условима тржишне привреде и преласка са једног тржишно економског система (друштвене својине) на други тржишно економски систем (приватне својине) захтева одређени прелазни период у коме се одвијају промене. Нови облик својине, наметнуо је сам по себи и процес приватизације предузећа. Процес приватизације намеће многа нерешена питања и проблеме како запосленима тако и новим власницима. Да би предузећа која су приватизована могла опстати и успешно наставити свој рад и развој морају унапредити и освојити ново знање и технологију. Приватизована предузећа се морају прилагодити и прихватити основне постулате предузетничког менаџмента који се заснива на следећим основама:

- знању
- тржишту
- иновацији
- прихватању промена.

Развојем дугорочних стратегија требало би да се обезбеди најповољнији начин остваривања циљева предузећа у условима опште тржишне конкуренције и под дејством динамичних промена у окружењу. У оквиру стратегије предузећа могу се навести следеће промене:

- реструктурирање, што обухвата мењање структуре пословања, технологије, организација, стила управљања и кадровске основе предузећа;
- преоријентацију, што обухвата промене у избору пословне оријентације, наступа на тржишту, процес диверсификације и интернационализације пословања;
- ревитализацију, што се односи на мењање стратешких опредељења пословних јединица у циљу спречавања или превладавања кризе у предузећу, ([5] стр.247).

Крајњи циљ реструктурирања има за циљ нови концепт пословања, флексибилност, адаптивност, иновативност, квалитетније услуге и перманентни развој. Неке заједничке карактеристике процеса реструктурирања текстилног сектора централне и источне Европе су следећи:

- Пропаст социјализма, односно губитак тржишта источног блока је представљало велики ударац за привреде ових земаља па самим тим и за текстилни сектор;
- Процес приватизације и реструктурирања се брже одвијао у одевној индустрији него у индустрији предива и тканина (захваљујући дорадним пословима);
- Многа велика предузећа из социјалистичког периода су делимично или у потпуности затворена и дошло је до драстичног смањења броја запослених;
- Недостатак финансијских средстава и страних дирекних инвестиција за модернизацију предузећа из текстилне индустрије;
- Перспективе за овај сектор у целини постоје али су неизвесне.

Сам процес приватизације је већ окончан у скоро свим новим чланицама ЕУ. У свим овим земљама процес приватизације је био главни извор прилива страних дирекних инвестиција у текстилни сектор. Такође процесом приватизације се одвијао и процес реструктурирања и техничке модернизације капацитета.

5. ПЕРСПЕКТИВЕ ТЕКСТИЛНЕ ИНДУСТРИЈЕ ЗЕМАЉА У РЕГИОНУ

На основу свега изложеног, поставила се питање, да ли текстилна индустрија има перспективу. Може се рећи да је овај сектор конкурентан на тржишту ЕУ, и то како у случају нових чланица, тако и у случају земаља кандидата. Перспективе текстилне индустрије земаља у окружењу везане су за даљи раст прихода становништва и привредни развој земаља уопште.

Када је реч о међународном тржишту ситуације је нешто компликованија. Текстилни сектори ових земаља су до сада имали велике користи од дорадних послова. Међутим, са даљим привредним развојем ових земаља трошкови радне снаге ће расти тако да ће дорадни послови тражити нове земље са нижим трошковима радне снаге. Овај процес би требало да је додатно убрзан након што је већина ових земаља примљена у ЕУ. Према томе, перспектива текстилне индустрије ових земаља свакако није у дорадним пословима. Будућност текстилне индустрије ће првенствено зависити од реформисања текстилног сектора и развоја дугорочних стратегија.

Утврђивањем стратегије развоја за сваку појединачну привредну грану, требало би сагледати њене реалне могућности и одобрити правце развоја у периоду до

пуног интегрисања у привреду ЕУ. Логично је да се успешност огледа у оживљавању производње, а потом и у повећању извозних капацитета и освајању сопствених робних марки производа. Према подацима из документа "Пројект стратегије индустријско-привредног развоја Србије до 2010 године" у текстилном сектору реално се очекује стопа раста до 8% а код уходаних Лон и дорадних послова и извоз до 95% у односу на укупну производњу, [7].

5. ЗАКЉУЧАК

Електронску форму рада треба доставити у предвиђеном року на један од следећих начина:

- емаил адреса vsst@teol.net
- класичном поштом на ЦД-у, на адресу Факултет спољне трговине, Рачанска 133, 76300 Бијељина, са назнаком "Ауторски рад за часопис Нови Економист"

ЛИТЕРАТУРА

- [1] Ђорђевић Д., Бешић Ц., Богетић С., "Основе функционисања савремене економије" Универзитет у Новом Саду, Технички факултет "Михајло Пупин" Зрењанин 2004. год.
- [2] Гашовић М. "Модни маркетинг", Институт економских наука, Београд, 1998. год.
- [3] Привредна комора Србије, *Информација о пословању индустрије текстила, одеће, коже и обуће*, 2003. год.
- [4] Привредна комора Србије, *Информација о пословању индустрије текстила, одеће, коже и обуће*, 2005. год.
- [5] Ставрић Б., Кокеза Г., "Управљање пословним системом", Економика предузећа и менаџмент, Технолошко-металуршки факултет, Београд, 2002. год.
- [5] *Стратегија индустријског развоја Србије до 2010 год.* - Министарство за науку и технологију Србије, Подсепарат за индустрију текстила, Београд 2003. год.
- [6] *Стратегија привредног развоја Србије до 2010 године*- Београд 2002. Текстилна индустрија, Влада Републике Србије-Министарство за науку, технологију и развој
- [7] Урошевић С., "Савремени концепт пословања и унапређења стручних кадрова у текстилној индустрији", ТФ „Михајло Пупин Зрењанин“, 2007. докторска дисертација
- (8) Живковић Ж., Поповић Н., Јелић М., Управљање истраживањем и развојем, Бакар, Бор, 2003.
- [9] www.srbija.sr.gov.yu/vesti/TEKSTILNA+INDUSTRIJA

ИНФОРМАЦИОНЕ ТЕХНОЛОГИЈЕ У СТРАТЕШКОМ УПРАВЉАЊУ ТУРИСТИЧКИМ ДЕСТИНАЦИЈАМА

НАЗИВ РАДА НА ЕНГЛЕСКОМ ЈЕЗИКУ: INFORMATION TECHNOLOGIES IN STRATEGIC GOVERNING OF TOURIST DESTINATIONS

* Универзитет за пословни инжењеринг и менаџмент
Бањалука

Резиме: Савремене тржишне тенденције у туризму условиле су да се у туристичка кретања укључују нове дестинације и све већи број туриста. Условиле су, поред тога, да дестинације у сталим покушајима да се наметну захтјевним потрошачима (туристима) и настојањима да их задрже стално прилагођавају своју понуду. Јадан вид тог прилагођавања и одговарања њиховим захтјевима је и све веће укључење информационих технологија. Данас се не може озбиљно разговарати о туризму дестинација без помињања њих. Савремене технологије уграђене су у саме производе (типичан примјер су нови хотели), подршка су продаји (резервациони системи), важна категорија у промоцији, неизбјежне у истраживању тржишта, доминантан начин комуникације између предузећа и институција туристичке дјелатности итд.

Кључне ријечи: туристичка дестинација, планирање, управљање, информационе технологије

Abstract: Modern market's tendencies in tourism have conditioned tourist movements including new destinations and increased number of tourists. They have been conditioned by constant attempts to impose demands to tourists and to keep adjusting its offer to clients. One way of adjustment and response to tourists' demands is found in more frequent involvement of information technologies. Today, there is no serious talk on tourism destination without information technologies. Modern technologies have been implemented into products itself (the example are new hotels), support to sale (systems for making reservation), important category in promotion, unavoidable in research of the market, dominant way of

communication between companies and institutions for tourism etc.

Keywords: tourist destination, planning, govern, information technologies

1. УВОД

Посматрати данас туризам немогуће је без заузимања става о његовој све већој експанзији и захватњу размјера које неке друге дјелатности не могу ни да замисле. Иако је његова традиција прилично дуга и посматрано са историјског становишта његови коријени се могу тражити у првим кретањима људи, ипак оно што се данас под туризмом подразумева веже се за посљедњих сто година. Туристичка кретања свакако имају своје етапе у развоју и свака од њих је извршила извјесан утицај на оно што је он данас. Ипак, карактер масовности добија тек у поменутом периоду. Укључење све већег броја људи у путовања, слободно вријеме и расположива средства, те развој саобраћаја и комплетног приступа пословању условили су, између осталог, да се туризам нађе тамо гдје данас јесте. Укључење великог броја људи, утицало је не само на његову масовност већ је значило и да се самим тим појављују туристи са различитим потребама, жељама, платежним могућностима, навикама и сл. Све то отворило је нове могућности за понуду. Важан фактор развоја, свакако су и информационе технологије. Њихов развој, са једне стране олакшао је управљање туристичким дестинацијама, али је са друге стране наметнуо онима које њима управљају велике захтјеве које су морали испунити у односу према потошачима. Да би се лакше представило колики

значај оне имају за маркетинг менаџмент дестинација, потребно је претходно приказати неке основне појмове које се односе на туризам, а везани су за посматрану проблематику.

2. Туристичко тржиште и туристичка дестинација

"Туристичко тржиште представља свеукупност односа између понуде и тражње."¹ Јасно је да се оно разликује од било ког другог тржишта због специфичности које га одређују. Њега ограничава то што је понуда нееластична а тражња еластична, што је понуда статична а тражња динамична, што су једна од друге одвојене и што је производња другачија од оног што се у теорији подразумева под тим појмом. Никада не треба заборавити да је ово једино тржиште гдје се тражња креће ка понуди. А да би се покренула треба је привући. Управо због тога на овом тржишту неопходна је досљедна примјена савремених принципа маркетинга. Сложеност односа између циљног тржишта тј. тржишта тражње и дестинације тј. тржишта понуде, при чему је предмет размјене изузетно специфичан туристички производ, захтијевају посебан приступ и знање при реализацији било које активности на тржишту, па тако и кориштења информационих технологија у управљању на овом специфичном тржишту. Како ће се у овом случају под туристичким тржиштем подразумевати једна конкретна дестинација са свеукупношћу односа са другом страном, важно је напоменути да ће приступ бити заснован на дефиницији туристичке дестинације. Под туристичком дестинацијом подразумијева се мање или више заокружена географска цјелина која располаже атрактивним, комуникативним и рецептивним факторима тј. свим оним природним, друштвеним, антропогеним, културно-историјским, саобраћајним и претпоставкама за смјештај, исхрану, одмор, рекреацију и забаву туриста (тј. изграђена туристичка понуда).² Управљати туризмом, према томе у једној конкретној дестинацији подразумијева фокус на већи број фактора, одређену систематичност у редосљеду потеза, а све са циљем утврђивања одговарајуће маркетинг стратегије и политике која ће допринијети остварењу конкретних циљева. Све то, потребно је и постављању имформационих система и њиховом ефикасном кориштењу. Јасно је да је циљ, поставити их тако да

¹ Унковић, Слободан, (1998.), Економика туризма, Савремена администрација, Београд, стр 21.

² Бакић, Огњен, (2002.), Маркетинг менаџмент туристичке дестинације, Економски факултет, Београд, стр. 14.

олакшају управљање једним, тако комплексним системом као што је дестинација. При томе, треба уважавати промјене које се на овом тржишту дешавају, готово, свакодневно.

Промјене на тржишту понуде очитују се у више показатеља. Развој технологије и примјена маркетинга омогућиле су процес концентрације. Под притиском све веће конкуренције понуђачи улазе у хоризонталне и вертикалне интеграције што им обезбјеђује конкурентност. Еуро, Интернет и стандардизација олакшавају пословање. Специјализације понуде по свим основама постају мегатренд, а привући инвестиције услов успјеха. Ипак, постоје дестинације које се још нису укључиле у те трендове. Оне покушавају да остваре масовни туризам умјесто нпр. специјализације на културни. Сваштаре у хотелској и ресторатерској понуди умјесто да се уско специјализују. Приступају глобалном тржишту умјесто сегментима и још увијек несхватају значај примјене савремених технологија. Управо због тога, циљ је приказати њихов значај како би их такве дестинације, којима припада и наше тржиште, почело примјењивати.

Са друге стране тржиште тражње одликује се све комплекснијим пакетом мотива за путовање и тежњом за атмосферском користи, већим очекивањима, бржим доласком до информација те промјенама у самим потребама. Да би дестинација испунила захтјеве такве тражње мора испунити услове промјена на тржишту понуде. При томе, било да се ради о предузећу или дестинацији, треба схватити да "Купац Y не купује на начин на који то чини купац X, а тржиште се мијења брже него маркетинг активности унутар фирме."³ (Котлер, П. и Вестман, Ј. 2006:1). Тај интензитет промјена, могуће је пратити само уз помоћ континуираног истраживања тржишта и креирања база података о стварним и потенцијалним купцима, што је опед могуће само примјеном ових технологија. Данас је постало немогуће вршити истраживање тржишта и комуницирати производ, без њихове примјене. При томе је важно имати на уму чињеницу да се овдје ради о изузетно комплексном производу, који савремене технологије подржавају, а често га и чине. Не улазећи дубље у анализу туристичког производа, значајно је речи да се он може посматрати као парцијални и интегрисани.

Парцијални производ био би производ предузећа и других установа које нуде одређене производе на туристичком тржишту.

Интегрисани производ био би збир различитих парцијалних производа и коначан облик добија у зависности од перцепције и начина конзумирања самог туристе. Посматрано очима сваког појединог понуђача производа, њихов производ је парцијалан. Међутим, тешко је за било који производ рећи да је

³ Kotler, P., Westman, J., (2006.) Leader to leader, number 42, What CEOs need to know and do about marketing, str. 1.

у потпуности самосталан и да укључује само једну врсту услуге. Та чињеница је поготово изражајна уколико се производ посматра са становишта конзумента. Туристи су ти који су склони да повезују различите услуге и да их подводе под заједничку перцепцију квалитета. Тако се долази до оног аспекта одређивања туристичког производа, који је можда најадекватнији када се говори о туристичком производу дестинација а односи се на *територијални аспект производа*. Такво одређивање производа подразумева да потрошач, у овом случају туриста, прави избор или повезује више понуђених производа на једној територији (дестинацији) и по свом избору ствара интегрисани производ, који зависи од количине и квалитета понуђених појединачних производа на тој дестинацији. Како се туристички производ не би свео само на парцијалне производе понуђача које туристи сами склапају у интегрисани производ и успјех на тржишту препустио њиховој наклоности, појављује се све већа потреба за управљањем свим овим производима на макро нивоу. Интерес за успјех сопственог производа огледа се кроз заједничку политику, односно координацију свих носилаца понуде јер се реализација парцијалних производа најбоље може остварити кроз конзумацију интегрисаног производа дестинације, а координација је много лакша уз помоћ информационих технологија. Ако одређена дестинација привлачи велики број туриста и ако је створила добру слику о себи, самим тим ће поједини „произвођачи“ на бази репутације дестинације остваривати своју корист. Први корак успјеха на туристичком тржишту јесте увидјети те чињенице и стимулисати планирање и управљање на макро нивоу јер туриста потпуно задовољење својих потреба остварује тек у дестинацији. Да би се тај процес спровео, неопходно је поћи и владати правим информацијама и у правом тренутку. Исто тако, треба уважавати чињеницу да само структуре које су у стању да спроводе туристичку политику једног подручја могу да одржавају и унапређују изворне елементе понуде.

3. Управљање дестинацијским туристичким производом и информационе технологије

Примјена информационих технологија у економији па самим тим и маркетингу туристичких дестинација, често се назива информационом економијом или новом економијом. Нови приступ у економији извршио је утицај на унапређење методологија, организација и садржаја стратешких активности у маркетингу и резултирао новим

принципима маркетинга. Према Котлеру нови принципи маркетинга су:⁴

- Организација по тржишним сегментима
- Тежиште на трајној вриједности за купце
- Гледање на маркетиншке ефекте, једнако као и на финансијске
- Тежиште на задовољавању више група (стакхолдерс) заинтересованих за успјех компаније (у овом случају дестинације)
- Сви у дестинацији се баве маркетингом
- Марке се граде према укупном понашању дестинације
- Тежиште је на задржавању купаца
- Мјери се вриједност за купца и купчеву лојалност
- Обећај мање а испоручи више
- „Ланац вриједности“ је јединица за анализу

Јасно је да нови принципи нису резултат само информационих технологија већ и промјена на тржишту, али су оне омогућиле њихову реализацију. Очигледно је да придржавање неких од наведених маркетинг принципа у креирању стратегије представљају нове изазове, јер то значи да сегменте треба много детаљније истраживати, дефинисати и континуирано пратити, што захтијева адекватну информациону подршку.⁵

3.1. Садржај и значај информационих система

Информационе системе у туризму можемо посматрати са више аспеката. Један од њих је са аспекта потрошача, гдје савремене технологије преузимају улогу подршке производу у пласирању на тржиште путем савремених канала продаје или промовисања производа путем тих канала, обезбјеђујући да је производ доступнији потрошачу. Други приступ је са становишта предузећа туристичке привреде јер им ове технологије омогућавају међусобно повезивање и лакши пласман сопствених услуга на удаљена емитивна тржишта. Посматрано из угла планирања и развоја производа, односно креатора стратегија, информационе технологије се посматрају као подршка континуираном истраживању тржишта и основа за лакше прикупљање података који ће бити од суштинског значаја за планирање производа и успјех на тржишту. Због проблематике рада, оне ће се углавном посматрати са овог трећег становишта

Како све више на значају добија стратегија задржавања купаца и постизања њихове лојалности, информационе технологије добијају на значају јер представљају суштинску подршку овој маркетинг

⁴ Котлер, Ф., Келер П., (2006.), Маркетинг менаџмент, Дата статус, Београд, стр. 11.

⁵ Тихи, Борис, (2003.), Истраживање маркетинга, Економски факултет, Сарајево, стр. 402.

стратегији. Информациона подршка омогућава стварање такве базе података о купцима која је толико детаљна и актуелна да омогућава праћење понашања сваког појединог купца и прилагођавање његовим специфичним жељама и потребама. Овакве базе података већ се користе у великим хотелским ланцима. Значај кориштења оваквих технологија у управљању дестинацијама је неоспоран и огледа се у:

- прикупљању информација о потенцијалним туристима
- дефинисању сегмената на основу информација добијених истраживањем тржишта
- континуираном праћењу стварних туриста по сваком сегменту
- преузимању података од предузећа туристичке привреде
- стварању активне базе о сваком туристи и његовим карактеристикама
- олакшаном прилагођавању понуде

Примјена принципа нове економије, значи да се контрола стратегије врши континуирано и да се на основу добијених и видљивих резултата у бази маркетинг информационог система, може на вријеме реаговати и понуда прилагођавати. Сходно томе, јасно је да функција истраживања тржишта добија све више на значају и да истраживачи сnose одговорност у стварању информационе подршке неопходне за прелазак са конвенционалних на нове принципе маркетинга.⁶ Из свега наведеног јасно је зашто истраживање тржишта представља битну фазу планирања и развоја производа дестинација и, самим тим управљања, а информационе технологије његову подршку. Поставља се питање да ли је могуће пратити промјене на тржишту, одговарати на њих или утицати на њих? Одговор, или дио њега, лежи у примјени савремених технологија, које битно убрзавају процес. Упознати своје потрошаче али и конкуренцију, постао је императив успјеха.

Иако је са становишта теме, овај вид анализе информационих технологија најважнији, ипак када говоримо о туристичкој дестинацији онда не може да се не сагледају и аспекти подршке промоцији и пласману производа и повезивања са купцима. У том смислу према Зечевићу информационе технологије у маркетингу дестинација се посматрају кроз:⁷

- Телетекст
- Видеотекст

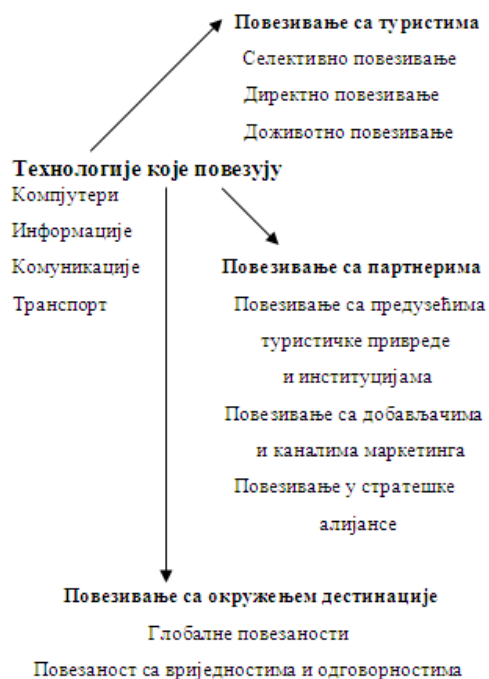
⁶ Тихи, Борис, (2003.), Истраживање маркетинга, Економски факултет, Сарајево, str. 402.

⁷ Зечевић, Бојан, (2002.), Информационе технологије у управљању маркетингом туристичке дестинације, докторска дисертација, Економски факултет Београд, стр 141-191.

- Информациони косоци
- ЦД ром
- Компјутерски резервациони системи
- Дестинацијаски маркетиншки системи
- Дatabасе маркетинг
- Експертни системи
- Интернет
- Виртуелна реалност

3.2. Развој информационих технологија на нивоу дестинација

Развој информационих технологија на тржишту дестинација пратио је развој у свим другим областима. Развој нових технологија, дакле, има неоспоран утицај и на промјене у стратегији развоја производа и управљања. Тај утицај се, можда најбоље, може сагледати на следећој слици која показује како је развој технологија директно утицао на повезивање маркетинга цијеле дестинације.



Слика 1. Утицај технологија које повезују маркетинг дестинације у цјелини⁸

Основни циљ истраживања маркетинга за потребе управљања дестинацијама јесте претварање информација у податке који могу допринијети, у овом случају, бољем квалитету туристичког производа, а ове технологије тај циљ чине рационалнијим и брже остваривим. Када се говори о обради и ажурирању података онда је ситуација

⁸ Прилагођено према: Тихи, Борис, (2003.), Истраживање маркетинга, Економски факултет, Сарајево, str. 407.

сигурно таква. Ипак када се говори о тражењу извора података путем ових технологија, онда треба бити опрезан прије свега због њихове вјеродостојности. Као извори података за планирање производа када се ради о телекомуникацијским и компјутерским технологијама разликују се три основна: Интернет, он лине сервиси и базе података. Електронске базе података углавном су у односу на друга два извора најбоље структуриране, информације су добро усмјерене и квалитетне те дају најбољу подршку, али су и најскупље.

У овом контексту треба споменути и питање колико је хумана примјена ових технологија у истраживању маркетинга? Иако се питање етичности код истраживања потрошача за сврхе боље реализације производа увијек доводило у питање, оно добија на интензитету са појавом информационих технологија. Да би се производ потпуно прилагодио туристи о њему се сазнавају и врло личне ствари, додјеливањем нпр. картица важним хотелским гостима од туристе се тражи низ података а сваки његов корак као потрошача се прати и коначно питање је да ли се добијени подаци користе само у сврху прилагођавања производа или се могу и злоупотријебити. Ово је свакако лошија страна нове економије али законским регулативама проблем етике ће се у догледном периоду сигурно рјешавати. Већина компанија је примјеном ових технологија успјела да веже потрошаче за себе и оствари веће профите и тржишну вриједност.⁹

3.3. Значај укључења дестинација у савремене токове

Након свега претходно наведеног сасвим је јасно да туристичка дестинација која жели да се укључи на туристичко тржиште мора примјењивати принципе нових технологија. Ове технологије могу служити вишеструко:

- као помоћ јавним установама за лакше организовање туристичке политике
- као сервис предузећима и институцијама
- као посебан вид успостављања комуникација са туристима и придобијање истих
- као савремен канал дистрибуције
- као веза са партнерима и окружењем и сл.

Са посматраног становишта формирање властите базе података и њено повезивање са базама података осталих предузећа унутар једне дестинације, као и са другим дестинацијама, од виталног је значаја. Да би се то остварило, мјерама едукације и прописа, потребно је упутити предузећа на значај формирања

⁹ Зечевић, Бојан, (2002.), Информационе технологије у управљању маркетингом туристичке дестинације, докторска дисертација, Економски факултет Београд, стр 193.

сопствених база и размјену података. Сазнања ко су наши туристи, како се понашају, да ли су задовољни и ако нису зашто нису итд., морају бити основа за корекције и прилагођавање понуде. Статистички податак нпр. да је ове године број туриста мањи него претходне не значи ништа ако не знамо разлог зашто нам се туристи нису вратили.

Дестинацијаски маркетиншки систем који ће објединити све потребне информације мора бити носилац значаја ових технологија за остварење лакше комуникације са туристима, њих треба да прати постављање информационих киосака, формирање ЦД рома и већа примјена средстава Интернета. Можда је најлакше представити алармантност ситуације одређених дестинација у том погледу, каква је и БиХ, ако се каже да једини вид ових технологија који се примјењује на нивоу дестинације је Интернет и то преко веб странице, која не подржава једну организовану промотивну активност већ само даје основне информације. То свакако није довољно. Потребно је имати јединствен приступ који ће помоћи свима који су укључени у ову дјелатност. Ти комплексни односи приказани су на сљедећој слици.



Слика 2. Структуре чији информациони системи морају бити увезани

Посматрано као на претходној слици значило би да су надлежни државни органи у односу на непосредне државне и у односу на предузећа и институције, ти који морају бити иницијатори процеса и координатори активности јер једини имају довољно моћи да то спроведу, а све у циљу постизања заједничких интереса. И државни и парадржавни треба да врше утицај на институције и предузећа. Поред тога свака од ове три групе унутар себе треба имати везе. У том смислу иницијатива треба бити двострука:

- између наведених група и
- унутар сваке групе

Наравно да је потребно почети са врха и да се са становишта макро развоја о коме је овдје ријеч, приоритет даје организацији информационих технологија унутар државних и парадржавних органа. Циљ је да они адекватно ријеше проблем унутар својих органа како би то пренијели на оне

који стварају и реализују своје услуге. Овдје је тежња да се планирању приступи стратегијски. Када се ради о дестинацији која су нове на туристичком тржишту или желе да поправе своју позицију онда тај стратегијски приступ на себе преузимају јавне установе надлежне за област туризма. Тај приступ значи: Информационе технологије дефинисати као скуп одлука и активности које имају за циљ развијање технологија ради обезбјеђења конкурентске предности и стратегијских циљева као одговор на изазове окружења.

Тај процес је дугорочан, подразумијева низ корака и комплексан је исто колико и управљање дестинацијом, али је важно да могу олакшати рад институцијама и пословање предузећима туристичке привреде кроз стварање повољне климе

4. ЗАКЉУЧАК

Неспорно је да информационе технологије играју веома важну улогу у управљању на овом, специфичном, тржишту. Иако је у данашње вријеме незамисливи пословање у било ком сектору без њих, чини се да су у овом домену, можда, важније него у неким другима. Та неопходност произилази из низа специфичности и комплексности које одређују туристичку дестинацију. Софистицирани купци који су удаљени од производа и нису у прилици да га виде сваки дан, комплексан производ сачињен од великог броја различитих парцијалних производа, велики број предузећа и институција укључљених у кереирање једног производа, изражена конкуренција и сл. само су неки од фактора који примјену савремених технологија постављају на приоритетно мјесто. Како је у претходном тексту представљено шта све њих чини и како се могу организовати, важно је још само напоменути да је значајно да сви актери укључени у активности једне дестинације морају бити свесни њихове улоге.

Улога би се ових технологија могла би се, између осталог, огледати у сљедећем:

- ❑ Истраживање тржишта и проналажење шанси. Ово треба да буде континуиран процес.
- ❑ Сконцентрисаност на планирање интегрисаног производа и реализацију на тржишту
- ❑ Вршење утицаја на шире масе о схватању значаја туризма
- ❑ Вршење утицаја на предузећа
- ❑ Едукација становништва и кадрова
- ❑ Изградња имиџа
- ❑ Формирању стратегије промоције, у складу са производом
- ❑ Управљење савременим комуникацијама са емитивним тржиштима и пословним партнерима
- ❑ Приближавање потрошачима и одговарање на њихове захтјеве

- ❑ Утицај на производ кроз бољу организацију и сл.

Само они који буду свјесни улоге и значаја, могу се у кључити у савремене токове на туристичком тржишту и бити конкуренти. Информационе технологије, дефинитивно, постају један од извора конкурентности, а само конкурентне дестинације могу опстати на тржишту. У вријеме када је мали број дестинација које се одликују неком изразитом карактеристиком и доминантном предношћу, знање постаје једина дугорочно одржива предност а оно је у доброј мјери засновано на коришћењу савремених технологија.

ЛИТЕРАТУРА

- [1] Бакић, Огњен, (2002.), Маркетинг менаџмент туристичке дестинације, Економски факултет, Београд
- [2] Зечевић, Бојан, (2002.), Информационе технологије у управљању маркетингом туристичке дестинације, докторска дисертација, Економски факултет Београд
- [3] Kotler, P., Westman, J., (2006.), Leader to leader, number 42, What CEOs need to know and do about marketing
- [4] Котлер, Ф., Келер П., (2006.), Маркетинг менаџмент, Дата статус, Београд, стр. 11.
- [5] Laws, E., (1995.), Tourist destination management, Routledge, London
- [6] Middleton, T.C.V., Clarke, J., (2001.), Marketing in Travel and Tourism, Butterworth Heinemann, Oxford,
- [7] Тихи, Борис, (2003.), Истраживање маркетинга, Економски факултет, Сарајево,
- [8] Унковић, Слободан, (1998.), Економика туризма, Савремена администрација, Београд

ПРИКАЗ КЊИГЕ

КЊИГА ЗА ВАС

Мирко Андрић, Бранко Крسمановић,
Наташа Чалија, Драган Кулина
„Ревизија јавног сектора“
Економски факултет, Суботица, 2007



Данас, услед сталних промјена, карактеристичних за земље које мјењају друштвено-економске услове социјализма за демократске тековине развијеног друштва, све се више наглашава разлика између државне и комерцијалне ревизије. Државна ревизија или ревизија јавног сектора је једна од најважнијих контролних механизма трошења финансијских средстава из буџета у демократски уређеним земљама. Држава нема „клијента“ већ субјекта ревизије којег сама одређује и сходно сопственој процјени подвргава контроли и не прихвата налоге за вршење ревизије чак ни од оснивача – националног парламента. Ревизија јавног сектора је редовна годишња активност коју обављају врховне ревизорске институције у циљу обелодањивања потрошених средстава државе тј. јавног сектора и давања

препоруке за боље функционисање. Ова активност је изражена у развијеним земљама, док је у земљама које су у транзицији тек у развоју, па је важно добро познавати регулативу која чини основу овог посла. У овом осврту за општу регулативу ревизије јавног сектора, дефинисана су основна правила за њено вршење, важећи стандарди ревизије и етички кодекс. Комерцијална ревизија функционише по принципу ангажовања од стране клијента с којим се успоставља облигациони однос и врши наплата хонорара за извршене услуге.

Мјерење учинковитости пословања корисника јавног сектора постаје све траженије, с обзиром да је тежња постићи већу одговорност у располагању јавним средствима, те њихово кориштење и управљање учинити што учинковитијим и дјелотворнијим. Уџбеник је израз дугогодишње сарадње аутора и рецензента на ревизији финансијских извјештаја привредних друштва и теоријских радова. Аутори су навели, да је циљ објављивања ове монографије у првом реду да студентима економских и других факултета, који проучавају ово подручје, дају основу за схватање и разумјевање ревизије јавног сектора.

Поред предговора, садржаја и увода, уџбеник се састоји од осам поглавља и библиографије. Предмет истраживања у дјелу је организовање и функционисање државне ревизије која је систематизирана на следећи начин:

- Финансијско извјештавање јавног сектора
- Основе ревизије јавног сектора
- Принципи и модели организовања врховне државне ревизије
- Ревизија финансијских извјештаја јавног сектора
- Ревизија успјешности јавног сектора
- Перформансе ревизорског извјештаја

У првом поглављу теоријских разматрања аутори дају основне појмове о јавном сектору, буџету, финансијским извјештајима, интерној контроли и ревизији у ентитетима јавног сектора.

У другом поглављу предмет разматрања је природа, сврха и дјелокруг рада ревизије јавног сектора и надлежности врховних институција за ревизију. Такође, наведени су и објашњени облици ревизије јавног сектора уз циљеве и извјештавање о државној ревизији.

Ревизорским стандардима за јавни сектор: INTOSAI, GAGAS, IFAC, које одређена земља инкорпорира у своје националне стандарде, као и принципима и моделима организовања SAI, посвећено је *треће и четврто поглавље*. Аутори су назначили да ревизијски стандарди требају бити у складу с начелима ревизије. Они такође пружају минималне смјернице ревизору што помаже у одређивању обухватности ревизијских мјера и поступака које треба у ревизији примијенити. Ревизијске стандарде чине критерији или мјерила према којима се процјењује квалитет ревизијских резултата. Посебна пажња је посвећена улози и значају етичког кодекса као допуни стандардима ревизије за јавни сектор. Како су разлози за вршење ревизије јавног сектора бројни, ова проблематика би требало да буде примат развоја ревизорске праксе у нашој земљи.

Предмети, циљеви и карактеристике, као и саме фазе процеса ревизија правилности и успјешности јавног сектора представљају предмет разматрања у *петом и шестом поглављу*. Представљени су разни критеријуми, како квантитативни тако и квалитативни, које ревизори могу користити за оцјену материјалности. Такође, дефинисани су ревизорски ризик и поступак ревизије који ће осигурати смањење ризика на прихватљиво низак ниво и оцјена поузданости система интерних контрола. Када је ријеч о ревизији успјешности јавног сектора, поред разумјевања фаза процеса планирања ревизије, аутори дају препоруке на који начин да се врши прикупљање и анализа података.

Употреба компјутера у процесирању рачуноводствених података описано је у *седмом поглављу*. Посебна пажња посвећује се предностима које пружају ревизорски софтверски пакети, карактеристикама компјутера као ревизорским алатима и специфичностима извођења ревизије у ИТТ окружењу.

У *осмом поглављу* ставља се акценат на припрему и публикавање ревизорских извјештаја. Наводи се, да је то најупечатљивија јавна манифестација улоге SAI и њиховог односа са законодавним тијелима. Због тога се извјештајима као крајњим резултатима претходноведеног систематског процеса ревизије мора посветити посебна пажња. Међутим, то не значи да се сви налази морају и требају објављивати. Наиме, у свакој држави постоје информације које су или заштићене велом тајне или би њихово објављивање могло нанијети већу штету него корист.

Ревизија јавног сектора је увјек потпуно независна од владе, а у професионалном смислу

независна и од парламента који је формира. Независно, професионално дјеловање и извјештавање државне ревизорске институције је једна од особина демократског уређења државе.

Надам се да ће ова књига бити од користи не само студентима већ и ширем кругу читалаца.

Срђан Лалић

МАЛИ ЕКОНОМСКИ ЛЕКСИКОН

БАНКАРСКИ КАПИТАЛ

Облик зајмовног капитала који се прикупља и концентрише у финансијским установама – банкама. Зајмовни капитал настаје поделом функција међу капиталистима, до чега долази из природе механизма кружног кретања индустријског капитала. Осим капиталиста који улажу свој капитал у процес производње и оних који га пласирају у области предмета, постоји посебна група капиталиста, власник новца, који своја средства не ангажују у производњи и у промету него их дају другима на зајам. Овај се облик капитала назива зајмовни или каматносни. У формацијама које су предходиле капитализму зајмовни капитал се јавља у облику зеленашког капитала. Зеленашки капитал је првобитан облик каматносног капитала и у условима просте робне производње функционисао је као самосталан капитал. Власници зеленашког капитала позајмљивали су га власницима, односно феудалцима, који су за њега плаћали веома високу камату. Познате теорије капитала дали су В.Н. Сениор и С. Џеворис. Бем-Баверк користио је појам "заобилазна производња" у објашњењу зашто се морају плаћати (поред других разлога) камата на позајмљени капитал. Према њему, употреба позајмљеног капитала омогућава да се "заобилазним" путем испоручи већа количина робе него у случају да се допунски капитал није узео. За ову услугу ваља платити цену, а та цена је камата.

БАНКАРСКИ КРЕДИТИ

Кредити које банке одобравају произвођачима, трговцима, потрошачима, радним установама, политичким и другим организацијама и који се дају и враћају у новцу. Ове кредите банке одобравају из различитих мотива (добијање камате, усмјеравање и унапређивање производње, извоза, увоза и из других разлога) и имају велики значај за целокупни привредни развој. Банкарски к. имају велику мобилизаторску улогу. Концентришући неискоришћене суме новца које се налазе у привреди и становништву, банке путем кредита убацују та средства у привреду и тиме убрзавају репродукцију и доприносе јачању производних снага. Банкарски к. могу се поделити по: а) намени, б) обезбеђењу, ц) начину враћања, д) висини каматне стопе, е) облику и другим критеријумима.

Према намени, кредити се обично деле на привредне и потрошачке (конзулне) а привредни се даље рашчлањују на пољопривредне, индустријске, трговачке, занатске и тако даље. Исто тако, уобичајена је подела на кредите за обртна средства и кредите за основна средства. Кредити за обртна средства даље се рашчлањују на редовне и допунске, и то за: откуп пољопривредних производа.

БАНКНОТА (банкарска новчаница, банкарска меница)

Вредносни папир који издаје специјална (емисиона) банка, која је за издавање новчаница овлашћена законом. Банкнота представља писмену обавезу емисионе банке да ће доносиоцу на захтев исплатити означену количину златног новца, због чега сама служи као средство плаћања. Банкноте се означавају на посебан начин и штампају на специјалном папиру, како би се могле лако препознати и како би се избегли фалсификати.

Садашње новчанице воде порекло од банкарских признаница из 17. века, које су првобитно издавали банкарски и банке на бази готовине и меница примљених у есконт од својих комитената. Ове признанице гласиле су по виђењу и на доносиоца, а могле су

служити својим имаоцима као средство плаћања, уместо златног новца. Банке су биле обавезне да доносиоцу исплате одговарајућу количину златног новца и могле су издавати само онолико б. за колико су могле обезбедити златну подлогу. Постепено су те признанице биле претворене у прави новац, па се појавила потреба да се њихово издавање регулише од стране државе. Тада је држава почела додељивати то право једној или већем броју емисионих банака, а касније и функција издавања новчаница пренета искључиво на државне (централне, емисионе или новчаничне) банке. Када је у нашем веку, у унутрашњем промету била укинута обавеза банака да новчанице замењују за златни новац оне су се претвориле у папирни новац са законским курсем, који служи као законско средство плаћања.

БАНКРОТ

Материјална својста одређеног субјекта која га чине несигурним дужником – насупрот бонитету. Ова материјална својства манифестују се као кредитна неспособност и неликвидност, настају као последица лошег пословања, лоших шпекулативних и непредвиђеног развоја услова пословања.

Кредитна неспособност изражава се, пре свега у неусклађености потраживања и обавеза, по изворима или рочности. Субјекат, нпр. има обавезе које доспевају у кратком року, за неки дан и месец, а и потраживања која доспевају за неки месец или годину, а нема готовину, или, пак, има веће обавезе него потраживања у садашњем тренутку или перспективно. Неликвидност се изражава у финансијској немогућности субјекта да измирује своје обавезе због кредитних неспособности или појединих или више фиктивних позиција у својој активи. Отуда и сама реч б. потиче од итал. речи банцаротта, што значи разбијање клупа, на којима су најстарији банкарски обављали своју делатност, а које су повериоци разбијали због тога што су их поједини банкарски варали, односно стога што нису могли да извршавају своје обавезе.

БЕРЗАНСКА ШПЕКУЛАЦИЈА

Тип инвестиционе стратегије који се у основи ослања на претпоставци веома високог презуетог ризика, да би се остварили релативно високи профити, односно "високи ризик-високи профит". Шпекуленти на берзама обично су више заинтересовани за краткорочне послове и шпекулације на том основу.

БЕРЗАНСКА ТРАНСАКЦИЈА (

Налог да се купи или прода одређени вредносни папир који је извршио берзански брокер. Датум на који је обављена трансакција сматра се даном трговања, даном извршења егзекуције берзанског налога, или даном трансакције.

БЕРЗАНСКИ

Када се купују или продају различити вредносни папири, односно финансијски инструменти подсредством овлашћеног брокера на берзи, и брокер аранжира берзанску трансакцију подсредством трећег лица, брокерска кућа делује као званични берзански агент. У суштини берзански брокер је посредник, односно одређена врста финансијског посредника у свим берзанским трансакцијама које се одигравају. Брокер је особа која спаја купце и продавце вредносних папира на берзи, и на тој основу зарађује комисиони приход по основу трговине коју је омогућио.