

Нови ЕКОНОМИСТ

Часопис за економску теорију
и праксу

Издавач

УНИВЕРЗИТЕТ У ИСТОЧНОМ САРАЈЕВУ
ФАКУЛТЕТ СПОЉНЕ ТРГОВИНЕ
БИЈЕЉИНА

ЗА ИЗДАВАЧА

ДЕКАН

ДОЦ. ДР СРЂАН ДАМЈАНОВИЋ

ГЛАВНИ И ОДГОВОРНИ УРЕДНИК

ПРОФ. ДР БОЖИДАР СТАВРИЋ

УРЕДНИК

ПРЕДРАГ КАТАНИЋ

ЛЕКТОР

ТОШО БУНИЈЕВАЦ

ЛИКОВНИ УРЕДНИК

ВАЊА ЂУРИЋ

ТЕХНИЧКИ УРЕДНИК

ПРЕДРАГ КАТАНИЋ

РЕДАКЦИЈА:

Научна редакција

Вуњак др Ненад, Дамјановић др Срђан, Живковић др Бошко, Јовичић др Миладин, Кочовић др Јелена, Крсмановић др Бранко, Мاستило др Зоран, Микеревић др Драган, Милојевић др Алекса, Мирковић др Драгутин, Панић др Пајо, Пауновић др Благоје, Поповић др Витомир, Радовић др Рајко, Ставрић др Божидар, Стевић др Стеван, Трифуновић др Љубомир
(Научни текстови се рецензирају)

Стручна редакција

Анђић мр Милорад, Арсенивић Јадранка, Бобар Гаврило, Бунјијевац Тошо, Јосиповић мр Сандра, Катанић мр Предраг, Лалић мр Срђан, Мацура мр Рајко, Митрашевић мр Мирела, Старчевић мр Витомир

Штампарија: АЛЕГРАФ Лозница

АДРЕСА РЕДАКЦИЈЕ

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

Годишња преплата

за правна лица 100КМ

за физичка лица 50КМ

Жиро рачун: 5510010000907076

Врста прихода: 722549

Нова Бањалучка Банка

ЈИБ: 4400337770005

Часопис излази полугодишње

КАТАЛОГИЗАЦИЈА

ISSN 1840-2313

САДРЖАЈ

УВОДНИК

- (1) УНИВЕРЗИТЕТ – БИТАН ФАКТОР ДРУШТВЕНОГ РАЗВОЈА

ПРЕДУЗЕТНИШТВО

- (2) Б. Пауновић *и* УЛОГА ИНТЕРНОГ ТРЖИШТА КАПИТАЛА И ИНТЕРНОГ ТРЖИШТА РАДА У ПОВЕЋАЊУ ЕФИКАСНОСТИ ПРЕДУЗЕЋА

ОБРАЗОВАЊЕ

- (3) А. Милојевић *и* РЕГИОНАЛИЗАЦИЈА УНИВЕРЗИТЕТА

РЕВИЗИЈА

- (4) Б. Крсмановић, С. Полић *и* МЕЂУНАРОДНИ СТАНДАРД ХВРЛ - САДРЖАЈ И УВОЂЕЊЕ

ИНФОРМАТИКА

- (5) С. Дамјановић, Б. Поповић *и* ПРАЋЕЊЕ ПРОИСВОДА RFID ТЕХНОЛОГИЈОМ
(6) Р. Станкић, М. Станкић *и* ЕЛЕКТРОНСКА ТРЖИШТА
(7) М. Кокић *и* ПОЗИЦИОНИРАЊЕ МЕНАџЕРА ИНФОРМАЦИОНОГ СИСТЕМА У МЕНАџЕРСКОЈ СТРУКТУРИ

МАРКЕТИНГ

- (8) Љ. Трифуновић *и* УЛОГА ИНСТРУМЕНАТА МАРКЕТИНГ МИКСА НА ТРЖИШТУ ПРОИЗВОДНИХ ДОБАРА
(9) М. Станић *и* ДИФЕРЕНЦИРАЊЕ СУШТИНЕ ИЛИ ЈЕЗГРА САВРЕМЕНОГ КОНЦЕПТА ПРОИЗВОДА
(10) Р. Благојевић *и* Од 4Ps КА 7Ps У УСЛУЖНОМ СЕКТОРУ

РАЧУНОВОДСТВО

- (11) Р. Радовић, С. Новалија *и* РАЧУНОВОДСТВЕНИ АСПЕКТ МЕРЏЕРА И АКВИЗИЦИЈА СА ИСТОРИЈСКИМ ПРЕГЛЕДОМ ИНТЕГРАЦИЈА
(12) С. Лалић, С. Томић *и* УПРАВЉАЊЕ ИНТЕЛЕКТУАЛНИМ КАПИТАЛОМ У САВРЕМЕНИМ ПРЕДУЗЕЋИМА
(13) С. Лошић *и* РАЧУНОВОДСТВЕНО ОБУХВАТАЊЕ ОБЕЗВРЕЂЕЊА СРЕДСТАВА

ФИНАНСИЈЕ

- (14) В. Петровић *и* ЕКОНОМСКЕ КАРАКТЕРИСТИКЕ ИЗГРАДЊЕ МИРА И УЛОГА МЕЂУНАРОДНИХ ФИНАНСИЈСКИХ ИНСТИТУЦИЈА
(15) Д. Маријановић *и* ПРАЋЕ НОВЦА

ОРАГАНИЗАЦИЈА

- (16) М. Миловановић *и* ОСНОВНЕ МЕТОДЕ И МОТИВИ ОРГАНИЗАЦИОНОГ РЕСТРУКТУРИРАЊА ПРЕДУЗЕЋА

МЕНАџМЕНТ

- (17) М. Јовичић *и* ПРИМЈЕНА МОДЕЛА ОЦЈЕНЕ УСПЈЕШНОСТИ МЕНАџЕРА
(18) З. Лукић *и* ФОРМИРАЊЕ РАДНИХ ГРУПА У ФУНКЦИЈИ УПРАВЉАЊА ОРГАНИЗАЦИОНИМ СИСТЕМИМА
(19) Р. Спремо *и* МОДЕЛ МЕНАџМЕНТА ЈАВНИХ ПРЕДУЗЕЋА

ПРАВО

- (20) Ј. Дамјановић *и* МЕДИЈАЦИЈА КАО АЛТЕРНАТИВНИ НАЧИН РЈЕШАВАЊА ТРГОВИНСКИХ СПОРОВА

ЗАПОШЉАВАЊЕ

- (21) Р. Мацура *и* УЗРОЦИ И ВРСТЕ НЕЗАПОСЛЕНОСТИ

РАЗВОЈ

- (22) Б. Лукић *и* УЛОГА ИНВЕСТИЦИОНЕ ПОЛИТИКЕ У ПЛАНИРАЊУ РАЗВОЈА ПРЕДУЗЕЋА
(23) Ш. Смлатић *и* ПОДУЗЕТНИШТВО И РЕГИОНАЛНИ РАЗВИТАК ПРОИЗВОДНИХ КАПАЦИТЕТА

ПРИКАЗИ КЊИГА

- (24) В. Зубер *и* Никола Маричић – МЕНАџМЕНТ РАДИЈА

ЛЕКСИКОН

- (25) Б. Ставрић *и* МАЛИ ЕКОНОМСКИ ЛЕКСИКОН

УВОДНИК

УНИВЕРЗИТЕТ – БИТАН ФАКТОР ДРУШТВЕНОГ РАЗВОЈА

С обзиром на улогу науке и образовања уопште, а посебно на *универзитетском* нивоу, у укупном друштвеном и економском развоју дате заједнице, неопходно је овој проблематици посветити адекватну пажњу. Ово тим пре што се функционисање и развој свих савремених организационих система, како у економској тако и у социјалној сфери, заснива све више на *људским* потенцијалима. То подразумева уважавање нове парадигме о значају *знања* као кључног фактора сваке друштвене активности, а посебно пословања привредних субјеката као стваралаца материјалних добара за задовољавање све већих и све сложенијих потреба људи.

Образовање уопште, а посебно универзитетско, поред улоге у стварању и сталном увећавању знања, има велики значај у процесу *демократизације* друштвеног живота, али и остваривања *људских права*. Наиме, образовање на свим нивоима треба да буде доступно сваком члану друштва подједнако, што подразумева, поред осталог, и одговарајућу *алокацију* школа и факултета из великих центара у поједине регионалне средине. Такође, то подразумева и могућност квалификационог профилисања кадрова у функцији потреба привреде и друштвених делатности дате регионалне заједнице.

Посматрајући историјат развоја универзитета, долази се до закључка да је ова врста јавних институција настала још у средњем веку у Европи, као асоцијација наставника и научника, са високим степеном аутономије и правом да издаје друштвено признате дипломе о стеченим квалификацијама за одређене струке. Ову улогу универзитет је испуњавао кроз протеклих девет векова, сачувавши своју основну структуру коју је проширио по целом свету. Међутим, пратећи, а често и условљавајући и подстићући, укупни развој друштва, универзитет се стално мењао и редефинисао своју мисију.

Пратећи општи тренд *глобализације*, који је условљен како снажним техничко-технолошким прогресом, али и слабљењем улоге националних држава услед интеграције у Европску унију, универзитет је упућен на знатно реформисање и редефинисање своје улоге у очувању *локалних* вредности. Овај процес је нарочито убрзан када су се владе европских земаља удружиле и донеле

заједнички акт – *Болоњску декларацију* – којим су прокламовале обавезу примене основних принципа реформе на свим универзитетима.

Овом процесу није одолила ни домаћа академска заједница, што је условило све доследнију примену одредница *Болоњске декларације* у организовању и извођењу научно-истраживачког и образовног процеса. Наравно, овај реформски подухват тек је у повоју на домаћим универзитетима, али је усвајањем наведене декларације испољена одлучност државе да се у томе истраје.

У овом контексту, није наодмет да се, за потребе залагања за овај концепт, помене и веома успешна пракса реформисања универзитета у Сједињеним Америчким Државама, што је условљено специфичним приликама које тамо владају како у привреди тако и у државној организацији. Наиме, тамо је одавно у примени процес *акредитације*, који условљава оштру конкуренцију међу универзитетима што, опет, доприноси повећању квалитета високошколског образовања и научног истраживања.

У процесу регионализације универзитетског образовања могуће је, уз уважавање домаћих специфичности, следити и позитивне примере развијених европских земаља које су полазиле од три основна принципа у спровођењу ове активности, и то:

- струковног изравнавања;
- задовољавања развојних потреба региона и
- поделе рада међу универзитетима.

Циљеви који треба да се остваре спровођењем *првог* од ових принципа испољавају се као потреба да се универзитети што више приближе кандидатима приспелим за високошколске студије, чиме би се допринело стицању приближно једнаких могућности за све младе људе тога узраста. Спровођење *другог* принципа омогућило би потпуније и адекватније задовољавање развојних потреба датог региона, јер су кадровски потенцијали кључни услов за остваривање тога циља. Уважавање овог принципа треба да омогући задовољавање потреба међурегионалних изравнавања услова за привредни и укупни друштвени развој. Такође, неопходно је истаћи и чињеницу да је привредни и укупни друштвени развој условљен резултатима *научних* истраживања, како фундаменталних, тако и примењених, чији је главни носилац универзитет.

Трећим принципом исказује се неопходност поделе рада међу универзитетима, што је могуће постићи прилагођавањем наставних планова специфичним развојним потребама сваког региона.

Регионализација универзитета постала је одавно парадигма и битна одредница концепта економског и укупног друштвеног развоја европских земаља, а спровођена је у оквиру глобалне реформе високошколског образовања и научно-истраживачког рада. У том смислу, веома је изражен учинак регионализације универзитета на дужи рок, како на пољу привредног развоја уопште, тако и у погледу уравнотеженог развијања између регионалних заједница.

Значај развоја универзитетског образовања, заснованог на научно-истраживачком раду, европске замље су исказала и доношењем кључних докумената о јединственом концепту у овом сегменту друштвеног живота, као што су *Болоњска декларација* и *Лисабонска декларација*. Овим документима изражен је јединствен приступ организовању и извођењу научног и наставног процеса на универзитетима широм Европе, у који се све више укључује и Република Српска. У том смислу интересантно је подсетити на следећи став: *Универзитет је самостална институција која се налази у средишту друштва и која је организована на различите начине због географских обележја и историјског наслеђа; он производи, истражује, процењује и преноси културу с колена на колена, научно-истраживачким радом и наставним процесом*¹

С обзиром на потребе специфичне кадровске структуре за савремени друштвени и привредни систем, неопходно је процес едукације младих људи усмерити на занимања која ће бити примерена насталим променама и тенденцијама будућег развоја. То је, пре свега, условљено драстичним променама изазваним процесом транзиције, као и интензивирањем укључивања у међународну поделу рада и у спољнотрговинску размену. У том контексту, потребно је осмислити такве наставне планове и програме студија, који ће што више погодовати савременим, али и будућим захтевима запошљавања. То подразумева, поред осталог, обезбеђење кадрова како за *производне* процесе, тако и за *администрацију* бизниса, културе, здравства, као и осталих друштвених делатности и државних органа.

У циљу покривања што ширег спектра занимања за које се образују кадрови за потребе привреде, друштвених делатности и државних органа, пожељно је формирање већег броја факултета различитог усмерења. Ово посебно подразумева покривање оних подручја образовања за која се

процењује да ће у непосредној и даљој будућности бити дефицитарна, јер су у прошлости, али и у садашњости занемаривана или су недовољно и на неадекватан начин заступљена.

На оваквој основи, а полазећи од става да је универзитет битан фактор економског и укупног друштвеног развоја, неопходно је предузимати одговарајуће мере у правцу формирања регионалних високошколских институција. Конституисан као регионални универзитет, ова институција била би оспособљена да остварује своју *мисију* у развоју гравитирајућег подручја, која подразумева примереност наставног процеса и научно-истраживачког рада, као међусобно условљених и повезаних активности на стварању преко потребних кадрова разних квалификационих профила.

Овако глобално формулисана мисија треба да почива на *визији* да се регионални универзитет развије у модерну, ауторитативну и компетентну високошколску институцију, са одговарајућом мрежом факултета, укључену у заједнички образовни и научно-истраживачки систем државне заједнице и Европе. То подразумева и компатибилност наставних планова и програма са одговарајућим институцијама у иностранству.

Проф. др Божидар Ставрић

¹ *Magna Carta Universitetum*, Болоња, 18. септембар 1988.

УЛОГА ИНТЕРНОГ ТРЖИШТА КАПИТАЛА И ИНТЕРНОГ ТРЖИШТА РАДА У ПОВЕЋАЊУ ЕФИКАСНОСТИ ПРЕДУЗЕЋА

* Редовни професор, Економски факултет у Београду и Факултет за спољну трговину, Бијељина

Rezime – *Internal capital market and internal labor market could substantially contribute to enterprise efficiency. Internal capital market contribute enterprise efficiency by reducing discretionary managerial behavioral, and internal labor market by economize banded rationality and weakening employee opportunistic behavioral.*

Кључне речи - *internal capital market, internal labor market, efficiency, enterprise, investment decision making*

Summary – *Internal capital market and internal labor market could substantially contribute to enterprise efficiency. Internal capital market contribute enterprise efficiency by reducing discretionary managerial behavioral, and internal labor market by economize banded rationality and weakening employee opportunistic behavioral.*

Key words – *internal capital market, internal labor market, efficiency, enterprise, investment decision making*

1. УВОД

У расправама о реструктурирању привреда земаља у транзицији велики знањај придаје се развоју тржишта капитала, а у нешто мањој мери и тржишта рада - институцијама ових тржишта, инструментима тржишта, развоју специјализованих тржишта, доградњи законске регулативе у овим областима и сл. Притом се имплиците изједначавају појмови "тржиште" и "екстерно тржиште", тако да се интерно тржиште капитала и интерно тржиште рада скоро и не помињу у овим расправама. Овакав статус интерног тржишта капитала и интерног тржишта рада потпуно је неоправдан пошто ова тржишта могу бити ефикаснији механизми од њихових екстерних парњака за постизање одређених циљева. У најкраћем, ови циљеви су ограничење дискреционог понашања менаџера у области инвестиционог одлучивања, када је у питању тржиште капитала, и економисање ограниченом рационалношћу и слабљење опортунистичког понашања запослених, када је у питању тржиште рада. Тиме интерно

тржиште капитала и интерно тржиште рада значајно доприносе ефикасности предузећа.

Циљ овог рада јесте да, не оспоравајући значај и потребу развоја екстерних тржишта, истакне значај интерног тржишта капитала и интерног тржишта рада за ефикасност предузећа, изложи основне теоријске аргументе у прилог ових тржишта, као и да укаже на основне претпоставке, пре свега организационе природе, за реализацију предности ових тржишта.

2. ИНТЕРНО ТРЖИШТЕ КАПИТАЛА

2.1. Недостаци екстерног тржишта капитала у ограничавању дискреционог понашања менаџера

Дисперзијом акција предузећа на велики број акционара и преношењем права управљања са власника на професионалне управљаче - менаџере створене су претпоставке да понашање менаџера одступа од понашања које је у интересу власника - акционара. Одступајући од понашања које је у интересу власника менаџери остварују сопствене циљеве на рачун циљева власника. Ова појава у литератури назива се "дискреционо понашање менаџера". Дискреционо понашање менаџера може се манифестовати на различите начине - толерисањем неефикасне производње, прекомерним трошковима запослених или једноставно недовољним залагањем менаџера и тежњом за "мирним животом".

У домену инвестиционог одлучивања, што је од посебног интереса за разматрање значаја интерног тржишта капитала за ефикасност предузећа, дискреционо понашање менаџера испољава се у избору инвестиционих пријеката који на доприносе максимизирању богатства власника - акционара већ реализацији циљева менаџера. Медју могућим узроцима дискреционог понашања менаџера у домену инвестиционог одлучивања издвајају се следећи.¹

¹ Stephen, F., S. Thompson - " Internal Organisation and Investment", u: Thompson,S., M. Wright (eds) - Internal Organisation, Efficiency and Profit, Philip Allan, Oxford and New Jersey, 1988, str. 162.

Прво, избор пројекта врши се у складу са субјективним критеријима менаџера као доносиоца инвестиционих одлука, а не на основу признатих и афирмисаних објективних критеријума за доношење инвестиционих одлука. Полазиште за одредјивање ових критеријума представљају циљеви које менаџери желе да остваре.

Друго, тежња за растом и развојем предузећа, као типични циљ менаџера, може стимулирати задржавање профита и његово инвестирање у пројекте предузећа са стопом приноса нижом од стопе приноса која би се могла остварити на екстерном тржишту капитала.

Треће, поседовање одредјених инвестиција у предузећу којим управљају, било да су то специфичне инвестиције као нпр. право на пензијско осигурање и људски капитал или део акција предузећа, отежава диверсификовање финансијског портфолија менаџера, што може утицати на промену њиховог става према ризику. У том случају менаџери ће у инвестиционом одлучивању испољавати већу одбојност према ризику од инвеститора који поседују добро диверсификован портфолио хартија од вредности.² Последица таквог става према ризику може бити пропуштање инвестиционих могућности са прихватљивим степеном ризика, а тиме и пропуштање да се искористе све могућности за профитабилни пласман капитала, као и тежња да се диверсификовањем делатности предузећа смањи зависност прихода предузећа од појединачних догађаја у окружењу.

Одступање понашања менаџера од интереса власника - акционара првенствено је омогућено неизвесношћу која прати активност реализације одлука менаџера. У условима када је власништво над предузећима подељено на велики број акционара постоји несклад између висине трошкова прикупљања информација неопходних за контролу менаџера и трошкова предузимања активности на основу прикупљених информација, с једне стране, и ефеката контроле понашања менаџера, с друге стране. За разлику од ефеката детерминисања менаџера који су ограничени на појединачне акционаре њиховим учешћем у капиталу корпорације, надгледање менаџера за акционаре има карактеристике слободног добра, што се огледа у њиховој спремности да користе ефекте надгледања, али не и да учествују у покривању трошкова прикупљања информација и спроводјења активности на основу тих информација (ткз. проблем слепог путника). Реална немогућност директне контроле понашања менаџера од стране акционара - власника, а тиме и ограничење власничких права

² Шире о мотивима и карактеристикама недовољно диверсификованог портфолија в.: Bierman, H., S. Smidt - *The Capital Budgeting Decision: Economic Analysis and Financing of Investment Projects*, Macmillan, New York, 1971, стр. 239 - 241; и Пауновић, Б. - *Инвестиционе одлуке предузећа у условима групног управљања*, Економски факултет, Београд, 1994, стр. 147 - 148.

акционара³ представља непосредну последицу несклада између ефеката контроле понашања менаџера, висине трошкова контроле и спремности да се подмире ови трошкови.

Имајући у виду значај контроле менаџера за ефикасност предузећа намеће се питање могућности ограничења дискреционог понашања менаџера и начина контроле њиховог понашања. Поред непосредног отпуштања менаџера, као значајног контролно - подстицајног механизма који није лишен одредјених недостатака, посебан значај у тржишним привредама имају инструменти контроле који почивају на тржишном механизму. Тржиште менаџерских способности, на коме се у зависности од перформанси предузећа одредјује висина награде за менаџере, представља један такав инструмент контроле.⁴ За овај рад од значаја је, међутим, улога коју тржишта капитал има у ограничавању дискреционог понашања менаџера, а тиме и у повећању ефикасности предузећа. Утицај тржишта капитала на понашање менаџера заснива се: прво, на контролној улози тржишта за корпоративну контролу и друго, на значају који тржиште капитала има као извор средстава за инвестиције.⁵

Улога тржишта за корпоративну контролу у детерминисању понашања менаџмента, у основи, своди се на претњу од ће контролу над предузећем које не остварује задовољавајуће резултате преузети други власници и да ће тај процес бити праћен заменом постојећих менаџера новим. Значај тржишта за корпоративну контролу највећи је за корпорације чије се акције котирају на берзи и чија цена, стога, представља стални индикатор става потенцијалних инвеститора према перформансама корпорације. За корпорације чије се акције не котирају на берзи значај тржишта за корпоративну контролу ограничен је одсуством информација погодних за формулисање понуде за откуп од стране потенцијалних власника. Уз претпоставку да понудјачи теже максимизирању профита, а не реализацији неких других циљева, ефикасност тржишта за корпоративну контролу битно је условљена трансакционим трошковима преузимања, укључујући трошкове информисања као и трошкове замене менаџера.

Други значајан облик испољавања утицаја тржишта капитала на понашање менаџмента проистиче из улоге коју ово тржиште има у обезбедивању финансијских средстава (акцијског капитала и позајмљених средстава). Начелно, од тога како тржиште оцењује способности менаџера зависиће висина премије за ризик која се уградјује у цену капитала, приступ предузећа изворима средстава на тржишту, а тиме и могућност финансирања раста и развоја предузећа. Стварни значај тржишта капитала

³ V.: Furubotn, E.G., S Pejovich - "Property Rights and Economic Theory: A Survey of Recent Literature", *Journal of Economic Literature*, Dec. 1972, стр. 1137-1162.

⁴ V.: Fama, E.F., M.C.Jensen - "Separation of Ownership and Control", *The Journal of Law and Economics*", June 1983, стр. 301 -325.

⁵ Stephen, F., S. Thompson - оп. цит., 170.

за контролу менаџмента, међутим, превасходно је условљен зависношћу предузећа од екстерних извора капитала. Емпиријска истраживања показују да, ако се изузме оснивање нових предузећа преко одређене минималне величине, већина корпорација у развијеним земљама значајан део инвестиција финансира из задржаног профита. Према неким подацима велике компаније САД током 1970-их само око 10% средстава намењених финансирању фиксних инвестиција обезбедјивале су емитовањем акција, док су велике компаније В. Британије током 1970-их и у првој половини 1980-их око 25% средстава неопходних за финансирање нових инвестиција у фиксни капитал обезбедјивале кредитима.⁶ Релативно мали значај екстерних извора капитала у поређењу са интерним изворима у финансирању инвестиција, као и наведена ограничења тржишта за корпоративну контролу указују на ограничену улогу екстерног тржишта капитала у контроли понашања менаџера.

2.2. Интерно тржиште капитала и контрола понашања менаџера

Интерно тржиште капитала какво се среће у мултидивизионалним предузећима (М-форма) може отклонити или значајно смањити наведена ограничења екстерног тржишта капитала и тиме повећати ефикасност предузећа. У најкраћем, предности интерног тржиште капитала у односу на екстерно тржиште капитала су у ефикаснијем ограничавању дискреционог понашања менаџера, с једне стране, и већој ефикасности преноса информација, с друге стране. У основи ових предности налази се смањење асиметричне информисаности, до чега долази интерном поделом надлежности у мултидивизионалним предузећима између дивизија и врха предузећа. Наиме, суштинска карактеристика предузећа мултидивизионе форме јесте доследно разграничење функције управљањај између дивизија и врха предузећа.⁷ По тој подели стратегијско управљање и контрола оперативног пословања припада врху предузећа, док је оперативно управљање поверено дивизијама (операциона децентрализација). У домену инвестиционог одлучивања таквим разграничењем обезбедјује се да менаџери дивизија предлажу инвестиционе пројекте, али да коначну одлуку о њиховом прихватању доноси врх предузећа. Према томе, у мултидивизионалном предузећу одлуке о прихватању главних инвестиционих пројеката не доносе они који их предлажу и за које се може претпоставити да имају своје посебне интересе везане за реализацију тих инвестиционих пројеката. Тиме се стварају

претпоставке за поштовање објективних критерија приликом инвестиционог одлучивања. Осим тога, оваквим системом одлучивања у мултидивизионалним предузећима врши се концентрација капитала и његово усмеравање ка стратешким циљевима корпорације као целине.

Поред тога што обезбедјује реализацију циљева целине предузећа онемогућавајући или редукујући могућност реализације појединачних циљева менаџера делова предузећа, интерно тржиште капитала омогућава контролу менаџера уз ниже трошкове од екстерног тржишта капитала. Ефикасности контроле доприноси већи број, као и виши квалитет информација, што је последица не само лакшег организовања интерних токова информација, већ и већег поверења које уживају интерни од екстерних корисника информација. Могућност ревизије предлога за инвестиционо ангажовање капитала представља додатну предност врха предузећа у односу на екстерне кориснике информација.

Побројане карактеристике интерног тржишта капитала доприносе да врх предузећа буде боље информисан од екстерних инвеститора, а нарочито од појединачних акционара. Како у мултидивизионалном предузећу дивизије међусобно конкуришу за средства, интерно тржиште капитала истовремено задржава предности конкурентског надметања за ограничена средства за инвестиције. Стога овај тип предузећа може комбиновати предности интернализације трансакција и конкурентског алоцирања капитала.

Наведене предности интерног тржишта капитала могу се реализовати само у предузећима која одликује чиста мултидивизиона форма. Дивизионализација пер се не обезбедјује реализацију наведених предности. Између мултидивизионалног предузећа и дивизионалног предузећа постоје значајне разлике и оне се најочитије испољавају у улогама које врх предузећа има у њима. Према Вилијамсу најважније функције врха мултидивизионалног предузећа су:⁸ (1) идентификовање одвојивих економских активности унутар предузећа, (2) одредјивање квази аутономних стандарда за сваку од њих, (3) праћење перформанси ефикасности за сваку од њих, (4) стимулисање, (5) алоцирање готовине на најуносније употребе и (6) стратегијско планирање (диверсификација, аквизиција и сличне активности).

Како је за постојање дивизионалног предузећа довољно да буде задовољен само први од наведених услова, јасно је да постоје значајне разлике између мултидивизионалног и дивизионалног предузећа. За разматрања у овом раду најзначајније су разлике које постоје између ова два типа предузећа у погледу механизма интерног алоцирања капитала. У великој мери ове разлике условљене су различитим односом у ова два типа предузећа између врха предузећа и његових делова. Мултидивизионално предузеће

⁶ V.: Stephen, F., S. Thompson - op.cit., str. 171.

⁷ Шире о карактеристикама мултидивизионалног предузећа в.: Williamson, O.E.- "Managerial Discretion, Organization Form, and the Multi-division Hypothesis", u: Marris, R., A. Wood (eds) - *The Corporate Economy: Growth, Competition and Innovative Potential*, Mcmillan, London, 1971, стр. 343 - 386.

⁸ Williamson, O.E. - *The Economic Institutions of Capitalism*, The Free Press, New York, 1985, стр. 284.

одликује уравнотежен однос измедју аутономије дивизија и стратегијске и контролне улоге врха предузећа. Нарушавањем ове равнотеже мењају се карактеристике интерног тржишта капитала, односно механизма интерне алокације капитала.

У зависности од односа оперативног и стратегијског дела предузећа, односно врха предузећа и његових делова, могу се разликовати следећи типови интерног тржишта капитала:⁹

2.3. Конкурентско интерно тржиште капитала.

Овај тип тржишта среће се код "чистог облика" мултидивизионалног предузећа. Алоцирање капитала на дивизије врши се према очекиваној стопи приноса на инвестиције, а контрола дивизија у складу са објективним тржишним критеријумима пословног успеха. Као што је већ истакнуто ово је централизован модел алоцирања капитала на дивизије у коме све битне инвестиционе одлуке доноси врх предузећа. Претпоставка овог модела интерне алокације капитала јесте да дивизије информишу врх предузећа о свим релевантним инвестиционим могућностима и алтернативама, због чега се овај модел алоцирања капитала назива и "систем потпуне информисаности".¹⁰

2.4. Планско интерно тржиште капитала.

Овај тип интерног тржишта капитал карактеристичан је за предузеће чији врх има значајнију улогу у управљању предузећем него у мултидивизионалном предузећу. Врх предузећа управља целином предузећа као пословним портфолијом у коме сваки део предузећа добија одређене циљеве. Местом које активности појединачних дивизија имају у матрици пословног портфолија одређен је и њихов статус као значајних или умерених извора, односно корисника готовине. Алоцирање капитала на дивизије није искључиво мотивисано тежњом да се максимизира принос на инвестиције, већ настојањем да се реализују и други циљеви као нпр. максимизирање стопе раста, обезбедјење дугорочне стабилности и опстанка корпорације и сл.

Реализација стратегијских циљева може налагати одређен редослед инвестиционих активности. Тако нпр. редослед може налагати инвестирање прихода које остварују активности, односно дивизије, са великим тржишним учешћем, као и неке успешније активности са ниским тржишним учешћем, али које послују у делатностима са нском стопом раста, у активности које имају мало тржишно учешће у делатностима са високом стопом раста, као би се тиме

повећало њихово тржишно учешће у пропульзивним делатностима.¹¹

Одредивањем места појединих активности у матрици пословног портфолија и редоследом инвестиционих активности на реализацији стратегије предузећа значајно се смањује степен конкурентности овог типа тржишта капитала и битно мења улога дивизија. Дивизије немају већи значај у инцирању инвестиционих пројеката. Њихова улога се првенствено своди на контролу употребе добијених средстава у оквирима унапред одређеног буџета. По својим карактеристикама овај систем је измедју чистог централизованог и децентрализованог система алоцирања капитала.

2.5. Латентно интерно тржиште капитала

У овом случају тешко да се у правом смислу речи може говорити о тржишту капитала, пошто измедју дивизија предузећа не постоји рационално мотивисана алокација капитала. По правилу, дивизије задржавају профит који су створиле и инвестирају га у сопствене пројекте, тако да се предности интерног тржишта капитал не могу реализовати у предузећима у којима су односу у алоцирању капитала регулисани на овај начин.¹²

3. ИНТЕРНО ТРЖИШТЕ РАДА

3.1. Појам и карактеристике интерног тржишта рада

Интерно тржиште рада представља организациону целину, као нпр. фабрика, погон и сл., у којој се на одлуке о плаћању и алоцирању рада утиче управљачким правилима и процедурама. Интерно тржиште рада, регулисано административним правилима, битно се разликује од екстерног тржишта рада на коме су све одлуке о плаћању и алоцирању рада под непосредним утицајем економских фактора. У економској литератури наводе се бројне карактеристике интерног тржишта рада, међу којима се истичу: велика стабилност запослења, ограничење пријема нових радника на попуњавање нижих радних места, попуњавање виших позиција интерним напредовањем у послу, наглашени значај дужине радног стажа као критерија за унапредјење

¹¹ То је редослед активности који налаже стратегијски концепт заснован на познатој БЦГ матрици. В. нпр. Stoner, J. A. F., R. E. Freeman - *Management*, Prentice Hall, 1989, str. 206 -7.

¹² Овај тип интерног тржишта капитала одликује потпуна децентрализација инвестиционог одлучивања. Врх предузећа одређује само циљну стопу приноса за појединачне дивизије уважавајући специфичне околности деловања за сваку дивизију, ризик пословања, пре свега. (V.: Taggart, R.A.- оп. цит. стр. 179). Иначе, према нешто другачијим класификацијама тржишта и типова предузећа овај тип тржишта одговарао би ткз. Х - форми предузећа. (V.: Hill, C.W.L.- "Internal Capital Market Controls and Financial Performance in Multidivisional Firms", *The Journal of Industrial Economics*", September 1988, стр. 67 - 83.).

⁹ Stephen, F., S. Thomson - оп. цит., стр. 178.

¹⁰ Taggart, R.A., Jr.- "Allocating Capital Among Firm's Divisions: Hurdle Rates vs. Budgeting", *The Journal of Financial Research*, 3, 1987, стр. 177 - 189.

запослених, велики значај интерних детерминанти зарада и везивње зарада за послове, а не за појединце.¹³

Значај интерног тржишта рада мења се од предузећа до предузећа и може се мерити процентом послова увршћених у формалне лествице напредовања¹⁴, бројем нивоа ове лествице, бројем послова обухваћених могућношћу напредовања итд. Интерно тржиште рада постоји првенствено у великим предузећима.¹⁵

3.2. Интерно тржиште рада и контрола понашања запослених

Проблем ефикасности представља једно од најважнијих питања у вези са интерним тржиштем рада.¹⁶ Већина старијих радова, махом економиста институционалиста, истиче да интерно тржиште рада, доприносећи ригидности запослености у предузећу, отежава прилагодјавање екстерног тржишта рада, смањујући тако његову алокативну ефикасност. Интерним тржиштем рада, по овим схватањима, свесно се умањује ефикасност ради повећања правичности.

Насупрот старијим радовима, у новијим радовима, превасходно економиста неокласичне оријентације, истиче се да интерно тржиште рада ефикасније од екстерног тржишта рада решава одређене проблеме до којих долази у условима неизвесности на тржишту високо специфицираних фактора производње.¹⁷

Најпотпунију анализу утицаја интерног тржишта рада на ефикасног предузећа извршио је Вилијамс.¹⁸ Према Вилијамсу основна карактеристика тржишта рада јесте неизвесност. У анализи се полази од две основне претпоставке о понашању појединаца. Прва је да појединци у свом понашању испољавају ограничену рационалност. Органичена рационалност је последица непотпуног људског знања, изазваног неизвесношћу и сложеностју окружења, с једне стране, и ограничених способности прихватања и обраде информација, учења, као и других социо - психолошких карактеристика појединаца, с друге стране.

¹³ Creedy, J., K. Whitfield - "The Economic Analysis of Internal Labour Markets", *Bulletin of Economic Research*, 4, 1988, стр. 247.

¹⁴ Интерном тржишту рада не припадају сви запослени у предузећу, а пре свега радници који се краткорочно запошљавају у предузећу, као нпр. сезонски радници, и радници који имају ограничене могућности напредовања, као што су неквалификовани и полуквалификовани радници.

¹⁵ Daft, R.L. - *Organization Theory and Design*, West Publishing Company, Saint Paul, 1992, стр. 168.

¹⁶ Остала питања односе се на значај и оправданост постојања интерног тржишта рада, структуру овог тржишта, његово функционисање, мобилност рада, детерминанте зарада и сл. Шире о овим питањима в.: Creedy, J., K. Whitfield - оп. цит.

¹⁷ Creedy, J., K. Whitfield - оп.цит., стр. 248 -9.

¹⁸ Williamson, O.E. - *Markets and Hierarchies: Analysis and Antitrust Implications*, New York, The Free Press, 1975, стр.197.

Недостатак информација и ограничене когнитивне способности појединаца онемогућавају закључење сложених уговора који би обухватили све околности до којих може доћи на екстерном тржишту рада.

Према другој претпоставци појединци се приликом уговарања трансакција понашају опортунистички. Опортунистичко понашање означава непоштење и себичност приликом договарања и закључења уговора. Опортунистичко понашање манифестује у манипулисању информацијама, лажном приказивању намера и настојању да се остваре прикривене користи по окончању уговореног посла. Опортунистичком понашању доприноси монопол знања који запослени стичу о послу који обављају, као последица високе специфицираности посла ("идиосинкразија посла"). Ограничена рационалност и опортунистичко понашање не погодују обављању трансакција на екстерном тржишту јер онемогућавају закључење потпуно јасних и прецизних уговора. Наиме, сматра се да је тржишни механизам ефикасан начин обављања трансакција када се оне обављају у условима извесности и када су ресурси неспецифицирани. Разлози ефикасности екстерног тржишта у таквим условима су: извесност, која отклања узрок ограничене рационалности, и неспецифицираност ресурса, услед присуства бројних преговарача на тржишту, чиме се повећава могућност прекида преговора, а тиме се смањује опасност опортунистичког понашања.¹⁹ Уколико ти услови нису испуњени прибегава се интернализовању трансакција, односно њиховом обављању кроз хијерархијску структуру предузећа. У том смислу интерно тржиште рада представља алтернативу екстерног тржишта рада, као ефикаснији механизам економисања ограниченом рационалношћу и слабљења опортунистичког понашања.

Предности интерног тржишта рада над екстерним тржиштем рада огледају се у већој спремности мањих група преговарача да се прилагодјавају измењени околностима. Један од начина којим се на интерном тржишту рада олакшава преговарање јесте везивање зарада за послове, а не за појединце²⁰ Поред тога, осећај припадности предузећу умањује вероватноћу одуговлачења преговора, што доприноси већој ефикасности интерног тржишта рада. Притисак других чланова колектива на преговараче да прихвате мање промене у својим радним обавезама представља додатни узрок компаративне предности интерног тржишта рада. Посебно значајну улогу у функционисању интерног тржишта капитала имају менаџери који својим ауторитетом могу отклонити неспоразуме у преговарању и тиме олакшати одвијање трансакција.

Свођење пријема нових радника на попуњавање нижих радних места у предузећу, као једна од карактеристика интерног тржишта рада, олакшава

¹⁹ Николић, М., Н. Маленовић, Д. Покрајчић, Б. Пауновић - *Економика предузећа*, Економски факултет, Београд, 2004, стр.453.

²⁰ Williamson, O.E.- оп. cit., стр. 74.

контролу радног колектива. С друге стране, интерно унапредје доприноси избору бољих радника за више положаје у предузећу, обзиром на то да се врши између познатих радника.

Осим тога, интерним унапредјењем запослени се трајније везују за предузеће што позитивно утиче на њихов однос према раду. На крају, интерно тржиште рада, смањујући флукуацију запослених, представља својеврсну заштиту предузећа од радника који често мењају запослење.

4. ЗАКЉУЧАК

Интерно тржиште капитала и интерно тржиште рада, свако у свом домену, значајно доприносе ефикасности предузећа.

Интерно тржиште капитала какво се среће у мултидивизионалним предузећима представља ефикасан механизам за отклањање или смањење могућности дискреционог понашања менаџера делова предузећа. Реализација циљева и интереса менаџера на рачун интереса власника предузећа онемогућена је или знатно отежана обавезом да се појединачни инвестициони пројекти дивизија уклапају у стратегију предузећа као целине, као и правом да о прихватању тих пријеката одлучује врх предузећа. У осталим облицима предузећа дивизионалне структуре практично нема интерне алокације капитала или механизам алоцирања капитала нема карактеристике конкурентског интерног тржишта капитала, тако да се у овим облицима предузећа не могу реализовати предности интерног тржишта капитала.

Медјутим, и поред тога што обезбедјује ефикасну контролу менаџера дивизија, интерно тржиште капитала не решава све потенцијалне проблеме контроле менаџера. Ограничавање дискреционог понашања менаџера дивизија не мора обавезно да значи да ће стратегијски врх предузећа увек деловати у интересу акционара. Медјутим, и поред тога што и у најбоље организованом мултидивизионалном предузећу постоји могућност конфликта интереса управљачког врха предузећа и акционара, мултидивизионално предузеће представља најефикаснији оквир за превазилажење ових супротности. Ускладјивање интереса највишег руководства и акционара битно је условљено стимулативношћу система награђивања менаџера. Без система награђивања у коме ће већи профит предузећа значити и већу зараду менаџера, менаџери ће имати интереса да форсирају стратегије које истичу потребу континуитета и развоја, чак и када се ови циљеви остварују на рачун профита.

Слично интерном тржишту капитала, интерно тржиште рада представља ефикасан механизам контроле понашања запослених у условима неизвесности и високе специфицираности рада. Интерно тржиште рада, економишући ограниченом рационалношћу и слабљењем опортунистичког понашања запослених, омогућава ефикасно договарање о плаћању и алокацији рада унутар предузећа. За разлику од интерног тржишта капитала,

реализација предности интерног тржишта рада не захтева испуњење неких посебних организационих претпоставки.

ЛИТЕРАТУРА

- [1] Bierman, H., S. Smidt - *The Capital Budgeting Decision: Economic Analysis and Financing of Investment Projects*, Macmillan, New York, 1971.
- [2] Creedy, J., K. Whitfield - "The Economic Analysis of Internal Labour Markets", *Bulletin of Economic Research*, 4, 1988, стр. 247 - 269.
- [3] Daft, R.L. - *Organization Theory and Design*, West Publishing Company, Saint Paul, 1992.
- [4] Fama, E. F., M. C. Jensen - "Separation of Ownership and Control", *The Journal of Law and Economics*, June 1983, стр. 301 - 325.
- [5] Furubotn, E.G., S. Pejovich - "Property Rights and Economic Theory: A Survey of Recent Literature", *Journal of Economic Literature*, Dec. 1972, стр. 1137-1162.
- [6] Hill, C.W.L. - "Internal Capital Market Controls and Financial Performance in Multidivisional Firms", *The Journal of Industrial Economics*, September 1988, стр. 67 - 83.
- [7] McGuinness, T. - "Markets and Managerial Hierarchies", у: Clarke, R., T. McGuinness (eds) - *The Economics of the Firm*, Basil Blackwell, Oxford, 1987, стр. 42 - 61.
- [8] Николић, М., Маленовић, Н., Покрајчић, Д., Пауновић, Б. - *Економика предузећа*, Економски факултет, Београд, 2004.
- [9] Пауновић, Б. - *Инвестиционе одлуке предузећа у условима групног управљања*, Економски факултет, Београд, 1994.
- [10] Stephen, F., S. Thompson - "Internal Organisation and Investment", у: Thompson, S., M. Wright (eds) - *Internal Organisation, Efficiency and Profit*, Philip Allan, Oxford and New Jersey, 1988, стр. 169 - 182.
- [11] Stoner, J. A. F., R. E. Freeman - *Management*, Prentice Hall, 1989.
- [12] Taggart, R. A., Jr. - "Allocating Capital Among Firm's Divisions: Hurdle Rates vs. Budgeting", *The Journal of Financial Research*, 3, 1987, стр. 177 - 189.
- [13] Williamson, O.E. - "Managerial Discretion, Organization Form, and the Multi-division Hypothesis", у: Marris, R., A. Wood (eds) - *The Corporate Economy: Growth, Competition and Innovative Potential*, Mcmillan, London, 1971, стр. 343 - 386.
- [14] Williamson, O.E. - *Markets and Hierarchies: Analysis and Antitrust Implications*, New York, The Free Press, 1975.
- [15] Williamson, O.E. - *The Economic Institutions of Capitalism*, The Free Press, New York, 1985.

РЕГИОНАЛИЗАЦИЈА УНИВЕРЗИТЕТА

* Факултет спољне трговине Бијељина

Резиме: Глобализација је темељна измјена свијета на прелазу из индустријског у постиндустријско друштво. То је џеловит процес који дјелује на све без остатка. Није могуће избјећи га нит вршити селекцију утицаја и заштити се од негативних а подржавати позитивне.

Појачање конкуренције и разградња досадашње националне државе, посебно њених економских функција, два су стуба носећа у разградњи досадашњег и изградњи новог институционалног оквира. Држави се одузимају монетарна и заштитна функција (царине и слично). Развој се након тога природно премјешта у регион као ново осамостаљено глобалистичко институционално средиште укупног развоја.

Глобализација је тако заправо регионализација (локализација). То је дубока друштвена промјена која захвата и универзитет. Регионализација, и у њој регионализација универзитета, једна је од сада највећих реформи универзитета.

Кључне ријечи: универзитет, регион, регионализација универзитета, реформа, синергија региона, територијализација развоја, предглобалистичко доба, глобализам, појачана конкуренција, разградња државе, локализација, иновације

1. ПОЧЕЦИ И ДОБА ПРОТЕСТАНТИЗМА

Универзитет је најстарија институција Европе која се непрекидно одржала. Она је преживјела ратове, револуције, депресије, индустријске трансформације уз истовремено најмање властите промјене од било каквог дијела друштва, остајући на истим локацијама у истим зградама, просторима и студентима који су углавном радили исто и на исти начин управљали собом¹.

Универзитети су сами успостављали организацију у високом образовању: наставни планови, испити, дипломе, академски степени, факултети. Сами су

бирали ректоре и сами успостављали властиту администрацију.

У почетку је то био концепт *генералних студија* који је у себи садржавао могућности дјеловања на широким просторима, укључивао је у себе разнолика интелектуална мишљења и није био оријентисан на одређене социјалне сталеже. У поређењу са манастирским и школама у катедралама универзитет је представљао далеко отворенију и разноврснију институцију.

Заједнички језик је био латински што је омогућавало широку сарадњу међу универзитетима. И студенти и наставници су нормално посјећивали и боравили у другим универзитетима што је доприносило размјени идеја и докумената широм Европе. Релативна аутономија је штитила универзитет од утицаја свјетовне и црквене власти. Универзитети су се развијали изнутра из своје властите унутрашње потребе.

Са становишта друштва то је било недовољно. Од када је настао, влада одређен однос затегнутости између универзитета и друштва. Друштво је скоро непрекидно, користећи се разним методама, настојало да оствари одређен утицај на универзитет, на убрзање његових промјена. Иако веома споро на путу дугом преко осамсто година, универзитет ипак биљежи одређена реформска помјерања.

Основа тих укупних реформских помјерања од почетка па до данашњих дана, односи се на непрекидни раст захтјева друштва да се универзитет, путем развијања научних истраживања, укључи у рјешавање живих проблема друштвеног и економског развоја.

У почетку се то изражавало у затегнутостима управе града и универзитета. Многостраност интелектуалног живота на универзитету и присуство великог броја студената различитог поријекла и погледа изазивало је тензије. Средњовјековни духовни простор је често био узак за потребе слободе универзитета.

¹ Clarc Kerr, Three Thausend Futures, The next Twenty Years for Higher Education, Carnegee Council on Policy Studies in Higher Education, San Francisko, Jasey-Bass 1980, стр. 7.

Онда када су ти односи постајали неподношљиви универзитети су се углавном селили у друге градове.

Први европски универзитет морао је да напусти Болоњу у којој је основан (1088). Само након шеснаест година рада (1204) прешао је у Венецију, а касније (1215) у Арезо. Наставници са 3.000 студената су 1209. године напустили Оксфорд и прешли у Кембриџ.

Долазак протестантског реформизма доноси дубоке промјене на универзитету. Универзитети су почели да се одређују конфесионално и политички. Вјерски и политички расцјепи увели су и универзитет у жестоке расправе и борбе. Високе царине и остала значајна ограничења смањила су могућности међууниверзитетских посјета и боравака. На дјелу је био нови духовни простор. Универзитети су све више добивали обиљежја националних институција.

3. ХУМБАЛДТОВА ПАРАДИГМА

Aleksandar von Humboldt покренуо је, 1810. године у Берлину, једну од до тада највећих универзитетских реформи. Намјера је била да Пруска, након пораза са Наполеоном и оно што је изгубила у рату, путем ове универзитетске реформе те губитке надокнади повећаним интелектуалним напором. Уведен је нови концепт образовања и научног рада са посебним нагласком на овом последњем. Мора се рећи да је Хумбалдтова реформа универзитета остварила доста скроман резултат.

Разлог је у изостајању територијалне реорганизације универзитета. Универзитети су остајали на својим старим локацијама, углавном у великим градовима. То је утицало на споре промјене наставних програма и посебно ограничен развој научних истраживања.

4. ВРИЈЕМЕ ПЕДЕСЕТИХ

Да би побољшали свој конкурентски положај САД и западноевропске земље су свој поглед упутиле према универзитету.

Тежиште реформе сада је било управо на територијалном фактору. Оно што је ограничавало Хумбалдтову реформу, сада је то стављено у центар. Покренут је снажан процес просторне дисперзије универзитета. Бројни нови универзитети су запосјели мање регионалне градове. Уз измјене у начину финансирања универзитети су се у својим, посебно научним активностима, увелико окренули

истраживању развојне проблематике региона, што је донијело изузетан развојни резултат.

2. ВРИЈЕМЕ ГЛОБАЛИЗМА

Одузимањем монетарне и заштитне функције (царине) разграђује се национална држава као основ институционализације у предглобалистичком времену. На основи те разградње ствара се нова глобалистичка институционализација са регионом као основним и осамостаљеним институционалним носиоцем.

Напушта се један модел привредног развоја и остварује нови. Нестанком основних економских функција државе (монетарне и царинске) престају могућности дотадашњег увозно-супститутивног модела привреде. Премјештањем развојног тежишта на регион нужно се остварује извозни модел привреде. То битно мијења позицију и региона и универзитета.

У околностима појачане међународне конкуренције (отворено тржиште) нагласак се преноси на иновације, као основе успјеха региона. Однос региона и универзитета се из темеља мијења.

Улога универзитета се више не завршава на пружању добрих образовних услуга. Универзитет се сада мора да укључи у понуду региона. Он је носилац иновација како би се стигло до производа који су конкурентни на отвореном међународном тржишту. До изражаја долази тзв. синергија региона.

Умјесто ранијег међусобног конкурисања сада се основна пажња посвећује партнерству, дијалогу и синтези. Да би се успјело потребно је дизати укупну конкурентност региона а не само његових појединих дијелова. Да би се добивало, нужно је дати. То упућује на потребу веома интензивне регионалне сарадње свих учесника што на крају даје синергијски развојни ефекат укупног региона.

5. ПРОМЈЕНЕ У ПОЛИТИЦИ ОБРАЗОВАЊА

Подржавајући глобалистички пројекат западноевропске земље су приступиле темељним измјенама закона о универзитетима. Углавном се то односи на сферу финансирања. Питање аутономије добива своје сасвим нове садржаје. Сматра се да је регионализација универзитета, која је на дјелу, једна од највећих универзитетских реформи.

Прије деведесетих високо образовање у Шведској је било централно-плански регулисано. Парламент је

одобравао циљеве, дужину студија, локације, финансирање највећег броја студијских програма. Влада је одобравала наставне планове и звања.

Закон о високом образовању из 1993. године уводи значајне реформе којима се високом образовању даје далеко већа аутономија. На примјер, у случају проширења редовног студија на нове локације финансирање се врши путем гранта (субвенција). Добива се право самосталног одређивања организације, нивоа студија, броја студената и услова уписа.



Нови Закон такође преноси висок ниво овлашћења и иницијатива са владе на тржиште. Већа је окренутост тржишту. Смањује се обим буџетских и уводи повећана зависност од екстерног финансирања. То се не односи само на научна истраживања него и на наставу.

Закон се концентрисао и на питање положаја универзитета у односу на регион. У Шведској универзитет је обавезан да и у дијелу образовања и истраживања сарађује са партнерима у регији што се посебно истиче. У Закону о високом образовању из 1996. године стоји обавеза да универзитет ради заједно са локалним партнерима односно да се остварује процес интерактивне креације знања.

Овај циљ је потребно остваривати путем непосредних контаката са привредом, јавним сектором и другим организацијама више него са њиховим представницима (удружењима). Све у свему пораст слободе (аутономије) шведских универзитета у комбинацији са увећањем његових регионалних компетенција треба у дијелу и образовања и истраживања да доведе до повећаног вредновања ресурса у региону².

ЗАКЉУЧАК

Иако споро, универзитет је, на свом дугом путу од око осамсто година, доживљавао значајне реформе. Основа реформисања је у настојању друштва да се универзитет у што већој мјери укључи у рјешавање друштвених и економских проблема развоја. Углавном се то остваривало преко појачања истраживачке функције на универзитету. Убрзање реформисања се остварује у последњих педесет година, посебно у времену глобализма.

Премјештањем развојног тежишта на регион догађа се једна од највећих универзитетских реформи. Универзитет је сада упућен не само, као до сада, да пружа добру образовну услугу. Више од тога. Сада су универзитет и регион судбински везани што упућује универзитет на интензивно укључивање у проблематику понуде (производње) региона.

Што се нас тиче ми смо у изузетном заостатку, чиме ризикујемо значајно економско заостајање. Нема ни почетних одговора и одређења за регионализацију Републике Српске, без чега није могуће приступити регионализацији универзитета. То је основа губитка изузетне развојне енергије што веома оптерећује наш укупан друштвени и економски развој.

² Регионализација универзитета-пут развоја, Зборник радова, ИДЕС, 2008, Бијељина, стр. 98.

МЕЂУНАРОДНИ СТАНДАРД XBRL - САДРЖАЈ И УВОЂЕЊЕ

* Факултет спољне трговине Бијељина

Резиме: Сви типови тржишта захтевају квалитетне информације да би функционисали на ефикасан начин. Купци морају знати шта продавци нуде. Тржиште капитала није изузетак. Инвеститори, кредитори и други учесници сигурно морају знати све око финансијских детаља њихових партнера. Осим тога, свака банка која одобрава зајам или осигурање има серију споразума, захтевајући од корисника кредита да континуирано испуне поуздане финансијске тестове како не би био суочен са високим интересним стопама или да се код банке појави као партнер који неизвршава своје финансијске обавезе. У таквом пословном окружењу, када су на тржишту капитала један од кључних чиниоца квалитетне и поуздане информације, финансијски извештаји компанија који су носиоци таквих информација морају у себе да укључе ревизорски извештај коме се мора поклонити поверење. Потреба континуираног информисања пословног окружења са благовременим финансијским информацијама, пре свега менаџмента компанија, уједно подразумева и одређени квалитет примљених информација. Услов да финансијске информације које постају расположиве на Интернету доносиоцима пословних одлука, уживају и њихово пуно поверење, уједно поставља читав низ задатака пред процесе рачуновођа, интерне и екстерне ревизије. Да би ревизорски процеси контроле били максимално олакшани и ефикасни, а у функцији доносиоца пословних одлука, међународна пословна заједница и удружења рачуноводствених радника су дефинисали нови међународни стандард XBRL, који пословно извештавање чини ефикасним и поузданим.

1. УВОД

Глобализација светског тржишта, расположивост приступа новим партнерима широм света, међусобно повезивање партнера, као и све већа динамичност самог тржишта које је практично отворено 24 часа дневно, 365 дана годишње, условило је развој нових технологија од којих се захтева обезбеђивање све бржих и квалитетнијих информација за пословно одлучивање у реалном времену. Информације као вид пословног

извештавања представљају динамичан процес који је у сталном развоју, надопуњавајући своје процедуре рада и правила, прилагођавајући их новим технолошким условима и могућностима које пружају савремени алати информационих технологија.

Већ дуже време у свету постоји пракса да се финансијски извештаји компанија презентирају на Интернету. Тако презентирани подаци су практично доступни свима. Те информације могу бити употребљене као информације која се достављају у оквиру законских обавеза, за контакте са партнерима, али у многим случајевима и као информације за доношење пословних одлука потенцијалних инвеститора у хартије од вредности разматраних компанија. У свету се све више захтева примена савремених технологија и стандарда који омогућавају интеграцију информација различитих компанија укључујући у то стандарде као што су XML и XBRL¹. Почетак развоја стандарда XBRL потиће од Америчке комисије за хартије од вредности и берзе - SEC² која је тај развој још 1998 године поверила агенцији ARPA³. Сада је примена овог стандарда увелико у току. Поред SEC -а тај стандард примењује и преко 11.000 Америчких инвестиционих фондова. У Сједињеним Америчким Државама, Државна Комисија за хартије од вредности и Берза - SEC, у свом акту који обрађује рад са хартијама од вредности, број 33-7233, изричито обавезује једнаку примену свих законских правила код процеса рада, без обзира да ли се он обавља са папирном или електронском технологијом. Сам члан закона гласи: "Одредбе федералног закона о хартијама од вредности се обавезно једнако примењују на електронске и папирно засноване медијуме". Другим речима, Интернет технологија је управо други транспарентан медијум и правила која се примењују приликом формирања годишњих финансијских извештаја на папирно заснованој технологији би требала да се једнако примењују и

¹ XBRL – eXtensible Business Reporting Language

² SEC - Securities and Exchange Commission-Комисија за хартије од вредности и Берзе

³ ARPA- Advanced Research Projects Agency – Napredna projektna istraživačka agencija, u službi vojne industrije USA

на извештавање посредством Интернета. Касније су стандард XBRL прихватиле и друге асоцијације у Америци, пре свега GAAP а затим и друге земље. На основу почетног модела стандарда озваничен је XBRL стандард заснован на XML језику, односно протоколу који је развијен од стране опште рачуноводствене заједнице и представљен са конзорцијумом који се назива XBRL.org.

Укратко, после рачуноводствених скандала Enron⁴-а и WorldCom-а⁵, Амерички Конгрес доноси посебан Закон под називом Sarbanes-Oxley Act⁶. Једна од сврха овог Акта – Закона је да адресира и предупреди недостатке постојећих корпорацијских поднесака и извештајних процеса. Он је то урадио у два правца:

- Унутар секције 408, Акт обавезује “повећање разматрања периодике обелодањивања финансијских извештаја емитената” и захтева да SEC прегледа поднеске “на редовној и систематичној основи”. Он ту набраја шест критеријума за прегледе које комисија SEC-а мора да разматра.
- Унутар секције 409, Акт ауторизује (али не захтева) да комисија SEC-а покреће у реалном времену одлуку о обелодањивању од стране емитената хартија од вредности.

Ова промена се може појавити као препреден и суптилан налог, али она није значајна алтернација у дефинисању како да SEC то може да операционализује. Случајно или намерно, стандард XBRL представља нови класификациони систем

⁴ **Enron** - Велики Амерички енергетски гигант, који је банкротирао, формиран 1985 године пре свега за рад са пословима са гасом а касније и са другим енергентима, пре свега електричном енергијом, запошљавајући половином 2001 године око 21.000 људи. Отишао је у стечај и познат је као пример највећег ревизорског скандала у новим миленијуму. Enron је користио рачуноводствену „фер вредност“ да би лажно извештавао о сумљивој пуноважности оствареног дохотка и помоћу тога остваривао приказ супериорних перформанси које у ствари нису постојале. Да би се то спречило, Амерички Конгрес је донео SOY Act (Sarbanes-Oxley Act – из јануара 2002 године, потписан 30. јула 2002 којим се прецизирају правила за бољим и поузданијим информацијама.

⁵ **WorldCom** - Друга највећа телефонска компанија у Америци, отишла је у банкрот 2002 године. Интерна ревизија у компанији је открила 3.8 милијарди долара грешака у рачунима. У августу 2002 је објављен проблем додатних 3.3 милијарди долара у нечистим рачунима почев од 1990 године. Извор енциклопедија википедија

⁶ **SoX - Sarbanes-Oxley Act.-SOx** - Sarbanes-Oxley Act, закон из јануара 2002, потписан 30. јула 2002. Овај закон, односно акт је назван са овим именом после конгресног коспонзорства између Демократског Сенатора **Paul Sarbanes** и Републиканског Конгресмена **Michael Oxley**. Овим законом државне компаније преуређују рачуноводство и акт о заштити инвеститора.

који ће, ако га SEC прилагоди, дозволити комисији за хартије од вредности да преправи процес подношења извештаја а сами тим и анализу периодичних корпорацијских извештаја у трансформисани начин. XBRL (eXtensible Business Reporting Language) представља нове приватне секторске шеме које су развијене да побољшају конзистентност, тачност и квалитет финансијског извештавања у пословном сектору. XBRL је власништво непрофитне агенције коју по редоследу поседује чланство од преко 200 компанија широм света. Око 50 компанија које су чланови агенције су пореклом из УСА. Било која компанија може да учествује у конзорцијуму и све оне плаћају свој властити трошак да би радиле на пројекту. XBRL представља бесплатну (енг. freely) лиценцу за било кога који жели да је користи.

У суштини, XBRL представља униформан стандард за електронску дистрибуцију и компарацију пословних извештаја.

Пет до шест главних рачуноводствених фирми које врше практичну ревизорску претрагу свих јавних компанија у Америци заузимају прво место у развоју стандарда XBRL, његове таксономије⁷ и пратећих индустријских стандарда од стране приватног сектора индустријске радне групе. Рачуноводствене фирме су KPMG, Ernst & Young, PricewaterhouseCoopers, Grant Thornton и bdoSideman. XBRL је потпуно развијен у приватном сектору, ту нема владиног новца па чак ни укљученог владиног спонзорства. Заиста, XBRL је усвојен од стране Америчке владе и ако је развијен од стране приватног сектора. Федерални савет за оцену⁸ XBRL-а (који званично укључује америчке институције као што су: федералне резерве⁹, канцеларију за ревизоре и валуте¹⁰, федералну корпорацију за депозите и осигурања¹¹ и канцеларију за супервизију штедње¹²) су објавили да ће од јуна месеца 2004 године влада претворити основне банкарске извештаје за владине агенције, познате као извештаји по позиву¹³, у извештаје по

⁷ **taxonomy** Студија општих принципа и научних класификација. Нумеричка таксономија означава појам у коме су дати многи квантитативни мерни карактери једнаке тежине у детерминисању формалне системске номенклатуре (таха) и конструкцији шема које указују на систематичне релацијске односе.

⁸ **Federal Examinations Council**

⁹ **Federal Reserve** – Федералне резерве

¹⁰ **Office of the Comptroller of the Currency** – Канцеларија за контролу и валуте

¹¹ **Federal Deposit Insurance Corporation** – Савезно удружење за контролу депозита

¹² **Office of Thrift Supervision** – Канцеларија за надгледање штедње

¹³ **Call Report** - извештај по позиву

XBRL формату. Претпоставља се да ће планирано тестирање стандарда XBRL задовољити, главни тест ће се догодити у првом кварталу 2004 године и да ће све банке подносити извештаје по стандарду XBRL, за време трећег квартала 2004 године.

У склопу тога, На пример ревизорска кућа: PricewaterhouseCoopers представља једног од активних учесника тржишне заједнице XBRL и обезбеђује своје клијенте са "бешавном" интеграцијом везаном за XBRL експертизу. Унутар иновација за пословно извештавање, управљање ризиком, извођењем решења пословног извештавања све у сагласности са стандардом. PricewaterhouseCoopers тренутно активно помаже својим клијентима широм света, да остваре ефикасан утицај (енг. leverage) на укупан бенефиткорисника XBRL-а.

У пракси процес извештавања стартује са одвијањем примарних пословних процеса у једној компаније. Примарни процеси стварају пословне трансакције (е-пословање) које су улаз за обрачуна и извештајни процес, а извештајни процес даље делује кроз интеракцију са деоничарима, екстерним и интерним странама у пословном процесу. Циљ финансијског извештавања је да припреми финансијски обрачун, тако да он може да буде стављен на располагање свим заинтересованим странама. Уколико као пример посматрамо начин извештавања у Америчком пословном окружењу, можемо уочити да су компаније суочене са више различитих типова рачуноводствених стандарда као што је на пример GAAP¹⁴. На табели 1 су приказани неки од стандарда за различите надлежности – јурисдикцију и различите гране пословних делатности.

Спецификација	Финансијски извештајни стандард у понуђеној надлежности			
финансијски и извештајни стандард за различите делатности	US GAAP за компанија комерцијале и индустрије	Холандски GAAP, за компаније комерцијале и индустрије	Аустријски GAAP, за компаније комерцијале и индустрије	IAS, за компаније комерцијале и индустрије
	US GAAP проширен на софтверске компаније	Холандски GAAP проширен на софтверске компаније		
	US GAAP комерцијала и индустрија проширен на медије и разоноду			
	US GAAP за банкарске компаније			

Табела 1 Финансијски извештајни стандард адаптиран од стране Цоффин 2000. У међувремено је преко 43 земаља покренуло локализацију репозиторијума¹⁵ XBRL.

Данас многе корпорације које раде сумирање својих финансијских обрачуна укључују у презентацију и своје ревизорске извештаје. Уопште, једино место у једном годишњем извештају које указује да је финансијски обрачун комплетан и у сагласности са GAAP (или IAS¹⁶ стандардима), припадајућим националним рачуноводственим стандардима или релевантним статусом предвиђеним законом) је у ревизорском стандардном извештају (ISA 700 из IFAC стандарда). По том основу наводимо пример Сингапура, који је релативно скоро приступио примени XBRL стандарда па у својој разради ICPAS¹⁷ предочава да ће се XBRL користити као опсег за регулисање информационог архивирања **свих финансијских извештаја пословних ентитета** и да ће омогућити добровољност финансијског обелодањивања од стране пословних корпорација. Потреба континуираног информисања пословног окружења са благовременим финансијским информацијама, пре свега менаџмента компанија, уједно подразумева и одређени квалитет примљених информација. Процењује се да ће примене извештавања по XBRL технологији омогућити укупној привреди Сингапура одређену компаративну предност на светском тржишту. Тиме ће бити повећан обим корпорацијског финансијског обелодањивање и транспарентност коришћења пословних и финансијских информација, већа ефикасности тржишта капитала, а у исто време смањиће се пословни трошак за корпорације и потрошаче тако омогућених информација.

Изнети пример организације ICPAS из Сингапура недвосмислено указује на тренд светских кретања. Евидентно је да то треба да буде стратешко опредељење и у нашој земљи. Зато се очекује да професионалне организације (Савез) укључе XBRL стандард у своје дугорочно стратешко циљно опредељење, како у постављање сопственог XBRL.org.ba репозиторијума ради дефинисања сопствене таксономије уз истовремено јасно профилисан циклус интезивне едукације свога чланства и менаџера са могућностима које пружају нове технологије електронског пословања.

¹⁴ GAAP -Generally Accepted Accounting Principles - опште прихваћени рачуноводствени принципи

¹⁵ Repository - (eng. data dictionary, database). Репозиторијум, речник података, база података, структура података која меморише мета податке (meta data) на пример податке око података. Извор речник foldoc.

¹⁶ IAS - International Accounting Standards Интернационални рачуноводствени стандард

¹⁷ ICPAS - Institute of Certified Public Accountants of Singapore – Овлашћени рачуноводствени институт Сингапура

Да би пословни процеси извештавања били максимално олакшани и ефикасни, а у функцији доносиоца пословних одлука, међународна пословна заједница и удружења рачуноводствених радника су дефинисали нови међународни стандард XBRL, који пословно извештавање чини ефикасним и поузданим.

XBRL представља један посебно примењен напредни језик за пословно извештавање. Брзо заузимајући доминантну позицију у свету, XBRL је постао међународни стандард, односно практични софтверски алат за ефикасно припремање и коришћење пословног извештавања. Све веће коришћење XBRL-а за генерисање финансијских обрачуна и извештавање истих, наводи и побуђује бројне нове факторе које рачуновођа, односно ревизор мора да узима у разматрање приликом обављања рачуноводствених поступака и ревизорских претрага у компанијама које емитују извештаје по XBRL технологији. Даљи развој XBRL је настављен заједничким радом специјализованих организација као што су АИЦПА¹⁸, IFAC¹⁹, CICA²⁰, SEC, уз садејство других професионалних тела и организација са намером да се Интернет, као посебан, софистициран, брз и квалитетан канал за пренос података, искористи за пословно извештавање.

Поред своје првобитне намене за квалитетно, брзо и ефикасно извештавање, професионалне заједнице рачуновођа су узеле у разматрање и развиле могућност коришћења технологије XBRL-а и за ревизорску претрагу. Када се у појединим компанијама почне са имплементацијом XBRL-а, потребни су и **захтевани посебни безбедоносни сервис** који могу и морају одмах да делују, зависно од природе саме имплементације новог стандарда. У литератури се ова технологија рада све чешће појављује под новим акронимом ХФРМЛ²¹. *Име је промењено да би се јасно дефинисала корисност и неопходност коришћења XBRL стандарда за све типове пословног извештавања.* При том треба уочити и одређена одступања која се односе на извештаје везане за специјализоване финансијске услуге. Сви типови тржишта захтевају квалитетне информације да би функционисали на ефикасан начин. Купци морају знати шта продајци нуде.

Тржиште капитала није изузетак. Инвеститори, кредитори и други учесници сигурно морају да знају

¹⁸ АИЦПА - American Institute of Certified Public Accountants
Амерички институт за овлашћене јавне рачуновође

¹⁹ IFAC - International Federation of Accountants -
Међународне федерација рачуновођа

²⁰ CICA - Canadian Institute of Chartered Accountants -
Канадски институт за овлашћене рачуновође

²¹ XFRML - eXtensible Financial Reporting Markup Language

све око финансијских детаља потенцијалних партнера. Осим тога, свака банка која одобрава зајам или неки вид финансијског осигурања припрема серију споразума, захтевајући од корисника кредита да континуирано испуне поуздане финансијске тестове како корисник не би био суочен са високим интересним стопама или да се код банке касније појави као партнер који не извршава своје финансијске обавезе. У таквом пословном окружењу, када су на тржишту капитала један од кључних чиниоца квалитетне и поуздане информације, финансијски извештаји компанија који су носиоци таквих информација морају у себе да укључе ревизорски извештај коме би потенцијални инвеститори требало да поклоне пуно поверење. Међутим, да ли је у пракси то увек тако? Да би се наше финансијско тржиште благовремено заштитило од могућих потреса.

2. СУШТИНА СТАНДАРДА XBRL

XBRL стандард омогућава корисницима да компарирају финансијске перформансе компанија насупрот групи компанија или целој пословној делатности а да притом менаџмент зна да су ти подаци тачни, квалитетни и упоредиви. То је омогућено у Ексел или Цалц спреадсхеет-у, или неком другом софистицираном програмском алату који је унапред напуњен на веб серверу, са подацима свих других опсервираних компанија у тој делатности. На пример: у малопродајном сектору, у оквиру стандарда XBRL, термин "салес пер скуаре фуд" ће сада да буде униформна у тој компарацији, с' обзиром на претходну чињеницу, да компаније у пракси морају и раде са различитим дефиницијама таквих величина као што се површина (ресторана ?, магацина?) сада морају да буду укључене у квадратне стопе. У условима ових ефеката на финансијско извештавање XBRL је аналогизиран као да је он условно речено нови "бар код"²² за финансијски обрачун или као увод у механизовање помоћу "контејнера" у трговачком свету и шпедицији.

Један други фигуративан опис за XBRL је тај да он ради финансијско извештавање на начин као систем децималне класификације књига ради за библиотеке. Изгледа да ће ова аналогија бити погодна за дубље сагледавање ефеката XBRL-а. Господин Мике Виллис из Прицеватерхоусе Цооперс, који се налази у врху међународног Стееринг Цоммиттеа XBRL-а тврди следеће:

²² Bar code – конвенција: Штампан хоризонтални исечак вертикалних цртица различитих ширина, групе које представљају децималне цифре и користе се у идентификацији комерцијалних производа или делова извор речник фолдок

“Ефекти које ће XBRL да има у пословној заједници ће бити много значајни него прелаз са анализе финансијских извештаја помоћу папира и оловке на анализу финансијских извештаја помоћу електронског спреадсхеета”.

За стандарде или таксономије који су у основи XBRL-а се очекивало да ће бити расположиви за тестирање током јесни 2003 године. Стандарди за банкарски сектор су вече практично комплетирани а комерцијални и индустријски стандарди који покривају 97% економије су планирани да буду комплетирани до јесени 2003 године. Шта је заправо таксономија:

- XBRL таксономија је описан и класификациони систем за садржаје финансијских обрачуна и других пословних извештајних докумената,
- Таксономија значи зависност од стотине индивидуалних пословних извештајних концепата, математичких и дефинисаних повезаности.

У склопу тога, Амерички извештајни оквир таксономије обухвата:

“Поверење” у извештавање

Препоручено поверење рада са стандардом XBRL је комплетно и конзистентно са (а у неким случајевима и премашује) захтевима који проистичу из америчког Sarbanes-Oxley Act-а, који је донет као последица краха корпорације Enron. Илуструјмо то на примеру: Секција 408 Sarbanes-Oxley Act-а захтева да буде коришћена тренутно расположива технологија и да се са њом изврши подношење финансијских извештаја, ако је то значајно и корисно за SEC. Предложено поверење са стандардом XBRL дозвољава SEC-у да изврши програмску проверу 100% поднетих извештаја; док Sarbanes-Oxley Act захтева да годишње буде прегледано 33% извештаја. Шта је још допуњено новом технологијом; поверење и провере морају, ако је могуће да се ради и у “реалном времену” уз услов да задовољи важне захтеве који су садржани у секцији 409 Sarbanes-Oxley Act-а. Нови систем поверења би требало да обезбеди SEC са свим потребним алатима за проверавање, односно скенирање прикупљених података. Ови алати су потребни за надгледање начина подношења извештаја корпорација и контроле да ли се исти повинују са критеријима који су дефинисани за скенирање и анализу, у складу са задатком који је прописао Амерички Конгрес кроз Sarbanes-Oxley Act. Коришћење индустријских стандарда развијених од стране приватног сектора повећава

вероватноћу да ће извештаји бити много тачнији и ефикаснији него да су исти развијени од стране владе. Највећи системски допринос нове технологије рада је то што она представља подстицај за саму SEC, главне ревизорске фирме и менаџере финансијских референата јавних трговачких фирми. Сви они су “постављени у једну линију” са циљем да избегну коришћење друге, поновне ревизорске контроле која би могла да активира негативне консеквенце, да доведе до предузимања дисциплинских мера, или чак отпуштање CFO²³ и до сада укључених ревизора.

3. ИМПЛЕМЕНТАЦИЈА XBRL-А

Многи менаџери се питају: Колико брзо ће међународни стандард XBRL постати реалност? Неке компаније у свету већ нуде своје XBRL извештаје. Оне су се брзо прилагодиле на нови начин рада. У групу компанија које су почеле примену XBRL извештавања тренутно су укључени велики пословни системи као што су: Morgan Stanley, Reuters, Microsoft i Daimler Chrysler. Ове компаније дају тон за шире распрострањавање тржишта које прихвата XBRL. Масовна примена XBRL-а ће се десити када софтверски алати и надлежности извештајне таксономије буду постале у потпуности расположиве за све пословне области и много приступачније за коришћење. Динамичан, ефикасан и практично супериоран приступ подацима уз могућност коришћења читавог спектра понуђених анализа које су омогућене захваљујући информацијама у XBRL формату, ће извршити додатни повећани притисак на компаније да користе XBRL као формат за њихово корпорацијско извештавање. При томе можемо уочити две битне карактеристике код XBRL примене:

1. Раширеност. XBRL аутоматизује и амортизује потрошено време, ручни рад, склоност ка грешкама у постављеним задацима, обезбеђујући транслацију корпорацијских информација из било којег формата у било који други формат који корисник пожели да користи за употребу.
2. XBRL ствара информације без ограничења, независно од времена и места настанка, стварајући предуслов да деоничари, односно акционари било где у свету остваре приступ компанијским информацијама. Једини услов који се поставља за такав рад је потреба за једном Интернет конекцијом.

²³ CFO - Chief Financial Officers – Финансијски менаџмент компаније

Пропаганда и рекламирање коришћења XBRL извештаја је вече почела од појединих пословних група унутар пословних ланаца набавке. То се пре свега односи на пословне субјекте као што су:

- Компаније које су тржишни лидери и које желе да њихови деоничари имају максималну комуникациону предност за анализу и процену пословања, користећи погодности и могућности XBRL-а.
- Кредитори, пре свега банке који траже да добију финансијске извештаје коришћењем формата XBRL, како би у својим обрадама, остварили већу ефикасност у раду.
- Владе које желе да коришћењем XBRL-а, њене институције добију одређену корист за своје управне и контролне процесе.

Ситније и мање познате компаније, желе да посредством XBRL-а остваре и добију већу тржишну пажњу. Мотивација малих компанија за појављивање у XBRL технологији је двострука:

- Оне желе да привуку капитал инвеститора и добијају одређене износе из већ постављених и одобрених фондова финансијских организација које, до сада, нису могли да користе, јер финансијске институције нису хтеле ни могле да ангажују новац и ресурсе за праћење малих компанија због *превеликог утрошка времена* за тај посао.
- XBRL је омогућио брзо и континуирано повећање броја индивидуалних инвеститора у трговачке пласмане, што је довело до поплаве индивидуалних инвеститора на тржишту, пре свега оних, који су посматрали већи број акционарских информација: Сви они су при том најчешће гледали и користили информације које су лакше за приступ и анализу, а то су информације у XBRL формату.

Као резултат сталних компанијских "борби" за остваривањем конкурентске предности за потенцијални инвестициони капитал, као и владиних жеља за много ефикаснијим начином контролних обрада, укупне активности око примене XBRL технологије су добила користан имплус, а у склопу тога долази до повећања захтева са финансијских тржишта за много ефикаснијим начином сакупљања и коришћења пословних информација. Процена је да ће се захтеви за финансијским извештавањем у XBRL формату због лакоће са којом ће компаније моћи сакупљати пословне информације и постављати их у XBRL формат вероватно рапидно повећавати, што истовремено представља изазов којим су сада испуњени софтверски пројектанти. Досадашњи

софтверски алати који су начињени у XHTML формату су се у потпуности развили тако да су постали врло лаки за управљање и од стране непосредног корисника. По истој аналогiji, сада је у току сличан процес за алате и језик који је заснован на технологији XML-а. Управо захваљујући томе, XML ће кроз повећање способности размене пословних података у ланцу снабдевања информација начинити додатни имплус у покретању укупног пословања, са много бржим корацима. Стручњаци процењују да XML може повећати брзину интерног и екстерног акционарског извештавања кроз повезивање података из операционих јединица унутар компаније или унутар различитих владиних контролних извештајних ентитета.

Идентификационе ознаке XML-а (укључујући и XBRL) ће омогућити рачуноводственим системима да агрегирају податке из различитих база података у сажете, односно компримоване извештајне ентитете и да их компајлирају и преведу у информације које су потребне да се креира сваки елемент у интерном или екстерном извештају, а све то, што је изузетно важно, практично тренутно. Време потребно да се сакупе и емитују пословне информације, применом нове технологије, може да одржи корак са променама тих информација, резултирајући практично са ажурношћу информација у реалном времену. После извршеног састављања података, информације могу бити приказане у различитим извештајним форматима, тако да су оне спремне за било које интерно "превођење" на начин да то више одговара менаџменту, као и за екстерно коришћење, такво као што су банкарски извештаји, испринтане копије, или Интернет сајт који је прступачан широј јавној публици. Корист од коришћења XBRL извештавања требало би да буде посебно прихваћено од свих пословних субјеката који имају вишеструке захтеве за пословним извештавањем. Унутар дефинисаних, пре свега рачуноводствених извештајних стандарда, светске глобалне корпорације имају потребе да производе извештаје за више различитих владиних надлежности. На исти начин, велике финансијске сервисне компаније имају потребу да емитују извештаје за различите кориснике информација, од једноставних стандардних надлежности до владиних контролних институција који имају широк ранг различитих фондова и/или ентитета који раде са различитим извештајним системима. Укратко више извештајних ентитета је у обавези да ради уз коришћење међународних стандарда, повећавајући тиме екомичност скале коришћења коју нуди XBRL.

4. КОРИШЋЕЊЕ ПОДЕСНЕ XBRL ТАКСОНОМИЈЕ

Постоји потреба сваке компаније која користи XBRL, да има поуздан контролни систем у свом окружењу са којим може да осигура да је таксономија која се користи за припремање финансијских извештаја посредством XBRL технологије, једна подесна и проверена таксономија. То истовремено сугерише и предпоставља да особље компаније које има знање око рачуноводствених захтева за финансијски обрачун или финансијског извештавања, истовремено поседује знања и о таксономији коју непосредно користи. Од сваког рачуноводственог стручњака ће се све више захтевати да користи, а при томе и провери, па затим и одобри таксономију коју користи. Такав приказ ће укључити у разматрање све потребне детаље у оквиру једне коришћене таксономије, како би се осигурало да је стање таксономије актуелно (енг. *up to date*) у контексту текућих захтева рачуноводствених стандарда и закона, као и то да је примењена таксономија благовремено ажурирана и да ће се иста на прави начин примењивати у пракси. Произвођачи информација практично држе и узимају рачуноводствене информације од њихових информационих система и шифрирају их на стандардан начин како је описано у таксономији. Један електронски годишњи извештај треба, на пример, да садржи финансијске обрачуне, ревизорске извештаје и записе, све шифриране и идентификоване од стране XBRL-а.

Пример документа може бити прочитан директно од компјутерских програма, или крајних корисника, или што је вероватније, спојено са обликованим спредацхеет-ом да би произвео штампани ревизорски извештај, усер френдлу веб страницу или Адобе Ацробат фајл. То је US GAAP заснована таксономија одобрена за комерцијалне и индустријске фирме. Једна међународна стандардна рачуноводствена таксономија IAS-а је објављена у бета форми и одобрена крајем 2001 године, **а данас постоји у својој финалној верзији**. Фрагменти IAS-ове бета верзије таксономије су приказани у табели 1. Она приказује елементе за биланс стања – (бс²⁴), биланс успеха (ис²⁵) и извештај новчаног тока (цасх флоу) (цфс²⁶) и ноте белешку – запис ревизора (нт²⁷).

²⁴ **bs** - **B**alance **S**heet – биланс стања

²⁵ **is** - **I**ncome **S**tatement – обрачун дохода – биланс успеха

²⁶ **cfs** - **C**ash **F**low **S**tatement – обрачун готовинског тока – биланс ликвидности

²⁷ **nt** – **N**ote – примедба

Кључ	Елементи	Лабела	IAS референца
349	bs.capRes.res.options	Reserve For Share Options	32.18
692	is.npl.ordAct.finCost.exp.int	Interest Expense	32.30
828	cfs.cf.chg.inAct.ppeSale.land	Sale Of Land	7.066
1449	nt.fi	Financial Instruments	3247

Табела 2: Фрагмент IAS бета таксоному - Елементе за биланс стања

Данас у пракси постоји неколико расположивих таксономија. Многе су још у развоју, међутим, питање селекције таксономије ће постати врло важно када све нове таксономије постану расположиве потенцијалним корисницима.

Таксономија која се користи у компанији мора бити са подесном наменом за производњу и коришћење одређених финансијских извештаја према сврси финансијских обрачуна. Важно је истаћи да стандардан финансијски обрачун мора бити произведен уз коришћење опште прихваћених рачуноводствених принципа, па зато приликом израде XBRL извештаја треба користити таксономију која је специјално намењена за производњу таквих обрачуна. Слично томе, ако је интенција у компанији да се произведе финансијски обрачун наменски направљена за неко компанијско регулаторно тело (на пример надзорни одбор), тада се мора користити таксономија која је намењена за производњу само таквих специјализованих контролних обрачуна.

С' обзиром да у нашем пословном окружењу још увек нема масовних примера презентација годишњих финансијских извештаја на веб сајту, благовремено дефинисан правилан приступ примене нове технологије код постављања презентације годишњих финансијских извештаја је изузетно битан, како би се извршило адекватно усмерење будућих корисника веб презентација уз примену стандарда XBRL.

5. ОЗНАЧАВАЊЕ ПОДАТАКА ЗА XBRL

У оквиру компаније треба да постоје **контролне рачуноводствене процедуре** са којим се осигурава да је означавање података који улазе у XBRL извештавање комплетно и тачно. Такве процедуре морају у себе да укључе преглед и одобрење од стране особа - рачуновођа који поседују знање о технологији означавања (енг. tag) које је извршено, пре свега за потребне елементе података у извештајима, односно билансним позицијама на које је то примењено, као и конзистентност означених елемената података (билансних позиција) са прописаним захтевима наменске таксономије која је коришћена у раду.

Контрола ових процедура у компанији представља почетак рада сваког ревизора у делу ревизорских контрола пословног извештавања. Пошто је у пракси мало вероватно да ће се таксономија често мењати током времена, следећи ревизорски прегледи у односу на иницијални, односно почетни преглед финансијских обрачуна, када се контролише све па и коришћена таксономија, могу бити скраћени и концентрисани само на прегледе који имају циљ да идентификују неауторизоване промене приликом формирања пословних извештаја, сматрајући да је сама таксономија претходно већ проверена. Један од таквих практичних примера ревизорске праксе је контрола формирања консолидованих финансијских извештаја за компанију CBRL која поседује велики број дислоцираних ресторанских објеката широм Америке.

XBRL таксономија за главну књигу је једнозначно позиционирана у односу на друге стандарде e-business-a²⁸.

Према су многи читаоци уопштено фамилијарни са XBRL стандардом и таксономијом за екстерно финансијско извештавање такво као што су US GAAP, UK GAAP и ISA²⁹ много мањи број људи је фамилијаран са таксономијом главне књиге која је такође саставни део XBRL уређивања. Пошто се неки од релацијских односа са другим отвореним спецификацијама односе на ову подесну таксономију, кратак приказ ове материје је вредан пажње.

XBRL GL³⁰ представља трансакциони ниво улазног / излазног формата који спаја празнину између система који генеришу трансакције и главне књиге

²⁸ **XBRL** and its Adjacent XML languages: An Overview, © XBRL International Monday 27 May 2002,

²⁹ **ISA** – International Accounting Standards

³⁰ **GL** – General Ledger – главна књига

где се рачуноводствени подаци консолидују, из којих се генеришу финансијски извештаји. XBRL GL се састоји из фамилије таксономија за представљање података главне књиге, које су доста флексибилне да покрију многе рачуноводствене надлежности. Примери документа који су се повиновали XBRL таксономији су хијерархијски структурирани у скуп улазног дневника и унутар којих је дат скуп потраживања и дуговања (цредитс анд дебитс) исто тако као и елемената за захваћено одељење, менаџерске потребе, пројекат, трошак и друге форме рачуноводственог одржавања слогова.

XBRL GL дефинише "туце" елемената покривајући детаље о табелама рачуна, укњижби главне књиге, таквих као што су организација, ставке буџета, "хасх"³¹ тотали, сторно, понављање депресијација и слично. Општи подскуп елемената речника података (дата дицтионару) је дељен са UN/EDIFACT D14 EDIFACTS речником података за главну књигу, улаз у дневник и табелу рачуна, слика 1.

Посматрајући динамичан развој XBRL један од циља радне групе је био да надгледа развој XBRL у државама чланицама ЕУ. WG³² је одлучила да припреми одвојена документа фокусирајући се на развој те области. ЕУ је показала свој интерес за тај језик дајући велико убрзање за коришћење XBRL кроз Европу³³. У том смислу је формиран европски комитет CBSO³⁴ који је удужен за те послове³⁵. У овом документу се обрађује статус рада на примени XBRL-а у Аустрији, Белгији, Француској, Немачкој, Италији, Португалу, Шпанији, као и Националним Банкама поменутих земаља.

Поједине земље, као на пример Француска је у делу пословног извештавања примењивала EDIFACT стандард али је одлучила да је много повољније да се придружи примени стандарда XBRL.

6. ИНТЕГРИТЕТ ОЗНАЧЕНИХ ПОДАТАКА – БИЛАНСНИХ ПОЗИЦИЈА

У компанији би требало да постоји прописано одобрење за утврђене и проверене процедуре које служе за генерисање финансијских обрачуна, почев од наменске селекције података који улазе у обрачун, преко означавања, односно "мапирања"

³¹ **Hash function** – представља репродуктивну методу у односу на претварања неке врсте података у релативно мале бројеве који могу да служе као дигитални "отисак прста" (енг. фингерпринтс) података.

³² **WG** – Working Group – Радна група

³³ За детаљније информације www.xbrl.org/pressReleases

³⁴ **CBSO** / Committee of Central Balance Sheet Data Offices

таквих података према прихваћеној таксономији, било да су припремљени обрачуни намењени укључењу на веб сајт компаније или за неку другу сврху. Тако припремљене процедуре би требало да буду примењене за генерисање финансијских обрачуна у циљном времену, односно одређеној тачки времена. Светско тржиште све више има потребе за генерисањем финансијских обрачуна на бази реалног времена, односно тренутно. У пословним околностима које су условљене реалним временом, за добијање података финансијских извештаја који припадају домену финансијског обрачуна, на пример биланса стања, потребно је применити много сложенији скуп процедура, пошто је потребно да су промене и слогови означених података субјект јасних контрола које требају да на континуалној основи осигурају њихов интегритет и тачност. То може да захтева коришћење континуираних техника осигурања, таквих као што је "он лине" мониторинг, активну примену посебних извештајних софтвера о статусу података, као и коришћење других компјутерски подржаних техника заштите као што је криптографија са којим се врши осигуравање потребног интегритета пословних информација. Канадски Стееринг комитет задужен за XBRL је идентификовао две могуће нове таксономије које могу директно да асистирају у сервисима осигурања података – једну за ревизорско планирање и предвиђање и другу за радне ревизорске папире. Већ сада постоје једноставни софтверски алати који могу да учине коришћење XBRL-а подесним за узимање потребних података за различите намене. Пошто XBRL може бити опционо коришћен за линковање, односно повезивање одабраних документа извештаја уз повратак и меморисање таквих података на диск новог корисника, у тој операцији може постојати безбедоносни ризик који треба бити идентификован од стране менаџмента који користи такве податке. Овај ризик се пре свега односи на могућност да такав линк може бити експлоатисан и угрожен од стране хакера³⁶ и других лица која могу да изазову неауторизована узнемиравања корисника информација, пре свега кроз измену коришћених података. У таквим случајевима, као додатна безбедоносна мера би требало да буду размотрене акције као што су коришћење криптографије података добијених XBRL методологијом и јасне

³⁶ **Hacker** – (Оригинално, неко ко ствара намештај са једном секиром !!!). У жаргону личност која ужива да истражује детаље програмских система и како да развуче и максимално искористи њихову способност, као супротност многим корисницима који више воле да уче минимално неопходног.

конфигурације коришћеног квалитетног заштитног *firewalls*³⁷.

7. Шта свет планира везано за пословно извештавање током 2007, укључујући у то и XBRL

У садашњем тренутку многе компаније апсорбују све захтеване промене за финансијско извештавања за 2006 годину и гледају напред. У склопу тога, ФЕИ³⁸, SEC и председник Цоллеен Цуннингхам су саставили следећу листу највећих 10 изазова у финансијским извештајима³⁹. То су:

1. **Интерне контроле.** Америчка комисија за хартије од вредности SEC и јавни компанијски рачуноводствени одбор за пропусте PCAOB⁴⁰ су радили на ревизији упутства за имплементацију Секције 404 Sarbanes-Oxley Act-а. Очекује се да ће то ново упутство јасније артикулисати како компаније и ревизори могу да узму прилаз који је више заснован на ризику у тој имплементацији.
2. **Неодређена позиција порезе - FIN48.** "Рачуноводство за неизвесност у такси доходака у интерпретацији FASB⁴¹, обрачуна број 109" ће бити ефикасан за извештавање у 2007. години. Многе компаније имају искуство у имплементацији припадајућег исхода са том имплементацијом тако да су сигурни у својој пажљивој припреми адаптације.
3. **XBRL.** Америчка комисија за хартије од вредности - SEC је начинила да је eXtensible Business Reporting Language – XBRL њен приоритет. Очекује се вишер импулса у 2007 години како би се више компанија добровољно адаптирало на стандард и како би SEC наставио да даје приоритет примени XBRL стандарда.
4. **Фер вредност.** FAS⁴² 157, "Мерење фер вредност" ће да буде захтевано да буде адаптирано за финансијске обрачунае, за фискалне године почев од 15 новембра 2007 и за међу периоде у тим фискалним годинама. Овај стандард успоставља оквир за мерење фер вредности и проширење обелодањивања. Фер вредност је одређена да буде заснована на

³⁷ **Firewalls** – уобичајени акроним за "заштитни ватрени зид" којим се мрежа и мрежни сервери штите од неауторизованог улаза, посебно присутних у Интернет окружењу.

³⁸ **FEI** – Financial Executives International

³⁹ Извор, Ellen M. Heffes, FINANCIAL REPORTING, FEI CEO'S 2007 Top 10 Financial Reporting Challenges, Excerpted from *Financial Executive* magazine, January/February 2007 ©2006 FINANCIAL EXECUTIVES INTERNATIONAL www.fei.org

⁴⁰ **PCAOB** - Public Company Accounting Oversight Board

⁴¹ **FASB** - Financial Accounting Standards Board

⁴² **FAS** - Financial Accounting Standards

тржишном мерењу и стандард подешава хијерархију за одређивање фер вредности заснованој на "приметном" утицају (спремности тржишта и слично) са "ненаметљивим" улазима: Сам "ђаво" је у детаљима одредио "ненаметљиве" улазе. Стандард захтева коришћење прилаза "тржишних учесника" радије него прилаз "специфицираних особина". То би у пракси требало да буде пажљиво имплементирано.

5. **Сервисирање средстава и обавеза FAS 156.** "Рачуноводство за сервирање финансијских средстава, један амандман FAS 140" је ефикасан на почетку прве фискалне године која почиње после 15 септембра 2006. Овај стандард захтева сво време један суштински признат сервис средстава или сервис обавеза, то предузима једну обавезу за сервис кроз улазак у сервирање уговора у неким ситуацијама.
6. **Сложеност у финансијском извештавању.** Ниво другађијег излагања (преко 10% од оног што је пријављено) садржи у себи ниво комплексности у постојећем извештајном моделу који захтева потчињавање материјала вештини особља за сваку рачуноводствену област. То није увек практично – нарочито за мале компаније – тако да ми видимо све више другађијег излагања услед једноставних грешака у примени стандарда. Поред тога, велике компаније и највеће ревизорске фирме са посвећеним и вештим особљем посвећеним материји, укључујући у национални министарски ниво, имају такође претходне одлуке о другојачијем излагању услед различите интерпретације сложеног GAAP стандарда. Различите организације укључујући ФЕИ су позване у специјалну комисију која би подесила разматрање фундаменталних одлука и представила препоруке да би се смањила сложеност и побољшао извештајни модел. Председник FASB Роберт Херз је нарочито заинтересован, да се то покрене напред.
7. **Деривати.** "Противтежа примања или обавеза препозната на плаћању или пријему од готовинског залога у главном мрежном арамману" би требало да дозволи равнотежу примања и обавеза са готовинским залогом, насупротив записаних износа од нето деривата, позиционираних да су субјект нето араммана. FASB борд је сагласан да би сврха ФСП требала да буде да се примени за фискалну годину почев од 15 октобра 2006. године.
8. **Пензије. FAS 158.** "послодавчево књиговодство за дефинисање олакшица пензија и других планова после пензионисањс" је одлучено у 2006. години. Стандард захтева од послодаваца да препознају пре финансиране и под

финасиране статусе од дефинисаних бенефита планова после пензионисања као средстава или обавеза. Иако је ефикасан датум за јавне ентитете крај фискалних година окончане после 15 децембра 2006 године, од ентитети који нису јавни се захтева да се адаптирају у фискалној години која се окончава после 15 јуна 2006. године (али нека обелодањивања се још захтевају у белешкама финансијских обрачуна за фискалну годину која се окончава после 15.децембра 2006. године али пре 16 јуна 2007 године). Компаније би такође требало да буду свесне датума статистичких информација за извештаје 2007 године.

9. **Доходак по акцији (заједнички).** FASB и међународни одбор рачуноводствених стандарда IASB⁴³ имају направљене различите закључке у неким одлукама. Особље FASB-а је анализирано те одлуке и очекује да их донесе на FASB-овом одбору у јануару 2007 године, омогућавајући сваком одбору да одлучи како треба о нацрту изложености или финалне обрачуна (само FASB) касније ове године.
10. **Пословно спајање:** IASB и FASB су заједнички радили на пројекту гледајући на главне измене у пословном спајању рачуноводства. Нацрт изложености у примени методе стицања указује на померање више према моделу "фер вредности". Између мноштва очекивања, предлажу се главне измене: припадајућа средства и обавезе са једним стицањем ће да буду признате на датум стицања фер вредности унутар било које следеће промене рефлектујући се на зараду (не као једно подешавање на гоодвилл) интелектуалне имовине Р&Д ће да буде капиталисана на датум стицања, рачун стицања наплате ће да буде призната као фер вредност (то није одвојен додатак за сумљив рачун) и сва стицања односних трошкова плаћених трећој страни ће требати да буде трошак како је направљен. Комисије настављају да разматрају одлуке и финални стандард је у FASB-овом програму рада за други квартал 2007 године. Иако овај стандард можда неће имати утицај за 2007 годину, он може да да тон за будуће извештаје и мерење.

8. УМЕСТО ЗАКЉУЧКА

Данас у свету постоји више начина корпорацијског обелодањивања којим се тржиште осигурава да се примери и проблеми Enron-а или WorldCom-а не догоде у будућности. Текући систем обелодањивања оставља утисак да се у једном садашњем рачуноводственом оквиру недовољно прикладно и

⁴³ IASB - International Accounting Standards Board

недовољно брзо повећава испуњавање инвеститорских захтева за релевантним информацијама, специјално информација које се односе на неопипљиве изворе вредности који су критични за доношење пословних одлука. Међутим, одговор на ово није да се пропише начин на који ће се ценити и процењивати финансијски обрачуни који су понуђени инвеститору. Многи стручњаци сматрају да садашњи финансијски обрачун не може да обезбедити све захтеване инвеститорске информације како би могли да формирају квалитетне пословне одлуке. Са друге стране, сви се слажу да садашњи финансијски обрачун има велику вредност када се у њему износе цифре које извештавају са великом дозом потребног поверења. Акционари и потенцијални инвеститори требају да буду способни да се апсолутно поуздају на обелодањене обрачуне као на валидне извештаје добијене од менаџерских структура које управљају са повереним ресурсима од стране акционара. Биланс стања и обрачун дохотка требало би да извештава о свим финансијским условима у погодним подацима и њиховим променама током периода у сагласности са правилима којим се неће манипулисати од стране менаџера да се покрију и/или сакрију грешке менаџмента и доведу у заблуду акционари и други корисници финансијских обрачуна.

У пракси је очигледно да инвеститори постављају захтеве за много актуелније, много комплетније и најчешће много значајније информације. Истовремено, динамичан развој Информационих Технологија нуди могућност за обелодањивање много већег броја потребних информација, далеко брже и комплетније него што се дешавало у непосредној прошлости, укључујући у то и информације које су у претходном периоду биле не расположиве и нису биле лаке за коришћење, или нису биле у могућности да буду квалитетно и брзо анализиране. Следећи тај изазов, задужени за дефинисање рачуноводствене политике и примене стандарда, а који су заинтересовани за побољшање информационих система, од чијег квалитета зависи рад тржишта капитала, су ангажовани да изнађу начине за адаптирање постојећих стандарда и њихово стављање у функцију новог развоја. Погрешно је очекивати да ће рачуноводствене политика бити те које ће увек бити испред новог развоја, антиципирајући и предвиђајући који правац треба да се прихвати у компанији. Али политика такође не треба да буде усмерена ка пословању које осујећује конструктивне промене. Идући према циљу пуне аутоматизације пословних процеса и смањењу ризика, сугеришу се одређене иницијативе које рачуноводствени стручњаци који дефинишу рачуноводствене политике, а специјално стручњаци

који учествују у регулативи на тржишту хартија од вредности и врше надгледање законодавних активности, требало би да омогуће да се охрабре пројектанти нових решења, односно поспешу развој који је већ започет. Будући очекивани развој укључује промоцију и не финансијских информација које могу бити изузетно корисне. У таквим околностима конвенцијлни доходак фигурише као елемент у асистирању инвеститорима да пројектује будућу готовински ток; охрабрујући реализацију финансијских резултата у међувремену (између стандардних обрачуна); посредством Интернета, много фреквентније него у оквиру до сада уобичајених деведесет дана; охрабрујући могуће захтеве могих фирми да поднесу своје финансијске обрачуне, проспекте и друге релевантне информације у XBRL формату да би убрзали коришћење XBRL-а од стране компанија, инвеститора и аналитичара. Заједничко у овим напорима је процена да ове мере могу довести до смањења многих неизвесности које су предмет садашњих анализа инвеститора. У овим процесима, овај корак би требало да смањи трошкове капитала за сва предузећа и повећа укупну ефикасност тржишта капитала.

ЛИТЕРАТУРА

- [1] Mike Willis, XBRL: an Internet Tool for Reporting Benefits for Preparers and Consumers, The International Consortium on Governmental Financial Management Public Fund Digest Volume II, No. 2, 2002.
- [2] Др Бранко Крсмановић, Др Станислав Полић, Информационе технологије у рачуноводству и ревизији, 2007, Факултет спољне трговине, Бијељина, Финрар, Бања Лука, 2008-11-11.
- [3] Др Станислав Р. Полић, Финансијско извештавања на тржишту хартија од вредности према стандарду XBRL, 37 симпозијум Савеза рачуновођа и ревизора Србије, Златибор 2006.
- [4] Др Станислав Р. Полић, Ревизорске контроле и њихове импликације на технолгију XBRL-а, Ревизор, 2004.
- [5] 7th XBRL international conference in Amsterdam highlights and working group updates, May 19 – 23, 2003.
- [6] Др Станислав Р. Полић, Перспективе пословног извештавања по међународном стандарду XBRL, СНТПИ ' 06 (Систем Научних, Технолошких и Пословних Информација), 2006 Фрушка Гора
- [7] Проф. Др Бранко Крсмановић, Проф Др Станислав Полић - Савремено извештавање на Интернету по стандарду XBRL,11 Конгрес

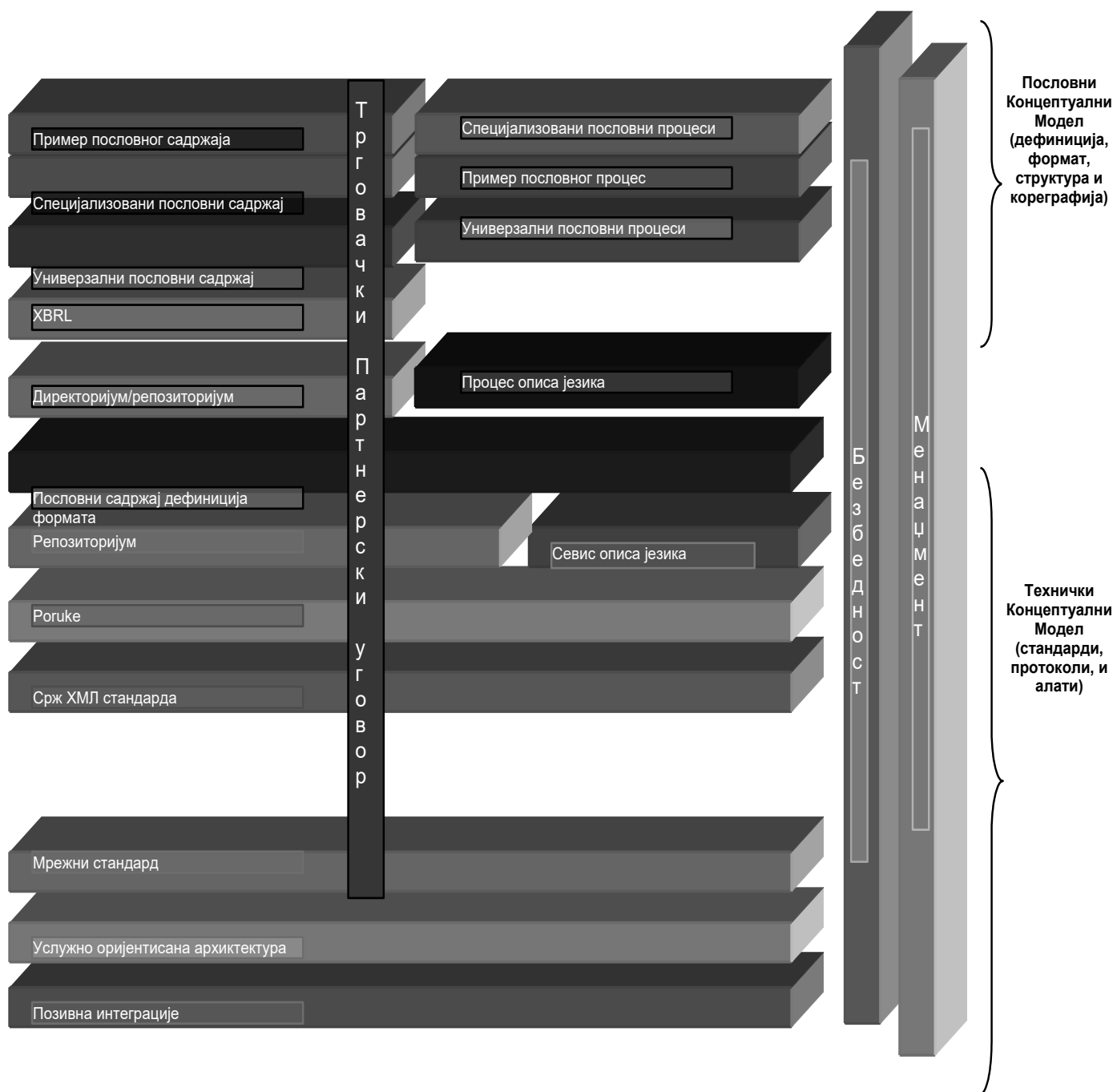
Савеза рачуновођа и ревизора Републике Српске,

[8] XBRL - ундерстандинг тхе XML стандард фор бусинесс репортинг анд финанце, Софтваре АГ, 2002,

[9] Robert Pinsker, XBRL awareness in auditing: a sleeping giant? Old Dominion University, Norfolk,

[11] Др Станислав Р. Полић, Корист пословних банака и финансијских институција од коришћења стандарда XBRL, Финмар Нови Сад, новембар 2003.

[12] Др Станислав Р. Полић, Развој светске законске регулативе везано за XBRL, Ревизор новембар 2003.



Слика 1 БИЦ (Business Internet Consortium) оквир, детаљи са XBRL допуном – Пословни Интернет конзорцијум

[10]

ПРАЋЕЊЕ ПРОИЗВОДА RFID ТЕХНОЛОГИЈОМ PRODUCTS CONTROL WITH RFID TECHNOLOGY

* Факултет спољне трговине Бијељина

** Електротехнички факултет Источно Сарајево

Резиме: У овој раду прво је представљен баркод као најмасовнија технологија за аутоматску идентификацију роба и производа. Затим је представљена RFID (Radio Frequency Identification) технологија за јединствену идентификацију производа, од процеса производње па све до продаје. Димензије на коме се ови транспондери могу откривати је од 30 см па до 6 м, у зависности од фреквенције на којој раде RFID транспондери. Представљене су предности и мане коришћења баркодова и RFID технологије у означавању производа. У будућности се очекује примјена биочипова који ће се уграђивати у људски организам, а који ће имати вишеструке функције.

Кључне речи: производ, баркод, радио фреквентни идентификатор, технологија, антена.

Abstract: In this work is presented a widely accepted technology for automatic identification of various products and merchandise. Following this further we describe RFID (Radio Frequency Identification) technology for individual identification of the products from the production line to the sales end. Depending upon the frequency which they operate on, RFID tags respond between 30 cm and 6 m. Portrayed here are advantages and disadvantages of using barcodes and RFID technologies in the identification of products. In the near future the placement of biochips within the human body will provide diverse functions.

Keywords: product, bar code, Radio Frequency Identification, technology, antenna.

1. УВОД

Баркод је већ деценијама у употреби као технологија за аутоматску идентификацију роба и производа. Сигурно је најпростава и незаобилазан детаљ у свакодневној трговини и животу. Налази се свуда око нас и на свим производима данашње цивилизације: производима за широку употребу, картама за спортске и културно умјетничке садржаје, рачуницима за телефон, медицинским препаратима, индустријским резервним дијеловима,

аутобуском, авио и ПТТ саобраћају итд. Систем аутоматске идентификације, патентиран је 1949 године у Америци од стране Joe Woodlanda и Verny Silvera. Настао је управо из жеље да се аутоматизује процес аутоматског читавања и идентификације у индустрији прехранбених производа. Од тада је настао огроман број баркод стандарда (Plessey, Interleaved 2 of 5, Code 49, Postnet Code, Code 16....). Неки од ових стандарда се данас ријетко користе, али је већина и дан данас у употреби. Данас су у најчешћој употреби кодови UPC (Universal Product Code) / EAN (European Article Number) који се користе у индустрији производа широке потрошње и Code 39 који се превасходно користи у индустријским апликацијама за означавање резервних дијелова. Предности баркода као технологије су његова цјена и одређени вид заштите, јер га је немогуће читати без адекватног скенера, осим ако нема одштампано поље у којем се бројевима и словима означава интерпретација баркода (тзв. Human Readable Field). Могућност појаве грешака у декодовању је веома ниска, јер баркод може да садржи и податак за контролу грешке, тзв. Check карактер или било који други: checksum, CRC или сличан алгоритам за корекцију. Проблеми у великим трговинама и производним индустријским системима представља тачно праћење и књижење артикала у магацинима за које је потребно додатно вријеме и додатно ангажовање радне снаге. Баркод није отклонио овај проблем, па се постепено прелази на EPC (Electronic Product Code) систем, заснован на RFID (Radio Frequency Identification) технологији. Употреба EPC-а отклања већину недостатка баркода.

2. RFID ТЕХНОЛОГИЈА

RFID технологија се користила и у току Другог свјетског рата. Велика Британија је користила претечу RFID уређаја како би разликовала своје од непријатељских њемачких авиона. Након тог периода и успјешне примјене, почео је и озбиљнији индустријски развој ове технологије. Први рад на

тему RFID-а објављује Harry Stockman 1948 године под насловом "*Communication by Means of Reflected Power*", написан за организацију *Institute of Radio Engineers* (која 1963 године постаје IEEE).

Проблем који се данас настоји рјешити, увођењем RFID технологије, је како пратити јединствени производ од његовог настанка до крајњег потрошача. Стандардни баркод идентификује само произвођача и производ, али не и јединствени артикал. Баркод на омоту производа је исти на сваком омоту исте врсте производа, па је немогуће путем самог баркода издвојити тачно одређени производ. RFID транспондер (у даљем тексту таг), напротив, носи идентификатор – серијски број јединствен само за тај специфични производ.

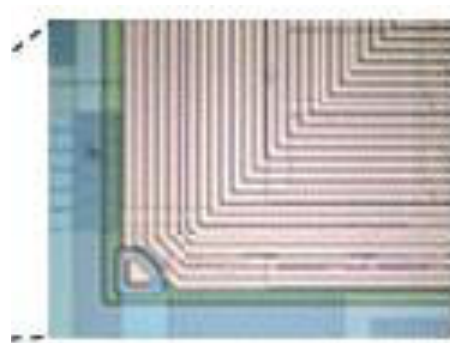
Апликације где је потребна сигурна и јединствена идентификација те дуготрајност и изузетна отпорност идентификатора на разне специфичне утицаје околине, а није потребна директна видљивост, RFID технологија идеална је за примјену. У већини окружења, RFID постиже 99.5% до 100% читања у првом скенирању. Такође RFID је без покретних дјелова или оптичких компоненти једноставан је за употребу и одржавање. Данас је примјена и стандардизација RFID технологије још увијек у почетној фази. За сада RFID не мора у потпуности замјенити постојећи систем идентификације и праћења базиран на баркоду, али га може успешно допуњавати. Данас се технологија израде електронских компоненти толико усавршила, да се то одразило и на димензије RFID тагова. Фасцинантан развој тагова је базиран на постављању антене директно на површину чипа тага. Тако су димензије тага смањене на око 3 mm у пречнику. Изглед једног таквог тага који има силиконски заштитни омотач и који је намјењен за постављање на производ, приказан је на слици 2.



Слика 2. RFID таг данас

Микрочипови од којих се данас праве тагови су све мањи, тако да је ширина проводника на микрочипу реда 14 μm , а размак између два проводника 4 μm . На слици 3. приказани су увећано проводници на микрочипу који се уграђује у таг. Компанија Hitachi-Maxell патентирала је један овакав микрочип који би

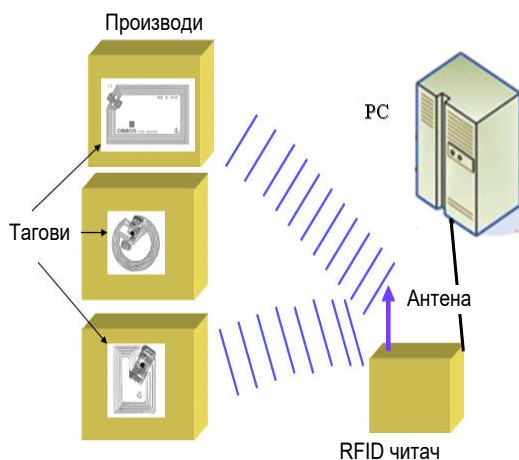
могао да се уграђује у новчанице, вриједносне папире или умјетничка дјела.



Слика 3. Изглед проводника на чипу RFID тага

3. RFID КОНЦЕПТИ

RFID систем идентификације је заснован на таговима (радио фреквентном транспондеру) који су носиоци информација и наљепњени су на производима. Други саставни дио овог система су читачи (*reader*) са антеном. RFID уређај (читач, односно терминал за прикупљање информација) користи радио таласе за слање енергије таг-у који онда емитује повратну информацију. У тој информацији коју шаље таг садржан је јединствени идентификацијски код и/или низ података, који су већ раније уписани у сами таг. Тако прикупљене податке у читачу, као и у случају бар-кода, могуће је даље обрађивати. RFID читач одговарајући дигитални податак преноси ка рачунару у којем се врши даља обрада. Податак може садржавати информацију о локацији производа, те информације попут цијене, боје, рока трајања итд. Принцип рада RFID система представљен је на слици 4.



Слика 4. RFID систем

Најчешће кориштене фреквенције за комуникацију са RFID таговима су ниске (око 125 kHz), високе (13.56 MHz), ултрависоке (UHF, 860 – 960 MHz), те микровалне (2.45 GHz). Типичне удаљености на којима се детектују RFID тагови су до 30 cm за нискофреквентне, до 1 m за високофреквентне и до 6 m за UHF таг-ове. Употреба фреквенција зависи од потребе корисника RFID система. Свака од ових фреквенција има своје предности и мане. Транспондери ниске фреквенције су јефтинији од UHF транспондера, троше мање енергије и имају већу способност емитовања сигнала кроз разне материјале, али имају најмању раздаљину за успјешну комуникацију. Са друге стране UHF транспондери имају већи домет и бржи проток података, али уз већу потрошњу енергије и слабију трансмисију кроз материјале.

Постоји широка лепеза примјене RFID технологије као и велики број произвођача који нуде неколико различитих категорија система и потребну опрему за реализацију.

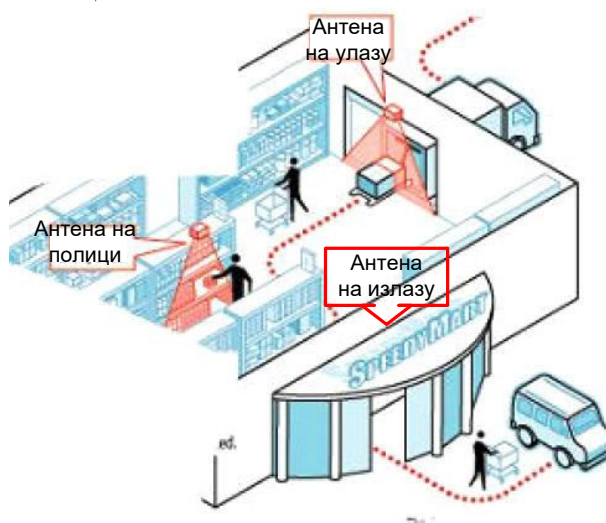
EAS (*Electronic Article Surveillance*) је систем за електронско праћење артикала. За његов рад је потребан транспондер са само једним битом меморије. То је довољно за детекцију присутности производа. Овакви се системи сусрећу у трговинама где је сваки артикал означен, а читач-антена смјештен је на излазу гдје пролазе купци са плаћеном робом.

Систем мобилног прикупљања података. Систем претпоставља коришћење ручних преносних терминала с интегрисаним RFID читачем, а према потреби и читачем бар-кода. Дobar примјер је преносни ласерски терминал за прикупљање података, с интегрисаним читачима за обје технологије. Такав уређај омогућује и уписивање нових података у апликацији где се користе читај / пиши (*read / write*) транспондери, а може имати велику меморију за чување прикупљених података. Мрежни систем се обично састоји од фиксних читача, смјештених тако да могу читати информације с транспондера који поред њих пролазе. Ти транспондери могу бити учвршћени на неки објекат, производ или на одјећу особља неке установе, зависно од примене. Читачи су спојени путем мреже на систем управљања информацијама и омогућавају контролу у реалном времену.

У систему за позиционирање транспондери се користе за аутоматско лоцирање и навигацију за вођена возила. Читачи су смештени на возила и повезани с рачунаром, а транспондери (опремљени информацијом о локацији) причвршћени су дуж пута којим се возила морају кретати.

4. ПРЕДНОСТИ И НЕДОСТАЦИ

У магацине и складишта великих компанија могуће је поставити фиксни RFID читач који ће контролисати комплетан улаз и излаз робе. Сваки пролазак робе кроз улаз складишта активира читач који очитава робу која излази, односно улази на локацију. Ови читачи се могу поставити и на полицама складишта или продавнице гдје су производи изложени, тако да се детектује свако узимање производа са полица. Примјер функционисања једног оваквог система приказан је на слици 5.



Слика 5. Примјена RFID система

Оваквим приступом омогућено је аутоматско очитавање промета робе и једноставно ажурирање и вођење евиденције складишног стања. У трговини, по проласку купца испред RFID читача, аутоматски очитава све купљене производе и израчунава укупну вриједност коју купац треба платити и истовремено скида са стања продане производе.

Развојем RFID технологије отварају се и нове могућности примјене ове технологије. На самом почетку била је подржана идеја да се минијатурни RFID тагови имплантирају животињама испод коже у сврху њихове идентификације. Ова RFID технологија биочипа развијена је 1983 године у сврху проматрања и праћења животиња. Данас се користи у двадесетак земаља свијета и у преко 300 золошких вртова.

Код људи би универзални биочип замијенио све постојеће документе које појединац данас користи (возачку дозволу, пасош, личну карту, здравствену књижицу и картон), као и све платне тј. кредитне картице преко којих се остварују новчане трансакције.

Постоје идеје да се RFID тагови уграђују у новчанице и вредноносне хартије. Такође да се

постављају по саобраћајним комуникацијама како би олакшали позиционирање возила и омогућили напредак тзв. паметних аутомобила који би знали пронаћи пут до куће.

Ове могућности не може пружити и обезбједити баркод технологија са својим недостацима. Основни недостаци UPC код-а тј. баркод технологије су:

- Потребно је скенирати сваки производ појединачно.
- Скенирање је потребно извршити са удаљености мање од десетак центиметара.
- Читање баркодова захтјева ангажовање већег броја радника.
- Баркод не смије на себи имати било какве нечистоће или физичка оштећења.
- Баркод налепнице често је веома тешко поставити на палете или производе.
- Уколико је потребно промјенити идентификацију (ID) или информацију мора се користити нова баркод налепница.
- Читач баркода мора бити директно усмјерен према баркоду.
- Потребно је обезбједити оптичку видљивост између читача и таг-а.
- Баркод је *read-only* технологија, па није могућује накнадно уписати додатни података.
- Баркод не означава сваки појединачни производ већ групу истих производа, истог произвођача.

Предности RFID технологије тј. EPC кода су:

- Није потребна оптичка видљивост између читача и таг-а, односно подаци се могу преносити и кроз неметалне објекте што није могуће при визуелној идентификацији.
- Технологија ради обично на ниској фреквенцији од 530 kHz, која не утиче на већину процеса у производњи.
- Преко површина на којима се налази уље, вода или блато могуће је сигурно пренети податак, што у случају коришћења баркода није могуће.
- Велика разноликост тагова према типу, величини и материјалу од којих су направљени, што их чини прилагодљивим потребама одређене апликације.
- RFID тагови добро подносе екстремне услове околине укључујући температуру, влагу, прашину, слабо освјетљење.
- Изузетно ријетка појава грешке при читавању тагова

5. ЗАКЉУЧАК

Примјена RFID технологије ће још брже напредовати када поједини произвођачи буду у своје производе уграђивали тагове-транспондере са за сваки производ јединственим EPC кодом. До сада је

RFID технологија била занемарена и потиснута из шире употребе у производњи, дистрибуцији, складиштењу, продаји и монтажи из различитих разлога. Неки од њих су: неминован успјех баркода, већи трошкови због куповине RFID тагова, приватност и мјере безбедности, недостатак консензуса о стандардима и сл. Праћење јединственог производа од његовог настанка до крајњег потрошача представља значајан проблем који се до сада покушавао решити коришћењем баркодова. Тренд који се јавља је да се наведени проблем покуша рјешити увођењем RFID технологија која нуди видљивост производа у реалном времену у производном процесу, укључујући процес испоруке и складиштења. Напредак и побољшања која се постижу употребом RFID технологија су вишеструке. Као што је напријед речено, могућност контроле, управљања и супервизије цјелог процеса од производње до продаје, па и даљег праћења производа кроз његов животни вијек је вишеструко повећана коришћењем RFID технологије.

Поред примјене у стандардним тј. основним производним, дистрибутивним и продајним системима, ствара се могућност коришћења RFID технологије за дефинисање и реализацију сложених техничких система.

Оно што се очекује у будућности, је велика примјена бичипова који ће се уграђивати у људски организам. Биочипови ће настојати да замјене постојеће документе које појединац данас користи (возачку дозволу, пасош, личну карту, здравствену књижицу и картон), као и све платне тј. кредитне картице преко којих се остварују новчане трансакције. Ово ће створити велике етичке проблеме јер ће утицати на смањење приватности појединца.

ЛИТЕРАТУРА

- [1] E.Turban, E.McLean, J.Wetherbe, *Информациона технологија за менаџмент*, Универзитетски уџбеник, Београд, 2003.
- [2] "A basic introduction to RFID technology and its use in the supply chain", White Paper, January 2004
- [3] James Lewis, "RFID: Small Package, Big Problem", ECE 399H, December 8, 2003.
- [4] Veri Logic, "The basics of RFID", LLC
- [5] Jim Harper, "RFID Tags and Privacy: How Bar-Codes-On-Steroids Are Really a 98-Lb. Weakling"

ЕЛЕКТРОНСКА ТРЖИШТА ELECTRONIC MARKETS

* Економски факултет Београд

** Висока туристичка школа Београд

Резиме: Електронска тржишта омогућавају купцима и продавцима размену информација о тржишним ценама и понудама производа путем компјутеризованог система. Електронски маркетинг замењује традиционални систем посредништва; приморава продавце да формирају договоре о сарадњи са новим, као информационо-комуникационим технологијама усмереним посредницима или са другим продавцима или пружаоцима услуга, како би подржали развој новог електронског тржишта.

Кључне речи: електронско тржиште, информациона технологија.

Abstract: Electronic markets allow buyers and sellers to exchange information about market prices and products offerings through a computerized system. Electronic marketing replaces traditional systems of intermediaries; it forces sellers to form cooperative arrangements with new IT-based intermediaries or with other sellers or service providers to sponsor a new electronic market.

Keywords: Electronic market, information technology.

1. УВОД

Комерцијализација Интернета и развој глобалне економије допринели су стварању новог концепта у пословању предузећа. Интеграција великог броја информационих система и мрежа довела је до глобализације пословања преко глобалне рачунарске мреже. Успешност пословања предузећа зависи од проналажења места у светској подели рада, чиме се постаје део глобалних пословних процеса, а што захтева пословање у информатизованом пословном окружењу.

Умрежавање предузећа и јавне администрације и развој Интернета довели су до великих промена у начину и ефикасности рада пословних система. Омогућена је једноставна и брза комуникација, готово тренутно преношење великих количина података на велике удаљености, једноставно објављивање и ажурирање мултимедијалних докумената и њихова континуирана глобална

доступност, дигитална испорука добара и услуга, директно плаћање путем Интернета, стварање виртуалних организација итд. Све то представља елементе новог облика пословања, тзв. електронско пословање.

Не постоји јединствена дефиниција електронских тржишта.

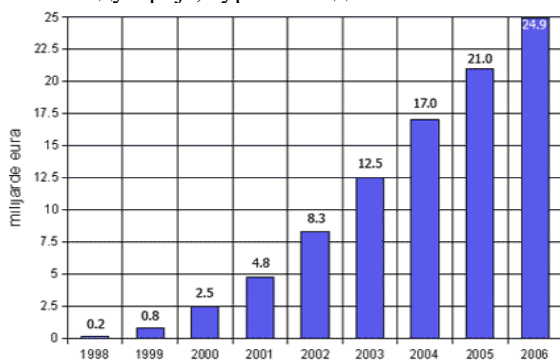
Једну од најчешће коришћених дефиниција дао је *Yannis Vayos*: „Електронско тржиште је интерорганизациони информациони систем који омогућава доступност информација о цени и понуди производа и на основу тога интеракцију између продаваца и купаца“ [1].

Други аутори подразумевају под електронским тржиштем електронски систем који подржава макар једну од функција класичног тржишта:

- идентификацију партнера са којим ће се трговати;
- претраживање производа;
- преговарање о цени и условима продаје;
- обављање трговачких трансакција;
- плаћање;
- испоруку;
- пружање подршке купцу у одржавању и решавању проблема са производом.

Дакле, електронско тржиште је мрежа међудејстава и веза где се информације, производи, услуге и плаћања размењују. Када је тржиште електронско, центар посла није физички зграда већ мрежа заснована на локацијама где се налазе купци, продавци и остали партнери и они се електронским путем проналазе и воде пословна међудејства. Електронско тржиште обавља све неопходне трансакције укључујући и пренос новца. Код електронских тржишта главни учесници – они који рукују трансакцијама, купци, брокери – не само да су на различитим локацијама, већ се ретко и познају. Међуорганизациони информациони систем укључује ток информација између две или више организација. Његов главни циљ је да ефикасно обрађује трансакције, као што су преношење наруџбина, рачуна и плаћања. Насупрот електронском тржишту овде су све међувезе

унапред одређене, не постоји преговарање, већ само извршавање. Међуорганизациони информациони системи су директни резултат растуће потребе за повезаношћу пословних партнера у матицу пословног процеса. За то постоје многобројни разлози: смањују се трошкови рутинских пословних трансакција и елиминише папир, неефикасности и трошкови повезани са обрадом папирних докумената. Они унапређују квалитет тока информација тако што се смањују и елиминишу грешке. Такође, смањују се временски циклус у извршавању пословних трансакција без обзира на географска растојања. Ови системи чине процес трговине лаким за кориснике и олакшавају координацију и сарадњу унутар ланца набавке [2]. На електронским тржиштима примат имају услуге, и то у секторима финансија, консалтинга, трговине, авио-индустрије, туризма итд.



Слика 1. - Вредност европског online туристичког тржишта[3].

2. КАРАКТЕРИСТИКЕ ЕЛЕКТРОНСКИХ ТРЖИШТА

Захваљујући умрежавању рачунара, а нарочито Интернету, омогућено је директно спајање и успостављање контакта између потрошача и добављача, без потребе посредника, који су некада имали одлучујућу улогу у пословним активностима посредовања. За посредовање су наплаћивали провизије, што је био одређени трошак. Данас се ови трошкови све више смањују, с обзиром на то да се из посла искључују посредници.

Постоји транспарентност података и приступ свим информацијама на основу којих се врше анализе и доносе одлуке о обављању послова. На овај начин се информације добијају брзо, поуздано и јефтино. Ефекат информационо-комуникационих технологија је присутан и у интеграцији пословних процеса. Ово се највише односи на трошкове залиха и производњи заснованој на тзв. принципу *just-in-time*. Нема потребе за држањем великих залиха, па се смањују трошкови пословања. На овај начин електронска тржишта, повећавају ефикасност у пословању предузећа и привреде. При пословању постоје и трошкови

координације везани за селекцију добављача, успостављање контакта и уговорња, одређивање распореда активности, налажење финансијских средстава за обављање делатности и праћење свих финансијских токова и трансакција [4]. Сви ови процеси захтевају комуникацију и добру информисаност. Појавом нове технологије, поготово Интернета, ове пословне активности постају ефикасније и профитабилније и обављају се за краће време.

Примери електронских тржишта су многобројни. Путем електронских тржишта могуће је купити од дигиталних роба, као што је, на пример, софтвер, до аутомобила. Предузећа која су се одлучила на увођење електронског начина пословања, тј. електронску трговину, смањују број посредника и на тај начин смањују трошкове и цену за крајњег потрошача. Цео процес трговине у неким случајевима, нарочито код авионских карата, хартија од вредности, електронских књига и магазина, одвија се електронским путем и испорука је електронска.

3. ПОСЛОВНИ МОДЕЛИ НА ЕЛЕКТРОНСКИМ ТРЖИШТИМА

Неки од пословних модела на електронским тржиштима су:

Електронска продавница (electronic shop или e-shop) је Веб место за оглашавање производа и услуга предузећа, а постепено почиње да се користи и за оглашавање и плаћање. Приходи електронске продавнице, која ради 24 сата дневно, потичу од ниже цене пословања, повећања продаје и јефтиније рекламе.

Електронски набавни центар (e-procurement) великог предузећа или јавне институције омогућује понуду и куповину већих количина робе или услуга. Тиме се постиже већи избор добављача, ниже набавне цене и виши квалитет и јефтинији поступак набавке. У раду таквих центара може бити укључено и електронско преговарање и сарадња на изради спецификација.

Електронски продајни центар (e-mall) представља колекцију електронских продавница, које омогућују стандардизацију неких трансакција (нпр. плаћања). Ти центри могу бити специјализовани за одређени сегмент тржишта, па тада нуде и специфичне додатне сервисе као што су одговори на често постављена питања, дискусионе групе или корисничке групе.

Електронски сајам (e-bazaar) омогућује својим купцима да комуницирају и тргују. Приходи се остварују од чланарине и рекламе.

Електронска аукција (e-auction) се заснива на електронском облику понуде, која може користити мултимедијску презентацију добара, а често се

проширује и на уговарање, плаћање и испоруку роба. Организатор аукције остварује приход продајом технологије за аукцију, наплатом по јединици трансакције и од рекламе.

Електронско посредовање (e-brokerage) представља посредовање између потрошача и добављача. Потрошачи постављају своје захтеве, а посредник тражи понуде од добављача и бира најповољнију понуду. Приход се остварује из чланарине и наплаћивањем по обављеном послу [5].

4. ТРАДИЦИОНАЛНА НАСУПРОТ ЕЛЕКТРОНСКИХ ТРЖИШТА

Електронска тржишта су продукт електронске трговине. На овим тржиштима се интегришу активности пропаганде, поручбине, испоруке дигиталних роба и плаћања. На овом месту купци и продавци електронски размењују информације везане за купопродајне активности.

Циљ сваког тржишта је да на најефикаснији начин иницира, склопи и изврши реализацију договора између продаваца и купаца за размену роба и услуга. Ове активности могу да се поделе у одређене групе или фазе тржишних трансакција: фаза информација, фаза договора или склапања уговора и фаза извршења.

Фаза информација је група активности током које купци и продавци прикупљају податке и информације. На традиционалном тржишту потрошач тражи податке и информације о производу, цени, квалитету и карактеристикама производа. Ове информације добија из различитих извора, тј. кроз пропаганду, у продавницама итд. Када је прикупио све податке из свих извора, што изискује доста времена, анализира их и на основу тога доноси одлуку да ли ће купити производе и од кога. Ова фаза се завршава када се поднесе понуда, односно поручбина. Прихватањем понуде или поручбине, остварује се друга фаза, *фаза договора и склапања уговора*. По закључивању уговора, следи *фаза извршења*. У овој фази се извршавају све активности и услови дефинисани уговором између две стране.

Применом информационих технологија, изглед ових трансакција и фаза се мења. Њиховом применом се смањују активности координације и трошкови трансакција, јер смањују време и трошкове тражења информација о производима.

На електронском тржишту је присутна транспарентност свих цена из свих извора. Потрошач може да купи производ по најнижој цени. Посредници су елиминисани. Уважавањем потреба потрошача стварају се дигитални производи, који су јефтинији и брзо се испоручују. У ову групу производа спадају књиге, новине, часописи, програми, филмови и музика. Дигитални производи

не захтевају физичку дистрибуцију. Довољан је само приступ Интернету, како би их корисник преузео. Ови производи имају другачију структуру трошкова. Електронско тржиште је направљено тако да се кроз његову архитектуру задовоље потребе и захтеви свих страна: купаца, продаваца, пружаоца услуга и оператера. Све фазе се одвијају електронски и глобално.

При овој анализи, са аспекта купца, у обзир се узимају: цена производа, трошкови тражње, трошкови ризика, трошкови дистрибуције, порез и трошкови истраживања тржишта.

Са аспекта продавца у обзир се узимају: маркетиншки трошкови, трошкови закупа простора, трошкови залиха, производни трошкови и трошкови дистрибуције. У табели 1 приказане су трошковне структуре са аспекта купаца и продаваца на традиционалном и електронском тржишту.

Табела 1 Трошкови традиционалног и електронског тржишта, кроз трошковну структуру са аспекта купца и продавца [6].

	<i>Традиционална трж.</i>	<i>Елек. тржишта.</i>	<i>Електр. трж. и дистрибуција</i>
КУПАЦ:			
<i>Цене производа</i>	+	-	
<i>Трошкови тражње</i>	+	-	
<i>Трошкови ризика</i>	-	+	
<i>Трошкови дистрибуције</i>	-	+	
<i>Порез</i>	+	-	
<i>Трошкови тржишта</i>	-	+	
ПРОДАВАЦ			
<i>Трошкови маркетинга</i>	+	-	-
<i>Трошкови закупа простора</i>	+	-	-
<i>Трошкови чувања роба и залиха</i>	+	+	-
<i>Производни трошкови</i>	+	+	-
<i>Трошкови дистрибуције</i>	-	+	-

Легенда: + виши трошкови, - нижи трошкови.

Трошкови тржишта су трошкови учествовања на тржишту. Традиционална тржишта су свима била доступна и није било трошкова. Трошкове електронских тржишта чине фиксни трошкови приступа и трансакциони трошкови које плаћају предузећа која послују на њима.

Трошкови маркетинга су трошкови повезани са пропагандом производа, тј. давања информација о карактеристикама и ценама производа. Традиционална тржишта за то користе традиционалне маркетиншке канале: новине, телевизију, радио, огласе итд, док електронска тржишта маркетинг обављају путем електронске поште и презентација на сајтовима на Интернету.

Са аспекта купца, цене на електронским тржиштима су ниже него на традиционалним тржиштима. Цене су ниже јер су трошкови нижи. Трошкови тражења су нижи на електронским тржиштима, јер је потребно утрошити мање времена за тражење информација о производима. Ипак, на електронским тржиштима постоји већи ризик него на традиционалним тржиштима. Потрошачи кроз електронска тржишта имају приступ знању, већу и бржу комуникацију са комитентима, могућност приступа разним информацијама итд.

Са аспекта продавца трошкови пропаганде су нижи на електронским него на традиционалним тржиштима. Трошкови закупа исто тако, јер је за традиционална тржишта потребно физичко присуство, што захтева физички капитал, тј. продавницу – простор. Трошкови залиха су већи на традиционалном него на електронском тржишту.

Највећи трошак код дигиталних роба је почетни трошак - трошак истраживања и иновације. Сваки следећи је веома низак, готово близу нуле. Традиционално тржиште има мање трошкове дистрибуције, јер купци долазе у продајне просторе да обаве куповину. Дистрибуција производа која није дигитализована захтева физичку дистрибуцију, што за резултат има повећање ових трошкова.

5. ОГРАНИЧЕЊА ЗА ПОСЛОВАЊЕ НА ЕЛЕКТРОНСКОМ ТРЖИШТУ

Иако електронска тржишта имају значајне предности, она се не могу свуда применити и на њима не могу сви учествовати. Разлози су разна ограничења која се појављују широм света: недостатак изграђене информационо-комуникационе инфраструктуре, недовољна образованост за примену и коришћење рачунара и информациононих технологија, недовољна сигурност и безбедност.

Недостатак инфраструктуре информационо-комуникационих технологија везан је за неразвијене земље и за земље у развоју. У овим деловима света

није развијена електронска трговина, па самим тим ни електронско тржиште. Потрошачи из разних региона немају исти приступ Интернету. Најбоље телекомуникационе везе и развијеност инфраструктуре нових технологија су у земљама са развијеном економијом.

Недовољна образованост за примену и коришћење рачунара је повезана са претходним ограничењем. Многе земље немају адекватно образовање у овој области, јер немају примену ових технологија у привређивању.

Недовољна сигурност и безбедност је значајно ограничење. Да би се обављала електронска трговина, потребни су поверење, поузданости и сигурности. Међутим, није на свим електронским тржиштима присутна сигурност, нарочито у трансферу информација и новчаних трансакција, тј. плаћања.

Ови ограничавајући фактори, као и високи трошкови улаза на електронско тржиште, допринели су да у неким регионима света не постоје електронска тржишта или уколико постоје, нису довољно ефикасна.

6. ЗАКЉУЧАК

Ефикасност електронског тржишта зависи од његовог развоја и продаје одређених производа. Оно захтева транспарентност информација и смањивање трошкова. Електронско тржиште не захтева физичко присуство ниједне стране – из пословања се елиминишу посредници, тако да се развијају електронске форме трговине. На овај начин се смањују трошкови дистрибуције. На основу смањивања трошкова, предузећа могу да остварују профит, а купци да купују јефтине производе.

ЛИТЕРАТУРА

- [1] www.systemics.com/docs/papers/task_market.html
- [2] Turban, McLean, Wetherbe; *Information Technology for Management*, John Wiley & Sons, 2003.
- [3] www.futura.hr
- [4] Shy O., 2001, *The Economics of Network Industries*, Cambridge University Press
- [5] Stankić R., *Poslovna Informatika*, Ekonomski fakultet, Beograd, 2008.
- [6] Schmid F.B., Lindemann A.M., 1999, *Elements of a Reference model for Electronic Markets*, University of St.Gallen, Switzerland.
- [7] Malone W.T., Yates J., Benjamin I.R., 2002, *Electonic Markets and Electronic Hierarchies*, Communications of the ACM.

ПОЗИЦИОНИРАЊЕ МЕНАѢРА ИНФОРМАЦИОНОГ СИСТЕМА У
МЕНАѢРСКОЈ СТРУКТУРИ
POSITIONING OF MANAGERS OF INFORMATIONAL SYSTEMS IN
MANAGERIAL STRUCTURE

* ЕТФ Истично Сарајево

Резиме: Због великог утицаја савремених информациононих технологија (ИТ) на пословање савремених пословних система (ПС), веома је битна позиција у менаѢерској структури ПС менаѢера који је носилац имплементације ИТ у пословне функције. Зато се овај рад бави проблематиком позиционирања менаѢера информационог система (ИС) у менаѢерској структури ПС

Кључне речи: пословни систем, информациони систем, информационе технологије, менаѢмент, позиционирање, менаѢер ИС.

Abstract: Because of the great influence of modern informational technologies on doing business of up to date business systems, the position in managerial structure manager which is the wearer of implementation IT into business functions is of great importance. This is why this work deals with problematic of positioning of manager of information system IS in managerial structure.

Keywords: : business system, information systems, information technologies, management, positioning, manager IS.

УВОД

МенаѢери обављају менаѢерске функције у пословном систему, без обзира какав је систем у питању, да ли је мали или велики, успјешан или неуспјешан, државни или приватни, производни или услужни. МенаѢери обављају све менаѢерске функције; планирају, организују, запошљавају, контролишу, усмјеравају и извјештавају. Сви менаѢери имају унапријед дефинисан учинак. Од реализације учинка зависи успејешност менаѢера, а од успејешности његова примања, како редовна тако различите врсте премија. У ПС дјелују менаѢери

различитих нивоа и овлаштења¹. Одређивање позиције менаѢера у менаѢерској структури може се дефинисати као процес позиционирања менаѢера. Међусобна зависност менаѢера зависи од врсте примјењене организације менаѢмента у ПС. Она је условљена великим бројем различитих фактора. Обично је условљена величином организације, врстом дјелатности, позицијом на тржишту, степеном развијености пословних функција и организационих дијелова који их извршавају, пословних циљева и политика итд.

Сваки ПС у свом саставу има организациону јединицу која обавља послове информационе подршке осталим функцијама у ПС. Њена величина и структура зависи од мноштва фактора; величине организације, врсте дјелатности, начина организовања, разуђености пословних функција и пословних процеса, степена развоја информатичких ресурса итд. МенаѢерске послове у тој организационој јединици обавља менаѢер те организационе јединице. Ова организациона јединица је најчешће именована као сектор за ИТ, информатички сектор или се њен назив поистовјеђује са ИС, па се његов менаѢер назива менаѢер за ИС. Позиција менаѢера за ИС зависи од много фактора; степена развијености и организације и менаѢерске функције у ПС, развијености информатичке подршке осталим пословним функцијама, а нарочито развијености подршке менаѢерској функцији и уопште од степена развоја ПС и пословне стратегије ПС. Позиција менаѢера ИС се са развојем ИТ стално помјера у менаѢерској структури. Смјер помјерања је углавном према врху менаѢерске скале, ријетко према дну. Када се деси пад менаѢерске позиције тада је вријеме за преиспитивање стања ИТ у ПС и менаѢмента тог пословног система. Ова појава је знак лоших менаѢерских одлука у прошлости.

¹ Бабић М.; Ставрић Б. : МенаѢмент: структура и функције, Београд: КИЗ „ЦЕНТАР“ 1999.

У раду ће бити презентовани најновији трендови о позиционирању менаџера ИС и његовом значају за пословање, развој и раст ПС.

РАСПОН МЕНАЏМЕНТА

Сви менаџерски послови се извршавају или директно од стране менаџера или их извршавају одређени извршиоци, који такође могу бити менаџери, подређени надређеном менаџеру. Број подређених лица се назива „распон менаџмента“ или „распон контроле“.² Ова величина је варијабилна од ПС до ПС, од времена посматрања ПС, степена развоја ПС, пословне функције на коју се односи, пословне стратегије и одређених пословних и организационих одлука. Истраживања показују да она не смије бити ни велика ни мала. Рекло би се мора бити оптимална.

Постоје бројни покушаји да се дефинише оптималан распон менаџмента али нема егзактних података о тим величинама. Изгледа да су се истраживачи сложили да је оптималан распон онај који је „оптималан“, онај који даје најбоље пословне резултате. Зато се он са мјерењем резултата пословања обавезно преиспитује и по потреби коригује у тежњи да се доведе на оптималан ниво. Овакав приступ може дати адекватан одговор о оптималном менаџерском распону у ПС или неком од његових подсистема.

Но без обзира на сталну нестабилност распона менаџмента, постоје одређена емпиријска правила о распону, која најчешће дају задовољавајуће резултате у ПС. Та правила кажу; што је позиција менаџера ближа позицији топ менаџера то је распон менаџмента мањи и обрнуто, што је позиција менаџера ближа директним извршиоцима одређених пословних задатака то је распон менаџмента већи. Што је квалификациона структура запослених боља то је распон мањи. Распон менаџмента се креће од најмањих једноцифрених бројева, за топ менаџмент, до неколико десетина за менаџмент на најнижем нивоу. То значи, да топ менаџер директно комуницира само са неколико нижих менаџера и који обично чине менаџерски тим на највишем нивоу, а менаџер на најнижем нивоу комуницира наниже са директним извршиоцима којих може бити и неколико десетина.

У топ менаџерском тиму у великом броју случајева, у око 80%, се налази и менаџер ИС³.

У ПС постоји више нивоа организовања менаџерске функције. Начин организовања менаџерске

функције у ПС је дио пословне политике и дио стратегије ПС. Зато се стално прати степен задовољства менаџментом у ПС, читај успјешност пословања ПС, односно остварење пословних циљева који су увијек унапријед постављени. Остварење пословних резултата условљава задржавање или промјену организације менаџерске функције. Организација менаџерске функције се може мијењати и онда када су пословни резултати у складу са очекиваним, а када се ПС свјесно опредјељује за нову организацију у циљу постизања бољих пословних резултата или промјене властите позиције на тржишту. За овакве промјене ПС се посебно припрема у свим сегментима, а посебно у сегменту менаџмента. У оваквим ситуацијама највеће промјене претрпе оне функције од којих се највише очекују да допринесу остварењу постављених пословних циљева.

Бз обзира која пословна функција претрпи највише промјена, сигурно је да свака значајна промјена за собом повлачи промјене у ИС. Све те промјене на неки начин морају да се спроведу од стране менаџера ИС. Пошто су промјене различитих врста честа појава у ПС, оне захтијевају властити менаџмент који је увијек уско везан за топ менаџмент. Њему велику подршку пружа ИС који ради ефикасне подршке и сам подлијеже честим промјенама. Зато менаџерску функцију ИС мора извршавати менаџер близак топ менаџменту па је он често и менаџер промјена. Менаџер ИС има мали менаџерски распон, обично не већи од пет, значи он комуницира наниже директно са малим бројем високо стручних оперативних менаџера .

ПОЗИЦИЈА МЕНАЏЕРА ИС

Није тајна да је дошло до револуционарних промјена ка глобализацији економије. Глобализација потстиче и бива потстакнута мноштвом технолошких, економских и демографских промјена, отвореним индустријским стандардима, новим облицима сарадње и интеграција, појавом економски јаких компанија, и изнад свега појава интернета као глобалне платформе на којој је могућа свакојака интеграција . Све ово скупа показује да је почела нова економска ера.⁴ Посебну снагу брзом технолошком напретку дају четири најзначајније глобалне промјене:

² Бабић М.;Ставрић Б. : *Менаџмент:структура и функције*,Београд: КИЗ „ЦЕНТАР“ 1999.

³ www.ibm.com Advancing the CIO profession through research and thought leadership, March 2008.

⁴ www.ibm.com Center for CIO leadership a global community of advance the profession, The CIO Imperative, Working Discussion Draft, April 30.2008.

- продорна, масовна експлоатација мобилних рачунара;
- појава и ширење глобалне мреже;
- социјална револуција у којој масовна сарадња замјњује индивидуалну сарадњу која се реализује на web-u; и
- економска револуција у којој корпоративност поново снажно оживљава



Као резултат ових промјена појављују се нови пословни модели. Нови пословни модели постављају нове захтјеве пред стратешке мислиоце и ИТ лидере за подизање њихових организација на нови напреднији ниво. ИТ појединачно највише доприноси новој позицији, зато што је компјутеризација и умрежавање централна компонента иновација које за последицу имају пораст пословања и трансформације послова. У оваквим глобалним промјенама неминовне су и промјене позиције менаџера ИС који пружа највећу подршку осталим промјенама, па и сам себи. Ово је тренутак када менаџер ИС мора прихватити изазове глобализације и сам се мијењати и прилагођавати своју позицију новим изазовима. Мора обезбиједити да он има утицај на менаџмент онакав какав има ИТ на пословање. То је могуће ако се мијења, напредује у складу са напретком ИТ. Да би имао значајан утицај на менаџмент његова позиција мора бити веома блиска топ менаџменту. Менаџер ИС мора бити нај упорнији у увођењу нових оштих стандарда, иновација свих врста, а посебно у

увођењу иновација које су последица развоја ИТ и то у све сфере пословних функција. Да би то могао спровести мора много знати и бити на позицији да то може спровести, а то значи бити на позицији која је блиска топ менаџменту. У противном његова функција ће бити маргинализована, а допринос савремених ИТ резултатима пословања не адекватан могућностима и очекивањима. Менаџер ИС мора бити на позицији вође за иновације и раст ПС у цјелини. Он мора имати компетенције у следеће четири области:

Управљања,

што се манифестују кроз следеће активности:

- учествује и јасно изражава визију и мобилише организацију на акцију и ефективне промјене;
- води, инспирише и гради повјерење у организацији;
- демонстрира супериорност рилејшеншип менаџмента и значај стручности на свим нивоима у ПС и окружењу;
- промовише снагу двосмјерне комуникације у организацији и окружењу;

У пословној стратегији и процесима,

опредмећени у:

- познавању послова од почетка до краја
- активної улози у формулацији цјелокупне стратегије
- ефективном доприносу заједничким глобалним ресурсима и тимској сарадњи на остварењу стратегије;
- разумијевању кључних пословних могућности и значајних вањских утицаја који доприносе порасту ПС и пословног успјеха;
- оцјени успјеха мјерењем;

Иновацијама и расту,

што се оглед кроз следеће:

- размишља стратешки и креира раст, утиче на финансијске карактеристике и појачава компететивни напредак;
- безкомпромисно штити интересе купаца, акционара и запослених;
- промовише креативну експлоатацију постојеће технологије и потстиче примјену нових технологија у циљу пословног раста;
- повезује пословне иновације са утицајем на доходак;

У организацији и менаџменту талентима,

а што реализује кроз:

- селекцију, представљање и развој талената у организацији, ИТ индустрији и пословном окружењу;
- развој мноштва вјештина и способности у цијелој организацији које могу иницирати и развијати технолошки условљене послове;
- систематско истраживање нових талената унутар и ван ПС.

Када се све ово узме у обзир менаџер ИС мора много знати и бити високо рангиран на менаџерској позиционој скали.

Да је то у свјетским оквирима тако показују резултати бројних истраживања која се спроводе најчешће од стране различитих стручних удружења стручњака за менаџмент или ИТ у сарадњи са заинтересованим произвођачима ИТ.

У једном истраживању које је спровела фирма ИВМ током 2007. године, објављеног марта 2008. године истиче се да се позиција менаџера ИС те године помјерила према врху за 10% у односу на 2006. годину. Те 2006. године 70% менаџера ИС су били пуноправни чланови топ менаџмент тима, а 2007. тај проценат је порастао на 80% са тенденцијом пораста. 64% менаџера ИС оцењују оцјеном 4 или 5 (на скали од један до пет) свој утицај на доношење одлука везаних за ИТ које имају значајан утицај на пословање ПС, а 69% сматра себе потпуно равноправним у процесу доношења пословних стратешких одлука⁵ итд.

ЗАКЉУЧАК

Позиционирање менаџера на менаџерској лествици је одраз потреба менаџмента у ПС. Позиција менаџера је условљена значајем који се придаје пословној функцији на којој се менаџер налази у конкретном ПС. У данашње вријеме нема ПС који информатичкој функцији не придаје посебан значај, не зато што је то нечија добра воља, већ зато што је утицај ИТ на пословање и пословне резултате изузетно велики. За неке ПС толико је велики утицај, да није ИТ не би ни постојали, а већина не могу замислити своје пословање без интернета као тековине развоја ИТ. Многи се интензивно спремају за примјену савремених ИТ и у њиховој примјени виде једину шансу за опстанак на глобалном тржишту. Они који о томе не размишљају нестаће као пословни субјекти ма колико изгледали велики

и моћни, ако таквих уопште има. Сви они, осим последњих, имају потребу за стручњацима који ће бити менаџери за ИТ у њиховим ПС. Већина им придаје веома значајну улогу и високо их позиционира на менаџерској скали, и адекватно плаћа за њихов укупни допринос пословању и расту ПС.

И на крају као један од изазова за бављење пословима менаџмента ИС нека послужи показатељ о броју професионалних менаџера ИС у САД у 2007. Било их је 263695 са тенденцијом раста од 16,4% у наредних 10 година. Њихова просјечна зарада на нивоу године је износила 113,880.00\$, и претставља једну од највећих менаџерских зарада.⁶

ЛИТЕРАТУРА

- [1] Бабић М.; Ставрић Б. : *Менаџмент: структура и функције*, Београд: КИЗ „ЦЕНТАР“ 1999.
- [2] Turban, McLean, Wetherbe, *Informaciona tehnologija za menadzment*, John Wiley, prevod 3. izdanja, Zavod za udzbenike i nastavna sredstva, Beograd 2003.
- [3] www.bls.gov U.S. Department of Labor, Bureau of Labor Statistics.
- [4] www.ibm.com IBM Global Services
- [5] www.cio.com CIO Magazine
- [6] www.aitp.com Allied IT Professionals

⁶ www.bls.gov U.S. Department of Labor, Bureau of Labor Statistics.

⁵ www.ibm.com Advancing the CIO profession through research and thought leadership, March 2008.

УЛОГА ИНСТРУМЕНАТА МАРКЕТИНГ МИКСА НА ТРЖИШТУ ПРОИЗВОДНИХ ДОБАРА THE ROLE OF MARKETING MIX INSTRUMENTS ON THE PRODUCTION GOODS MARKET

* Економски факултет у Брчком и Факултет спољне трговине Бијељина

Резиме: Приликом програмирања инструмената маркетинг микса треба водити рачуна да су производ и услуге и за производна добра основни инструмент маркетинг микса, док улога осталих инструмената варира у зависности од врсте производа. За опрему је релевантан имиџ, док за потрошни материјал то није релевантно. Исто тако за постројења услови плаћања веома су значајни, а за саставне дијелове знатно мање.

Кључне ријечи: производна добра, индустријско тржиште, инструменти маркетинг микса

Abstract: While programming the instruments of marketing mix it should be taken into account that for production goods products and services are also basic instruments of marketing mix, while the role of other instruments vary depending on the type of product. The most important thing for the equipment is image, while in terms of supplies it is irrelevant. The terms for payment are also very important for the factories but considerably less important for the constituent parts.

Keywords: production goods, industrial market, instruments marketing mix

УВОД

Тржиште производних добара или, по англосаксонској терминологији, индустријско тржиште (*industrial market*) обухвата производе и услуге намијењене индустријској производњи усљед чега се и маркетинг ових производа и услуга битно разликује од класичног маркетинга потрошних добара. Стога, када се говори о маркетингу производних добара, његовом дефинисању и примјени инструмената маркетинг микса полази се од тржишта којем су производи и услуге намијењени.

Тржиште производних добара све је засићеније, па је успех предузећа на том тржишту незамислив без информација о потребама и мотивима индустријских потрошача, њиховом понашању при куповини и другим факторима који на њих утичу.

1. ПОДЈЕЛА ПРОИЗВОДНИХ ДОБАРА

Привредне и ванпривредне дјелатности и организације имају потребу за великим бројем производних добара и услуга. Познате су различите методе за класификацију производних добара, а најадекватније методе анализирају како производи или услуге улазе у процес производње или утичу на структуру трошкова предузећа. Из овога слиједи подјела производних добара на [4, 32–38]:

- капитална добра (базична и помоћна опрема),
- производне материјале и дијелове (компоненте) у које се убрајају: сировине, основни производни (процесни) материјали и саставни дијелови (компоненте) и
- помоћни производи/услуге (потрошни материјали и услуге).

Поред наведене класификације, могуће је у литератури наићи на низ других подјела, као што је подјела на сировине, полупроизоде и финалне производе, или класична подјела на средства за рад и предмете рада.

2. КАРАКТЕРИСТИКЕ МАРКЕТИНГА ПРОИЗВОДНИХ ДОБАРА

Из перспективе обичног, потрошачког маркетинга, маркетинг производних добара је активност предузећа којом се управља процесом размјене ради задовољавања потреба различитих организација. Размјена између произвођача и потрошача на тржишту производних добара састоји се од [4, 8–9]:

- размјене производа и услуга која подразумијева квалитет и сервисирање,
- размјене информација која укључује размјену техничких, економских и организационих информација прије и послије продаје,
- финансијске размјене при којој се узима у обзир могућност добијања кредита, лизинга или плаћања у инострану валуту и сл. и
- друштвених аспеката размјене као што је отклањање краткорочних проблема између

понуђача и потрошача, односно повећање међусобног повјерења.

Особине маркетинга производних добара најлакше се сагледавају поређењем са класичним, потрошачким маркетингом. Према једној групи аутора [4, 9–17], између та два маркетинга постоје значајне разлике у:

- структури тржишта,
- начину употребе производа,
- мотивима и природи понашања купаца,
- каналима дистрибуције,
- промоцији и
- стратегији цијена.

У вези са структуром тржишта разлике се огледају у погледу величине тржишта, географске концентрације и природе конкуренције. Поређењем са великим бројем појединаца и домаћинстава који сачињавају тржиште потрошних добара и услуга, није необично наћи мање од два предузећа која представљају цијело тржиште за производна добра и услуге. У ствари, само три или четири купца могу обухватати већи дио цијелокупног тржишта. Купци потрошних добара концентрисани су претежно у градовима или одређеним регионима. Таква концентрација присутна је и за производна добра, углавном око природних извора или природе процеса производње. Сљедећа разлика између тржишта производних и потрошних добара јесте природа олигополске куповине. Ова веома велика предузећа јављају се као организације олигополске куповине и настоје да доминирају на многим тржиштима. Тржишта производних добара више су подвргнута промјенама у свјетској политици, економији и конкуренцији него што су то тржишта потрошних добара.

На тржишту производних добара производи се не купују за личну употребу, већ да би били употријебљени у процесу производње или финализацији производа или да би, на неки други начин, послужили у пословању предузећа. Постоји велика брига у погледу техничког изгледа, а одлука о куповини је често под утицајем фактора као што су: спецификација, анализа ефикасности и трошкова и сл. Разне додатне услуге и правовремена, сигурна и тачна испорука и монтажа имају велики значај у маркетингу производних добара.

Потрошачи на тржишту потрошних добара, у већини случајева, посједују врло мало техничког знања у погледу већине производа које купују, док су купци на тржишту производних добара професионално оспособљени и технички квалификовани. Одлуке о куповини доносе се на основу фактора као што су: спецификација, анализа

ефективности и трошкова, сигурност снабдијевања, насупротив емоционалним или импулсивним куповинама потрошача на тржишту потрошних добара. Реципроцитет је такође јединствена карактеристика тржишта производних добара. То значи да, када постоји могућност, произвођачи настоје да купују од својих муштерија. Тако купац и продавац постају једни другима купци, односно продавци.

Канали дистрибуције производних добара већином су директни и краћи су од канала за потрошна добра. Произвођачи производних добара настоје да усмјере своје продајне снаге како би производ продали директно купцу. Овдје се, такође, појављује и посредник.

Приликом промоције производних добара већи је нагласак на личној продаји. Продавци се понашају више као консултанти у рјешавању техничких проблема, показивањем одличног познавања производа и техничког разумијевања за потребе купца, што значи да индустријска презентација мора да садржи више чињеничних и техничких података. Примарне промотивно-продајне активности обухватају сајмове, изложбе, демонстрације уређаја, часописе, каталоге, пословне публикације, а најчешће непосредни контакт.

Мада је веома битна цијена није одлучујући фактор приликом куповине производних добара. Квалитет и састав производа, сигурност испоруке, сервис и техничка подршка, врло често су важнији критеријуми. Цијене су врло уједначене, а финансијски аранжмани су често значајан дио договора о цијенама.

Из наведених чињеница закључује се да постоје многе суштинске разлике између маркетинга производних добара и маркетинга потрошних добара. За потпуно разумијевање разлика између та два тржишта, неопходно је разумјети неке економске својствености маркетинга производних добара. Постоје одређене заједничке карактеристике, везане претежно за тржиште и производе, које битно диференцирају маркетинг производних добара од конвенционалног маркетинга, тј. маркетинга потрошних добара. Те карактеристике обухватају број потенцијалних купаца, стандардизацију, техничку сложеност, високу јединичну вриједност, нередовност набавки и др. [5, 198–199].

3. ИНСТРУМЕНТИ МАРКЕТИНГ МИКСА

Инструменти маркетинг микса за производна, као и за добра широке потрошње, обухватају производ,

цијену, канале дистрибуције (продаје) и промоцију. Разлика може да постоји у давању значаја појединим инструментима.

Производ. У производном маркетингу производ често представља кључни инструмент маркетинг микса. Животни циклус производних добара, посебно традиционалних производа, осим производа високе технологије, је дужи. За ове врсте производа паковање има више заштитну улогу, мада за дистрибутере има и промоциону улогу. Велики је број производа у маркетингу производних добара који се купују на основу спецификације.

Продаја система је главна стратегија за диференцијацију понуда производа предузећа у односу на конкуренцију. Под појмом продаје система, предузећа нуде више од самог производа, они купцима нуде „персонализован“ систем који има за циљ да задовољи појединачне потребе купца на потпунији начин. Значајна пажња посвећује се услугама прије куповине и у техничкој помоћи у инсталирању и функционисању, као и сервисирању производа после продаје.

Цијена. Производна добра имају снажан и директан утицај на профите купаца и продаваца ових добара, те политика цијена представља значајан фактор маркетинг микса производних добара. Предузећа морају анализирати три фактора приликом одлучивања о политици цијена:

- захтјеве потрошача (тражњу),
- конкуренцију и
- трошкове.

Ови фактори међусобно су повезани и често контрадикторни у односу на стратегију цијена. Шире пословно окружење, посебно конкурентско, понекад је подложно неочекиваним промјенама. Да би преживјели на турбулентном тржишту понуђачи производних добара морају заснивати своју стратегију цијена на чврстим критеријумима, проактивним и реактивном дјеловањем.

С обзиром на то да је цијена нужан инструмент маркетинг микса, постоји више разлога због којих цијену као инструмент треба узети озбиљно у разматрање приликом програмирања маркетинг микса за дати производ. На цијену се мора гледати као на дио понуде производа, исто као и на потпуно засебан елемент у маркетинг миксу. Прво, из перспективе предузећа које се јавља као купац цијена представља трошак који се мора одмјерити у односу на квалитет производа, испоруку и услуге добављача. Друго, са тачке гледишта продавца, цијена одређује профитабилност производа и посредно могућности неопходне да подржи остале аспекте понуде производа као што су трошкови

транспорта, монтаже, уходавања и техничка помоћ. За предузеће, као купца производних добара, цијена је само једна од детерминанти економског утицаја који ће производ имати на предузеће.

У зависности од врсте производа производне потрошње, постоје два изражена екстрема приликом формирања цијена. Први је код сировина и основних процесних материјала гдје се већина цијена формира на берзама, па је потребно познавање тзв. промптних, а посебно тзв. терминских послова. Други екстрем је формирање цијена приликом продаје базичне (постројења) и помоћне опреме. Куповина се овдје најчешће обавља на основу конкурса, а процјена вјероватноће добијања поруџбине прилично је нејасна, што значи да слиједи и проблеми сасвим друге природе, везани за утврђивање цијена. Овдје одређење купца на куповину не зависи само од висине цијене, него и од могућности кредитирања куповине, постпродајних услуга које могу изазвати различите врсте трошкова и за понуђача и за купца.

Канали дистрибуције (продаје). За производна добра канали дистрибуције су обично директни и кратки са двије врсте посредника – индустријски дистрибутери и заступници произвођача. Произвођачи производних добара постављају себи питање зашто да користе индустријске дистрибутере нарочито када доносе стратегијске маркетиншке одлуке које обухватају профитабилност, раст, учешће на тржишту или конкуренцију [4, 286]. У односу на добит, произвођачи производних добара често виде индустријске дистрибутере као трошак прије него као допринос добити. Осим тога дистрибутери захватају дио профита, што значи да им произвођачи морају продати производе по нижој цијени од оне која би се реализовала директном продајом. Заједничко је сазнање да су дистрибутери заинтересовани да опслужују тржишта која су произвођачи развили, због чега они не чине додатне напоре за развој нових тржишта или диференцијације производа на постојећим тржиштима. Тешкоћу представља што дистрибутери продају не само комплементарне производе, већ и идентичне производе конкурентских произвођача.

Истраживања показују да су одлучујући фактори који одређују купце за одлуку о куповини производних добара (послије квалитета производа) услуге и сервис приликом дистрибуције производа што представља основни разлог да купци започињу послове са одређеним дистрибутерима.

Услуге које произвођачи пружају купцима производних добара обухватају оба вида канала дистрибуције, директни и индиректни, што значи да

се продаја врши сопственим снагама унутар самог предузећа произвођача, као и преко индустријских дистрибутера и заступника произвођача.

Директна продаја је једна од битнијих карактеристика инструмената маркетинг микса производних добара. Непосредан контакт произвођач – корисник особеност је већине активности индустријског маркетинга.

Купци производних добара имају потребу за далеко индивидуалнијим приступом од купаца потрошних добара. По правилу, произвођач треба да продаје индивидуалну корист, да би задовољио потребе конкретних организација и људи унутар тих организација. Важно је да произвођач у директном контакту комбинује одговарајућу техничку стручност и способност, односно вјештину продаје.

Физичка дистрибуција. Без обзира на одабрани канал, ако производ није испоручен од стране добављача у правој количини, у право вријеме и у адекватном стању, купци неће оклијевати да промијене добављаче. Због тога добављачи улажу знатне напоре за услуживање купаца физичком дистрибуцијом која представља критичан фактор за ефективан индустријски маркетинг без обзира на одабране канале. Купци производних добара зависе од адекватног нивоа залиха и асортимана производа који омогућавају несметан ток производње. Ако дође до нестанка дијелова или залиха, трошкови обустављања производње су врло велики. Приликом избора добављача купци индустријских добара рангирају дистрибуцију као другу само у односу на квалитет производа и значајнију од цијене.

Промоција производних добара има важну улогу у маркетинг миксу на тржишту производних добара. Значајну улогу у промотивној активности игра непосредан контакт продавца са потенцијалним купцима производних добара – лична продаја. Ова активност представља најефикаснији и најеластичнији облик промоције [4, 339]. Продавац мора стручним савјетима помоћи потенцијалним купцима у сагледавању и указивању на проблеме и на начине на које производ може да допринесе рјешавању проблема купаца.

Промоција у маркетингу производних добара усмјерена је према „центрима куповине“ у организацијама као постојећим и потенцијалним купцима производа. Економска пропаганда као облик промоције производних добара има посебну улогу. Тржиште је боље сегментирано, лакше је прилагодити пропагандну поруку појединим сегментима, а већи дио пропаганде је институционалног карактера, гдје је нагласак на престижу произвођача,

а не на самом производу. Сврха пропаганде је припрема потенцијалних купаца за друге облике промоције: личну продају, изложбе, сајмове и односе с јавношћу [3, 437].

Пошто су индустријска тржишта у великој мјери сегментирана, обично је нерационално користити масовне медије, мада их неке организације користе да би изградиле имиџ велике организације, да би привукле пажњу менаџмента који може утицати на одлуку о куповини и да се стимулише потрошачка тражња за производима који ће се рефлектирати на индустријску тражњу.

Односи с јавношћу (*Public Relations*) у домену средстава за производњу могу бити снажна промотивна форма активности, посебно у правцу стварања и његовања имиџа произвођача, не само у односу на клијенте, него посебно у односу на ширу јавност ради стварања „добре представе“ о предузећу које брине, примјера ради, о образовању својих радника, њихове дјецe, води рачуна о екологији, једном ријечју жели да се представи као организација чији су примарни циљеви задовољство потрошача и заштита животне средине, па тек онда профит.

ЗАКЉУЧАК

Маркетинг производних добара представља подручје маркетинга којег сачињавају маркетинг активности везане за производе и услуге намијењене организацијама које користе производе и услуге за обављање сопствених активности – производњу потрошних или производних добара. У раду је показано да се инструменти маркетинг микса за ова добра, иако обухватају производ, цијену канале продаје и промоцију, као и за потрошна добра, знатно разликују од инструмената маркетинг микса производа широке потрошње.

ЛИТЕРАТУРА

- [1] Васиљев, С., Трифуновић, Љ., *Маркетинг*, Факултет спољне трговине, Бијељина, 2006.
- [2] Kotler, Ph., *Marketing Management*, Prentice Hall, New Jersey, 1997.
- [3] Милисављевић, М., *Маркетинг*, Пословна школа „Мегатренд“, Београд, 1998.
- [4] Reeder, R., Brierty, E. i Reeder, B.: *Industrial Marketing, Analysys, Planning and Control*, Prentice Hall, New Jersey, 1987.
- [5] Сенечић, Ј., Васиљев, С., *Планирање маркетинга*, Савремена администрација, Београд, 1987.

ДИФЕРЕНЦИРАЊЕ СУШТИНЕ ИЛИ ЈЕЗГРА САВРЕМЕНОГ КОНЦЕПТА ПРОИЗВОДА CORE DIFFERENTIATION OF THE CONTEMPORARY PRODUCT CONCEPT

Резиме: У овом раду су представљене технике и методе диференцирања суштине или језгра савременог концепта производа. Тема рада је исцрпљена преко три поднаслова. У првом поднаслову је указано на Котлерово виђење савременог концепта производа. У другом дијелу су сагледане шире могућности које стоје на располагању савременом предузећу у погледу диференцирања производа. Трећи дио рада представља анализу садржаја и метода диференцирања функционалних особина производа, његове суштине или језгра.

Кључне речи: савремени концепт производа, диференцирање производа, димензије производа, језгро производа.

Abstract: This paper presents the techniques and methods of the differentiation of the core or essence of the contemporary product concept. The topic is divided into three sections. The first section points out Kotler's view on the contemporary product concept. Section two reviews wider possibilities available in a modern day enterprise in terms of product differentiation. Third section presents the content and methods analysis of the functional product features, its essence or core.

Keywords: : contemporary product concept, product differentiation, product dimensions, product core.

1. КОТЛЕРОВО ВИЂЕЊЕ САВРЕМЕНОГ КОНЦЕПТА ПРОИЗВОДА

Да би се у потпуности сагледале могућности производа као једног од најзначајнијих извопа раста предузећа, корисно је прво установити шта је заправо производ.

Појам производа се различито интерпретира. Дуго времена он се посматрао као физички објекат, ствар, док услуге нису ни сматране производима. Данас се производ дефинише много шире. То је тзв. тржишно орјентисани аспект, који у производу првенствено види средство за задовољење потреба. Са овог аспекта биће презентирани различити концепти производа.

Развијајући мисао о томе шта је заправо одређени производ Котлер¹ посматра то питање кроз призму тржишног аспекта фотографског апарата и наводи: "фотографски апарат је са стајалишта физичких карактеристика ваздухом испуњен предмет који је састављен од метала, пластике и дијелова оптике. Апарат може доћи на тржиште у кутији која садржи разне дијелове и прибор, упуство за руковање и употребу која носи утиснуто име трговачке марке тог производа. За потрошача је такав апарат састављен од споменутих елемената, увећаних за сервис који осигурава произвођач или трговац као саставни дио процеса набавке. Међутим, апарат као производ је нешто више од одређеног броја физичких дијелова и услуга које купцу осигурава произвођач. За купца фотографски апарат представља средство за задовољење одређених потреба и жеља. Апарат му ставља у изглед задовољство, носталгију, неку врсту бесмртности у облику изражавања умјетничког или занатског инстинкта. Апарат може симболизовати и његов статус, пут за развијање односа са другим људима". Аутор закључује примјер дефиницијом производа: "... то је скуп физичких, услужних и симболичких детаља од којих се очекује да ће купцу пружити задовољство, односно корист."

Нешто касније Котлер² још прецизније даје одређење тржишног аспекта производа: "Производ је све оно што се може понудити тржишту да би изазвало пажњу, набавку, употребу или потрошњу, што би могло задовољити неку жељу или потребу. То подразумјева физичке предмете, услуге, особе, дистрибуцију, организацију и идеје."

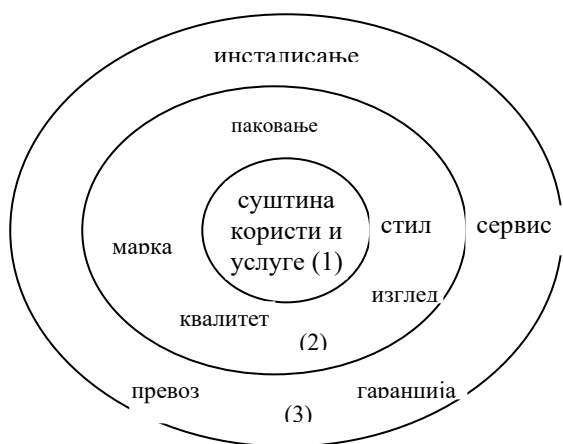
Данас је у литератури из области маркетинга широко присутан концепт слојевитости производа у његовој оцјени са аспекта купца. Котлер³, такође, гледа на производ као на спој три слоја: суштина

¹ Kotler P., "Marketing Management", Prentice Hall, 1967., стр. 288., преузето из Образ Р., Политика производа, Информатор, Загреб, 1975. стр. 11.

² Котлер Ф., "Управљање маркетингом", књига 2., Информатор, Загреб, 1989. стр. 476.

³ Котлер Ф., "Управљање маркетингом", књига 2., стр. 46

или језгро производа, формални производ и увећани производ (слика 1.).



- 3. обogaћени производ
- 2. материјализовани производ
- 1. суштина производа

Слика 1. Три димензије производа

Унутрашњи слој по овом концепту је физичка компонента производа. Овај слој Котлер назива суштином (језгром) производа или услуге. Суштина производа одговара на питање: "Шта је купац заиста купио?"

Слој који се налази у средини је пресвлака на физичком производу и она модификује начин на који потрошач запажа производ. Овај слој Котлер назива формалним производом. Спољни слој представља имиџ производа, тј. запажање производа од стране потрошача у смислу коначне одлуке о куповини датог производа. Котлер га назива увећаним или продуженим производом. У увећани производ су укључене све послужења: систем сервисирања, кредит, гаранције, бесплатан превоз и инсталисање.

Суштина разматрања производа по димензијама или слојевима је у покушају да се истакну бројне могућности које произвођачу стоје на располагању, за усклађивање његовог производа са жељама и потребама потрошача. Свако од назначених обиљежја у оквиру појединих слојева може имати утицај на субјективна очекивања користи везаних за неки производ. Стога се они у принципу могу сматрати као област за обликовање политике производа, односно за диференцирање производа и позиционирање сопствене понуде.

2. ДИФЕРЕНЦИРАЊЕ ДИМЕНЗИЈА ПРОИЗВОДА

Диференцирање производа је честа мјера и појава у животу савремених тржишно оријентисаних

предузећа. Она је резултат настојања самог предузећа да побољша своје производе укључујући у њих достигнућа науке и технике, или је резултат испитивања потрошача која указују на постојање одређених слабости код производа које морају бити отклоњене, или је у питању конкурентска нужност настала као резултат диференцирања производа од стране конкуренције. Генерално посматрано, успјешност диференцирања респективно опада, тј. најуспјешније диференцијације обично потичу из самог предузећа, затим су по ефективности оне диференцијације на које су предузећа "присилили" потрошачи, а најмање успјешне теже да буду оне диференцијације које су изазвали притисци конкуренције.

У претходном излагању смо упознали савремени концепт производа. По овом концепту производ је одређен као укупан пакет или комплексан скуп обиљежја која имају одређену корист за купца. Јасно је да као предмет диференцирања производа долазе у обзир сва обиљежја и фактори који могу имати утицај на обликовање те користи. У основи се те могућности могу груписати у два подручја: прво, уже, подручје диференцирања производа везано је за димензије појединог производа, а друго, шире, подручје обухвата поред првог и диференцирање производа инструментима маркетинг микса (цијена, дистрибуција и промоција).

Ако се пође од Котлеровог схватања појма слојевитост производа и напријед наведених могућности за диференцирање, мишљења смо да се успјешно диференцирање може постићи:

- диференцирањем микса производа (диференцирајући различите нивое производа: суштину производа, формални и продужени производа),
- диференцирањем цјеновног микса,
- диференцирањем промоционог микса и
- диференцирањем дистрибутивног микса.

Ове различите могућности за диференцирање производа могу се и графички приказати (слика 2.).

Слика 2. Димензије диференцирања производа



Област диференцирања производа у ширем смислу

Све области диференцирања производа које су наведене на слици 2. могу у основи имати утицаја на

субјективна очекивања користи везаних за неки производ. Области диференцирања цијена, услова дистрибуције и тржишног комуницирања нису примарно (у ужем), већ само секундарно (у ширем смислу) укључене у детерминанте диференцирања производа. Њиховим диференцирањем стварају се могућности за успјешније диференцирање микса производа и треба их посматрати као узајамно повезан процес.

Утврђене области диференцирања производа представљају скуп различитих могућности које стоје на располагању предузећу у његовој борби за стицање конкурентске предности на савременом тржишту. Своју пословну стратегију предузеће може да темељи у искључивој оријентацији на један инструмент, или, што је чешћи случај, у коришћењу и комбиновању више варијанти диференцирања производа.



3. ДИФЕРЕНЦИРАЊЕ СУШТИНЕ ПРОИЗВОДА

Кад се говори и размишља о промјени производа, најчешће се задржавамо на производно-технолошком подручју које нуди широке могућности за диференцирање.

Различитим захватима у производно-технолошком процесу могу се постићи промјене одговарајућих својстава производа са намјером да се тржишту понуде бољи, квалитетнији, функционалнији и савременији производи. Технолошке иновације које

представљају проналажење нових рјешења у производњи производа (у материјалу, обликовању, процесима), а које омогућавају да се на "нови начин ураде старе ствари, ураде ствари које раније нису рађене, побољшају стари производи, произведу од старих производа нови, бољим методама,"⁴ данас је све чешће коришћен начин за диференцирање производа.

При разматрању овог подручја за диференцирање производа мора се полазити од потрошача, његовог начина учечавања, очекивања и реаговања на промјене што се путем производно-технолошких рецептура и поступака проводе на одређеним производима. У том погледу разликујемо двије врсте промјена: једне, које потрошач на тржишту није у стању да уочи и друге, када то потрошач може учинити.

За проблематику коју разматрамо интересантни су само они случајеви гдје промјене у производно-технолошком процесу омогућавају потрошачу да их уочи. Захвати у производно-технолошком процесу који доводе до рационализација (уштеде енергије, материјала, смањења отпада) сада нису у првом плану разматрања јер директно не утичу на потрошача с обзиром да их не може уочити.

Измјене на производу које су резултат производног процеса могу да се заснивају на разлици у употребљеном материјалу, методу израде, намјени, распореду појединих компоненти производа, методу рада и сл.. Диференцирајући производ по овим елементима, постижу се измјене у његовој функционалности. Функционалне разлике код производа представљају израз диференцирања његове суштине или језгра.

Измјене појединих функционалних компоненти код производа могу да представљају значајну стратегијску компоненту при постављању тржишних циљева. Уколико понуђач одабере стратегију диференцирања додавањем нових или побољшањем постојећих функционалних обилжја и изврши одговарајуће промовисање, стварају се предуслови да се створи код потрошача већа преференција за дати производ.

Побољшањем функционалних својстава производ остварује нове особине које ће, што се тиче начина коришћења, сигурности, универзалности, ефикасности и сличних учинака, представљати нова, повољнија рјешења. Стјуарт⁵ наводи следеће

⁴ Сенић Р., "Неопходност иновација", "Планирање и анализа пословања", 1/89, стр. 45.

⁵ Stewart J., "Functional Features in Product Strategy", Harvard Business Review, март-април, стр. 65., преузето из Образ Р., "Политика производа", Информатор, Загреб, 1975. стр. 113

предности које постиже предузеће ако придаје сву пажњу процесу усавршавања функционалности својих производа:

- Усавршавање функционалних својстава производа је најефикаснији пут и начин за стварање слике (имиха) на тржишту о технолошком развоју и напретку који остварује такво предузеће.
- Функционалне особине производа представљају подручје веома флексибилног инструментарија предузећа с обзиром на конкурентну способност предузећа на тржишту: лако их је прихватити, напустити, а могу се остварити и оптимални резултати уз релативно мале издатке.
- Усавршавање функционалних карактеристика производа дозвољава предузећу да придобије већи дио тржишта, нарочито посебно одабране сегменте који дају предност тим карактеристикама и одликама производа.
- Пословни успјех на том подручју иновације доноси често предузећу бесплатан публицитет.
- Добра функционална својства производа веома су важан стимуланс за продајно особље и пословни ентузијазам дистрибутивне мреже.
- Промјена функционалне способности производа може да донесе знатне користи предузећу.

Иако је тешко повући границу између функционалних особина производа и осталих диференцирајућих средстава, обично се промјене производа везане за његову функционалност исцрпљују са: измјенама у материјалу од којег је производ израђен, промјенама метода израде, метода и врсте функционисања и промјенама састава производа⁶. У наставку ће се сагледати неке од могућности за диференцирање функционалних особина производа.

Избор материјала од којег је производ израђен може да допуни и побољша техничке користи од производа, а самим тим и да одредје основни став потрошача према производу. Свјedoци смо појаве да на тржиште стално стижу нови односно побољшани материјали који проширују могућности употребе односно потрошње неког производа и замјењују материјал којим се до сада користимо.

Технички аспект производње често дозвољава да се у производњи једног производа користи широк избор материјала без поремећаја у његовом функционисању. Произвођач конфекције може да бира између вуне, памука, лана и вјештачких влакана или било које њихове комбинације. Ови

различити материјали имају и различит одраз на продајну привлачност производа. Данас вјештачка влакна често имају већу продајну привлачност од памука и вуне. "Квалитетнији материјал или потпуно нова врста материјала могу дати производу већу конкурентску привлачност и омогућити ниже трошкове производње и сервиса. Промјена у материјалу може да побољша не само изглед производа, већ и лакоћу његовог коришћења, задовољство при коришћењу, његов квалитет ношења или његову ефикасност".⁷

За технолошки процес су везане и могуће варијације у методу израде и методу функционисања. Боља израда производа је важно средство конкуренције јер се тим путем постиже лакше руковање производом, већа безбједност, уштеда рада. Велики број производа могу послужити истој основној функцији, али на бази различитих метода или принципа рада. Обична графитна оловка, хемијска оловка и наливперо обављају исту базичну функцију, али путем различитог принципа рада.

Диференцирајући састав (композицију) производа може се, таксфе, утицати на његову функционалност и продајну привлачност. Узећемо за примјер случај нове врсте цигарета. Пушачи се могу подијелити у групе према врсти задовољства које им пружа пушење уопште или пушење једне одређене врсте цигарета. Произвођач треба да одлучи на коју се групу или групе жели да усмјери да би постигао успјех, какву врсту цигарете треба да понуди. Јер, иако само мали број људи може да разликује двије мјешавине дувана, ипак се могу створити уочљиве разлике, на примјер, између врло јаке и врло благе сорте. Друге разлике поготову ако се ради о дужини или дебљини цигарета још лакше може запазити просјечни пушач. Има и таквих карактеристика које свакоме упадају у очи као, на примјер, да ли цигарета има или нема филтер. Ако се произвођач одлучио за дио тржишта који жели да освоји и за одговарајућу слику врсте онда треба својој цигарети дати такав облик и особености које ће најбоље пристајати овој слици производа. Ако жели, на примјер, да створи чврсту снажну, "мушку" слику производа, онда би претјерано блага мјешавина дувана била погрешна (пушачи у великој мјери могу да ствопе лошу слику).

Манипулишући са бројним могућностима које предузећу стоје на располагању у технологији производње (материјал израде, састав производа, метод израде и функционисања), произвођач врши диференцирање сопствених производа у односу на конкуренцију. Диференцијацијом настаје нов производ бар са становишта купца и његове тражње. Формира се посебно тржиште за диференцирани производ с посебном скалом његове тражње (крива

⁶ Сенић Р., "Управљање растом и развојем предузећа", оп. цит. стр. 332.

⁷ Исто, стр. 334.

тражње благо пада према десној страни). То је циљ диференцирања производа. Цијена више није дата, понуђач је може повећати и да не изгуби све купце. Какве су могућности за стварање посебних, диференцираних тржишта на бази манипулисања са технологијом и функционисањем производа најсликовитије показује примјер производње ручних сатова. При истој основној функцији, мјерење времена, пружа се низ других могућности за његову примјену на бази различитог функционисања. Пошто технологија даје одговор на питање како функционише производ ?, а "функција" одговара на питање: "Шта може производ ?, неопходно је упоредити ове двије димензије производа (табела 1.).

ДИМЕНЗИЈЕ ПРОИЗВОДА	
ПРИМЈЕР : РУЧНОГ САТА	
ОСНОВНА ФУНКЦИЈА : МЈЕРЕЊЕ ВРЕМЕНА	
ТЕХНОЛОГИЈА	ФУНКЦИЈА
Како функционише производ ?	Шта може производ ?
Начин рада : механички, електронски	Сати, минуте, секунде
Показивање времена : аналогно, дигитално	Штоповање времена
Погон : опруга, батерија, соларне ћелије	Буђење, календар, свјетско вријеме
Стакло : нормално, сафир, пластика	Мјерење pulsa, крвног притиска
Кућиште : злато, челик, месинг, пластика, камен и дрво	Мјерење висине и дубине
Каиш : метал, кожа, синтетика, текстил	Рачунање, складиштење података

Табела 1. Могућност диференцирања ручног сата преко димензија технологије и функције⁸

Унапређивање функционалних карактеристика одређеног производа омогућава предузећу да очува преференције потрошача за дотичну марку производа. Њихова комбинована примјена са измјенама у стилу представља ефикасно средство изграђивања реномеа иноватора у грани, привлачење већег броја препродаваца својих производа и интензивније укључивање у поједине тржишне сегменте.

Опасности код функционалних адаптација произилазе из могућности да буду откривене и елиминисане од стране конкуренције. Конфронтација са конкуренцијом може да улиједи било због тога што одређена иновација директно угрожава тржиште конкурентских производа, било

због тога, што ново тржиште које отвара производ измјењених карактеристика, поставши високо рентабилно, провоцира конкурентска предузећа да се укључе на дотично тржиште, нудећи супститут производа.

Уколико предузеће има намјеру да остане на постојећем тржишту за њега ће бити прихватљивија варијанта функционалних адаптација које су сличније производима ривалских предузећа. Сличност властитих производа конкурентским осигурава већу извјесност у погледу активирања тражње, јер се производ може третирати као супститут и као такав може рачунати на дио тржишта ривалских производа. Међутим, то истовремено значи већу вјероватноћу да ће улиједити енергична контра акција од стране постојећих произвођача, те иноватор мора бити спреман да издржи скупи рат квалитетом и цијеном који ће му бити наметнути.

Уколико предузеће улази на ново тржиште његови производи се могу битније да разликују по функционалним својствима у односу на сличне производе конкуренције. Ови производи не угрожавају искључиво одређени ривалски производ, него мањи дио тржишта већег броја ривалских производа. Овим путем се смањује или одгађа конкурентска одмазда за касније.

Став предузећа према овим алтернативним могућностима одређен је његовим финансијским и технолошким могућностима. Слабија предузећа у вршењу функционалних иновација мораће да се ослањају на стратегију којом се избјегава директна конфронтација са конкуренцијом, или се она одгађа на дужи временски период. Јача предузећа, међутим ослањајући се на економију величине неће избјежавати да своју снагу испробају улажењем у директне конфликти.

ЛИТЕРАТУРА

- [1] Образ Р. "Политика производа" Информатор, Загреб, 1975.
- [2] Котлер Ф. "Управљање маркетингом ", књига 2. Информатор, Загреб, 1989.
- [3] Сенић Р. "Неопходност иновација", "Планирање и анализа пословања", 1/89
- [4] Сенић Р. "Управљање растом и развојем предузећа", Савремена администрација, Београд, 1993.
- [5] Станић М., "Маркетинг и конкуренција", УПС, Бањалука, 2006.

⁸ Подаци преузети из Сенић Р., исто, стр. 227.



ОД 4Ps КА 7Ps У УСЛУЖНОМ СЕКТОРУ

* *Нова банка АД Бања Лука*

Резиме: У раду је представљен савремени приступ управљању маркетингом услужних организација и значај појединих фактора који се морају уважавати приликом доношења пословних одлука

Кључне речи: услуге, маркетинг, маркетинг микс, услужна организација, услужни сектор, корисник услуге, управљање услужним процесом

Abstract: This paper presents a contemporary approach to the marketing management of service oriented organizations and the importance of the specific factors, which must be taken into consideration in decision making process.

Keywords: services, marketing, marketing mix, service organization, service sector, customer, service process management

1. УВОД

У савременим условима, услуге представљају веома важан сегмент свјетске привреде који је у константном порасту. У највећој свјетској привреди, САД, услужни сектор запошљава 76% од укупно запосленог броја радника и учествује са 79% у друштвеном бруто производу. Истовремено, услуге чине и четвртину вриједности укупне међународне трговине.

2. ДЕФИНИСАЊЕ УСЛУГА

Услуге се могу дефинисати као „било која активност, корист или задовољство која је понуђена на продају или је у вези са продајом неког производа“¹ или као „било која активност или корист коју једна странка нуди другој и која је у основи неопипљива и не резултира власништвом над нечим“² или као „дјелатност или скуп дјелатности мање или више стварне природе које се

¹ Дефиниција Комитета за дефиниције Америчког удружења за маркетинг (АМА) из 1960. године

² Ф. Котлер и др.: „Основе маркетинга“, четврто европско издање, Мате, Загреб, 2006.

обично, али не нужно, стварају у интеракцији између клијента и услужних радника и/или физичких ресурса или добара и/или система пружаоца услуга, које се нуде као рјешење за проблеме клијената“³.

У оквиру националне економије, услуге пружају пословни субјекти (банке, авиопревозници, осигуравајућа друштва, консултантске фирме, трговци итд.), држава (здравство, војска, полиција, образовање, поштанске услуге итд.) и непрофитне организације (црква, музеји, болнице, добротворна друштва и сл.).

Интересантна је класификација услуга коју је урадио Roger Schemener⁴. Овај аутор је услуге класификовао на основу два параметра: коефицијента радне интензивности (као односа између трошкова рада и капитала) и степена међузависности између учесника у услужном процесу (запослених у услужним организацијама и крајњих корисника):

		Степен међузависности и стандардизације	
		Low	High
Степен радне интензивности	Low	„Фабрике услуга“	„Продавнице услуга“
	High	Масовне услуге	Професионалне услуге

³ Christian Grönroos: „Services Management and Marketing: Managing the Moments of Truth In Service Competition“, New Lexington Press, San Francisco, 1990

⁴ Преузето из: James A. Fitzsimmons, Mona J. Fitzsimmons: „Service Management: Operations, Strategy, Information Technology“, 6е, McGraw-Hill/Irwin, 2008

Фабрике услуга се налазе у капитално интензивним дјелатностима са ниским степеном утицаја корисника на квалитет услуга јер се ради се о стандардизованим дјелатностима. У ову групу услуга убрајамо: авиопревоз, хотеле, шпедицију и сл.

Продавнице услуга су капитално интензивне услуге, али постоји изражајнији утицај корисника на услужни процес. Овдје се сврставају услуге болница, поправке производа и сл. Напримјер, болничко особље и пацијенти морају заједно учествовати у процесу дијагностицирања и лијечења да би се добила задовољавајућа услуга (изљечење).

Масовне услуге карактерише висока радна интензивност услужних организација са малим утицајем крајњих корисника. То су: трговина, школе, банкарство и др. Ради се о стандардизованим дјелатностима али са већим бројем радника у услужним организацијама (трговачки ланци, ланци ресторана).

Код професионалних услуга корисник очекује да добије услугу стручњака у некој области. У ову групу сврставамо: адвокате, рачуновође и сл.

Оваква подјела је битна у дијелу управљања услужном организацијом. Менаџери услужних организација гдје је висок капитални коефицијент оријентисани су на развој и одржавање стандардизације опреме којом пружају услуге док менаџери у радно интензивним услужним организацијама морају више обратити пажњу на квалитет и стучну оспособљеност својих запослених. С друге стране, степен учешћа крајњег корисника у услужном процесу директно је условљено његовом перцепцијом квалитета услуге.

3. КАРАКТЕРИСТИКЕ УСЛУГА

Приликом дефинисања маркетинг стратегија и програма, услужна организација, без обзира о којем облику се ради, мора уважавати следеће карактеристике услуга:

- Неопипљивост,
- Недјелљивост,
- Разноврсност,
- Пролазност и
- Непостојање власништва.

Неопипљивост је најизраженија карактеристика услуга и у основи представља потпуно одсуство перцепције корисника о квалитету понуђене услуге прије кориштења. Услужна организација, с друге стране, има проблем „материјализовања“.

Недјелљивост се базира на дефинисању услужног процеса као процеса сервукције („servuction process“). На основу оваквог приступа у дефиницији, услуга се не може одвојити од оног ко је пружа, без обзира да ли је то човјек или машина. Поред даваоца услуге, у процесу учествује и клијент (корисник), али на став о услузи (позитиван или

негативан) са становишта појединачног клијента могу утицати и други учесници без обзира да ли имају активну или пасивну улогу у процесу пружања услуге. Један од примјера може бити концерт гдје на квалитет услуге са становишта појединачног корисника утиче музичка изведба музичког бенда (даваоц услуге) али и понашање преосталог дијела публике на концерту.

Промјенивост подразумијева да квалитет услуге зависи од интеракције између услужног радника и корисника, али и од времена, мјеста и начина на који се пружа.

Пролазност значи да се услуге не могу чувати или складиштити што нас доводи до закључка да се оне користе само у времену трајања.

Непостојање власништва је последња карактеристика по којој се услуге разликују од класичних производа и представља, на неки начин, надоградњу пролазности као карактеристике. Код њих нема класичног власништва као код производа гдје клијент може по истеку одређеног времена продати производ.

4. УСЛУЖНИ МАРКЕТИНГ МИКС

Иако представља квалитетну основу, традиционални маркетинг микс са своја четири елемента: производом, цијеном, промоцијом и дистрибуцијом је релативно ограничен на примјену у маркетингу услуга. Специфичности услуга због којих је којих ограничана могућност примјене традиционалног концепта огледају најмање у следећем:

- Услуге су, за разлику од производа, неопипљиве;
- Многе услуге се пружају по цијени иза које нема трошковне калкулације и коју клијенти доживљавају као индикатор квалитета услуге;
- Истовременост производње и кориштења усложњавају имплементацију и контролу у каналима дистрибуције итд.

На основу наведених ограничења традиционалног маркетинг микса, а са циљем квалитетнијег дефинисања маркетинг стратегије и тактике, маркетинг микс услуга је проширен у односу на традиционални и обухвата:

- Понуђену услугу (**Product**),
- Цијену (**Price**),
- Дистрибуцију (**Place**),
- Промоцију (**Promotion**),
- Људе (**People**),
- Физичко окружење (**Physical evidence**) и
- Процесе (**Processes**).

Понуђену услугу чине све њене карактеристике које утичу на вриједност: изворне карактеристике услуге (core), додатне елементе услуге, испоручене корисности за корисника, гаранције, додатне вриједности (квалитет) услуге итд. Изворне

карактеристике услуге заснивају се на развоју корисничког поимања квалитета услуге. Додатни елементи услуге истичу додатне вриједности коју корисник стиче кориштењем услуге у односу на конкуренцију. Услуга мора бити конципирана на основу потреба или жеља тржишта, односно мора се понудити оно што корисници желе, а не шта процијени услужна организација да њихови корисници желе. Овај приступ изискује озбиљан приступ у истраживању потреба и жеља на тржишту.

Цијена је вриједност коју је корисник услуге спреман платити да би користио неку услугу. Одлучивање о цијенама са становишта услужне организације обухвата све погодности које је давалац услуге спреман понудити на тржишту са циљем продаје неке услуге и обухвата: управљање трговачком маржом, дисконте, кредитирање и разне стратегије за минимизирање других трошкова корисника. са становишта корисника обухвата све трошкове који настају на основу кориштења неке услуге. Пролазност, као карактеристика услуга, доприноси значају контроле тражње и понуде услуга на тржишту.

Дистрибуција подразумева доношење одлуке „гдје“, „када“ и „како“, односно о географској локацији, условима, физичким или електронским каналима, броју посредника у каналу, контроли корисника и др.

Промоција обухвата информисање, едукацију, убјеђивање и подсећање корисника о услузи која им је на располагању. За промоцију услуга се користи више елемената: разни комуникациони алати (медији разног облика, лична продаја, промоција, PR), брендирање услуге, корпоративни дизајн, едукација клијената, разни тренинзи итд. Промоција је нарочито битна код тзв. „уникатних“ услуга, односно услуга које имају јединствене карактеристике. Циљеви промоције су: развој свијести или интереса за услугу унутар организације која пружа услугу и изван ње, истицање корисности која се стиче кориштењем дате услуге, изградња позитивног имица, диференцирање од конкуренције итд. Промоција је врло комплексан елемент маркетинг микса услужних организација због неопипљивости услуга.

Људи, као елемент маркетинг микса у услужним дјелатностима, подразумева доношење одлуке о одабиру радника (интерни корисници) на такав начин да најбоље пруже услугу и о избору правих клијената (екстерни корисници) за остварење мисије понуђача. Сваки контакт запосленог у услужној организацији са корисницима њихових услуга изазива реакцију корисника, позитивну или негативну. Полазећи од те чињенице, запослени морају континуирано пролазити систем тренинга, морају бити мотивисани за посао којим се баве и имати исправан став према корисницима услуга.

Физичко окружење обухвата локацију (зграда, предео у којем се пружа услуга), интеријер

(намјештај), опрема, одјевање запослених и разне метафоре које се користе у комуникацији са клијентима. Улога овог елемента маркетинг микса даје могућност услужној организацији да пружи јаку, доследну и позитивну поруку о природи услуга које нуди својим клијентима.

Процеси обухватају скуп правила понашања и услова под којим се пружа услуга клијентима. Истицање значаја овог елемента маркетинг микса произилази из следећих чињеница: корисници услуга су учесници у услужном процесу, излазни резултат услужног процеса зависи од интерних и екстерних фактора, услуге играју заокружену улогу у задовољењу потреба потрошача и сл. Услужни процес мора бити јасно дефинисан гдје сваки од учесника мора знати своју улогу.

5. ЗАКЉУЧАК

Будућност свјетске привреде је интензиван развој услужног сектора. Томе у прилог иде и чињеница да је у најразвијенијим свјетским економијама надполовично учешће услужног сектора у друштвеном бруто производу.

Полазећи од карактеристика услуга и чињенице да крајњи корисник доноси одлуку о квалитету услуге која му је пружена, управљање услужним процесом захтијева уважавање бројних фактора који могу утицати на ту услугу. Све ове чињенице резултирају да услужна организација приликом доношења маркетинг одлука мора уважавати већи број фактора у односу на производне организације. Основна четири фактора маркетинг микса су модификована и додата нова три као директан резултат карактеристика услуга.

Уважавање свих седам елемената приликом доношења пословних одлука ствара предуслове дугорочног приступа тржишту.

6. ЛИТЕРАТУРА

1. Проф. др Раде Канцир : «МАРКЕТИНГ УСЛУГА», друго издање, Београдска пословна школа, Београд, 2007.
2. Ф. Котлер и др.: «Основе маркетинга», четврто европско издање, Мате, Загреб, 2006.
3. Anders Gustafsson, Michael D Johnson: „Нагјецање у услужној економији“, Мате, Загреб, 2006.
4. Christian Grönroos: “Services Management and Marketing: Managing the Moments of Truth In Service Competition“, New Lexington Press, San Francisco, 1990
5. James A. Fitzsimmons, Mona J. Fitzsimmons: „Service Management: Operations, Strategy, Information Technology“, 6e, McGraw-Hill/Irwin, 2008

Проф. др Рајко Радовић*
Мр сц. Селма Новалија*

РАЧУНОВОДСТВЕНИ АСПЕКТ МЕРЦЕРА И АКВИЗИЦИЈА СА ИСТОРИЈСКИМ ПРЕГЛЕДОМ ИНТЕГРАЦИЈА MERGERS AND ACQUISITIONS ACCOUNTING ASPECT WITH HISTORY VIEW OF INTEGRATIONS

* Факултет спољне трговине Бијељина

Резиме: Мерцери и аквизиције представљају облике реструктуисања предузећа. Примјеном ових облика пословања, предузећа могу да ријеше одређе финансијске, производне и друге проблеме, који могу бити узрок настанка кризних периода у пословању. Интеграције, у својој историји, јављају се у тзв. »таласима«. Уз помоћ специфичног облика рачуноводственог обухвата, без обзира на појаву »таласа«, мерцери и аквизиције евидентирају се у пословним књигама, односно, званичним финансијским извјештајима.

Кључне речи: интеграција, мерцер, аквизиција, консолидација, тренд брзог раста, историјски преглед, Америка, Европа, Босна и Херцеговина, рачуноводствени аспект мерцера и аквизиција.

Abstract: Mergers and acquisitions present a form of restructuring the firms. The application of this forms dealing, the firms can to solve certain financial, production and omxep problems, which can be cause of crisis periods in dealing. Integration, in its history, is appearing in so-called »waves«. With help of specific form of accounting coverage, without consideration on appear of »waves«, mergers and acquisitions are recording in accounts with respect to official financial reports.

Keywords: integration, merger, acquisition, consolidation, trend of rapid growth, history view, America, Europe, Bosnia and Herzegovina, mergers and acquisitions accounting aspect

1. УВОД

Тренд интеграција започиње још у претпрошлом вијеку (XIX вијек), наставља се у прошлом (XX вијек), а евидентан је и у XXI вијеку. Кроз историју, облици који су се јављали, имали су различит интензитет и дужину трајања. Мерцери и аквизиције су један од тих облика који су своју примјену имали у свим сферама привреде. У посљедњем вијеку

посебно је значајна њихова примјена у банкарском сектору. Поред банкарства, евидентно је њихово присуство и у хемијској, аутомобилској и другим индустријама данашњице. Ипак, и поред тога, развој мерцера и аквизиција у Босни и Херцеговини, због привредних околности, мора се посматрати на један, сасвим другачији начин, у односу на развијене земље.

Разматрање мерцера и аквизиција не би имало смисла, да њихову појаву није пратила и њихова евиденција. Евиденција мерцера и аквизиција реализује се на специфичан начин. Рачуноводствени обухват мерцера и аквизиција подводи се под рачуноводствени обухват пословних комбинација.

2. МЕРЦЕРИ И АКВИЗИЦИЈЕ КАО ПОСЕБНИ ОБЛИЦИ ИНТЕГРАЦИЈА

У пракси се јавља вертикално и хоризонтално интегрисање предузећа. Хоризонтално интегрисана предузећа представљају комбинацију предузећа која производе исте врсте производа, док вертикално интегрисање представља комбинацију предузећа, која имају условљене дјелатности и може бити спајање, којим се остварују користи једноставнијег приступа потрошачима или добављачима. Било којим обликом интегрисања, жели се постићи унапређење, које није могуће остварити, ако се задржи на постојећој структури капитала и учешћу на тржишту.

Мерцери представљају поступак спајања имовине два или више предузећа у једну економско-правну цјелину, при чему једно предузеће остаје непромијењено, а друго (друга) предузеће (пословни ентитети) престаје да постоји. У економској литератури поред термина мерцер, употребљавају се термини спајање односно фузија.

»Фузија се заснива на принципу добровољности.«¹ Спајање се примјењује код свих врста правних лица, од акционарског друштва, преко командитног друштва и друштва са ограниченом одговорношћу, до друштва са неограниченом одговорношћу. У спајање улазе обично предузећа исте или приближно исте величине. Након процеса спајања, акционари предузећа, које је иницирало спајање, стичу контролу над акцијама новооснованог предузећа. Приликом спајања јављају се ефекти синергије и економије размјера.

»Синергија представља економије, остварене спајањем, при чему је могућност комбинованог предузећа већа од његових претходно раздвојених дијелова.

Економије размјера настају, када просјечни јединични трошак опада, док обим расте. Оне се остварују због користи величине. Економија размјера, се може, осим у сектору производње, јавити и у другим секторима као што су финансије, рачуноводство, маркетинг, и сл.«²

Поред мерцера јављају се и концерни. »Разлика између фузије и концерна је управо у чињеници, да концерн врши окупљање више правних лица (самосталних) у циљу економског, а не и правног јединства.«³

Мерцери се могу реализовати на два начина:

- преузимањем – врши се на начин, да се изврши пренос имовине преузетог предузећа као цјелине, на предузеће које врши преузимање, уз обештећење акционара преузетог предузећа на начин, да им се уступе акције предузећа, које врши преузимање,
- оснивањем новог друштва – дешава се, када се имовина свих предузећа, која су прихватила мерцер, у цјелости преноси на ново предузеће. У новоформираном предузећу, утврђује се удио свих предузећа у циљу правичног обештећења.

»Приликом употребе термина мерцери и аквизиције, у литератури често долази до замјене. Разлика се огледа у томе што за мерцере, уопштено важи, да у ову врсту послова улазе предузећа једнаких

¹ Marković M., Poslovanje preduzeća i preduzetništvo, Univerzitetska knjiga, Mostar, 2003., str. 70

² Horne C.V., Wachowicz M.J., Osnove finansijskog menadžmenta, Mate, Zagreb, 2002., prevod djela: Horne C.V., Wachowicz M.J., Fundamentals of Financial Management, Ninth Edition, 1995, Prentice Hall, Inc., str.632

³ Vunjak N., Finansijski menadžment - poslovne finansije, Ekonomski fakultet, Subotica, 2001., str. 374

величина, а плаћање може бити реализовано размјеном акција без премије. Аквизиције су послови код којих имамо доминантну страну, која контролише другу, а за то се обично плаћа премија. Уочавање разлика може постати проблем у пост-погодбеној фази, односно, после подјеле, када мерцери, често постају аквизиције са нултом премијом, а неке се аквизиције радије посматрају и као тзв. мерцери у давању односно »играње са постигнутим изравнавањем.«⁴

Под аквизицијом се подразумева процес припајања, гдје једно предузеће преузима друго, куповином његових акција, које може да се изврши:

- на бази уговора са менаџментом предузећа,
- директном куповином на тржишту акција,
- путем преговора са власницима акција о заступању њихових интереса,
- куповином одобрених, али још неиздатих акција, и сл.

Аквизиција је нарочито атрактиван стратегијски избор предузећа, када кључни параметар за успех новог посла представља неопипљива актива (патенти, имиџ производа, истраживачко-развојне способности) чији је квалитет, када је у питању интерни раст, често веома тешко одржати на задовољавајућем нивоу.⁵

»Три основне процедуре које се користе код аквизиције предузећа:

- спајање или припајање,
- стицање средстава,
- стицање власништва. «⁶

Консолидација представља комбинацију два и више предузећа у потпуно ново предузеће. Стара предузећа престају постојати. »Иако су технички различити, појмови *спајање*, (гдје једна твртка преживљава) и *консолидација*, често се употребљавају као синоними.«⁷

⁴ McGee J., Thomas H., Wilson D., Strategy: Analysis and Practice, McGraw - Hill Education, New York, 2005., str. 378

⁵ Prilagođeno prema: Todorović E., Denčić - Mihajlov K., Akvizicije kao strategijski izbor preduzeća, Management, Fakultet organizacionih nauka - Beograd, br.19-20, Decembar 2000., str. 22

⁶ Kapić R., Finansijsko - računovodstveni aspekti preuzimanja preduzeća, Zbornik radova: u povodu 25-godišnjice Ekonomskog fakulteta Univerziteta u Tuzli, Ekonomski fakultet Tuzla, 2001., str. 127-128

⁷ Horne C.V., Wachowicz M.J., op.cit., str.645

У процес спајања улазе иста или слична предузећа, предузећа из комплементарних грана или дјелатности, као и предузећа која се налазе у конкурентском односу. Због тога с правом можемо да кажемо, да мотиви уласка у послове спајања могу бити: производне, тржишне и финансијске природе.

Поред наведених, јављају се и други облици интеграција, али због циља рада ограничили смо се на наведену.

3. ФАЗЕ ОДВИЈАЊА МЕРЦЕРА И АКВИЗИЦИЈА И ИНДИКАТОРИ ЊИХОВОГ БРЗОГ РАСТА У БАНКАРСТВУ

Послови мерцера и аквизиција се реализује плански и систематично. Зато кажемо да се таква врста послова постепено одвија путем пет фаза.

У првој фази врши се испитивање потенцијалних партнера, истраживање тржишта и опште планирање.

Друга фаза усредсређује се на нову организациону структуру и утврђивање неопходних услова за остваривање циљева спајања.

У трећој фази се врши окончање преговора и врши састављање протокола о постигнутим договорима.

Четврта фаза дефинише мотиве и циљеве уласка у послове спајања, датум закључивања пословних књига и састављања биланса свих учесника спајања, дефинисање елемената активе и пасиве, који улазе у састав новог предузећа, утврђује учешће свих учесника спајања у капиталу новог предузећа, износ премије у готовини која се доплаћује акционарима припојених предузећа на акције примајућег предузећа, а за износ уступљених акција.

Пета фаза је фаза у којој се врши објављивање нацрта споразума о спајању и врши упис спајања у судски регистар од стране сваког предузећа појединачно.

Сврха спајања предузећа може бити повећање продаје путем доминације на новонасталом тржишту, нова технолошка унапређења у производном процесу, проширења производног програма, елиминација дуплих погона, смањење броја запослених, побољшање рада појединих служби, кориштење пореских бенефиција, односно, компензација износа опорезивог губитка у наредним периодима са будућим опорезивим приходима, и сл.

Мерцери и аквизиције заступљени су у свим секторима. Веома често су присутни у банкарству, гдје је њихова брза експанзија јасно уочљива. Пракса текућег рапидног корака мерцера и аквизиција у банкарству указује на неколико

карактеристичних индикатора што је приказано у Табели 1.

Табела 1. Подручја и индикатори брзог раста мерцера и аквизиција⁸

Подручје	Индикатори
1. Регулације и прописи	Смањење рестрикција за филијале Примјена РНИБ Акт-а из 1994. условљава елиминисање међдржавне банкарске рестрикције Примјена ГЛБ Акт-а из 1999. дозвољава консолидације
2. Извјештавање и рачуноводствени стандарди	Примјена општеприхваћених рачуноводствених принципа (ГААП) насупрот Регулаторних рачуноводствених принципа (РАП) Стандарди фер вриједности Пропис о елиминисању метода удруживања интереса
3. Технолошк и напредак	Напредак у комуникацији и технологији процесирања података Интернет банкарство Коришћење Web страница
4. Пословно искуство	Пораст концентрације финансијских институција на националном нивоу Повећање снаге и квалитета зараде Експанзија понуде финансијских услуга Равномијеран раст цијена банкарских акција Пораст броја банака Редукција банкротства банака
5. Економски фактори	Економски раст Ниске каматне стопе Изобилје новца расположивог за инвестирање Вишак финансијског капитала

У циљу бржег и успјешнијег реализовања мерцера и аквизиција, на тржишту постоји мрежа информација

⁸ Prilagođeno prema: Ćurčić N. Uroš, Upravljanje rastom i performansama banke – Strategijsko upravljanje rastom, korporativnim i portfolio performansama banke, Mladost Color Print, Loznica, Novi Sad, 2003., str. 79 i Rezaee Z., Financial Institutions, Valuations, Mergers and Acquisitions – The Fair Value Approach, Second Edition, John Wiley & Sons, New York, 2001., str. 88

коју користе предузећа купци, инвестиционе банке и брокери, а служи за обезбјеђење објективних и правовремених информација о предузећу, које се купује.

4. ИСТОРИЈСКИ ПРЕГЛЕД ИНТЕГРАЦИЈА У СЈЕДИЊЕНИМ АМЕРИЧКИМ ДРЖАВАМА

Проблематику интеграција могли бисмо посматрати у историјском контексту, другим ријечима, њихов циклични развој. На формирање тзв. »таласа« утицали су бројни критерији међу којима су: величина циљаног предузећа, важност циљаног предузећа, ко су заинтересовани финансијери и сл. »Први талас интеграција настао је након депресије 1883. године, достигао је врхунац између 1898. и 1902. године, а окончан је 1904. године.«⁹

Овај талас обухватао је многе хоризонталне комбинације и консолидације у неколико индустријских грана. »Између 1890. и 1905. године десило се преко 200 консолидација у области нафте, челика, дувана, али и других индустрија. Ове комбинације представљају први талас мерџера у Сједињеним Америчким Државама и представљају сигуран облик улагања у индустријама до данас.«¹⁰

Други талас захватио је период од 1916-1926. године, а према другим мишљењима¹¹ од 1922-1929. године. Без обзира на разлику у мишљењима, сигурно је да је овај талас окончан 1929. године, са колапсом економије и берзе. Карактеристичан је по хоризонталним пословима и вертикалним трансакцијама. За први талас била је карактеристична појава монопола, а за други појава олигопола. »Многи од подстицаја за мерџере у другом периоду, исто тако¹² су долази од банкара.«¹³

Трећи талас интеграција трајао је у периоду 1965-1969. године (доба конгломерата, тј. аквизиција компанија из различитих индустрија).

⁹ Gogan A.P., Integracije, akvizicije i restrukturiranje korporacija, Prometej, Novi Sad, 2004., str. 49

¹⁰ Petty J.W., Keown A.J., Scott D.F., Martin J.D., Basic Financial Management, Prentice Hall, Englewood Cliffs, New Jersey, 1993., str. 796

¹¹ Petty J.W., Keown A.J., Scott D.F., Martin J.D., op.cit., str. 797

¹² Za ulazak u poslove merdzera u prvom periodu, podsticaj su takođe davali, bankari.

¹³ Wyatt R.A., A Critical Study of Accounting for Business Combinations, American Institute of Certified Public Accountants, New York, 1963., str.3

Четврти талас обухватао је период 1981-1989. године и за њега је карактеристична појава корпорацијског нападача који често користи тржиште нискорангираних обвезница како би финансирао послове оптерећене великим дуговима.

Пети талас почиње од 1992. године и још увијек траје (доба мегаинтеграција). Уобичајени послови у петом таласу интеграција јесу окрупњавање и индустријска консолидација.

5. ИСТОРИЈСКИ ПРЕГЛЕД ИНТЕГРАЦИЈА У ЕВРОПИ

Процеси мерџера и аквизиција у европским земаљама, у односу на америчку привреду, касне и уједно се одвијају са слабијим интензитетом. Разлог оваквог дешавања налази се у чињеници да је тржиште капитала било мање развијено у односу на финансијске институције. »Међу европским земљама највећи обим власничких трансакција забиљежен је у Великој Британији, Њемачкој и Француској, док су Шведска, Финска, Холандија и Ирска имале већу стопу раста мерџера и аквизија него ГДП.«¹⁴

Док је 2002. године, на основу искуства из претходног периода од пет година, са укупно 10,84 трилиона \$ (10¹⁸), изгледало као да су активности у рецесији, у 2003. години је остварена прекретница на боље. Интересантно је да су мега погодбе, које су карактерисале брз раст крајем 1990-тих, настављене и даље због интернационалних трансакција великих размјера.¹⁵

Пети талас интеграција у Европи започео је 1998. године, да би се 1999. године вриједност послова реализованих у Европи готово изједначила са пословима реализованим у САД.

Иако се сваки »талас« поклапа са периодом пливајућих цијена акција, присутна је суштинска разлика, како у предузећима која врше преузимање, тако и у врстама аквизиција, па се може закључити да, економска теорија још увијек није дала једну општеважећу хипотезу, која објашњава логику јављања »таласа« преузимања предузећа.

¹⁴ Sudarsanam S., Creating Value from Mergers and Acquisitions: The Challenges, Prentice Hall/Financial Times, Harlow England, 2003., str. 22

¹⁵ McGee J., Thomas H., Wilson D., op.cit., str. 378

6. ИСТОРИЈСКИ ПРЕГЛЕД ИНТЕГРАЦИЈА У БОСНИ И ХЕРЦЕГОВИНИ

За Босну и Херцеговину готово је немогуће истражити периоде интеграција, због чињенице, да је у Босни, дуго била присутна државна својина предузећа, а предуслов власничких трансформација у које убрајамо мерцере и аквизиције, јесте, трансфер државне својине у руке приватних инвеститора. То ипак није разлог да не истражимо историјат предузећа, што може помоћи у схватању ове проблематике. У Босни и Херцеговини, могли бисмо јасно издвојити четири периода која су везана за развој предузећа.

Први период трајао је од 1945. до 1948. године када имамо традиционално власничко управљање приватним и државним предузећима, без примјене научних метода управљања, обрачуна пословања и праћења рада.

За други период, од 1946/48 – 1950/53. године, карактеристична је појава државно - социјалистичких предузећа (провођење национализације и експропријације приватног власништва) са преласком на планску привреду.

Појава и развој друштвених самоуправних социјалистичких предузећа јавља се у трећем периоду односно 1950/53 – 1988. године. У овом периоду предузећима номинално руководе власници, а *de facto* држава и њени органи. Карактеристика овог периода јесте децентрализација привреде и постепено осамостаљење предузећа.

Четврти период почиње почетком 1989. године када настаје власничко реструктуисање предузећа и јавља се власнички плурализам (приватна, државна, задружна и мјешовита предузећа).

У појединим периодима историјског развоја предузећа, на простору Босне и Херцеговине, дешавале су се интеграције, које бисмо могли назвати тзв. »политичке интеграције«. То су биле интеграције великих привредних комбината, које за циљ, примарно, нису имале остваривање добити, него рјешавање друштвених проблема.

7. РАЧУНОВОДСТВЕНИ АСПЕКТ МЕРЦЕРА И АКВИЗИЦИЈА

Реструктуисање предузећа карактеристично је за процес транзиције. Улога рачуноводства у процесу

транзиције и тржишном развоју је велика. Оно као развијени информациони систем, пружа одговарајуће податке.

Колика је улога рачуноводства, а и финансија са макро и микро аспекта, јасно се види из следећег:

- служи за утврђивање макроекономских агрегата за потребе вођења економске политике,
- детектује привредни криминал као ограничавајући фактор развоја предузећа,
- оцјењује бонитет (финансијски положај) предузећа,
- процјењује профитабилност инвестиционог улагања у куповину предузећа,
- процјењује вриједност предузећа.

Рачуноводство пословних комбинација посматра се као рачуноводство аквизиција и рачуноводство мерцера. Уопштено, под рачуноводством аквизиција, резултати стицања су наведени у консолидованим извјештајима само од датума аквизиције. У рачуноводству мерцера, финансијски извјештаји су сабрани и презентовани као да су предузећа које су ушла у пословну комбинацију увијек била заједно. Дакле, иако се комбинација може десити у дијелу године, у рачуноводству мерцера се користе резултати за цијелу годину оба предузећа која се могу одразити на годишњи консолидовани извјештај, а који одговарају износима исказаним у истим основним извјештајима.¹⁶

Рачуноводство мерцера и аквизиција мора водити рачуна о самосталним и/или повезаним појединцима и групацијама које се називају стејкхолдерима, а који могу утицати на стратегију предузећа као и на крајњи резултат пословања. Од кључног значаја у стратегијском и пословном одлучивању је и пресудно варирајуће, појединачно, релативно и синергичко дјеловање следеће четири групе стејкхолдера: акционара (који улажу свој капитал), менаџера (који управљају пословањем), запослених у предузећу и окружења (купци, добављачи, банка, држава и др.).¹⁷

Ипак, неопходно је нагласити да је у процесу спајања потребно извршити спајање путем биланса фузије, ради затварања стања, и то средства и

16

<http://www.hkicpa.org.hk/professionaltechnical/accounting/rm/withdrawn/ssap27.pdf>, SSAP 27 (June 2001) - Statement of Standard Accounting Practice 27 – Accounting for Group Reconstructions, april 2007., str. 1

¹⁷ Prilagođeno prema: Vidaković V.S., Finansijsko izveštavanje – osnova upravljanja biznisom, Fakultet za uslužni biznis, Novi Sad, 2005., str.25-26

потраживања на дуговној, ка потражној страни тог рачуна.

Посматрање рачуноводственог аспекта мерџера и аквизиција почиње од поступка састављања биланса спајања код предузећа које се преузима, тј. преноси имовину. Та предузећа предзакључна и закључна књижења врше у главној књизи преко рачуна »продаје«. Путем овог конта закључују се сва активна и пасивна конта стања. Утврђени резултат предузећа које се спаја, биљежи се у билансу стања као повећање или смањење властитог капитала.

На супротној страни процеса спајања, анализира се предузеће које врши преузимање. Код тог предузећа, које својој имовини припаја имовину преузетог предузећа, евидентирање се врши преко рачуна »преузимања«.

На рачуну »продаје«, на његовој дуговној страни, приказују се салда свих активних конта, а на потражној пасивних и супротно, а на рачуну »преузимања« дуговна страна приказује салда свих пасивних конта, а потражна страна, салда свих активних конта.

Током процеса спајања евидентно је да настају трошкови као што су: трошкови који се односе на нову процјену имовине у циљу елиминисања латентних резерви, судски трошкови, трошкови штампања акција и сл. Ови и слични трошкови треба да терете резултат, односно, да се у моменту њиховог настанка или плаћања евидентирају на терет резултата, чиме улазе у састав расхода текућег обрачунског периода.

»Пренешени добитак из предузећа које се спаја, као и утврђени добитак из латентних резерви представља предмет опорезивања новог предузећа. Досадашња практична искуства указују, да се порез на такав добитак одлагао и измирио у наредном временском периоду, а све у циљу финансијске консолидације предузећа. Пореским прописима је регулисано, да новоосновано предузеће (путем фузије) има обавезу измирења пореза: 1) на капитал, 2) на промет некретнина, 3) на пренос акција (порез на промет).«¹⁸

Предузеће купац, рачуноводствено посматрано, сваку куповину другог предузећа третира као инвестицију. Ако предузеће купац плаћа премију изнад књиговодствене вриједности имовине онда се то одражава и на биланс стања. Ипак куповине предузећа захтијевају евидентирање опипљиве и

¹⁸ Vunjak N., *Finansijski menadžment- poslovne finansije*, Ekonomski fakultet, Subotica, 2001., str.378

неопипљиве имовине по тржишним вриједностима, због чега се мора примјењивати виша стопа амортизације (обично је тржишна већа од књиговодствене вриједности). И поред тога, ако је плаћена премија, већа од тржишне вриједности, разлика се евидентира као неопипљива имовина (goodwill) и мора се одбити од његових будућих прихода.

Приликом доношења одлуке да ли приступити куповини или не, треба водити рачуна о томе како ће спајање утицати на акције новоформираног или преживјелог предузећа и избјећи замку да се пажња усмјери само на нето добити по акцији. Управо због тога, значајно је да се поред почетног утврђивања нето добити по акцији утврди и пројекција будућег раста нето добити по акцији.

При процјени предузећа потреба је знати тржишну вриједност акција, која у принципу показује нето добит предузећа, дивиденду, структуру капитала, вриједност имовине, пословни ризик итд. Приликом ступања у послове спајања потребно је утврдити и однос размјене акција по тржишним цијенама а један од начина је и сљедећи:

$$\begin{array}{l} \text{Тржишна цијена по акцији} \\ \text{Број понуђених} \\ \text{Однос размјене} \quad \text{предузећа купца} \quad + \\ \text{дионича*} \\ \text{акција по} \quad = \frac{\quad}{\quad} \\ \text{тржишним цијенама} \quad \text{Тржишна цијена по акцији} \\ \text{предузећа које се купује} \end{array}$$

$$\begin{array}{l} \text{Тржишна цијена по акцији} \\ \text{предузећа које се купује} \\ * \text{ Број понуђених акција} = \frac{\quad}{\quad} \\ \text{Тржишна цијена по акцији} \\ \text{предузећа купца} \end{array}$$

Ако је однос тржишне цијене и нето добити по акцији већи код предузећа које се купује у односу на предузеће које купује, за очекивати је да, у будућности, када се реализује спајање и при томе задржи исти однос, оствари повећање тржишне цијене њихових акција.

8. ЗАКЉУЧАК

Мерџери, аквизиције и консолидације често се употребљавају, да означе исте појаве иако међу њима постоје разлике. Мерџери представљају поступак спајања имовине два или више предузећа у једну економско-правну цјелину, при чему једно

предузеће остаје непромијењено, а друго предузеће престаје да постоји. Под аквизицијом се подразумева процес припајања, гдје једно предузеће преузима друго, куповином његових акција. Консолидација представља комбинацију два и више предузећа у потпуно ново предузеће, при чему стара предузећа престају постојати.

Бројни су индикатори који показују брзину раста мерцера и аквизиција. Одвијање мерцера и аквизиција реализује се кроз пет фаза.

Развој интеграција, најприје је започео у Америци, а потом се, са одређеним временским кашњењем, појавио и у Европи. Историјски преглед интеграција може се посматрати кроз пет »таласа«. Босна и Херцеговина, као земља у транзицији, која је дуго времена имала државну својину над предузећима, није имала добре полазне основе за ове облике интеграција, тако да у њеној привредној историји нису значајно заступљени.

Рачуноводствени аспект мерцера и аквизиција односи се на обухватање закључних и предзакључних књижења код предузећа која се преузимају и предузећа која врше преузимања, начин евидентирања трошкова који настају током спајања те финансијски резултат, а у складу с тим и начин опорезивања. Предузећа која се преузимају, предзакључна и закључна књижења врше у главној књизи преко рачуна »продаје«. Путем овог конта закључују се сва активна и пасивна конта стања. Утврђени резултат предузећа које се спаја, биљежи се у билансу стања као повећање или смањење властитог капитала. С друге стране, предузеће које врши преузимање, односно, које својој имовини припаја имовину преузетог предузећа, евидентирање врши преко рачуна »преузимања«.

9. ЛИТЕРАТУРА

- [1] Ђурчић Н. Урош, Управљање растом и перформансама банке – Стратегијско управљање растом, корпоративним и портфолио перформансама банке, Младост Color Print, Лозница, Нови Сад, 2003.,
- [2] Гоган А.П., Интеграције, аквизиције и реструктурирање корпорација, Прометеј, Нови Сад, 2004.,
- [3] Horne C.V., Wachowicz M.J., Основе финансијског менаџмента, Мате, Загреб, 2002., превод дјела: Horne C.V., Wachowicz M.J., Fundamentals of Financial Management, Ninth Edition, 1995, Prentice Hall, Inc.,
- [4] <http://www.hkicpa.org.hk/professionalttechnical/accounting/rm/withdrawn/ssap27.pdf>, SSAP 27 (June 2001) - Statement of Standard Accounting Practice 27 – Accounting for Group Reconstructions, април 2007.,
- [5] Капић Р., Финансијско - рачуноводствени аспекти преузимања предузећа, Зборник радова: у поводу 25-годишњице Економског факултета Универзитета у Тузли, Економски факултет Тузла, 2001.,
- [6] Марковић М., Пословање предузећа и предузетништво, Универзитетска књига, Мостар, 2003.,
- [7] McGee J., Thomas H., Wilson D., Strategy: Analysis and Practice, McGraw - Hill Education, New York, 2005.,
- [8] Petty J.W., Keown A.J., Scott D.F., Martin J.D., Basic Financial Management, Prentice Hall, Englewood Cliffs, New Jersey, 1993.,
- [9] Rezaee Z., Financial Institutions, Valuations, Mergers and Acquisitions – The Fair Value Approach, Second Edition, John Wiley & Sons, New York, 2001.,
- [10] Sudarsanam S., Creating Value from Mergers and Acquisitions: The Challenges, Prentice Hall/Financial Times, Harlow England, 2003.,
- [11] Тодоровић Е., Денчић - Михајлов К., Аквизиције као стратегијски избор предузећа, Management, Факултет организационих наука - Београд, бр.19-20, Децембар 2000.,
- [12] Видаковић В.С., Финансијско извештавање – основа управљања бизнисом, Факултет за услужни бизнис, Нови Сад, 2005.,
- [13] Вуњак Н., Финансијски менаџмент - пословне финансије, Економски факултет, Суботица, 2001.,
- [14] Вуњак Н., Финансијски менаџмент- пословне финансије, Економски факултет, Суботица, 2001.,
- [15] Wyatt R.A., A Critical Study of Accounting for Business Combinations, American Institute of Certified Public Accountants, New York, 1963.

УПРАВЉАЊЕ ИНТЕЛЕКТУАЛНИМ КАПИТАЛОМ У САВРЕМЕНИМ ПРЕДУЗЕЋИМА INTELLECTUAL CAPITAL MANAGEMENT IN MODERN COMPANIES

* Факултет спољне трговине Бијељина

Резиме: Будућност је у нашим главама и нашим рукама. Зато је кључни изазов нове економије дефинисање, управљање, мерење, унапређивање и вредновање знања и његовог економски релевантног појавног облика – интелектуалног капитала. Дефинишући основне детерминанте и вршећи класификацију интелектуалног капитала у раду се проучавало управљање интелектуалним капиталом као основним показатељом тржишног успјеха савременог предузећа.

Кључне речи: Капитал, Интелектуални капитал, Економија, Знање, Информација, Компанија, Нематеријална имовина, Технологије.

Abstract: *The future is in our heads and our hands. Therefore, the key challenge of the new economy is defining, management, measurement, improvement and evaluation of knowledge and its economically relevant apparent form - intellectual capital. Defining the basic determinants and performing classification of intellectual capital in this paper is to analyse the management of intellectual capital as a primary indicator of market performance of companies.*

Keywords: *Capital, Intellectual capital, Economy, Knowledge, Information, Company, Intangible assets, Technology.*

1. УВОД

Индустријско друштво узмиче пред новим дигиталним друштвом, односно електронским и виртуелним организацијама које су оријентисане на умрежавању и управљању знањем.

Због тога је важно антиципирати нове трендове, изграђивати визије и стратегије које ће се реализирати савременим управљачким инструментима. Иновативним компанијама управљају иновативни директори који подстичу своје запослене и награђују њихове идеје.

Полажећи од горе наведеног, Интелектуални капитал као основна детерминанта и показатељ тржишног успјеха савременог предузећа је управо предмет изучавања кроз овај рад.

Концепт интелектуалног капитала појавио се почетком деведесетих година двадесетог вијека кад је тржишна вриједност предузећа почела вишеструко надилазити његову књиговодствену вриједност укупне материјалне и финансијске имовине.

Израз "интелектуални" означава да је извор тог капитала интелект тј. знање у различитим облицима, а сусрећемо се с његова два појавна облика :

- Материјалним → у облику планова, нацрта, патената, лиценци, базама података, приручника, пословника, корпорацијских стандарда, компјутерских програма, итд. (Explicit Knowledge (eng.)).
- Нематеријалним → који је у главама запослених (знање, визије, способност дјеловања, рјешавања проблема, leadership, култура, искуство ...), а у литератури се назива скривено знање (Tacit Knowledge (eng.)).

Управљање интелектуалним капиталом подразумијева фокусирање активности компаније према будућности, тј. јачање њених способности уз елиминисање слабости што представља стално унапређивање пословања.

2. ОСНОВНЕ ДЕТЕРМИНАНТЕ ИНТЕЛЕКТУАЛНОГ КАПИТАЛА

Нови медији, нова технологија и нова економија засновани су на веома једноставном принципу који полази од тога да се све информације могу представити нивовима бројева састављеним искључиво од нула и јединица. Систем нула и јединица назива се бинарним системом и на њему се базирају све информационе технологије, због чега

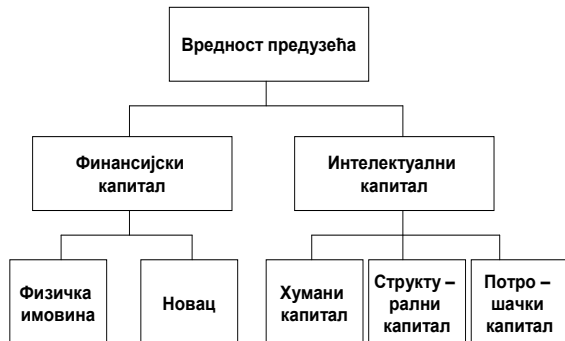
се нова економија још назива и дигиталном економијом.

Економија знања = Нова економија = Дигитална економија

Развој информационих и телекомуникационих технологија крајем прошлог века довео је до повећања удела информација и знања, како у производним технологијама тако и у самим производима. Повећани удео знања у новоствореној вредности представља главну карактеристичку прелаза из индустријског доба у нову економију, која се још назива и **економијом знања**, односно, прелаза из индустријског у информатичко друштво.

Кључни економски и развојни ресурс савремене економије и економије 21. вијека представља **знање** (*knowledge*), односно, **интелектуални капитал** (*intellectual capital*) као економски релевантни појавни облик знања, који данас заузима оно место и улогу у процесима производње и осталих делатности који су у доба индустријског друштва имале земља, рад, физички и финансијски капитал.

Слика 1. Структура капитала предузећа



Основа конкурентности савремених предузећа произлази из њихове способности да на најбољи могући начин искористе интерне и екстерне пословне податке и претворе их, **путем добро конципираних информационих система**, у основу за ефикасно одлучивање и управљање. Путем информационих и комуникационих технологија успостављају се и одржавају односи с клијентима, управља сложеним логистичким системима, брзо изводе и најсложеније пословне анализе или ефикасно извршавају трансакцијски процеси. Најбољи пословни резултати у савременом пословању постижу се интеграцијом знања и

вештина из пословне економије и знања и вештина у креирању, експлоатацији и унапређењу информационих и комуникационих технологија. Савремене информационе и комуникационе технологије укидају границе пословања и отварају неслућене могућности у стварању нових пословних релација, извођења, контроле и управљања пословним процесима и операцијама на ефикаснији и хуманији начин.

Појам нове економије своје утемељење проналази у новим пословним могућностима насталим повећањем количине знања, те интензивирањем примене информационе и комуникационе технологије у пословању.

Постоје многи описи и дефиниције феномена нове економије које се у највећем броју случајева односе на посматрање и реорганизацију економије са аспекта начина пословања. С друге стране, постоје и бројни критичари овог термина који с правом постављају питање: "Да ли смо и пре имали нову економију?"

Другим речима, док су у индустријској ери доминирали опипљиви ресурси (опрема, руде, нафта, хидроенергија и сл.) у амбијенту нове економије знање и информације постају кључни ресурс и истовремено кључни производ. У индустријском друштву предузећа су стварала вредност трансформишући физички опипљиве инпуте (земљиште, зграде, опрему, сировине) у тржишно прихватљиве оутпуте, односно готове производе. Данашња предузећа, која послују у информатичкој ери, располажу са опипљивом активом чија је књиговодствена вредност на нивоу 10 – 15% тржишне вредности предузећа¹.

У савременој организацији која почива на знању као конкурентској предности, на запослене се гледа као на хумани капитал који заједно са структуралним капиталом чини саставни део интелектуалног капитала. Познато је да интелектуални капитал у савременој економији знања преодоминантно детерминише успешност остваривања тржишне мисије предузећа.

Својевремено је на берзи забележен следећи парадокс: Microsoft је у другом кварталу 2000. године имао тржишну вредност преко 600 милијарди USD, док је књиговодствена вредност његове активе износила 45 милијарди USD, од чега је на текућу активу одлазило око 22 милијарде USD². Та разлика је упозоравала на чињеницу да

¹ Webber A.M., (2000), New Math For a New Economy, *Fast Company*, January-February, 217-24

² Barsky N.P.-Marchant G., (2000), The Most Valuable Resource - Measuring and Managing Intellectual Capital, *Strategic Finance*, February

вредност предузећа одређује нешто што се нигде експлицитно не спомиње, а при томе вреди милијарде.

3. КЛАСИФИКАЦИЈА ИНТЕЛЕКТУАЛНОГ КАПИТАЛА

Знати шта, знати како, знати где и знати када, чине најважније елементе пословног успеха и зато је кључни изазов нове економије дефинисање, управљање, мерење, унапређивање и вредновање знања и његовог економски релевантног појавног облика – **интелектуалног капитала**. Под појмом **интелектуалног капитала** у стручној литератури подразумева се сва *неопипљива имовина (неопипљиви фактори пословања) предузећа која значајно утиче на успех пословања, а није експлицитно изражена у билансима. Извор тог капитала је интелект тј. знање, које можемо сусрести у свим материјалним (планови, нацрти, базе података, приручници и сл.) и нематеријалним облицима (знање, способност деловања, култура и сл.).*

Интелектуални капитал се састоји од хуманог капитала и структурног капитала. Хумани капитал чине запослени са свим својим индивидуалним и колективним знањем, способностима, ставовима, могућностима, емоцијама, искуствима и понашањем, када та знања и способности претварају у дела која доприносе стварању материјалне или нематеријалне вредности за предузеће (профит, имиџ, нови купци, боља организација рада и сл.).

- **Структурални капитал** представља одређене и подупирућу инфраструктуру људског капитала, а чине га:
- **Организациони капитал (organization capital)** који представља систематизовану способност деловања организације изражена кроз структуру организације, начин рада и систем управљања. У организациони капитал укључени су, поред ауторских права, лиценци и база података, и способности организације да се прилагођава променама на тржишту, развијања оригиналних решења пословних процеса, технике и кадровских програма, као и развијања специфичне културе заједничких вредности, ставова, норми и понашања. Међутим, у билансима се приказује само један део организационог капитала – интелектуално власништво.
- **Потрошачки капитал (customer capital):** с обзиром да је потрошач почетак и завршетак процеса стварања вредности и да од његовог задовољства зависи опстанак предузећа, континуирани и систематски односи са потрошачима, као и базе података о купцима, чине важан елемент структуралног капитала, јер

омогућавају предузећу да правовремено и на одговарајући начин реагује на нове трендове, било кроз стварање нових производа и услуга, било кроз едукацију запослених у циљу квалитетнијег задовољавања потреба потрошача.

- **Релациони капитал (relationship capital):** у систему стварања вредности за крајњег корисника, односно, за потрошаче, важно место заузимају добављачи и партнери, те везе с њима представљају важан део структуралног капитала предузећа. Имиџ и углед су карактеристике релационог капитала.

Међународна рачуноводствена организација (International Federation of Accountants - IFAC) је током 1998. објавила свеобухватну класификацију интелектуалног капитала, која постаје све више прихваћена:

Људски (хумани) капитал	Релациони капитал клијент/купац
"Знати како" – "Know How" Образовање и обучавање Стечене квалификације Стручне/професионалне процене Психометријске процене Процене стечене радом Предузетнички елан, иновативност, проактивна и реактивна способност, способност прилагођавања променама	Тржишно име/бренд Клијент/купац Лојалност клијента/купца Име компаније Неодрађене поручбенице Дистрибутивни канали Пословна сарадња Лицензни споразуми Споразуми типа франшизе Повољни споразуми
Структурални капитал организације	
Интелектуалне својине	Процена инфраструктуре
Патенти Ауторска права ("Copyright") Права на дизајн Пословне тајне Ознаке производа ("Trade Mark") Ознаке услуга ("Service Mark")	Филозофија менаџмента Корпоративна култура Менаџмент процеси Информациони системи Мрежни (рачунарски) системи Финансијске релације

Табела 1: Класификација интелектуалног капитала по IFAC-у

Неоспорни светски лидер у мобилној телефонији, финска компанија "Nokia" добар је пример за

илустрацију значаја и удела који интелектуални капитал има у структури

капитала предузећа. Крајем 2000. године "Nokia" је била највреднија европска компанија, са тржишном вредности у износу 190 милијарди долара. "Видљива" компонента те вредности, односно, вредност материјалне имовине која је објављена у годишњем финансијском извештају за 1999. годину, износила је свега 11 милијарди долара, од чега је 5,7 милијарди долара чинио акционарски капитал, а остатак је била дугорочна позајмица. Када су у августу 2000. године на Хелсиншкој берзи акције "Nokia" стављене на продају, нови инвеститор је био спреман да плати 40,90 долара по деоници, што је довело до пораста вредности компаније на големим 190 милијарди долара.

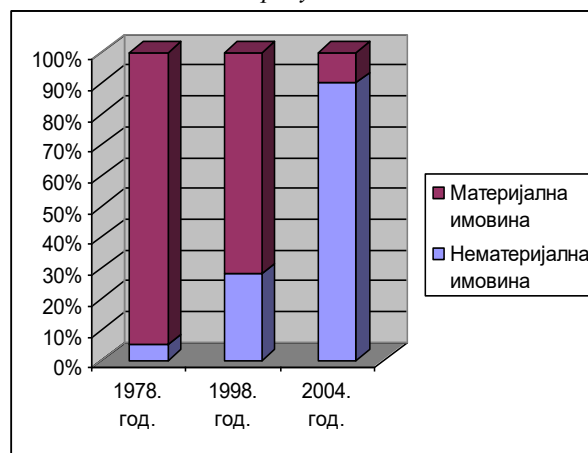
Шта чини ту разлику између књиговодствене вредности деоница и вредности која је за њих плаћена на тржишту, а која износи невероватних 184 милијарди долара? Чини је "невидљиви" капитал, односно, вредност интелектуалног капитала уложеног у компанију која се састоји из:

- вредности индивидуалних компетенција запослених које се огледају кроз њихове вештине, образовање, искуство, системе вредности и социјалне вештине,
- вредности интерне структуре компаније коју чине патенти, концепти, модели, компјутерски и административни системи које су створили запослени и практично су у поседу организације. Ту убрајамо и културу или "дух" организације и
- вредности екстерне структуре која се састоји од односа са потрошачима и понуђачима, марке производа, бранда, репутације, имица.

Због све већег интензитета употребе Интернета у свакодневном пословању, те пораста улоге и значаја знања, као и остале неопипљиве имовине, све се више користи назив **дигитална економија** како би се што је могуће више дочарала улога нематеријалних ресурса и остварила дистинкција од досадашњих нових економија. Поред појма **дигитална економија** користе се и бројни други термини којима се покушава дочарати важност њеног утицаја на економске активности, привреду и друштво у целини. Тако се у научној и стручној литератури користе и називи попут: **виртуелна економија (virtual economy)**, **економија знања (knowledge economy)**, **информациона економија (information economy)**, **мрежна економија (networking economy)**, **сајбер економија (cyber economy)** итд.

Теоретичари *дигиталне економије* говоре да су се заиста догодиле велике промене. Није више битна доступност капиталу, него доступност информацијама. Креирање вредности односи се на креирање новог знања и експлоатације његове вредности. **Најважнија имовина је нематеријална, неопипљива, интелектуална имовина.** Према Лејф Едвинсону (Leif Edvinsson)³, неопипљива имовина данас чини око 90% вредности светских предузећа.

Слика 2. Кретање удела неопипљиве (нематеријалне) имовине у укупној имовини предузећа



Савремену економију посебно карактерише развој информационих и комуникационих технологија, а нарочито развој Интернета, чија примена у пословне сврхе битно мења односе између произвођача и потрошача. У том контексту, Интернет не представља само начин за убрзавање пословних трансакција или нови канал маркетинга, него и техничко – технолошку основу која треба да омогући развој новог економског поретка, који обједињује компјутерску, телекомуникациону и мултимедијалну дигиталну технологију. Нови оквир савременог пословања може се свести на⁴:

- **Ново предузеће** – засновано на отвореној, мрежној и информационо финансираној структури.
- **Ново пословно окружење** – карактеристично по отворености, конкурентности и динамичности тржишта.

³ Leif Edvinson (Leif Edvinsson) se smatra za trenutno za vodećeg eksperta u oblasti intelektualnog kapitala (IC).

⁴ Coston A. - Tercott D., (1993.), *Paradigmshift, The New Promise of Information Technology*, McGraw Hill, Inc., str. 36,

- **Нове технологије** – пре свега информационе технологије.
- **Нови геополитички поредак** – карактеристичан по отвореним и динамичим променама у свету.

Глобализација пословања долази до изражаја кроз укидање временских и просторних разлика, те граница између појединих регионалних тржишта подржаних савременом информационом и комуникационом технологијом. Глобализовано светско тржиште нуди азијске капацитете масовне производње, америчке технолошке могућности (хардвер и софтвер), неискориштене људске ресурсе земаља у развоју, те софистицирани европски дизајн. У амбијенту савременог пословања, успех у реализацији тржишне мисије предузећа детерминисан је континуираним праћењем и мерењем утицаја знатно већег броја варијабли (контролисаног и неконтролисаног карактера) пословног окружења предузећа. Уз познавање потрошача, конкурената и технологије потребно је познавати системе вредности, економску и културолошку коњукуруу циљних тржишта итд.

4. ЗАКЉУЧАК

У последњих неколико година учињени су бројни покушаји у процесу проналажења начина да се неопипљива имовина смести, рефлектује у финансијским извештајима, који у великој мери губе на релевантности с обзиром да изостављају највреднију и најважнију имовину у економији знања. Стејкхолдер, једноставно не добија релевантне информације о најважнијем ресурсу компаније - **неопипљивој имовини**. Која је тржишна вредност ове имовине? Како менаџмент компаније управља истом? Да ли се она увећава или смањује? Последице тога су бројне, а све полази управо од недовољне транспарентности истих, што води информационој асиметрији, која доводи до неадекватне и неефикасне алокације капитала, прецењивања, односно подцењивања вредности компанија.

Из овога је сасвим јасна потреба и нужност за извештајима о интелектуалном капиталу као додатку традиционалним финансијским извештајима. При томе водећа имена покрета интелектуалног капитала се у највећој мери слажу да не треба да стављате знање на биланс и мешате са 500 година старим традиционалним рачуноводством које је намењено пре свега извештавању о финансијском капиталу. Данас је регистровано и службено евидентирано преко 30 метода за мерење ефикасности интелектуалног капитала, али проблем је у томе што се од споменутих 30 метода њих $\frac{3}{4}$ као

метода појављују једном, тј. када се њима послуже поједини аутори, док се у другим случајевима више не користе. На основу овога се може рећи да заправо још увек нема опште прихваћене методе за мерење интелектуалног капитала.

У контексту тога, може се слободно рећи да се системи за мерење ефикасности интелектуалног капитала могу сврстати у две основне категорије:

1. **Методе мерења:** Оне користе индикаторе како би пружиле менаџерима бољи увид у неопипљиве ресурсе њихове компаније.
2. **Методе процене:** Они покушавају да доделе вредност у монетарном изразу неопипљивостима унутар компаније.

Било како било, најважније питање данас више није шта неко предузеће поседује, већ шта оно зна и може учинити. Пословање предузећа постало је све више знањем-интензивно, а све мање капитално-интензивно. Најважнија је имовина данас интелектуална имовина која нема физичко својство. Због тога, уместо пословања засниваног на досадашњој опипљивој имовини, предузећа морају развити осећај за креирање, трансферисање, интегрисање, за заштиту и искориштавање своје неопипљиве интелектуалне имовине, односно највреднијег облика капитала коју данас поседују: **интелектуалног капитала**.

5. ЛИТЕРАТУРА

- [1] Gray, Needles, Финансијско рачуноводство, општи приступ, Бања Лука, 2001. година
- [2] Андрић, Крсмановић, Јакшић, РЕВИЗИЈА, теорија и пракса, IV измјенено и допуњено издање, Суботица, 2004. година
- [3] Webber A.M., (2000), New Math For a New Economy, Fast Company, January-February,
- [4] Barsky N.P. – Marchant G., (2000), The Most Valuable Resource - Measuring and Managing Intellectual Capital, Strategic Finance, February
- [5] Coston A. - Tercott D., (1993), Paradigmshift, The New Promise of Information Technology, McGraw Hill, Inc.
- [6] Edvinsson, L., (2002), Corporate Longitude – Navigating the Knowledge Economy, BookHouse Publishing.
- [7] Stewart, T. A. (2001), The Wealth of Knowledge: Intellectual Capital and the Twentirst Century Organization, A Currency Book, New York.

Мр Славко Лошић

РАЧУНОВОДСТВЕНО ОБУХВАТАЊЕ ОБЕЗВРЕЂЕЊА СРЕДСТАВА ACCOUNTING COVERAGE FOR IMPAIRMENT OF ASSETS

Резиме: Процес транзиције у којем су се нашле социјалистичке земље а међу њима и републике бивше СФРЈ, подразумева прелазак из периода договорне у период тржишне економије. Овај прелазак, између осталог, захтјева и примјену Међународних рачуноводствених стандарда. Одредбама из Закона о рачуноводству и ревизији Републике Српске,¹ прописана је обавезна примјена Међународних рачуноводствених стандарда,² који постављају нове захтјеве у области рачуноводства, а одговорност и улога, како менаџмента тако и професионалних рачуновођа, огледа се у доследној примјени тих захтјева а у оквиру њих, и МРС 36- Обезвређење средстава.

Кључне ријечи: Међународни Стандарди Финансијског Извјештавања, обезвређење средстава, књиговодствена вриједност, надокнадива вриједност, фер вриједност, употребна вриједност, губитак од обезвређења, активно тржиште, goodwill.

Abstract: The process of transition of socialist countries and among them of the Republics of former SFRJ, means transfer from the period of agreed to the period of market economy. This transfer, among other things, demands the application of International Accounting Standards. According to the regulations of Accounting Law and review of the Republic of Srpska, compulsory application of International Accounting Standards is issued, which state new demands in the field of accounting, and the responsibility and the role of the management and professional accountants is in consistent application of these demands and the IAS 36 – Impairment of assets.

Key words: International Financial Reporting Standards, impairment of assets, book - keeping value, recoverable amount, fair value, value in use, loss from impairment, cash generation unit, active market, goodwill.

¹ Закон је објављен у Сл. Г. РС бр. 67/05, са примјеном од 01.01.2006.

² СРРРС је објавио превод књиге МСФИ са обавезном примјеном од 01.01.2006.

УВОД

Сматра се да је средство обезвређено ако се у пословним књигама води по вриједности која је већа од надокнадиве вриједности. Правна лица треба да обезбиједи да се средства у пословним књигама воде по вриједности која је једнака надокнадивој вриједности, односно да књиговодствену вриједност средстава коригују на процијењену надокнадиву вриједност, односно на износ који ће бити надокнађен коришћењем или продајом тог средства. Надокнадива вриједност се утврђује увијек када постоје индиције да је средство можда обезвријеђено. МРС 36- Обезвређење средстава, дефинише ову проблематику и примјењује се на сва средства предузећа осим оних средстава која су обухваћена специфичним одредбама других стандарда као што су нпр: МСФИ 4 - Уговори о осигурању; МСФИ 5 - Стална средства намијењена за продају и обустављена пословања; МРС 2 – Залихе; МРС 11 - Уговори о изградњи; МРС 12 - Порез на добит (одложена пореска средства); МРС 39 - Финансијски инструменти: признавање и мјерење; МРС 40 - Улагања у некретнине; и МРС 41 – Пољопривреда, који већ садрже захтјеве који се односе на њихово мјерење и признавање.

Поштујући административна ограничења за објављивање радова, у најкраћем се даје преглед основних рачуноводствених поступака које правна лица примјењују у складу са захтјевима МРС 36 – Обезвређење средстава, како би обезбиједила исказивање својих средстава у износима који ће бити једнаки надокнадивој вриједности.

1. Идентификовање средстава која могу бити обезвређена

У складу са МРС 36- Обезвређење средстава, предузећа су у обавези извршити идентификовање средстава која могу бити обезвређена. На датум билансирања треба извршити процјену да ли постоје

индикације да је неко средство (или јединица која генерише готовину) обезвређено. Уколико постоје индикације, правно лице треба извршити процјену надокнадиве вриједности за та средства, а ако не постоје индикације, онда нема потребе за процјену надокнадиве вриједности. Без обзира на индикације о обезвређењу средстава, одређена нематеријална средства као што су: а) средства са неодређеним вијеком трајања, б) средства која нису расположива за употребу и в) goodwill стечен у пословној комбинацији у смислу П: 80-99, морају се тестирати сваке године. Тестирање се може извршити у свако доба годишњег периода када се утврде индикације о обезвређењу (али се и у наредним годинама морају тестирати у исто вријеме). Уколико је нематеријално средство било иницијално признато у току године, обезвређење за такво средство ће се тестирати прије завршетка текућег годишњег периода.

Индикације потенцијалног обезвређења могу бити од:

- а) екстерних извора информација и
- б) интерних извора информација

а) Екстерни извори информација могу бити, нпр:

- већи пад тржишне вриједности средстава од очекиваних у току периода,
- промјене са негативним дејством за правно лице настале у току периода или се очекују у будуће у техничко технолошком, тржишном, економском и законодавном окружењу у којем правно лице послује,
- промјена надокнадиве вриједности средстава због пораста тржишних каматних стопа и њиховог вјероватног утицаја на дисконтну стопу коришћену код израчунавања употребне вриједности средстава и др.

б) Индикације потенцијалног обезвређења средстава могу бити интерни извори информација као расположиви доказ о:

- застарјелости и физичким оштећењима средстава (*нпр. подаци из пописних листа о физичким оштећењима средстава или о набављеним средствима која дужи период нису стављена у функцију, представљају индикације потенцијалног обезвређења*),
- значајним промјенама са негативним дејством на правно лице у обиму и начину коришћења средстава у току периода или очекивања тих промјена у скорој будућности (*нпр. промјена плана коришћења одређеног средства за рад због немогућности продужења лиценце...*),
- лошијим економским ефектима средстава од очекиваних због којих средства предузећа могу бити обезвређена и др.

2. Мјерење надокнадиве вриједности

Надокнадива вриједност средства или јединице која генерише готовину, је фер вриједност средства умањена за трошкове продаје, или његова употребна вриједност, у зависности која је од тих вриједности већа.

Приликом утврђивања надокнадиве вриједности средства није увијек потребно утврдити и његову фер вриједност умањену за трошкове продаје, и његову употребну вриједност. Уколико је било која од њих већа од књиговодствене вриједности није потребно вршити процјену другог износа, јер средство није обезвређено. Табеларно се то може представити као:

Табела 1. Утврђивање надокнадиве вр. у 000

Р. Б.	Фер вр. минус трошко продаје	Употребна вр.	Надокнади ва вр.	Књиг оводс тве. вр.	Коригована књиговодстве. вр.
1.	220	200	220	230	220
2.	220	225	225	230	225
3	240	-	-	230	-

Под редним бројем 1, надокнадива вриједност утврђена је у висини фер вриједности умањена за трошкове продаје, јер је она већа од употребне вриједности, надокнадива вриједност је мања од књиговодствене, књиговодствена вриједност се коригује на ниже, на надокнадиву вриједност.

Под редним бројем 2, надокнадива вриједност утврђена је у висини употребне вриједности јер је она већа од фер вриједности умањена за трошкове продаје, надокнадива вриједност је мања од књиговодствене, књиговодствена вриједност се коригује на ниже, на надокнадиву вриједност.

Под редним бројем 3, утврђена фер вриједност умањена за трошкове продаје већа је од књиговодствене вриједности (употребну вриједност није потребно утврђивати), средство није обезвређено.

Фер вриједност умањена за трошкове продаје је вриједност која се може постићи продајом средства или јединице која генерише готовину између заинтересованих и обавјештених страна од којих свака дјелује у свом најбољем интересу, умањена за трошкове продаје. Најбољи начин за процјену фер вриједности средства је цијена утврђена у обавезујућем уговору о продаји у независној трансакцији, умањеној за трошкове продаје. Уколико не постоји обавезујући уговор, фер вриједност умањена за трошкове продаје се процјењује на основу:

- цијене средства на активном тржишту умањена за трошкове продаје, или у недостатку те цијене,
- цијене последње трансакције истог или сличног средства у дјелатности умањена за трошкове продаје средства, или
- на основу најбоље расположиве информације у датим околностима.

Трошкови продаје (инкрементални трошкови) су трошкови који се директно могу приписати продаји средства као што су:

- судски трошкови,
- административне таксе,
- трошкови уклањања средстава и
- други трошкови потребни за довођење средства за продају.

Накнаде које запослени примају због реорганизације, смањења пословања или прекида пословања након отуђења средства, не представљају директне инкременталне трошкове.

Употребна вриједност је садашња вриједност будућих токова готовине која се очекује од средстава или јединице која генерише готовину. Употребна вриједност се процјењује на основу:

- процјене будућих токова готовинских прилива и одлива од редовне употребе средства и од његовог коначног отуђења, и
- примјене одговарајуће дисконтне стопе, тј дисконтног фактора на наведене будуће нето новчане токове.

Процјене будућих токова готовине треба заснивати на разумним и одрживим претпоставкама заснованим на најновијим финансијским плановима предузећа. У процјенама будућих токова готовине обухватају се сви приливи готовине од редовне употребе средстава укључујући и приливе од отуђења средстава, као и сви одливи готовине који су резултат генерисања прилива готовине од редовне употребе средстава укључујући и одливе готовине ради припреме средства за употребу. За процјену будућих токова готовине не треба укључивати приливе готовине који се очекују од будућих реструктурисања за које правно лице није преузело обавезу, побољшања карактеристика средства све док не дође до одлива готовине, приливе и одливе готовине од финансијских активности, одливе везане за раније признате обавезе, и приливе и одливе по основу пореза на добит.

Дисконтна стопа представља стопу прије опорезивања која одражава текуће тржишне процјене: временске вриједности новца и ризика специфичних за средство за које нису кориговане будуће процјене готовинских

токова.³ Дефинисана дисконтна стопа представља поврат који инвеститори захтијевају када треба да изабере инвестицију која ће генерисати готовинске токове у износима, времену и ризиком једнаким оним које правно лице очекује да оствари од датог средства. МРС 36-*Обезвређење средстава*, не прописује ко врши процјену надокнадивог износа средстава. С обзиром на обимност и сложеност посла, као и недовољност искуства у вези са процјенама надокнадиве вриједности средстава, упутно би било ангажовање стручних и за те послове овлашћених процјенитеља.

3. Признавање и мјерење губитка од обезвређења

Ако се на основу индикација процијени да је неко средство обезвријеђено, то јест да је његова надокнадива вриједност мања од књиговодствене вриједности, књиговодствену вриједност треба свести на његову процијењену надокнадиву вриједност, а то смањење представља губитак од обезвређења. С обзиром да МРС 36- *Обезвређење средстава*, не прописује технику како књиговодствено провести књижење губитка од обезвређења средстава, контним оквиром⁴ су прописани посредни рачуни (као и за обрачун амортизације) за књижење губитка од обезвређења средстава (аналитички конто 01X8; 02X8; 03X8; 04X8; 14X8.), а расходи по основу признавања импаритетних губитака књиже се на рачунима 5810; 5811; 5812; 5813; 5819 у зависности од врсте средстава која су обезвређена. Након признавања губитка од обезвређења, нова књиговодствена вриједност средства представља основицу за обрачун амортизације у будућем периоду.

Примјер:

Предузеће «А» је по фактури бр:01/06 од 01.01.2006.г. купило машину набавне вриједности 50.000,00 КМ, плус ПДВ по стопи 17%, (процијењени корисни вијек употребе 10 година, амортизација се обрачунава праволинијском методом). 31.12. исте године, након тестирања обезвређења, утврђена је надокнадива вриједност исте машине у износу од 40.000,00 КМ. Утврђивање губитка од обезвређења:

Набавна вриједност	50.000,00
<u>Обрачуната амортизација у току год.</u>	<u>5.000,00</u>
Књиговодствена вриједност	45.000,00
<u>Надокнадива вриједност</u>	<u>40.000,00</u>
Губитак од обезвређења	5.000,00

³ МРС 36 *Обезвређење средстава*, П: 55

⁴ Контни оквир за предузећа и задруге, друга правна лица и предузетнике који воде двојно књиговодство („Службени Гласник РС“ бр: 120/06).

Књижење у дневнику :

Рб	Рн:	Опис	Д	П
1.	023	- Опрема	50.000,00	
	282	- ПДВ по стопи 17%	8.500,00	
	432	- Добављачи		58.500,00
		(Фактура бр:1.)		
1а.	540	- Трошко. аморти.	5.000,00	
	0237	- Обрачу. аморти.		5.000,00
		(За обрачун аморти. у току год.)		
1б.	5810	- Импаритетни губици	5.000,00	
	0238	- Импар. губи.опре.		5.000,00
		(За обезвређење опреме)		

Будућа основица за амортизацију је 40.000,00 КМ.

Губитак од обезвређења се признаје као расход у билансу успјеха, осим када се средство води по ревалоризованој вриједности. У том случају се смањење књижи на терет ревалоризационих резерви до висине износа расположиве ревалоризационе резерве за дато средство, а евентуални преостали губитак од обезвређења третира се као расход. Када се губитак од обезвређења признаје за јединицу која генерише готовину на коју је алоциран goodwill или корпоративно средство, губитак треба алоцирати тако да смањи књиговодствену вриједност средстава јединице, и то прво goodwillа, а онда других средстава у јединици, сразмјерно њиховој појединачној књиговодственој вриједности у оквиру јединице, с тим да се књиговодствена вриједност не може смањити испод: фер вриједности умањене за трошкове продаје, употребне вриједности или нуле, у зависности која је од тих вриједности највећа.

4. Сторнирање губитка од обезвређења

На дан билансирања предузеће преиспитује губитак од обезвређења који је раније признало, (осим goodwill-а), ако постоје индикације да је:

- средство престало бити обезвријеђено, или
- да је дошло до смањења губитка од обезвређења који је раније признат.

Губитак од обезвређења средства (осим goodwillа) се сторнира, само ако је дошло до промјена у процјенама које су кориштене при утврђивању надокнадиве вриједности, након признавања губитка од обезвређења. У том случају се књиговодствена вриједност повећава на износ надокнадиве вриједности, а то повећање представља сторнирање губитка од обезвређења.⁵ Повећање књиговодствене вриједности не може се увећати изнад ниже од: књиговодствене вриједности (умањене за амортизацију) које би средство или јединица која

⁵ МРС 36 *Обезвређење средстава*, П: 114.

генерише готовину, имало да претходно није признат губитак од обезвређења, нити од надокнадиве вриједности ако се може утврдити за јединицу која генерише готовину. Повећање преко књиговодствене вриједности (умањене за амортизацију), да није претходно признат губитак од обезвређења, представља ревалоризацију средства.

Сторнирање губитка од обезвређења признаје се у билансу успјеха као приход, а сторнирање губитка ревалоризованог средства књижи се у корист ревалоризационих резерви. Међутим, губитак од обезвређења истог ревалоризованог средства који је претходно био признат у одређеној мјери као расход у билансу успјеха, сторнирањем тог губитка од обезвређења такође се признаје као приход у билансу успјеха. Ако се врши сторнирање губитка од обезвређења за јединицу која генерише готовину, сторнирани губитак се пропорционално алоцира на друга средства јединице у оквиру јединице осим goodwill-а. Сторнирање губитка од обезвређења goodwillа након признавања његовог губитка од обезвређења значило би признавање интерно генерисаног goodwillа, а МРС 38- *Нематеријална улагања*, забрањује признавање интерно генерисаног goodwill-а.

5. Објављивање

Правно лице треба да објави износ губитка од обезвређења или износ сторнираног губитка који је признат у билансу успјеха у току текућег периода, као и износе губитка од обезвређења и сторниране износе губитка од обезвређења ревалоризованих средстава који су директно признати у оквиру капитала у току периода, на начин као што је прописано МРС 36- *Обезвређење средстава*.⁶

Литература:

- [1] Gray/Needles, *Финансијско рачуноводство - општи приступ*, Савез рачуновођа и ревизора РС, Б. Лука 2001.
- [2] Петровић З. и Вићентијевић К. *Приручник за примену Контног оквира за привредна друштва, задруге, друга правна лица и предузетнике*, Београд 2007.
- [3] Савез рачуновођа и ревизора РС, *Међународни стандарди финансијског извјештавања*, превод, Б. Лука 2006.
- [4] *Закон о рачуноводству и ревизији РС*, („Службени гласник РС“ бр: 67/05)

⁶ МРС 36 *Обезвређење средстава*, П:126-137

ЕКОНОМСКЕ КАРАКТЕРИСТИКЕ ИЗГРАДЊЕ МИРА И УЛОГА МЕЂУНАРОДНИХ ФИНАНСИЈСКИХ ИНСТИТУЦИЈА

ECONOMIC CHARACTERISTICS OF PEACEBUILDING AND THE ROLE OF INTERNATIONAL FINANCIAL INSTITUTIONS

Факултет спољне трговине Бијељина

Резиме: Овај документ у уводном дијелу разматра заједничке економске одреднице друштава произашлих из оружаных сукоба, као и значај истовременог спровођења реформи у различитим областима друштвеног живота. Након тога износе се постојећи приступи, стратегије и концепти за економски опоравак постконфликтних друштава. У завршном дијелу се даје кратак преглед приступа двије најзначајније међународне финансијске институције – Свјетске банке и Међународног монетарног фонда у ситуацијама економског опоравка постконфликтних земаља.

Кључне речи: постконфликтна транзиција, троструке реформе, добра управа, Свјетска банка, ММФ.

Abstract: This document in its introductory part deals with common economic characteristics of the societies emerging from violent conflicts, as well as the importance of simultaneous implementation of the reforms in various sector of the society. Afterwards, existing approaches, strategies and concepts for economic recovery of postconflict societies are being presented. In the final part, a short overview is given of the approach of two most important international financial institutions - World Bank and International Monetary Fund's to the situations of economic recovery of the postconflict countries.

Key words: postconflict transition, triple reforms, good governance, World bank, IMF.

1. УВОДНА РАЗМАТРАЊА

Аргумент да економски интереси могу превазићи тензије везане за конфликт постоји у литератури од седамдесетих година двадесетог вијека. Хиршман (Hirschman, 1977) први износи мишљење да укилико су људи заокупљени економским интересима онда

се смањује њихов интерес за насилно рјешавање сукоба и сматра да ти интереси могу умањити тзв. „тамне страсти“. Многи други аутори су слиједили исти правац размишљања у дебатама око развојних политика при економском опоравку земаља тек изашлих из ратних конфликта. Неки од примјера су студије о Ел Салвадору (del Castilo, 2001) гдје аутори тврде да је мир предуслов за развој, али да без значајног економског развоја не може бити дуготрајног мира. Улога економских фактора у процесу изградње мира је пресудна у обнови ратом подијељених друштава. Доста дебата о развојним политикама у постконфликтним друштвима фокусира се на начине промовисања економског развоја и поновне изградње државе, институција и њихових капацитета како би се омогућила израда жељене економске политике и спровеле ефикасне интервенције.

Прилично је тешко пронаћи свеобухватну студију са препорукама о улози економских фактора у постконфликтним ситуацијама. Углавном, лекције о постконфликтној реконструкцији су ограничене на хуманитарну помоћ, обнову инфраструктуре и постизање макроекономске стабилности, али није било систематичне анализе адекватних економских политика, редослиједа програма, ширег процеса друштвено-економске транзиције и веза између њих. Вудвард (Woodward, 2002) износи аргументе да постоји више доказа да дугорочне економске путање у постконфликтним случајевима показују да се земље које су искусиле грађански рат никад у потпуности не опораве до економског нивоа на коме су биле прије него што је рат почео. Стопе раста у тим земљама такође остају ниже него у земљама са којима се могу упоредити, а које нису прошле кроз грађански рат. Економски услови су очигледно веома погоршани након краја грађанског рата, а резултати економске помоћи међународних организација често нису познати дужи временски период.

Са друге стране, Крамер и Гудхенд (Cramer and Goodhand, 2002) износе чињеницу да ратне привреде чине основу за постконфликтну економску реформу, без обзира како су оне уско повезане са привредницима који су пословали у вријеме рата, и често су етикетирани као профитери, економски криминалци или похлепни ратни владари. Износе се аргументи да савез између владиних званичника, трговаца, увозника и трговаца оружјем и осталом неопходном робом који се развија током конфликта често преживи и у постконфликтном периоду и да као такви имају стечене интересе у задржавању и продужавању атмосфере несташице основних животних намјерница и одржавању ратне машинерије. Супротно томе, наравно да се може тврдити да постоје савези, групе и приватни предузетници који имају интерес у поновно успостављање мира и тржишних институција. Да би се ојачао процес изградње мира и националног опоравка, од изузетне важности је да се лоцирају, подрже и оснаже ове друге везе. Докази за постојање позитивних и негативних интересних група који су за изградњу мира или наставак рата могу бити пронађени и у Босни и Херцеговини. Стога, изводи се закључак да сви напори у циљу постизања успјешне постконфликтне транзиције из ратних ка мирнодобским привредама морају бити усмјерени у правцу исправне дијагнозе стања, пажљиве трансформације и интеграције ратних привреда и различитих интересних група у постконфликтни процес успостављања тржишне привреде и нормализације ширих односа у друштву.

Процес многоструких реформи се дешава у оквиру политичких, друштвених и институционалних слабости. Националне институције или никако не постоје или се суочавају са проблемима лоше управе, недостатка транспарентности, присутне корупције у правном и правосудном систему, хаосу у власничким правима, непостојању централне банке, слабом пореским и царинским администрацијама и лошем управљању јавном потрошњом. Уз све то, ове земље имају дуготрајна заостала плаћања спољних дугова, а истовремено су и веома заависне од званичне, стране развојне помоћи. Стога, вјерује се да економски фактори, као што су повећање могућности запошљавања, пораст инвестиција, ефикасно управљање приходима и расходима, стабилна монетарна политика могу помоћи у реинтеграцији и помирењу у оквиру читавог друштва.

Генерално, постоје многе заједничке особине ратом подијељених економија. Неке од њих су: пад бруто друштвеног производа по глави становника, инфраструктура је у типично лошем стању, инфлација је углавном висока, финансијски систем

углавном не функционише, порески ситем је слаб, корист од успостављања мира још није очигледна, индустријски сектор је абнормално мали, социјални индикатори су слаби; институције, као што су власничка права и статистичке службе су ослабљене. Уобичајено је да надлежни органи имају велике проблеме да обезбједе јавне и социјалне услуге. Ове земље имају велику потребу та економским и социјалним опоравком, Стога, није тешко уочити да су то у исто вријеме земље које се суочавају са троструком транзицијом – у економској, политичкој и безбједоносној сфери, као и често земље са ниским приходима по глави становника и дубоко задужене.

2. СТРАТЕГИЈЕ И КОНЦЕПТИ ЗА ЕКОНОМСКИ ОПОРАВАК У ПОСТКОНФЛИКТНИМ СИТУАЦИЈАМА

Постоји празнина између два типа стратегија за пружање међународне помоћи у случајевима економског опоравка након ратних сукоба: хуманитарна и развојна. Ове двије стратегије су засноване на различитим економским моделима: моделом за пружање помоћи који се заснива на ситуацијама произашлим из случајева природних катастрофа и слични *ad hoc* интервенција, и моделом реконструкције, стабилизације и развоја након конфликта различитих врста (Woodward, 2002). Циљ првог модела је да се обезбједи хитна, конкретна помоћ, а други се заснива на неолибералној економској стратегији за коју се залажу међународне финансијске институције. У оквиру овог другог модела дуго се воде дебате између заговорника „шок терапије“, који инсистирају на убрзаној макроекономској стабилизацији, отвореном тржишту, либерализацији цијена и приватизацији, и онима који се залажу за постепен приступ, који наглашавају институционални и друштвени капитал неопходан за опоравак. Итвел и Илман (Eatwell & Ellman, 1999) тврде да су јаке институције које могу обезбједити формирање развојних политика, владину закона и одржати отворено и просперитетно друштво основне за функционисање модерне привреде, али су они константно прегласани од стране тржишних фундаменталиста. У току задње деценије овај концепт добија све више сљедбеника у академској заједници, као и практичара у међународним организацијама. Концепт „добре управе“ (good governance) на интернационалном и националном нивоу наглашава улогу институција на свим нивоима власти и то таквих које су оспособљене, одговорне и осјетљиве на потребе из окружења. Под институцијама се подразумјева не само владин сектор, тј. политички легитимни представници, него

и невладин, као и привредна заједница (business community), и то не као засебни ентитети него улога све три сфере, њихове међусобне интеракције и значај тог свеобухватног приступа за укупни друштвени и економски развој.



С друге стране, улога економског опоравка у постконфликтним ситуацијама је често потцијењена у односу на политичке и безбједоносне реформе. Традиционална претпоставка донатора у постконфликтном окружењу је да изградња мира мора претходити економском развоју. Овдје се настоји изнијети аргумент да је економски развој комплементаран са политичким и безбједоносним елементима изградње мира, и да се мјере које промовишу економски развој морају предузети чим прије се појави чак и најава мира. Хотон (Haughton, 1998) тврди да како се конфликт приближава крају, донатори су типично фокусирани на политичку реконструкцију укључујући организацију што ранијих избора, подршку мјерама успостављања унутрашње безбједности, обезбјеђењу хуманитарне помоћи и на обнови физичке инфраструктуре. Ове мјере нису довољне и донатори морају обратити пажњу на изградњу економске и институционалне инфраструктуре и унаприједити капацитете земаља да помогну саме себи.

Много је емпиријских студија и доказа да политике међународних финансијских институција у вези са макроекономским ограничењима онемогућавају јавне расходе који су потребни за опоравак и реконструкцију земље произашле из конфликта, као и за развојне циљеве, изградњу институција и људских капацитета. Стога, може се тврдити да правила Међународног монетарног фонда у вези са буџетским дефицитом могу донекле имати негативне економске и политичке ефекте у постконфликтним друштвима. Свјетска банка признаје важност домаћих малих и средњих предузећа за постизање циља увиђања користи од успостављања мира, а да ригидне монетарне политике и недоступност јефтине кредите спречавају успостављање и функционисање малих и средњих предузећа. Нешто више о позицијама двије најважније међународне финансијске институције у савременом свијету и њиховом приступу у ситуацијама постконфликте транзиције у следећем пасусу.

3. СТРАТЕГИЈЕ СВЈЕТСКЕ БАНКЕ И МЕЂУНАРОНОГ МОНЕТАРНОГ ФОНДА ЗА ПОМОЋ ПОСТКОНФЛИКТНИМ ДРЖАВАМА

И Свјетска банка и Међународни монетарни фонд имају специјалне политике и инструменте да помогну земаљама које излазе из конфликта. Генерално, улога Свјетске банке у земаљама које су биле угрожене конфликтом је да подржи економски и социјални опоравак и одрживи развој кроз пружање финансијске помоћи и стручних савјета у вези развојних политика. Примарна улога Фонда у постконфликтним ситуацијама је да се помогне поновна успостава макроекономске стабилности као основе за одрживи економски раст и развој. Током година, кредитна средства намијењена постконфликтним земаљама су расла у процентима у односу на укупни портфолио Банке. У регији Европе и Централне Азије кредитирање постконфликтних земаља чини скоро пола од укупног регионалног портфолија.

Међутим, у прошлости Банка се бавила специјалним потребама држава након грђанских ратова на ad hoc бази. Управни одбор Банке је предузео мјере да се то промијени 1997. године са одобравањем оквира политика који треба да буду смјернице за активности Банке у постконфликтним ситуацијама. Како би се разјаснио приступ Банке у извјештајима из 1998. је потврђено да Банци недостаје адекватна Оперативна политика за помоћ у растућем броју постконфликтних ситуација. Смјернице су првобитно произашле из Оперативних политика

сачињених за случајеве реконструкције након природних катастрофа, а онда је успостављање Одјелења за постконфликтне ситуације и даље унаприједило рад Банке у овој области.

Извјештај Свјетске банке о искуствима постконфликтне реконструкције (WB, 1998) указује на 5 области будућег фокуса: разјашњавање политике Банке, дефинисање улоге Банке, јачање њених компаративних предности и резултата, као и успостављање одговарајућих институционалних аранжмана. Као што је речено у студији, нови документи треба да се односе на следећа питања: спремност да се пружи савјетодавна помоћ о економским и развојним политикама током самих мировних преговора; координација помоћи након конфликта и главна улога у вези са питањима макроекономије и спољног дуга, у сарадњи са ММФ-ом и другим донаторима; дефинисање приоритета за макроекономску стабилност; обнова инфраструктуре и поновно јачање људских и социјалних капацитета. Уочено је да је од велике важности да Банка буде позвана да учествује у мировним преговорима и да савјети експерата Свјетске банке о економским димензијама мировног споразума могу побољшати економске аспекте примјене мировног споразума.

Најновија оперативна политика Свјетске банке говори да Банка треба да подржи мир, економску и социјалну обнову са правовременом употребом великог спектра експертских савјета о развојним политикама, као и раличитих финансијских инструмената. Уз све то, Банка у последње вријеме ставља и велики нагласак на партнерство, координацију и хармонизацију са владама примаоцима средстава Банке, као и са другим донаторима. Према документу Међународног Монетарног Фонда (IMF, 2001) главни елементи постконфликтне помоћи укључују: стручну помоћ да се обнове статистички и административни капацитети кључних економских институција одговорних за састављање и имплементацију пореских и монетарних политика, експертску помоћ при дефинисању макроекономског оквира, као и за мобилизацију осталих донаторских средстава.

Коначно, међународне финансијске институције не мијењају суштински свој приступ и политике рада, али настоје да повећају стучне капацитете за подршку изградње мира. Специјални фондови Свјетске банке намјењени за демобилизацију, деминирање, буџетску подршку за одређене секторе који су важни за постконфликтни опоравак креирани су деведесетих година двадесетог вијека и то на основу релативно „богатих“ искустава Банке у земаљама као што су БиХ, Западна обала и област

Газе, и сл. (WB, 1998). У другим случајевима као што су Камбоџа, Сијера Леоне, Либериа минимални износи финансијске помоћи могу се објаснити чињеницом да међународне организације ипак и у случајевима постконфликтних земаља послују по принципу банака и свако непотребно излагање ризику може утицати на њихове одлуке о позајмљивању новца.

ЛИТЕРАТУРА

- [1] Cramer, C. and J. Goodhand, (2002), *‘Try again, fail again, fail better? War, the state, and the post-conflict challenge in Afghanistan’*,
- [2] Del Castillo, G. (2001), *‘Post-conflict reconstruction and the challenge to international organisations: the case of El Salvador’*, *World Development* 29(12).
- [3] Eatwell, J., M. Ellman, M. Karlsson, D. M. Nuti, and J. Shapiro, (1999), *Hard Budgets and Soft States: Social Policy in Central and Eastern Europe*, Institute for Public Policy Research, London.
- [4] Haughton, J. (1998), *‘The reconstruction of war-torn societies’*, *CAER II Discussion Paper N. 23*, *Harvard Institute for International Development*.
- [5] Hirschman, A.O. (1977), *The passions and the interests: Political arguments for capitalism before its triumph*, Princeton, NJ: Princeton University Press.
- [6] IMF (2001), *Strengthening country ownership of Fund-supported programs*, IMF
- [7] Woodward, S. (2002), *‘Economic priorities for successful peace implementation’*, in S. J. Stedman (eds) *Ending Civil Wars: The Implementation of Peace Agreements*, Lynne Rienner Publishers, London.
- [8] World Bank (1998), *The World Bank’s Experience with Post-Conflict Reconstruction*, Washington, D.C.
- [9] World Bank (2002), *Bosnia and Herzegovina: From Aid Dependency to Fiscal self-reliance; A Public Expenditures and Institutional Review*.

ПРАЊЕ НОВЦА THE MONEY LAUNDERING

* Економски факултет Суботица

Резиме: Прање новца обухвата делатности усмерене на прикривање имовинске користи остварене криминалним делом, те укључивањем, депоновањем и друго располагање тим предметима (новцем, вредносним папирима и др.) уз стварање привидне легалности. Према томе прање новца је свака техника усмерена на претварање непоштено и незаконито стеченог прихода тако да се чини као поштена и законита зарада. Прање новца, као и остале незаконите активности, условљавају регресивну дистрибуцију дохотка и стварање велике потрошачке моћи појединаца у условима опште рецесије. Велика средства која се зарађују прањем новца утичу на пораст потражње за луксузним производима, повећање цена некретнина и неких потрошних добара, а све напред наведено између осталог поспешује и инфлацију. Сваки случај прања новца може да се докаже, али да би се доказало потребан је озбиљан рад и ефикасан процес откривања и санкционисања. Да би се новац „отпрао“ он мора да уђе у легалне токове, а кад је у легалним токовима свако мора да докаже и порекло тог новца.

Кључне речи: прање новца, улагање, прикривање, интеграција, криминалне активности.

Abstract: The money laundering comprises activities directed to hiding financial profits created by criminal deeds, as well as the inclusion, and depositing and other ways of disposing with these things such as (money, papers of value, etc.) with creating seemingly legitimacy. Therefore the money laundering is each method directed to turning dishonestly and illegal procured income so as to make it to appear honest and the legal one. The money laundering and the other illegal activities, cause the regressive distribution of income and making the big consumer's power of an individual, in the frame of the public recession. The financial resources which are earned by the money laundering, have the influence to the growing consumer's demand for the luxury goods, the bigger prices of real estates, and some other products, and everything other mentioned cause the inflation. Every case of the money laundering can be proved, but to

prove that it is necessary to work seriously and the effective process of detecting and the sanction. If the money was washed, it would enter into the legal courses, and when it is in the legal course, everybody must to prove the source of money.

Keywords: money laundering, investment, hiding, integration, criminal activities.

1. УВОД

Прање новца (енг. *money laundering*) представља укључивање новца стеченог незаконитим трансакцијама или трансакцијама у сивој економији у нормалне финансијске и економске токове, под чим се подразумева давање легалитета нелегално стеченој готовини која уплатом на банкарски рачун прелази у жирални новац, а затим из жиралног новца у готовину. Састоји се у фалсификовању финансијске документације и манипулацијама у систему банкарских трансакција. Истовремено, прање новца подразумева и убацивање у нормалне економске токове новца који потиче од криминалних активности (трговина дрогом, корупција) да би се онемогућило откривање његовог порекла. Проблем прања новца је многостран – од одговарајућих правних прописа до крајње примене закона у пракси у различитим државама и правним системима. Прање новца је процес којим се жели замесити траг правом извору незаконито стеченог новца, при чему се жели искористити финансијски, а све чешће и нефинансијски сектор. Главне функције и овлашћења Управе за спречавање прања новца су: пријем података од обвезника, анализа, чување и дистрибуција података као и предузимање законских мера и радњи ради спречавања прања новца. Процес прања новца подразумева смештање, односно промену облика тих средстава или смештање ван домашаја закона, раслојавање и интеграцију. Раслојавање је процес одвајања прихода од криминалних активности преко употребе разних комплексних финансијских трансакција и кредита, кредитних писама, инвестиција или осигурања, да би се прикрили трагови новца, његовог криминалног и географског порекла и избегла истрага. Интеграцијом се

прикривају незаконити приходи коришћењем легитимних трансакција и стављање таквог новца на располагање починиоцима кривичног дела.

2. ОБИМ И ФАЗЕ ПРАЊА НОВЦА

Жеља за стицањем профита основни је мотив највишег броја почињених криминалних дела. Појединци или криминалне групе са тако стеченим профитом, названим „врућ новац“, да би могли да га користе на регуларан начин, прикривају његово порекло, а да би такав новац изгледао чист подразумева се и његово прање. Било који метод да се користи за прање новца, процес се нормално врши у три фазе које се обично састоје од бројних трансакција од стране „перача“ ради покушаја прикривања процеса трагања. Иако процес прања новца изгледа веома компликовано, углавном има следеће фазе:

- фаза улагања,
- фаза прикривања и
- фаза интеграције.

У фази улагања илегални профити се уводе у легални финансијски систем. Под изговором неке регуларне делатности готовина прибављена криминалним пословима се уплаћује на банковне рачуне. Најчешће се депозити улажу због неког легалног посла, где се плаћање обавља у готовом новцу. У ситуацији када се готовина, која је створена криминалним путем, споји са приходима из легалног пословања, смањује се могућност откривања „врућег новца“. Да би се новац стечен криминалним активностима могао уплатити у банку користе се разни поступци који су карактеристични за фазу улагања: уплата „врућег новца“ као редовног прихода од пословања, оснивањем лажних „фантом предузећа“ која служе само за уплату готовог новца на рачуне у банкама, уситњавање великих сума новца који се затим полажу на већи број рачуна а који су довољно мали или су испод законског цензуса при чему нису сумњиви банкарским радницима и нису предмет извештавања и посебног праћења. У последње време у овој фази сусреће се и куповина, тј. преузимање предузећа са озбиљним финансијским тешкоћама, а све са циљем да њихови рачуни послуже за сливање новца претходно депонованог на рачуне разних финансијских институција.

Након што је готовина претворена у банкарски депозит, наредни корак у процесу прања новца је фаза прикривања, која се остварује пребацивањем средстава с једног рачуна на рачуне банака у свету, привредних субјеката и других финансијских институција, а све ради прикривања оригиналног извора и дестинације почетног криминалног

капитала. Да би се прикрила веза између новца и криминалне активности основни задатак је да се изврши премештање новца помоћу бројних трансакција. У оквиру ове фазе обави се велики број трансакција помоћу којих се новац преноси по целом свету. Иако је већина тих трансакција бесмислена, за њих се не може пронаћи никакво покриће пословања. Суштина је у томе да се прикрију трагови кретања новца, а самим тим и отежа посао свакоме ко покуша да истражи порекло новца. У овој фази се обично купују полисе осигурања, дају позајмице, купује скупочена роба, уметничка дела, акције и користе многи други финансијски инструменти.

Последња фаза прања новца је фаза интеграције у којој новац поново улази у легалне економске токове на тај начин што се улаже у законите послове и на основу тога се јавља као новац који потиче од законом дозвољене делатности. Најпопуларнији метод интеграције новца стеченог криминалом у легалне токове је куповина некретнина. Циљ ове фазе прања новца је да се новац стечен криминалом пребаци у послове које закон не забрањује, а један од њих је и улагање огромних сума новца за „оживљавање“ предузећа која се налазе у тешкоћама. Такво предузеће наставља нормално да послује користећи новац стечен криминалом као свој капитал, а особе које су извршиле прање новца примају дивиденде и плате, што су законити видови прихода.

Често се дешава да се ове три фазе не могу разликовати, као и да поједине фазе прања новца могу бити исте или се могу преклапати. Како ће се одвијати поједина фаза и које ће се методе при томе користити, зависи од расположивих механизма за прање новца и од захтева организованог криминала који је тај посао наручио. У сваком случају прање новца подразумева многобројне међусобно различите технике које су обично сложене, домишљате и тајне. Заједничко им је да се са њима мора сакрити порекло и име власника новца, и на основу тога да наручилац задржи контролу над самим поступком и по потреби оствари његову промену.

Одређене рањиве тачке су идентификоване у процесу прања новца које починиоци са тешкоћама избегавају и где се њихове активности могу лакше препознати:

- улазак новца у финансијски систем,
- прекогранични проток фондова и
- трансфери унутар и из финансијских система.

Иако се већина регулатива о спречавању прања новца фокусира на фазу увођења, наглашено је да су банке и финансијске институције, као провајдери

широког спектра услуга, и даље рањиве кад се користе за прање и фазу интеграције. Продужавање кредита и рапидни прелаз фондова између рачуна са различитим именима и јурисдикцијама може бити коришћен као део процеса креирања комплексних трансакција. Банке и финансијске институције које постану укључене у шему прања новца ризикују највероватније судски прогон, губитак добре трговинске репутације и могући губитак оперативне лиценце.

3. КАРАКТЕРИСТИКЕ ПРАЊА НОВЦА

Данас се у свету годишње „опере“ више од 1.000 милијарди долара, а само један одсто „прљавог“ новца ухвати, с тога и не изненађује залагање лидера Г-8 да се повећа међународна контрола и сарадња на сузбијању прања новца. Европске државе, посебно земље чланице ЕУ, већ одавно су постале непожељне за светске финансијске „махинаторе“ и за њихове операције прања новца. С времена на време, на видело ипак избије понека финансијска афера европских министара и функционера, нарочито са анонимним рачунима у банкама, али највише у земљама које формално нису чланице ЕУ (Швајцарска, Монако, Лихтенштајн). Међународни напори за сузбијање ове појаве добили су свој институционални оквир 1991. године када је основана Међународна агенција за борбу против прања новца (ФАТФ). Једна од функција ове агенције је годишње објављивање „црне листе“ и редоследа држава у којима је прање новца присутно, као и увођење економских и политичких санкција против њих. Интересантно је споменути да су Кајманска острва постала пети светски финансијски центар (после Њујорка, Токија и Хонг Конга) управо спровођењем великих операција нелегално стеченог новца пристиглог у локалне банке из свих крајева света. На Кајманским острвима са само 39.000 становника постоји око 34.000 регистрованих компанија, 590 банака и 500 милијарди на рачунима. У Карипској државици Белизе за 500 долара може да се отвори анониман конто, док се за додатних 500 долара може добити чак и фиктивно име носиоца рачуна. Овакве повољности круже у низу земаља, углавном оних једва видљивих на мапи, где су нарочито омиљена Карипска острва те једва настањене острвске државице крајње егзотичних имена, расуте у Тихом океану. У њима такође може да се оснује тзв. анонимна акционарска друштва где се уопште не зна ко је власник или пак предузеће које од своје имовине поседује тек поштанско сандуче. У ствари, Карипска острва су само једна станица на дугачком путу које илегални профит од трговине дрогом (али и било које друге недозвољене радње) пређе док се не појави као легалан извор.

У оквиру сарадње у борби против прања новца и финансирања тероризма основана је „Егмон“ група као међународна мрежа националних уреда специјализованих за борбу против прања незаконитих средстава и у чијем је саставу 101 национална финансијска обавештајна јединица. Егмонов међународни сигурносни интернет веб систем омогућава члановима међусобну комуникацију путем заштићеног е-маила, олакшавајући практичну и брзу размену података у борби против прања новца.

Да би се благовремено спречило прање новца неопходна је способност запослених у финансијским и нефинансијским институцијама да препознају и пријаве сумњиве новчане трансакције. Постоји веома велики број индикатора који указују на такве трансакције, при чему су од посебног значаја индикатори од општег значења, и то:

- постојање рачуна исте особе у више финансијских институција без рационалног разлога,
- манипулација адресама на које се шаљу обавештења – изводи о стању на рачунима,
- рачун који је дуже мировао нагло се активира,
- почињу се обављати трансакције у већим износима што се раније није дешавало и што није адекватно пословној активности клијената.

Прање новца има широк спектар повратних ефеката на економске, политичке и социјалне структуре сваке земље. Најзначајније последице прања новца су: опадање пословања легалног приватног сектора, утицај на девизне курсеве и каматне стопе, економски поремећаји и нестабилност, смањење државних прихода и слабљење контроле економске политике, угрожавање програма реформи или приватизације као и опадање репутације земље. Учесници у прању новца користе посебно одређене компаније да би раздвојили средства стечена по основу криминалних активности од процеса прикривања нелегално остварене добити. Пошто ове компаније располажу са великим износима новца оне су у могућности да своје производе и услуге нуде по ценама које су испод произвођачких и зато су конкурентније у односу на остале компаније које легално послују и прибављају средства на финансијским тржиштима.

Учесници прања новца врше реинвестирање средстава тамо где очекују да неће бити откривено његово порекло, а не у активности са већим стопама повраћаја. Последице тога могу бити смањење монетарне стабилности због неадекватне алокације средстава, неочекиване промене у тражњи новца, повећана нестабилност девизних курсева, каматних

стопа и међународних токова капитала, услед чега је тешко спроводити стабилну и ефикасну економску политику. Истовремено, пошто учесници прања новца нису заинтересовани за повећање профита код инвестирања, већ за заштиту и прикривање природе ових средстава, они често улажу у мање профитабилне инвестиције које не морају бити корисне за одређену земљу, на тај начин смањујући њен потенцијални економски раст.

Прање новца је изузетна претња интеграцији финансијских установа које доводе у неповољан положај правне субјекте који легално послују. „Перачи“ новца уопштено, не настоје да остваре највишу стопу добити на новац који оперу, већ им је важније место или инвестиције које ће им омогућити најлакшу и најбржу прераду новца. Тако новац може путовати из земље са добром економском политиком по којој се остварују више стопе добити у земље с лошијом политиком и нижим приносима од уложених средстава, тако да се због прања новца може догодити да се слободни капитал улаже мање рационално, што увелико може нарушити постојеће економске токове. Промена у потражњи новца-као резултат прања новца, што се не одражава у службеним показатељима-може на националном нивоу изазвати нестабилност камата и курса.



Новац добијен из криминалног деловања обично корумпира службенике финансијског тржишта узрокујући дуготрајну и тешко поправљиву штету тржишном кредибилитету. Прање новца може корумпирати делове финансијског система и онемогућити успешно управљање банкама и надзорним телима. Уколико неки банкарски руководилац постане корумпиран, нетржишно понашање може се проширити у друга подручја која нису повезана са прањем новца, што угрожава сигурност и бонитет банке. Особе које обављају

надзор над радом банке такође могу бити корумпирани или застрашени претњама, што смањује бонитет и потпуно онемогућава делотворност надзора. С тога је неопходно јачати законске одредбе против прања новца, при чему то не значи смањење традиционалне банкарске контроле. Уколико су банке умешане у прање новца, нарушава се поверење које јавност има у њих, те се, ако су повезане са организованим криминалом, подрива њихова стабилност. Упркос краткотрајној могућој добити, прети им непосредна опасност од губитка због преваре, како због немарности у провери нежељених странака или нарушеног интегритета њихових службеника који су повезани са криминалцима. У прању новца кроз банке организовани криминал се често служи људима који немају криминалну прошлост, што отежава откривање таквог дела. Отварају се рачуни преко којих се обрћу велики новчани износи, често уз помоћ несавесних банкарских службеника.

Како нелегално стечени новац криминалци троше и инвестирају најбоље је илустровао председник Интерпол-а, на Седмој међународној конференцији о борби против корупције, одржаној 1995. године у Пекингу, где је у свом реферату сагледао четири начина:

- криминалци троше нелегално стечену добит купујући робу и улажући средства у угоститељство,
- инвестирају „прљави“ новац у ресторане и такси службе, које пружају могућност „прања новца“, а да би овакве новчане трансакције биле стручно обављене, криминалци ангажују и подмићују банкарско особље,
- криминалци себи и својој породици, уложеним инвестицијама које су нелегално зарадили, обезбеђују висок друштвени статус стичући тако могућност да се удруже са политичарима и имају утицај на законодавну активност коју прилагођавају својим интересима,
- криминалци имају „своје“ политичаре које плаћају и тако учествују у политичком животу земље, обезбеђујући своје интересе на највишем друштвеном нивоу.

4. ПРАЊЕ НОВЦА КАО КРИВИЧНО ДЕЛО У МЕЂУНАРОДНОМ ПРАВУ

Да би борба против кривичног дела прања новца била боља и ефикаснија захтева и ангажовање свих друштвених чиниоца јер ово кривично дело угрожава пре свега економске, политичке, правне, културне и све друге значајне вредности једног друштва. Облици ове организоване криминалне

делатности нису увек уочљиви и препознатљиви, те свакако отежавају благовремено предузимање ефикасних мера за њихово спречавање и сузбијање.

Прање новца представља веома опасну криминалну делатност са високим степеном друштвене опасности, тако да се ово кривично дело тешко открива, а и доказује. Такође морамо истаћи да је прање новца последица неефикасног функционисања институција система, тако да борба против ове друштвено негативне појаве представља и борбу за реформу институција, јер само бољим и ефикаснијим институцијама можемо се супроставити прању новца и самим тим подићи животни стандард грађана на виши ниво, а то ћемо учинити пре свега доследним спровођењем Закона, што ефикаснијим радом полиције, као и применом казнене политике у судовима.

Да би се недозвољене делатности сузбиле Међународна заједница је приступила формирању адекватних мера, средстава и поступака у појединим земљама, а у циљу спречавања и сузбијања недозвољених делатности. Тако је донето више Међународних правних аката којима су прецизиране недозвољене делатности и поједини облици и видови прања новца, као и мере и поступања Националних законодаваца у правцу сузбијања ове појаве. Након што је схватила реалну опасност од организованог криминала интернационалног карактера који не познаје политичке, државне и идеолошке границе међу народима, државама и континентима Међународна заједница почиње да ради на развијању и конципирању стратегије опште борбе против најопаснијих видова криминала, трговине опојним дрогама, белим робљем, оружјем и др., а са чиме је у нераздвојивој вези и прање новца. Због свега тога је крајем осамдесетих и током деведесетих година XX века донето више међународних правних аката, који у ову „борбу“ уносе нова средства, методе и поступак, а то су:

- конвенција УН против недозвољене трговине опојним дрогама и психотичким супстанцама, донета 1988. године - позната као „Бечка конвенција“, коју је прихватило више од 100 држава, а предвиђала је обавезу свих држава које су биле потписнице да у свом националном законодавству инкриминишу бројне активности везане за трговину опојним дрогама, као и да прање овако стеченог новца предвиде као кривично дело;
- конвенција о прању новца, вођењу истраге и извршавању заплена и конфискације добити од криминала (Европска конвенција) коју је донео Савет Европе 8. новембра 1990. године у Стразбуру, а прописује обавезу држава које су је прихватиле да у свом националном

законодавству предвиде посебно кривично дело прања новца;

- конвенција УН против транснационалног организованог криминала, која се бавила проблематиком предузимања мера за спречавање и сузбијање прања новца;
- директива за спречавање коришћења финансијског система с циљем прања новца коју је донео Савет Европе 10. јуна 1991. године у Луксембургу, а у којој је предвиђена обавеза за државе чланице да у својим законодавствима пропишу кривично дело прања новца;
- оперативни састав за финансијске акције, који је основан 1989. године на конференцији председника држава и Влада Групе 7 најразвијенијих земаља, усвојио је 1990. године документ под називом „Четрдесет препорука за борбу против прања новца“, којом је дефинисана општа стратегија у борби против прања новца.

Међународна заједница се врло јасно одредила према начину на који се мора водити борба против организованог криминала усвајајући „Стратегију Европске Уније за превенцију и контролу организованог криминала на почетку новог миленијума“, објављеној у Службеном листу Европске Уније од 03. маја 2000. године. Полазећи од опште прихваћеног става да је „главни мотив организованог криминала управо стицање финансијске добити“, документ садржи закључак да се „ефикасна превенција и сузбијање организованог криминала морају заснивати на проналажењу и замрзавању као и на привременом и трајном одузимању имовине стечене кривичним делом“. У овом стратешком документу Европске Уније се препоручује разматрање могућности да се, после осуде неког лица за тешко кривично дело, ублажи терет доказивања везано за порекло имовине коју то лице поседује. То ублажавање подразумевало би да се од осуђеног лица захтева да докаже да је на законит начин дошло у посед поменуте имовине.

Међународна регулатива у погледу контроле промета новца је заокружена кроз Директиву Европског парламента и Савета о спречавању коришћења финансијског система за прање новца и прихода од незаконитих активности, од 04. децембра 2001. године, којом је обавеза пријављивања сумњивих трансакција проширена и на много шири круг посредника у финансијском пословању, укључујући тзв. слободне професије, односно адвокате, јавне бележнике и финансијске саветнике.

На међународном плану је опште прихваћено да се не може водити ефикасна борба против организованог криминала, корупције, прања новца или тероризма, без адекватног законског механизма који омогућава стриктну контролу сумњивих новчаних трансакција, олакшано утврђивање порекла имовине и ефикасно одузимање противправно стечене имовине у корист државе. Запрећене затворске казне за починиоце тих дела, посебно ако су припадници организоване криминалне групе или криминалне организације, више представљају „ризик заната“ него санкцију која би их одвратила од даљег чињења кривичних дела све док је њихова нелегално стечена имовина сигурна и ван домаћаја власти.



5. ЗАКЉУЧАК

Развој технологије и глобализације континуирано унапређују постојеће начине и стварају нове могућности за конвертовање прљавог новца у различите облике финансијске активе. Међународна организација за борбу против прања новца процењује да прање новца данас износи од 2-5% укупне светске производње. С обзиром на тачност и природу прања новца, тешко је проценити његов стварни обим, али су ови подаци индикатор величине проблема. Финансијски систем је централна тачка борбе против прања новца јер финансијске институције, посебно банке, уобичајено представљају канал преко кога овај новац улази у економске токове. Веома често прање новца, нарочито код земаља у развоју, доводи до смањења прихода буџета по основу пореза, јер отежава његову наплату и због тога слаби утицај државе на вођење економске политике. Спровођење програма приватизације, односно економских реформи може бити угрожено због прања новца, посебно код приватизације државних предузећа. Због повезивања са трансакцијама прања новца државе могу бити изложене ризику опадања репутације. Пошто прање новца и остале противзаконите радње активно смањују поверење у финансијска тржишта и

економски систем, може доћи до слабљења економског раста земље.

Инфилтрација прљавог новца је озбиљан проблем за националне економије. Куповина акција, некретнина, оснивање „прљавих инвестиционих фондова“ и коришћење банкарских система за депоновање таквих средстава опасност је за кредибилитет целе земље, а посебно за сигурност финансијског и банкарског сектора. „Перачи“ новца непрестано проналазе нове начине за прање новца, користе се новим, нефинансијским каналима и проширују делокруг на некретнине, осигурање и др. Стога је потребно и даље пратити европска решења и препоруке, тежити даљем побољшању закона и модернизацијом система те доношењем нових прописа усклађених са међународним стандардима, посебно са смерницом 2005/60/ЕЗ.

Конечно, оно што посебно вреди истаћи јесте стварање „паметних препрека“ и сарадња свих надлежних органа на подручју превенције и репресије, како унутар земље, тако и са иностранством, што је од кључног значаја и један од најбољих начина спречавања нових могућности прања новца и финансирања тероризма.

ЛИТЕРАТУРА

- [1] Бошковић, М. „Актуелни проблеми прања новца“, Безбедност, бр. 5/01.
- [2] Бошковић, Г. „Начини прања новца и методе супростављања“, Полицијска академија, Београд, 2003.
- [3] Циндори, С. „Суостав спречавања прања новца“, Финансијска теорија и пракса, Загреб, 2007.
- [4] Јовановић, М. „Прање новца-економија Криминалитета“-зборник радова, Српско Удружење за кривично право, Београд, 1996.

ОСНОВНЕ МЕТОДЕ И МОТИВИ ОРГАНИЗАЦИОНОГ РЕСТРУКТУРИРАЊА ПРЕДУЗЕЋА

* Директор УНИС - Ваљаоница
Хладно ваљане траке, а.д. Бања Лука

Резиме: Организациона структура је битна претпоставка и кључни потенцијал за успјешност пословања сваког предузећа. Тај потенцијал условљава ефикасност његовог пословања и ефективност задовољавања захтјева потрошача, а може бити искоришћен, било парцијално или у цијелини. Једном успостављена, организациона структура предузећа није заувјек дата. Напротив, она је као ефекат процеса организовања веома динамична и стално се адаптира промјенама како у садржају пословања предузећа, тако и у његовом тржишном и укупном друштвеном окружењу.

Предузеће приступа организационом реструктурирању примјеном одређених метода, али и мотивисано како околностима у окружењу, тако и дејством унутрашњих фактора пословања. При томе, основне методе структурирања, поред ширења, подразумевају продају дијелова, промјену власништва капитала, као и промјене наметнуте одређеним обавезама, док се основни мотиви организационог реструктурирања свode се на неопходност предузимања управљачких мјера на рјешавању проблема у пословању, као и у виду напуштања дјелатности

Кључне речи: организациона структура предузећа, методе организационог структурирања, мотиви реструктурирања предузећа.

Abstract: Organizational structure is an important assumption and the key potential for successful running of every company. That potential is the condition for the efficiency of its business, and the effectiveness of satisfying the consumers' demands, and it can be utilized either partially or as a whole. Once it has been established, the organizational structure of a company is not arranged forever. On the contrary, it is very dynamic as an effect of the organizational process, and is continuously adapting to the changes in the context of running the company, as well as in its market and overall social environment.

A company approaches the organizational restructuring by applying certain methods, but is also motivated by the circumstances in its surrounding, and by the impact

of the internal business factors. In addition, the fundamental methods of structuring besides expansion, include sale of parts, change of equity ownership, as well as the changes required by certain obligations, whereas the basic motives of the organizational restructuring are turned into the necessity of taking on the managerial measures on solving the problems in business, as well as in sense of dismissing the business activity.

Keywords: organizational structure of enterprise, methods of organizational structurization, motives of restructuring of enterprise

1. МЕТОДЕ ОРГАНИЗАЦИОНОГ РЕСТРУКТУРИРАЊА

У ширем смислу посматрано, организационо реструктурирање предузећа, поред промјена његовог постојећег устројства, обухвата раст и развој као неопходне стратегијске активности. Међутим, супротно од метода раста и развоја предузећа, примјењују се и контракциони методи реструктурирања, којима се сужава и/или смањује обим пословања. Овај метод примјењује се као реакција на појаву лоших резултата пословања, или на промашене интеграције или аквизиције. У савременој теорији и пракси организације предузећа изучавају се и примјењују бројне методе реструктурирања, од којих су неке условљене усвојеном пословном и развојном стратегијом, а неке намећу прилике у којима се фирма нашла мимо воље свог менаџмента.

Промјена организационе структуре „...постаје континуирани процес – планиран, суставан и усмјерен на промјену – који је усмјерен на то да подuzeће учини дјелотворнијим.“¹

Најчешћи методи реструктурирања, поред његовог ширења, јесу:²

- Продаја дијела предузећа,
- Раздвајање акција дијела предузећа,
- Пропорционално преусмјеравање акција,

¹ Н. Wehrich i Н. Koontz: Менаџмент, Мате, Загреб, 1998, стр. 434.

² Опширније видјети: П. Гоган, оп. цит., стр. 557–633.

- Замјена акција,
- Расформирање предузећа,
- Реструктурирање судском процедуром и
- Претходно уговорени план реструктурирања.

С обзиром на њихов значај, неопходно је сваку од наведених метода посебно размотрити и указати на начин спровођења у пракси пословања предузећа.

За разлику од *ширења* предузећа, као једног од облика метода његовог реструктурирања, *продаја* дијела предузећа је супротан, контракциони, метод реструктурирања, односно поступак сужавања његовог пословања. Овај метод је најчешћи начин *контракционог* реструктурирања предузећа, а подразумева продају оних његових дијелова који могу да чине посебну, релативно самосталну пословну цјелину и без које преостали дио фирме може несметано да функционише.

Највећи број продаја дијелова предузећа је био средином седамдесетих година прошлог вијека. Овом периоду је претходио трећи талас интеграција и аквизиција у коме су настали бројни конгломерати, од којих се неки нису потврдили економски успјешним. Поред економских промашаја, на продају дијелова предузећа је утицала и економска рецесија током 1974. и 1975. године. Те двије појаве су највише утицале на многа предузећа да донесу одлуку о продаји својих дијелова ради одржања ликвидности предузећа, или продају због неуспјешности пословања дијела.

Године 1975. број продаја дијелова предузећа је чинио 54% укупних трансакција, док је осамдесетих година продаја дијелова предузећа била у распону између 35% и 40% у односу на укупне трансакције. Интересантно је да се око 53% укупних продаја дијелова предузећа односи на она предузећа која су се проширила интеграцијом и/или аквизицијом на нове дјелатности.³

Поред добровољних продаја дијелова предузећа, до ове продаје долази и *принудом*. То су случајеви принудне наплате путем извршења над имовином, као и случајеви који доводе до смањења конкуренције и у супротности су са антимонополским прописима.

Раздвајање акција дијела предузећа од цјелине акционарског капитала предузећа и њихова продаја представља облик *продаје* тога *дијела*. Раздвојене акције дијела могу бити продане купцу у износу који му омогућује остваривање управљачке контроле над тим дијелом, или у мањем износу који му не омогућује управљачку контролу. Од дијела предузећа чије се акције продају формира се нови, самостални пословни субјект са својством правног лица. Структура акционара овог, новог, пословног субјета може бити, али и не мора, истовјетна структури акционара предузећа од чијег одвојеног

дијела је настао нови субјект. Раздвајањем и продајом акција свог дијела, многа предузећа су смањила ризик пословања, напустила одређене дјелатности, и остварила позитивне ефекте у повећању цијена својих акција.

За разлику од претходно наведеног метода, *пропорционалним преусмјеравањем* акција не долази до прилива новца у предузеће, него се врши пренос власништва над емитованим акцијама новог пословног ентитета, пропорционално учешћу у власништву постојећег предузећа. Формирани нови пословни ентитет стиче својство правног лица, има пословну и управљачку аутономију, са структуром акционара идентичном структури акционара постојећег предузећа.

Овај метод реструктурирања предузећа подразумева *замјену акција* постојећег предузећа за акције новог пословног ентитета насталог одвајањем дијела од предузећа и раздвајањем акција. Разлози замјене акција могу бити деконгломерација, или расформирање предузећа. Замјена акција се спроводи по унапријед дефинисаној процедури.

Расформирањем предузећа нестаје одређени привредни субјект. Он се гаси продајом његових дијелова и/или подјелом, којом настају нова предузећа. Структура акционара у новоформираним предузећима може бити друкчија од структуре акционара предузећа које се расформирава, јер акционари могу замјењивати акције постојећег предузећа за акције новоформираних фирми.

Реструктурирању судском процедуром приступа се када предузеће западне у лош финансијски положај у коме не може измиривати своје доспјеле обавезе и у коме је поремећена дугорочна финансијска равнотежа, па су чак обавезе веће од нето вриједности имовине, тада је оно у стању великвидности и несолвентности. У таквим околностима неопходна је санација предузећа.

Претходно уговорени план као метод реструктурирања појавио се у Сједињеним Америчким Државама крајем осамдесетих година прошлог вијека. За њега је карактеристично да дужник са повјериоцима претходно договара реструктурирање дуга, а тек по успјешном договору, у вансудском поступку формализованом у облику уговореног плана реструктурирања, покреће поступак банкротства пред судом.

2. МОТИВИ ОРГАНИЗАЦИОНОГ РЕСТРУКТУРИРАЊА ПРЕДУЗЕЋА

За потребе изучавања проблематике организационог реструктурирања, битно је указати и на основне *мотиве* који опредјељују предузећа на приступање овом процесу. Зато је у посебном сегменту овог рада

³ П. Гоган, оп. цит., стр. 561–562.

пажња посвећена и најчешће испољеним мотивима реструктурирања предузећа.

Основни мотиви реструктурирања предузећа савременим методама – интеграцијама и/или аквизицијама су:

- Инверзна синергија,
- Пословни неуспјех,
- Фактори финансијског тржишта,
- Фактори готовинског тока и
- Планирано напуштање дјелатности.

Синергија је један од основних мотива ширења предузећа као могућег модела његовог реструктурирања путем интеграција и аквизиција. То је додатни ефекат који настаје спајањем предузећа, при чему је новонастали пословни ентитет вриједнији од простог збира ентитета од којих је настао, што се може приказати неједначином: $1 + 1 > 2$. Међутим, *инверзна синергија* је ефекат супротан ефекту синергије и може се приказати слиједећом неједначином: $3 - 2 > 1$. То значи да предузеће може бити вриједније без неког свод дијела, а да истовремено, пословни дио сам за себе, или у саставу другог предузећа вриједи више него у саставу датог предузећа.

Пословни неуспјех може бити мотив продаје дијела предузећа или његово одвајање од предузећа може бити и пословни неуспјех. Ова категорија није једнозначно одређена, али се под њом може подразумевати неостваривање циљне стопе приноса. Узроци неостваривања пословног успјеха могу бити: слаб положај на тржишту, високи фиксни и варијабилни трошкови, наслијеђени проблеми, лоше управљање, лоша организација, технолошка застарјелост и др.

Разлози пословног неуспјеха се могу класификовати у двије групе: субјективне и објективно условљене. Ако су субјективни, онда је могуће да се неуспјех повећава, јер због тежег признања грешке, управа настоји да пролонгира одлуку о продаји дијела, или настоји да објективизира неуспјех.

Фактори финансијског тржишта дјелују тако да некад осамостаљени дио предузећа има бољи положај на тржишту капитала, у погледу обезбјеђивања повољнијих финансијских извора. Ово је често случај са предузећима *конгломератског* типа, у којима се теже уочава атрактивност посебних производних програма.

Фактори готовинског тока, према искуству у економији развијених земаља, условљавају висок степен корелације између готовинског тока и вриједности предузећа. Према савременом концепту оцјене бонитета предузећа, готовински ток је бољи индикатор вриједности него профитна стопа. Када се предузеће нађе у стању неликвидности, односно

када није у могућности да плати доспјеле обавезе, ако нема другу могућност, принуђено је да прода дио имовине како би одржало ликвидност, јер је неликвидност законски санкционисана и може одвести предузеће у ликвидацију. Свако предузеће пројектује готовински ток. Прилив новца и динамика прилива мора бити најмање у висини одлива новца и распореда валута обавеза.

Планирано напуштање дјелатности испољава се у савременом пословном окружењу које је карактеристично по веома промјенљивом и „клизавом“ терену на коме предузеће игра утакмицу. У таквим условима примјењује се нови концепт производне филозофије, према коме предузеће напушта производ прије него што он потпуно „сазрије“, односно дође у своју кулминацију. Још у периоду индустријске револуције је потврђено да су нови производи стварали нове купце и велику тражњу и да су у почетној фази, до уласка у производњу других произвођача, нови производи обезбјеђивали веома висок профит. Међутим, како ова фаза не траје дуго, дати производ треба замијенити новим, прије него што он доспије на врхунац свог животног циклуса. То је оно што Шумпетер назива „креативна деструкција“. Ако се не потврди у проналажењу нових прилика, како истиче Филип Котлер, предузеће чини „смртни гријех“, јер ... „недостатак иновације у компанији указује да се ради о предузећу које систематски не успева да истражи и пронађе нове прилике, или које улаже у многобројне нове прилике, али у том процесу постиже разочаравајуће резултате.“⁴ Размишљајући у том правцу, Питер Дракер сматра да: „компаније... реструктурирају своју организацију тако што претпостављају да ће победник у конкурентској светској трци бити фирма која најефикасније скраћује живот својих сопствених производа, односно фирма која на најбољи начин организује систематско напуштање својих сопствених производа.“⁵

Поред планираног и организованог напуштања дјелатности, тиме и дијела чија је то дјелатност, предузеће продаје свој дио и због тога што се у датом тренутку може добро продати.

3. УПРАВЉАЧКЕ МЈЕРЕ У ПРАВЦУ УСПЈЕШНИЈЕГ ПОСЛОВАЊА

Стратегијски менаџмент, на основу расположивих организационих могућности, предузима одговарајуће управљачке мјере како би обезбиједио што повољнију тржишну позицију

⁴ Ф. Котлер: Десет смртних грехова у маркетингу, Асее, Нови Сад, 2007, стр. 59.

⁵ П. Дракер, оп. цит., стр. 159.

фирме на чијем је челу. Ове мјере подразумијевају било рационалније коришћење расположивих људских потенцијала и капитала, било проналажењем нових извора финансирања раста и развоја предузећа.

Раст предузећа на бази сопствених извора је, у правилу, спор процес. На многе тржишне промјене се мора промптно или брзо реаговати, а то се не може учинити коришћењем интерних ресурса. Познато је да се шансе, које би предузеће требало брзо искористити, ријетко појављују, а ако се не искористе углавном одлазе у неповрат. Због тога је раст предузећа методом интеграције и/или аквизиције, бржи, ефикаснији и мање ризичан у односу на интерни раст.

Оперативна синергија повећања прихода може се реализовати кроз вриједност робне марке партнера, преко сервисне мреже и/или дистрибутивне мреже партнера. Вјероватноћа реализације ове синергије је мања од вјероватноће остварења синергије трошкова.

Оперативна синергија снижавања расхода је главна предност оперативних мјера стратегијског менаџмента. Смањење трошкова јединичне производње по основу *економије обима* могуће је само до оптималног обима производње. „Изједначавање граничних и просјечних трошкова настаје у зони оптималности производње. Зато се слој производње у коме се изједначавају гранични и просјечни трошкови по јединици производа назива оптимални капацитет.“⁶

Финансијска синергија представља ефекат који се може остварити побољшањем *cash flow* и бољим положајем на финансијском тржишту.

Диверсификациона синергија даје повољне ефекте, вјероватно, код интеграције и/или аквизиције водећих предузећа. При томе, под водећим предузећима подразумијева се прво или друго предузеће у датој дјелатности. Остварење овог ефекта код других предузећа је мање извјесно.

Економски ефекти који настају *хоризонталним спајањем* предузећа испољавају се повећавањем како његових снага, тако и учешћа на тржишту.

Ови интеграциони процеси као стратегијска мјера могу да обухватају предузећа из различитих производних програма, али из исте гране дјелатности. Синергетски ефекти се могу остварити од бољег искоришћавања производних капацитета, повећањем тржишне моћи, повећањем тржишног учешћа, побољшањем финансијског положаја и сличних унапређења пословања. *Економски ефекти вертикалних спајања* настају предузимањем управљачких мјера стратегијског менаџмента у правцу интеграције и/или аквизиције предузећа из

већег броја или свих sukcesивних фаза у производњи и пласману дате врсте производа. Синергетски ефекти могу настати по основу пласмана производа и/или уштедама кроз повољнију набавну цијену, зависно да ли је спајање било „узводно“ или „низводно“.

Компензације топ-менаџменту подразумијевају одређену везу која постоји између величине предузећа и личног статуса топ-менаџера. Отуда, стратегијски менаџмент често настоји да повећа предузеће на чијем су челу, јер им то, у правилу, доноси веће економске компензације.

Побољшања у управљању као организациона мјера, према искуству предузећа у развијеним земљама тржишне привред, даје поуздане ефекте, с обзиром на чињеницу да је данас веома изражена велика тражња за успјешним професионалним менаџерима. Ови носиоци управљачких активности постали су најбоље плаћени професионалци, јер од њихових способности битно зависи успјех у пословању предузећа. Због кризе у управљању, дато предузеће се може понудити другим пословним субјектима који имају боље управљачке могућности. „Побољшање квалитета топ менаџмента... је један од битних фактора који покрећу фузије и аквизиције...“⁷

Побољшање истраживања и развоја нових производа представља такође битну мјеру усавршавања организационог устројства предузећа. Ова управљачка мјера стратегијског менаџмента може бити подстакнута настојањем да се побољша истраживање и развој нових производа, које намеће све оштрија тржишна конкуренција. То је посебно изражено код предузећа у којима је изражена потреба за улагањем велике суме финансијског капитала за истраживање и развој нових производа, са дугим роком истраживања и неизвјесним исходом, као што је, на примјер, фармацеутска индустрија.

Побољшање дистрибуције производа може се исказати као ефикасна организациона мјера стратегијског менаџмента и то, обично, код оних предузећа која немају добре канале дистрибуције, а имају циљ побољшање допремања производа до крајњег корисника.

Пореске олакшице, како показује искуство предузећа у развијеним земаљама тржишне привреде, подстичу стратегијски менаџмент на предузимање организационих мјера у правцу увођења нових производних програма за које је, на тај начин, исказана заинтересованост друштвене заједнице. Такође, ове пореске олакшице могу подстицати било на веће запошљавање, било на

⁶ Ш. Берберовић и Д. Берберовић: Како водити бизнис, КИЗ Центар, Београд 1996, стр. 101.

⁷ М. Ђировић: Фузије и аквизиције, Прометеј, Нови Сад, 2004, стр. 23.

примјену мјера еколошке заштите, или на неке друге ефекте који су пожељни за друштвено окружење.

Предузеће је основни привредни субјект (организација), који се оснива ради стицања добити. Циљна функција предузећа је добит (профит). Ово карактерише све правне форме предузећа. Предузећима која обављају делатност од општег интереса својствено је да, поред ове циљне функције, могу имати и секундарну циљну функцију. Она се састоји у задовољавању потреба корисника услуга из обављања ове делатности. Није искључено да се предузећа оснивају ради уштеде трошкова својим оснивачима, без обзира на то што привредно законодавство то изричито не предвиђа. У питању су: истраживања тржишта, истраживања налазишта одређених рудних сировина, обављање одређених заједничких функција и слично.

Предузећа организују производњу, нуде на тржиштима одређене количине роба (готових производа), настојећи да максимизирају своје добити. Када одлучују о производњи понуди, предузећа настоје да своје производе (услуге) продају по таквим ценама, како би покрили цене коштања (однос укупних трошкова произвођење и промета по јединици производа) и остварили одређени износ добити (на пример, у вредности 10% цене коштања). Предузећа се уздржавају од смањивања цена, јер то могу урадити и конкуренти. Тима могу више изгубити него добити. Овакво понашање предузећа својствено је привредама са израженом конкуренцијом и без значајних инфлаторних и монополистичких тенденција.

4. УМЈЕСТО ЗАКЉУЧКА

- Имплементирањем савремених организационих и управљачких рјешења, најдјелотворнијих ресурса повећања успјешности пословања, може се битно допринијети ефикасности домаћих предузећа, а тиме их учинити привлачнијим за потенцијалне инвеститоре и, на тој основи, спровести уноснија приватизација државног капитала;
- Иновације у развоју организације и менаџмента у последњих неколико деценија допринијеле су расту и развоју предузећа не мање него било које друго пословно унапређење. У том смислу, на том плану, у домаћим предузећима се мора предузети револуционаран и радикалан заокрет, напустити превазиђена организациона рјешења и умјесто њих имплементирати најсавременије варијанте унутрашње организационе структуре и упављачког система;

- У домену институционалног организовања домаћих предузећа треба применијени форми које су се показале ефикасним у фирмама развијених земаља тржишне привреде. То се, посебно, односи и на велике пословне системе, које би требало организовати у облику концерна и/или холдинга, било чистих, или мјешовитих;
- Креирање модела унутрашње организационе структуре предузећа, као зависне организационе варијабле, условљено је независним организационим варијаблама организационог контекста који чине пословно окружење, величина предузећа, фаза животног циклуса предузећа, расположиви ресурси и постављени циљеви. На основу свеобухватне анализе и проучавања тог контекста треба обликовати адекватну организациону структуру предузећа на бази једног или више модела познатих у теорији и потврђених у пракси.
- Развијена организациона структура преваходно мора одговарати задатку предузећа и, у многим случајевима, имати особине успјешног пословног система, способног да реагује на промјене у турбулентном тржишном и укупном друштвеном окружењу.

ЛИТЕРАТУРА

- [1] М. Бабић; Б. Ставрић: Менаџмент – структура и функције, КИЗ Центар, Београд, 1999.
- [2] Ш. Берберовић и Д. Берберовић: Како водити бизнис, КИЗ Центар, Београд 1996
- [3] П. Дракер: Посткапиталистичко друштво, Грмеч, Београд, 1995.
- [4] П. Гоган, Интеграције, аквизиције и реструктурирање корпорација, Прометеј, Нови Сад, 2004.
- [5] Ф. Котлер: Десет смртних грехова у маркетингу, Адџес, Нови Сад, 2007.
- [6] F. Kotler i F. Trias de Bes: Lateralni marketing, Adžes, Novi Sad, 2005.
- [7] R. Stacey: Стратешки менаџмент и организацијска динамика, Мате, Загреб, 1997.
- [8] М. Ћировић: Фузије и аквизиције, Прометеј, Нови Сад, 2004.
- [9] H. Wehrich; H. Koontz: Menadžment, Mate, Zagreb, 1998.

ПРИМЈЕНА МОДЕЛА ОЦЈЕНЕ УСПЈЕШНОСТИ МЕНАѢРА

* Факултет спољне трговине Бијељина

Резиме: Питање стандарда успјешности неког организационог система постало је посебно интересантно у земљама у транзицији каква је и Босна и Херцеговина као и већина земаља Западног Балкана. На први поглед поставља се питање због чега треба истицати односно одвајати питање успјешности менаџмента у земљама у транзицији за разлику од других земаља које су тај процес давно прошле. Постоје ту огромне разлике које проистичу прије свега из различите власничке структуре, незавршеног процеса реструктурирања, нејасне организационе форме као и недефинисаних и нејасних институционалних поставки.

Систем корпоративног управљања као најбоља брана лошем менаџменту није још добро постављен, а тај систем има у основи задатак да штити интересе свих стејхолдера.

Кроз овај рад су приказана три производна предузећа у Босни и Херцеговини односно Републици Српској чија је основна дјелатност прерада воћа и поврћа односно производња хране.

Једно предузеће је власништво једног лица са врло плитком управљачком структуром. Друго предузеће је доживјело власничку трансформацију и то од ваучерске приватизације, након чега је слиједила и продаја државног капитала тако да је ту процес власничке трансформације у принципу завршен. Треће предузеће је практично школски примјер кашњења са процесом и власничке и организационе и сваке друге трансформације. То предузеће и данас има власничку структуру гдје је држава већински власник.

Из рада се може јасно закључити да тамо гдје је ријешено питање власништва, ријешено је и питање организационе структуре а самим тим и питање управљања. Компарирајући резултате до којих сам дошао у овом раду јасно је чији је менаџмент успјешнији.

Кључне речи: транзиција, успјешност, менаџмент, стандарди, власништво, систем, структура.

УВОД

Питање успјешности предузећа је питање његовог опстанка. Како је предузеће сложена организациона структура то је питање складног увезивања његових подсистема у систем који ефикасно функционише једно од кључних питања опстанка, раста и развоја.

Кључна улога у обезбјеђивању ефикасног функционисања предузећа лежи на менаџменту предузећа. Ако менаџмент дефинишемо као процес превођења система из почетног у неки жељени облик јасно је да се морају обезбједити услови да доведемо предузеће у то жељено стање.

Одмах се поставља питање шта је то циљ пословања предузећа. Већ смо констатовали да је у принципу то обезбјеђење услова за опстанак, раст и развој предузећа. Међутим, циљ као неки жељени резултат односно жељено стање предузећа је нешто што је различито доживљавано зависно од услова у коме се одвијају привредне активности.

Менаџер је тај који својом активношћу, односно својим дјеловањем треба да обезбједи да буду задовољни и власници капитала и запослени и менаџери и шира друштвена заједница. Од степена задовољства свих стејхолдера зависи и то колико је управљачка структура успјешно радила.

Зависно од услова у којима се одвија привредна активност различито се цијене и различито вреднују резултати неког организационог система. Сигурно је да у условима стабилног привредног раста једне земље, у условима гдје је јасно дефинисан титулар својине, у условима гдје су институционална рјешења давно дефинисана, су сасвим друга мјерила успјешности, за разлику од земаља које пролазе фазу транзиције. Транзиција подразумјева и власничку и организациону и институционалну трансформацију. То је дуготрајан и болан процес. Сигурно је да је у оваквим условима критеријум успјешности рада менаџера односно менаџмента нешто другачији од земаља гдје је то све давно завршено.

У овом раду је покушано на примјеру три предузећа из исте области, а то је производња хране, односно

прерада воћа и поврћа, да се да оцјена успјешности менаџмента користећи оригиналан метод оцјене. Ова три предузећа су карактеристична по томе што је једно у потпуном власништву једног човјека (Спектар-Дринк из Бијељине), друго је приватизовано процесом ваучерске приватизације стим да је касније продат и дио државног капитала тако да сада један акционар има преко 50% власништва (Витаминка а.д. Бања Лука) и треће предузеће је у већинском власништву државе и држава још није извршила продају свод дијела (Сава а.д. Бијељина).

Циљ је био да користећи исти приступ код сва три предузећа сагледамо какву је позитивну или негативну улогу имала власничка трансформација што се неминовно одражавало и на организационо устројство предузећа а самим тим и на ниво одговорности оних који су управљали предузећем. Мислим да резултати могу јасно да укажу на правце даљег дјеловања шире друштвене заједнице и да треба што прије процес транзиције довести до краја.

1. ОСНОВ ТРАНЗИЦИОНИХ ПРОМЈЕНА

Када говоримо о транзицији прво што нам се намеће као појам је да је то процес који подразумијева промјену власништва односно да је то процес превођења друштвене односно државне у приватну својину. То је код обичног човјека у земљама у транзицији прво на шта асоцира појам транзиције. Међутим, транзицијски процеси су изузетно сложени процеси и подразумијевају многе промјене. Оне се прије свега односе на промјене у власничкој структури, организационом устројству, институционалним рјешењима па до промјене у самој филозофији приступа пословним активностима. Неки пак транзицију поистовјећују са преласком из централнопланске привреде у тржишну односно са преласком из социјализма у капитализам.

Шта је у принципу довело до потребе за транзицијом ако знамо да сви ти велики ломови носе у себи и много ризика који се огледају у томе колико ће да трају и какве ће на крају крајева бити економске а прије свега политичке последице.

Сви се слажу у једном а то је да узрок транзије лежи прије свега у привредној кризи које су наступиле у земљама и то прије свега у земљама централнопланске привреде.

Ти кризни догађаји се огледају прије свега у :

- Константно и јако израженом паду индустријске производње

- Неконкурентности сопвених производа што је имало за последицу смањење присуства на свјетском тржишту
- Нагли пад инвестиционих улагања а поготову незаинтересованост страних инвеститора
- Нагло и неочекиваном расту незапослености
- Корупцији која је захватила све поре друштва и која немилосрдна разара ткиво привредног и друштвеног живота једне земље
- Потпуном раслојавање становништва и то тако да се готово потпуно губи средњи слој који је у свим земљама најинтересантији јер он у принципу највише штеди, троши и инвестира и најбројнији је. Појављује се мали број енормно богатих људи без јасног извора тог богатства и велики број сиромашног становништва.
- Одједном избија у први план катастрофална ситуација у области очувања животне средине која поред тога што угрожава природу и здравље становништва, постављајући одређене стандарде од стране развијених земаља доводи у питање и одвијање саме производње у многим областима које су до скоро сматране компаративним предностима тих земаља. Нап. производња електричне енергије у термоелектранама, производња хране због неконтролисане употребе заштитних средстава у пољопривреди итд.

Као највидљивији фактор овога стања јавља се прије свега незапосленост и која је у принципу главни проблем транзиције а која је опет последица свих ових фактора наведених у претходном дијелу. Незапосленост се креће у интервалу од преко 30% као што је ситуација и у Босни и Херцеговини па до нешто преко 10% као што је у Хрватској.

Поставља се питање које критичне факторе треба „напасти“ да би се процес транзиције учинио ефикаснијим. Наиме, у значајном броју земаља међу којима је то посебно изражено у земљама Западног Балкана, а посебно опет у Босни и Херцеговини, процес транзиције тече веома споро. Много спорије него је то случај са неким другим земљама као рецимо са, Чешком, Словачком, Мађарском итд. Транзиција је веома скупа а поготово ако дуго траје а не даје очекиване резултате.

Према процјени Међународног Монетарног Фонда задатак влада земаља у транзицији би требао да буде усмјерен у следећем правцу:

- Либерализација, посебно у домену контроле цијена односно њеног напуштања као и укидања трговинских баријера које коче размјену са иностранством.
- Макроекономска стабилност посебно у монетарној и фискалној сфери, а која се опет огледа прије свега у обуздавању инфлације

односно њено држање у пројектованим оквирима.

- Захвати у области преструктурирања а посебно рад на убрзању приватизације као веома битног сегмента транзиције.
- Јасно институционално дефинисати улогу државе у свему овоме.

Промјене које би требало неопходно спровести су везане за функционисање политичког, институционалног и социјалног система. Према неким истраживањима први позитивни резултати транзиције у појединим земљама били су прије свега последица унапређења постојећих фактора производње а не никако неких нових инвестиција а погово не оних из иностранства.

Кад говоримо о страним инвестицијама у табели бр. 1 дат је преглед директних страних инвестиција у неким земљама захваћеним процесом транзиције.

Табела бр. 1- Прилив страних директних инвестиција у земљама у транзицији

	1990	1991	1992	1993	1994	1995	1996	1997	1998	1999	2000	2001	2002	2003	2004
Нове члан. ЕУ				5,393	4,963	12,47	11,19	12,72	16,84	20,26	21,81	19,56	23,34	12,09	20,45
Чешка				654	869	2,562	1,428	1,3	3,718	6,324	4,986	6,641	8,483	2,101	4,463
Мађарска	311	1,459	1,471	2,339	1,146	4,834	3,333	4,174	3,35	3,309	2,763	3,929	2,998	2,155	4,178
Словенија	4	65	111	113	117	151	174	334	216	107	136	370	1,686	337	516
Србија								740	113	112	50	205	509	1,51	994
Би.Х.									67	177	146	119	268	382	498
Хрватска				120	17	114	511	538	935	1,472	1,087	1,564	1,126	2,042	1,076
Македонија					24	9	11	30	128	33	175	442	78	96	157
Бугарска				40	105	90	109	505	537	819	1,002	813	905	2,097	1,803
Румунија				94	338	420	267	1,221	1,976	1,027	1,057	1,158	1,141	2,196	5,088

Izvor: National balance of payments statistics; IMF, Balance of Payments Statistics (Washington, D. C.) and IMF country studies; UNECE sekretariat estimates

Тек у каснијим фазама транзицијских процеса раст је био условљен и неким другим факторима који се огледају прије свега у:

- Добро осмишљеним и добро спроведеним структурним реформама
- Држању инфлације под контролом и добро спроведеним мјерама фискалне политике
- Добри почетни услови који су опет били последица наслеђа али исто тако и добро осмишљеног процеса транзиције

Гдје се у реформе ушло брже и одважније ту су и резултати видљивији. Тако имамо ситуацију да низ земаља који су имале исту или сличну стартну позицију нису сада ни близу у погледу спроведених реформи као и резултата које те реформе доносе. Узмимо само примјер земаља бивше Југославије и рецимо Чешке или Мађарске. Гледано у цјелини бивша Југославија је била по многим параметрима испред и Чехословачке и Мађарске. Сада осим Словеније ни једна друга држава настала распадом Југославије није ни близу ни по готово ни једном параметру овим двијема земљама.

2. УЛОГА И ЗНАЧАЈ МЕНАЏМЕНТА ПРОЦЕСУ ТРАНЗИЦИЈЕ

Ако пођемо од тога да је менаџмент процес кородинације и усмјеравањ расположивих ресурса организације како би се остварили постављени циљеви јасно је колики је његов значај. Често је менаџмент синоним за управљање и руковођење предузећем па је отуда и његов значај, поготово у ситуацији када су транзициони процеси у току и када су неминовност, изузетан. Циљ свакога предузећа је прије свега опстанак, па тек онда раст и развој. Профит је само средство за остварење дефинисаних циљева или пак награда за активности које се чине од стране менаџмента на остварењу напријед дефинисаних циљева.

Ако смо транзицију дефинисали као један свеобухватан процес дефинисања и управљања промјенама, јасно нам је колики је значај менаџмента односно менаџера у том процесу.

У земљама у транзицији није постојао конзистентан систем управљања предузећима. Управљање је било концентрисано углавном у рукама менаџера подобних по политичкој линији односно бирани су од стране партија које су биле на власти. Како је било недефинисано питање власништва односно предузећа су била углавном власништво државе постављало се објективно питање дефинисања критеријума који би мјерили успјешност менаџера

постављених од стране државе. Једини и готово основни критеријум је био остварење интерес политичке партије која је и довела управљачку структуру на власт.

Због тога је готово код свих аутора који се баве проблемом транзиције један од кључних услова спровести што прије приватизацију како би се добио јасан титулар својине и чији би мотив пословања предузећа био основни економски, а то је опстанак, раст и развој. То је процес који се по важности може сврстати раме уз раме са процесом који се дешавао када је долазило до одвајања управљања од власништва и када се менаџмент појављује као професија а менаџери као професионалци који у име и за рачу власника капитала управљају предузећем.

Због чега сматрамо да је управљање предузећем кључни фактор успјешног пословања предузећем. Након спроведене трансформације а прије свега власничке, у предузећима се одвијају процеси од којих зависи њихов опстанак а то је реорганизација, консолидација, санација, ревитализација. Менаџери постају кључни фактори пословања предузећем јер остале структуре у предузећу а прије свега власничке нису довољно компетентне, информисане и организоване да би могле значајније утицати на пословање предузећа у тако сложеним условима.

Контрола пословања предузећа од стране државних органа је врло ослабљена из разноразних разлога било објективне природе било из некога другог разлога. У исто вријеме није успостављена квалитетна контрола од других заинтересованих фактора, а ту прије свега мислим на фондове а прије свега пензионе. Корпоративно управљање, као вид успостављања оптималних односа између власника, менаџера, надзорних органа и осталих заинтересованих стејкхолдера, је још увијек апсолутно неразвијено. У таквим условима по правилу доминантна је улога менаџера који често стављају своје личне интересе изнад интереса власника капитала.

Управо кључни проблем транзиције привреде је квалитетно менаџерско екипирање предузећа и успостављање објективних инструментарија за мјерење ефикасности њиховог рада. Без тога нема повећања ефикасности и ефективности пословања предузећа као и њиховог укључивања у глобалне свјетске токове и наравно, даљег развоја. Без тога је немогућ њихов опстанак у условима неминовног отварања домаћег тржишта за улазак свјетске конкуренције.

До сада се привреда земаља у транзицији међу којима и привреда Босне и Херцеговине развијала у нетржишном амбијенту и мимо рационалних

тржишних усклађености. Као последица таквог развоја имамо садашњи менаџмент у коме нема много предузетништва и одговарајуће менаџерске концепције. Постоји константно присутан отпор према промјена, као основном извору развоја.

3. ПОКАЗАТЕЉИ УСПЈЕШНОСТИ МЕНАЏМЕНТА

Већ смо се у претходном поглављу овога рада дотакли питања које тражи што бржи одговор а то је питање: који су то параметри који нам указују на то који су менаџери успјешни а који не, како би успјешне наградили и афирмисали њихов рад, а неуспјешне могли идентификовати, покушати промијенити њихово понашање или пак у крајњем случају захвалити се на њиховом ангажовању и пронаћи друге који ће тај посао квалитетније и успјешније да раде.

Питање мјерила успјешности менаџера јесте једно од најбитнијих питања, јер се без њега не може објаснити систем савременог, професионалног менаџмента у предузећима.

У стручној литератури оно је врло мало обрађено. Поготово недостаје стручног приступа исказивања успјешности менаџера или пак комплетног менаџмента у земљама у транзицији. Ово посебно наглашавам пошто сасвим други услови и пракса владају у системима развијене тржишне привреде гдје постоје углавном јасна правила, која су последица устаљених организационих рјешења а поготово институционалних гдје не мислим само на шира институционална рјешења него и на унутрашња правила понашања у фирмама и корпорацијама. У земљама гдје је процес транзиције у току велики број предузећа је у процесу разградње, поготово велики системи, формирање малих и средњих предузећа и њихово позиционирање је тек у току гдје имамо огромне проблеме¹ тако да је конзистентне критеријуме веома тешко изградити.

То је један од битних разлога зашто је веома тешко дефинисати мјерила успјешности менаџера у земљама у транзицији. Поготово ако имамо чињеницу да су предузећа веома лоше структурирана, да у великим системима који још

¹Само да истакнемо проблем регистрације предузећа у неким земљама у транзицији Према подацима Агенције за привредне регистре Србије, објављених 02.07.2008 године у Србији је за регистрацију предузећа потребно 23 дана, Словенији 2-5 дана, Црној Гори 1-4 дана, Босни и Херцеговини око 30 дана а у Македонији се тај поступак заврши за свега 4 сата.

увијек постоје имамо веома дубоку организациону структуру са јако много нивоа гдје нису јасно назначени нивои одговорности и овлаштења свакога од њих. У малим и средњим предузећима опет имамо ситуацију да је управљачка структура још увијек у почетној фази стварања а поготово је изражена ситуација да је власник уједно и топ менаџер.

Оцјењивати успјех менаџера када имамо ситуацију да је највећи дио предузећа у фази власничке транзиције, а поготово у фази структурне реорганизације а још уз то и институционално недовршеног концепта транзиције је врло незахвално и може да често доведе до резултата који не одсликавају право стање. Односно, ти резултати често могу да буду непојмљиви за оне који их читају ако занемаре чињеницу да се ради о предузећима који су у процесу транзиције.

Циљ овога рада је да оцјени, на основу егзактних показатеља пословања три предузећа у Републици Српској из исте бранше, успјешност топ менаџера тих предузећа ослањајући се прије свега на краткорочне показатеље. Користиен је оригинални модел оцјене који је обрађен у књизи Оцјењивање ефикасности менаџера².

Кад говоримо о критеријумима успјешности менаџера дефинисани су критеријуме за сва три нивоа менаџера и за два временска периода- краткорочни и дугорочни. У овом раду су обрађени краткорочни критеријуми успјешности за сва три управљачка нивоа.³

3.1 КРАТКОРОЧНИ КРИТЕРИЈУМИ УСПЈЕШНОСТИ ТОП МЕНАѢРА

Табела бр.2 Краткорочни критеријуми успјешности топ менаџмента.

	ОДЛИЧНО	СОЛИДНО	ЛОШЕ
РЕНТАБИЛНОСТ	> 10%	7-10%	< 7%
СОЛВЕНТНОСТ	< 30%	30-50%	> 50%
ЛИКВИДНОСТ	> 2	2	≤ 1
ПОКРИВЕНОСТ ТРОШКОВА КАМАТА	>5x	3-5x	>3X

² Др Јовичић, М., Оцјењивање ефикасности менаџера-ССЦ Бања Лука, 2005 године, стр.285

³ Кориштени су подаци из БУ и БС ова три предузећа за период од 2002 до 2006 године.

3.1.1 РЕНТАБИЛНОСТ

Рентабилност је парцијални показатељ успјешности пословања предузећа и у принципу говори о вези између ангажованог капитала и оставарене добити. Дугорочно гледано, за власнике капитала једини реални показатељ успјешности менаџмента предузећа је остварена добит. Она говори о томе колико су менаџери, као људи који у име и за рачун власника капитала управљају предузећем, ефикасно управљају капиталом повјереним им од стране власника односно акционара, То је сводни показатељ јер у себи садржи и елементе који детерминишу успјех предузећа преко остварене продуктивности као и економичности. Рентабилност у суштини показује колико успјешно менаџмент ангажује капитал дионичара. Ниска стопа рентабилности акционарског капитала говори о неефикасности менаџмента и јасан је сигнал власницима да нешто није у реду и да су промјене неопходне. Циљ ситних акционара је дивиденда и ако је она ниска ето разлога за незадовољство. Све говори да незадовољавајућа стопа рентабилности неминовно води ка промјени менаџмента предузећа.

СПЕКТАР-ДРИНК-БИЈЕЉИНА

Табела бр.3-Показатељ рентабилности

	2002	2003	2004	2005	2006
Нето добит	0	448707	128025	680455	1294167
Акцион. Капитал	0	2751122	2751122	2751122	5869239
Рентабиност	-	16,31	4,65	24,73	22,05
Стандард	>	>10	>10	>10	>10
Оцјена		Одлична	одлична	одлична	одлична

САВА-А.Д.-БИЈЕЉИНА

Табела бр.4-Показатељ рентабилности

	2002	2003	2004	2005	2006
Нето добит	-3201886	-2414705	-2310709	-171632	-926912
Акцион. Капитал	20995577	15841972	15841978	15841978	15841978
Рентабилност	-15,3	-15,2	-14,6	-1,1	-5,9
Стандард	<7	<7	<7	<7	<7
Оцјена	Лоша	Лоша	лоша	лоша	Лоша

ВИТАМИНКА-БАЊА ЛУКА-

Табела бр. -Показатељ рентабилности

	2002	2003	2004	2005	2006
Нето добит	-41040	-1228736	63151	164837	554335
Акцион. Капитал	24805956	24805956	24805956	24805956	35725355
Рентабиност	-0,165	-4,953	0,255	0,665	1,552
Стандард	<7	<7	<7	<7	<7
Оцјена	Лоша	Лоша	лоша	лоша	Лоша

Из предочених показатеља јасно је да је Сава Бијељина у најтежој ситуацији. Ви ако немате добити јасно је да не постоји никакав интерес власника да задржи постојећи менаџмент. То је могуће само у земљама у транзицији гдје је недефинисано питање власништва и управљања гдје политичка олигархија „обукла“ управљачко рухо и гдје су интереси те олигархије и њихових политичких партија на првом мјесту. Сава Бијељина је фирма гдје је већински власник држава и након ваучерски спроведене приватизације. Та агонија лошег управљања траје годинама и има за последицу не само не спроведену власничку трансформацију него и организациону која опет резултира у успостављеној структури која објективно не може да одговори савременим захтјевима тржишта које тражи стално прилагођавање захтјевима пробирљивих потрошача. То се поготово односи на област производње хране чиме се баве сва три предузећа која су предметом ове анализе. Све ове посматране године ова фирма остварује губитке у пословању.

За разлику од Саве, фирма Витаминка Бања Лука такође има лоше показатеље у дијелу рентабилности и то према критеријумима које су кориштени у овом раду. Али је чињеница да након спроведене власничке трансформације ова фирма показује видљиве знаке опоравка. То се види прије свега у томе да је почела пословати позитивно што је основни услова остварења основног циља сваког предузећа а то је опстанак и стварања реалне основе за раст и развој. Још увијек показатељ успјешности исказан преко рентабилности акцијског капитала је у границама лошег стим да постоји реална основа да у каснијој фази уђе подручје означено као добро.

Фирма Спектар-Дринк је у стопостотном власништву једног лица тако да овдје није било проблема власничке трансформације. То се јасно види и из предочених показатеља рентабилности који су у зони одличног што даје јасну слику о ефикасности кориштеног капитала. Како је то фирма гдје је до скоро у рукама власника била и потпуна управљачка функција постало је јасно да мора доћи до раздвајања те двије функције. То је сада фирма гдје власник задржао углавном контролну функцију и задржао је право учествовања у доношењу стратешких одлука предузећа.

3.1.2 СОЛВЕНТНОСТ

СПЕКТАР-ДРИНК-БИЈЕЉИНА

Табела бр.6-Показатељи солвентности

	2002	2003	2004	2005	2006
Укупна имовина	0	3978859	4235859	5195754	10179841
Укупне обавезе	0	387053	513921	793927	1304626
Солвентност	-	1028	824	654	780
Стандард	>	>30	>30	>30	>30
Оцјена		Одлична	одлична	одлична	одлична

САВА-А.Д.-БИЈЕЉИНА

Табела бр.7-Показатељи солвентности

	2002	2003	2004	2005	2006
Укупна имовина	1813019 3	2341147 4	2112605 9	2156556 2	20563369
Укупне обавезе	9391869	9110552	9674922	9876987	10255778
Солвентност	193	257	218	218	201
Стандард	>	>30	>30	>30	>30
Оцјена		Одлична	одлична	одлична	одлична

ВИТАМИНКА АД БАЊА ЛУКА

Табела бр.8-Показатељи солвентности

	2002	2003	2004	2005	2006
Укупна имовина	38733419	43145647	45031367	59585793	74075949
Укупне обавезе	11450838	11389373	11245423	25302900	28754112
Солвентност	338	379	400	235	258
Стандард	>30	>30	>30	>30	>30
Оцјена	одлична	Одлична	одлична	одлична	одлична

Солвентност је показатељ који нам говори о томе колико је фирма спремна да одговори на преузете обавезе у дужем временском периоду. Она указује на степен задужености предузећа и његову способност сервисирања укупних обавеза.

$$\text{stepen} - \text{zaduženosti} = \frac{\text{ukupna} - \text{imovina}}{\text{ukupne} - \text{obaveze}} \times 100$$

Укупне обавезе = краткорочне обавезе + дугорочне обавезе

Сва три предузећа се налазе у зони која је означена као одлична. Основни разлог што је рецимо Сава у овој зони је та што ово предузеће посједује значајну имовину тако да када се стави у однос са укупним обавезама дођемо до показатеља који је у принципу одличан. Е сад се овдје поставља питање реалне књиговодствене вриједности имовине, њихове функционалне употребљивости, реалног усклађивања вриједности имовине са тржишним и тако даље.

Врло битно је да су сва три предузећа у зони „одличног“, мада је питање колико се дио имовине појединих предузећа реално може употријебити за измирење обавеза према повјериоцима.

3.1.3 ЛИКВИДНОСТ

Ликвидност је у суштини способност предузећа да измирује краткорочне обавезе и то у року доспијећа. Она у принципу претпоставља уравниоженост краткорочних обавеза и краткорочних платежних способности. Карактеристика ликвидности је да је треба посматрати кроз прилив средстава од наплате потраживања и у идеалним условима то би требао да буде само новац расположив за плаћање приспјелих обавеза. Међутим, ако продужавамо вријеме посматрања у оквиру ликвидности се појављује све више и других финансијских облика и то онако како они доспијевају. Уколико је тај период дужи то је и износ потребних ликвидних средстава већи.

$$\text{општи - ratio - ликвидности} = \frac{\text{краткорочна - имовина (обртна - средства)}}{\text{кратк. - обавезе}}$$

СТЕКТАР-ДРИНК-БИЈЕЉИНА

Табела бр.9-Показатељи ликвидности

	2002	2003	2004	2005	2006
Обртна средства	0	2053098	2325578	3303714	4168046
Краткорочне обавезе	0	387053	513921	793927	1304626
Ликвидност	-	5,30	4,53	4,16	3,19
Стандард	>	>2	>2	>2	>2
Оцјена		одлична	одлична	одлична	одлична

САВА А.Д. БИЈЕЉИНА

Табела бр.10-Показатељи ликвидности

	2002	2003	2004	2005	2006
Обртна средства	5410503	3901601	2564496	3882076	4000589
Краткорочне обавезе	6462931	6269018	5465749	6123820	6502611
Ликвидност	0,84	0,62	0,47	0,63	0,62
Стандард	<1	<1	<1	<1	<1
Оцјена	лоша	лоша	лоша	лоша	лоша

ВИТАМИНКА А.Д. БАЊА ЛУКА

Табела бр.11-Показатељи ликвидности

	2002	2003	2004	2005	2006
Обртна средства	12815719	15383021	15776337	26935267	24242192
Краткорочне обавезе	7652487	6630618	6759048	13850680	15508925
Ликвидност	1,67	2,32	2,33	1,94	1,56
Стандард	>1<2	>2	>2	>1<2	>1<2
Оцјена	солидна	одлична	одлична	солидна	солидна

Веома је интересантно посматрати ликвидност поготово у односу на исказану солвентност и посматрати њихов међусобни однос. Ова два показатеља у принципу говоре о томе колико је предузеће способно да измирује обавезе. Говоримо о моменту са којим средствима је могуће измирити обавезе као и у којем временском периоду. Видјели смо да су код солвентности сва предузећа у зони одличног и то захваљујући прије свега имовини коју посједују. Код ликвидности је то нешто другачије. Како се овдје ради о измирењу обавеза из основе прикупљених средстава по основу наплате потраживања добијени резултати много реалније одсликавају стање у фирмама у погледу могућности измирења доспјелих обавеза.

Само се фирма Спектар-Дринк налази у зони одличног у свим посматраним годинама и њихова обртна средства су преко 2 пута већа од краткорочних обавеза.

Витаминка је у ситуацији да је улазила и излазила из фазе одличан у фазу солидан али никада није била у зони лошег. То је у тијесној вези са пројенама валсничке структуре и ангажовања средстава за обезбјеђење репроматеријала и измирења обавеза према добављачима тог репроматеријала. Код Саве је најкарактеристичнији примјер. Имамо ситуацију да је солвентност одлична а ликвидност лоша. То је последица, још једном да нагласимо, прије свега књиговодствено исказане вриједности имовине која „омогућава“ дугорочно гледано измирење дугорочних обавеза. Међутим, тренутна способност измирења краткорочних обавеза је врло лоша што је имало за последицу велики дио дана у години нерадних због неимања сировина а самим тим и смањењу продуктивности што је опет проузроковало смањењу понуду а самим тим и умањену могућност доласка до квалитетних финансијских средстава за измирење обавеза.

СПЕКТАР-ДРИНК-БН

Табела бр. 12

	2002	2003	2004	2005	2006
Ликвидност	#ДИВ/0 !	5,30	4,53	4,16	3,19
Стандард	>	>2	>2	>2	>2
Оцјена		одлична	одлична	одлична	одлична
Солвентност	#ДИВ/0 !	1028	824	654	780
Стандард	>	>30	>30	>30	>30
Оцјена		одлична	одлична	одлична	одлична

САВА БИЈЕЉИНА

Табела бр. 13

Ликвидност	0,84	0,62	0,47	0,63	0,62
Стандард	<1	<1	<1	<1	<1
Оцјена	лоша	лоша	лоша	лоша	лоша
Солвентност	193	257	218	218	201
Стандард	>	>30	>30	>30	>30
Оцјена		одлична	одлична	одлична	одлична

ВИТАМИНКА БЛ

Табела бр. 14

Ликвидност	1,67	2,32	2,33	1,94	1,56
Стандард	>1<2	>2	>2	>1<2	>1<2
Оцјена	солидна	одлична	одлична	солидна	солидна
Солвентност	338	379	400	235	258
Стандард	>30	>30	>30	>30	>30
Оцјена	одлична	одлична	одлична	одлична	одлична

3.1.4 ПОКРИВЕНОСТ ТРОШКОВА КАМАТА

Покривеност трошкова камата показује могућност измирења трошкова камата из оствареног профита односно добити.

$$\text{коэффициент} - \text{pokrićo} - \text{kamata} _ \text{kamata} = \frac{\text{profit} - \text{prije} - \text{kamate}}{\text{troškovi} - \text{kamata}}$$

СПЕКТАР-ДРИНК БИЈЕЉИНА

Табела бр.13-Покривеност трошкова камата

	2002	2003	2004	2005	2006
Нето добит	0	448707	128025	680455	2294167
Расходи камата	0	870	589	19125	45601
Покривен. Тр. Камата	#ДИВ/0!	515,76	217,36	35,58	50,31
Стандард	>	>5	>5	>5	>5
Оцјена		одлична	одлична	одлична	одлична

САВА БИЈЕЉИНА

Табела бр.14-Покривеност трошкова камата

	2002	2003	2004	2005	2006
Нето добит	0	0	0	0	0
Расходи камата	1012133	183656	126465	7324	8966
Покривен. Тр. Камата	0	0,00	0,00	0,00	0,00
Стандард	>3	>3	>3	>3	>3
Оцјена	лоша	лоша	лоша	лоша	Лоша

ВИТАМИНКА БАЊА ЛУКА

Табела бр.15-Покривеност трошкова камата

	2002	2003	2004	2005	2006
Нето добит	0	0	63151	164837	554335
Расходи камата	329695	547153	772252	1071865	1210234
Покривен. Тр. Камата	0	0,00	0,08	0,15	0,46
Стандард	>3	>3	>3	>3	>3
Оцјена	лоша	лоша	лоша	лоша	Лоша

Управо из разлога што је предузеће Сава у читавом овом периоду исказивало губитак јасно је да је овај показатељ успјешности тотално негативан. Пословати са губитком у дугом низу година, ако нема неки посебни друштвени интерес, је тотално неразумљиво па без обзира ко био власник.

Што се тиче Витаминке, и овдје су показатељи у зони лошег, стим да ова фирма има сталну тенденцију побољшања и питање је само времена када ће „ући“ у фазу солидног односно одличног.

Као типичан примјер доброг управљања а што би опет требало бити последица власничке структуре, је фирма Спектар-Дринк. Читаво вријеме они се налазе у зони одличне покривености трошкова камата са нето добити.

3.2 КРАТКОРОЧНИ КРИТЕРИЈУМИ УСПЈЕШНОСТИ МЕНАЦЕРА СРЕДЊЕГ НИВОА

Табела бр.16- Краткорочни критеријуми успјешности менаџера средњег нивоа

	ОДЛИЧНО	СОЛИДНО	ЛОШЕ
КОЕФИЦИЈЕНТ ОБРТА ЗАЛИХА	>3	1-3	1
КОЕФИЦИЈЕНТ ОБРТА КУПАЦА	10-12	8-10	<8
ПРОСЈЕЧНИ ПЕРИО НАПЛАТЕ ПОТРАЖИВАЊА	30-36 (дана)	36-45	>45

3.2.1 КОЕФИЦИЈЕНТ ОБРТА ЗАЛИХА

Коефицијент обрта залиха показује колико се у принципу залихе „обрну“ у току године, односно показује колико просјечно пут залихе годишње реализују и репродукују. Овим методом се може релативно једноставно тестирати њихова конвертибилност у готовину.

СПЕКТАР- ДРИНК –БИЈЕЉИНА

Табела бр.16-

	2002	2003	2004	2005	2006
Цијена коштања	0	3888449	4978179	11492843	15098588
прос. Салдо залиха	0	1340346	1218003	1103175	1812556
коэффицијент обрта	#ДИВ/0!	2,90	4,09	10,42	8,33
Стандард	>	1 до 3	>3	>3	>3
Оцјена		солидно	одлична	одлична	одлична

Ова фирма је само прве године била у границама солидног , а свих осталих посматраних година била је у границама одличног.

САВА АД БИЈЕЉИНА

Табела бр.17

	2002	2003	2004	2005	2006
Цијена коштања	7175820	6664862	4231735	5220173	5974734
прос. Салдо залиха	5410503	3901601	2564496	3882076	4000589
коэффицијент обрта	1,33	1,71	1,65	1,34	1,49
Стандард	1 до 3	1 до 3	1 до 3	1 до 3	1 до 3
Оцјена	солидно	солидно	солидно	солидно	солидно

ВИТАМИНКА АД БАЊА ЛУКА

Табела бр.18-Показатељ коефицијента обрта

	2002	2003	2004	2005	2006
Цијена коштања	1566167 0	1461996 2	1652933 9	2023813 5	2594248 5
прос. Салдо залиха	1073991 5	1038062 5	1057443 3	1146321 5	1578477 7
коэффицијент обрта	1,46	1,41	1,56	1,77	1,64
Стандард	1 до 3	1 до 3	1 до 3	1 до 3	1 до 3
Оцјена	солидно	солидно	солидно	солидно	солидно

И код овога показатеља интересантно је примјетити да код фирма Витаминка из године у годину показатељи успјешности у узлазној путањи што директно кореспондира са током процеса власничке трансформације што је неминовно имало за последицу и организациону а самим тим и значајне промјене у управљачкој структури.

3.2.2 КОЕФИЦИЈЕНТ ОБРТА КУПАЦА

Коефицијент обрта потраживања од купаца показује колико се потраживања од купаца обрну у току једне године, односно показује колико се просјечно пута годишње наплате потраживања од купаца.

$$koeficijent - obrta - kupaca = \frac{neto - prihodi - od - prodaje}{prosječno - saldo - kupaca}$$

СПЕКТАР ДРИНК-БИЈЕЉИНА

Табела бр.19-Показатељи обрта купаца

	2002	2003	2004	2005	2006
Нето приход од прод.	0	418963 3	486192 0	1253114 8	1622356 0
Просј. салдо купца	0	616253	916792	1870343	1856445
коэффицијент обрта	#ДИВ/0!	6,80	5,30	6,70	8,74
Стандард	<8	<8	<8	<8	<8
Оцјена	лоше	лоше	лоше	лоше	солидно

САВА АД БИЈЕЉИНА

Табела бр.20-Показатељи обрта купаца

	2002	2003	2004	2005	2006
Нето приход од прод.	5602207	5302486	2970760	2473389	4253096
Просј. салдо купца	2357440	1603286	1227949	1369483	1292034
коэффицијент обрта	2	3,31	2,42	1,81	3,29
Стандард	<8	<8	<8	<8	<8
Оцјена	лоше	лоше	лоше	лоше	лоше

ВИТАМИНКА АД БАЊА ЛУКА

Табела бр.21-Показатељи обрта купаца

	2002	2003	2004	2005	2006
Нето приход од прод.	904186 8	1445703 7	1737812 3	1859807 4	2438919 3
Просј. салдо купца	162470 8	4538264	5076982	1536604 4	8223424
коэффицијент обрта	6	3,19	3,42	1,21	2,97
Стандард	<8	<8	<8	<8	<8
Оцјена	лоше	лоше	лоше	лоше	лоше

Код сва три предузећа је присутна чињеница да је наплата врло лоша и да је само код фирме Спектар-Дринк у 2005 години тај показатељ у интервалу солидан. Није онда ни чудно то што су и остали показатељи који су везани за наплату лоши када је просјечни број наплата од купаца у току године у сфери лошег.

3.2.3 ПРОСЈЕЧАН ПЕРИОД НАПЛАТЕ ПОТРАЖИВАЊА

Просјечни период наплате потраживања показује вријеме за које се наплати потраживање од купца. Оно нам показује колико времена треба да протекне од тренутка када смо универзално расположива средства а то је новац ангажовали у процесу репродукције па до тренутка када продајом односно наплатом тако продате робе поново средства преводимо у универзалну расположивост а то је новац. Ако прихватимо стандард да је уобичајени кредитни период 30 дана, све изнад тога значи нарушавање тих кредитних стандарда.

$$prosječno - period - naplate = \frac{360}{koef. - obrta - kupaca}$$

СПЕКТРА ДРИНК БИЈЕЉИНА-

Табела бр.22-Показатељи просј. периода наплате потраживања

	2002	2003	2004	2005	2006
Број дана у год.	0	360	360	360	360
Коеф. Обрта купаца		6,80	5,30	6,70	8,74
коэффициент обрта	#ДИВ/0!	52,94	67,92	53,73	41,19
Стандард		>45	>45	>45	>45
Оцјена		лоше	лоше	лоше	лоше

САВА БИЈЕЉИНА

Табела бр.23-Показатељи просј. периода наплате потраживања

	2002	2003	2004	2005	2006
Број дана у год.	360	360	360	360	360
Коеф. Обрта купаца	2	3,31	2,42	1,81	3,29
коэффициент обрта	180	108,76	148,76	198,90	109,42
Стандард	>45	>45	>45	>45	>45
Оцјена	лоше	лоше	лоше	лоше	лоше

ВИТАМИНКА БАЊА ЛУКА

Табела бр.24-Показатељи просј. периода наплате потраживања

	2002	2003	2004	2005	2006
Број дана у год.	360	360	360	360	360
Коеф. Обрта купаца	6	3,19	3,42	1,21	2,97
коэффициент обрта	60	112,85	105,26	297,52	121,21
Стандард	>45	>45	>45	>45	>45
Оцјена		лоше	лоше	лоше	лоше

Подаци дати у овим прегледима јасно нам показују да је проблем наплате изузетно присутан. Наиме, велики дио времена се „изгуби“ од тренутка када се роба испоручи купцу па до тренутка када се плати преузета роба. Тај период се мора некако премостити и обично се чини тако што се узимају кредити који су обично скупи и које не може продајна цијена да покрије. Други начин је да се на вријеме не измирују обавезе добављачима чиме губимо њихово повјерење и доводимо их у незавидан положај. Оваквим темпом наплате ове фирме врше кредитирање купаца у условима када су и они сами у великој оскудици квалитетних финансијских средстава.

3.3 КРАТКОРОЧНИ КРИТЕРИЈУМИ УСПЈЕШНОСТИ МЕНАџЕРА ПРВОГА НИВОА

Табела бр.25- Краткорочни критеријуми успјешности менаџера првога нивоа

	ОДЛИЧНО	СОЛИДНО	ЛОШЕ
КВАЛИТЕТ ПРОИЗВОДА	Стално прилагођавање захтијевима потрошача	Повремено прилагођавање захтијевима потрошача	Игнорисање захтијева потрошача
ДИВЕРСИФИКАЦИЈА ПРОИЗВОДЊЕ	Повећање броја производних линија	Одржавање постојећег броја производних линија	Смањење броја производних линија
ПРОДУКТИВНОСТ РАДА	>100%	90-100%	>90%
ПОВРАТ НА ПРОДАЈУ	7-10%	3-7%	1-3%

3.3.1 КВАЛИТЕТ ПРОИЗВОДА

Квалитет производа није ништа друго до способност производа да задовољи потребе потрошача. Та способност се све више огледа, не само у способности физичког задовољења неке потребе, него и у свим осталим елементима као што су цијена, изглед, функционалност и друго. Предузеће може опстати на тржишту само уколико врши перманентно прилагођавање свога производног програма захтијевима потрошача.

Овај показатељ је тешко квантитативно исказати. Међутим, и фирма Спектар-Дринк као и фирма Витаминка су извршили значајна прилагођавања свог производног програма захтијевима потрошача што се манифестује у виду освајања нових тржишта и то пробирљивих тржишта западне Европе, Сједињених Америчких Држава и Аустралије. Обје ове фирме посједују стандарде квалитета у области производње хране што је један од предуслова да би се могло извозити. Испуњени су сви неопходни предуслови да се ове фирме неђу у зони „одлично“ према дефинисаним критеријумима.

Фирма Сава то није успјела да обезбједи тако да фирма која је имала препознатљиве производе у многим земљама Европе је та тржишта давно изгубила. Због тога је она налази у зони „лошег“ на скали оцјене успјешности везано за овај критеријум.

3.3.2 ДИВЕРСИФИКАЦИЈА ПРОИЗВОДЊЕ

Диверзификација производње је уско повезана са истраживањима тржишта и покушајем да се задовоље различите потребе потрошача. Увођење нових производних линија значи да је предузеће добро димензионирано те да постоји исказана тражња за његовим производима.

Код фирме Спктар-Дринк дошло је до повећања броја производних лиња и то од велепродаје тј. складишта грађевинског материјала, преко увођења лиње паковања шећера, производње слатког програма од воћа и поврћа, производње прерађевина од воћа и поврћа, производње ракије као посебног бренда и друго. Ова фирма апсолутно задовољава критеријуме „одлично“.

Фирма Витаминка из Бања Луке је одмах након власничке трансформације „ушла“ у врло осјетљив посао одржавања постојеће производње. Након стабилизације која је трајала неколико година дошло је до отварања нових производних линија тако да је ова фирма из зоне солидног „ушла“ у зону одличног.

Фирма Сава носи терет неизвршене власничке трансформације, а самим тим и организационе тако да се према дефинисаним критеријумима она налази дубоко у подручју „лоше“.

3.3.3 ПРОДУКТИВНОСТ РАДА

Продуктивност рада се најчешће исказује као број јединица производа по јединици ангажоване радне снаге. То је могуће тако исказати тамо гдје постоји хомогена производња односно гдје постоји мали асортиман или пак тамо гдје се различити производи могу свести на неки заједнички именитељ. У свим осталим случајевима продуктивност се исказује као однос створене вриједности по јединици времена.

У овом раду продуктивност смо приказали као однос вриједности остварених прихода и остварених зарада и накнада зарада.

Тај нам показатељ говори о тиоми колико смо на сваку јединицу исплаћене зараде и накнаде остварили прихода предузећу.

СПЕКТАР-ДРИНК БИЈЕЉИНА-

Табела бр.26-Показатељ продуктивности

	2002	2003	2004	2005	2006
Остварени приход	0	4416071	5222715	12287953	16417974
Зараде И накн. Зарад.	0	136064	245086	461974	585799
Продуктивност	-	32,46	21,31	26,60	28,03
Стандард	>10	>10	>10	>10	>10
Оцјена	одлично	одлично	одлично	Одлично	одлично

САВА АД БИЈЕЉИНА

Табела бр.27-Показатељ продуктивности

	2002	2003	2004	2005	2006
Остварени приход	4729500	5415936	2288205	4262247	4457325
Зараде И накн. Зарад.	1440920	1487993	1378363	1220503	1366253
Продуктивност	3,28	3,64	1,66	3,49	3,26
Стандард	<5	<5	<5	<5	<5
Оцјена	лоше	лоше	лоше	лоше	Лоше

ВИТАМИНКА АД БАЊА ЛУКА

Табела бр.28-Показатељ продуктивности

	2002	2003	2004	2005	2006
Остварени приход	15849643	13888391	17425711	19608448	26694749
Зараде И накн. Зарад.	2083101	2110396	2252371	2454130	2556610
Продуктивност	7,61	6,58	7,74	7,99	10,44
Стандард	од 5до 10	од 5до 10	од 5до 10	од 5до 10	>10
Оцјена	солидно	солидно	солидно	солидно	Одлично

Из прегледа о кретању продуктивности јасно је да је фирма Спектр-Дринк убједљиво најуспјешнија, односно најћен је најбољи скалд између оствареног прихода и исплаћене зараде. Тај тренд је из године у годину позитиван што говори да постоји јак мотивациони фактор код запослених што је опет у директној вези између оствареног прихода и остварених зарада.

Код Витаминке је очигледно да продуктивност расте и ту је веома интересантно пратити кретање овога показатеља и одвијања власничке трансформације и као последицу тога и промјену организационе структуре.

Код Саве Бијељина ситуација је врло неповољна што није ни чудно ако се узме у обзир да је власничка трансформација, у принципу, тек у зачетку и да је она блокирала и сваку организациону трансформацију

3.3.4 ПОВРАТ НА ПРОДАЈУ

Профит на продају или профитна маржа како је другачије зову показује колико се ефикасно води пословање.

$$povrat - na - prodaju = \frac{neto - profit}{prihodi - od - prodaje} \times 100$$

СПЕКТАР ДРИНК БИЈЕЉИНА-

Табела бр.29-Показатељ поврата на продају

	2002	2003	2004	2005	2006
Нето добит	0	448707	128025	680455	1294167
Приходи од продаје	0	4189633	4861920	12531148	16223560
Поврат на продају	-!	10,71	2,63	5,43	7,98
Стандард		>7%	<3%	3-7%	>7%
Оцјена		одлично	лоше	солидно	Одлично

САВА АД БИЈЕЉИНА

Табела бр.29-Показатељ поврата на продају

	2002	2003	2004	2005	2006
Нето добит	3201886	2414705	2310709	-171632	-926912
Приходи од продаје	5602207	5302486	2970760	2473389	4253096
Поврат на продају	-57,15	-45,54	-77,78	-6,94	-21,79
Стандард	<3%	<3%	<3%	<3%	<3%
Оцјена	лоше	лоше	лоше	лоше	Лоше

ВИТАМИНКА АД БАЋА ЛУКА

Табела бр.29-Показатељ поврата на продају

	2002	2003	2004	2005	2006
Нето добит	-41040	-1228736	63151	164837	554335
Приходи од продаје	904186 8	1445703 7	1737812 3	1859807 4	2438919 3
Поврат на продају	-0,45	-8,50	0,36	0,89	2,27
Стандард	<3%	<3%	<3%	<3%	<3%
Оцјена	лоше	лоше	лоше	лоше	Лоше

Јасно је из презентованих података да само фирма Спектар-Дринк из Бијељине ефикасно ради ако посматрамо пословање преко профитне марже. То је било за и очекивати ако компарирамо и остале показатеље, а поготово ако имамо чињеницу да ова фирма има у принципу оптималан број радника и да је негдје практично у зони малог или средњег предузећа. Менаџерска структура је вема плитка и улога власника и управљача овдје још увијек није у потпуности одвојена и зато нема ни велике потребе. Власник је образован, стручан и едукован тако да при овој величини предузећа може још увијек да обавља и власничку и управљачку функцију. Веома

ће бити интересантно пратити развој ове фирме односно тренутак када се мора донијети одлука да се дио управљачких функција делегира на некога ко нема везе са власништвом, него професионално у име и за рачун власника капитала да управља и руководи предузећем. Ово је преломна фаза код већине фирми и тај моменат практично одређује фирму погледу да ли ће и даље остати у сфери малог или средњег предузећа или ће се одређити да храбро уђе у тржишну утакмицу која у себи носи и много ризика али зато пружа и велике шансе.



ЗАКЉУЧАК

Из презентованих података може се много тога закључити. Први и основни закључак који се намеће је тај да тамо гдје постоји јасан и недвосмислен титулар својине да су и показатељи успјешности најбољи. То је фирма Спектар-Дрнк која је у потпуном власништву појединца. Готово сви показатељи који се односе на краткорочне критеријуме успјешности свих нивоа менаџмента су у зони одличног. Фирма показује школски примјер како се прелази успјешно из зоне микро нивоа, преко малог предузећа у зону средњег са тенденцијом даљега раста.

Фирма Витаминка ад Бања Лука је завршила власничку трансформацију, тако да је последице ваучерске приватизације држава задржала већински дио у свом власништву. Тек након неколико година извршена је продаја од стране државе њеног дијела тако да је неко други постао власником више од 50% предузећа. Из презентованих мјерила успјешности се може јасно пратити ток власничке трансформације. У последње двије године и ова фирма из зоне солидног прелази у зону одличног са тенденцијом раста квалитативних показатеља.

Фирма Сава ад Бијељина је еклатантан примјер неефикасности државе као управљача. Држава је још увијек власником преко 60% капитала и по основу тога има сва управљачка права. Као последицу тога имамо ситуацију да из године у годину сви показатељи успјешности пословања биљеже негативан тренд. То је кулминирало увђењем ове фирме у стечајни поступак који је још увијек у току.

Из свега овога се може исвести закључак да су понуђени критеријуми мјерења успјешности менаџера коректни и да су примјењиви у пракси. Сигурно да их треба дорађивати новим и вјероавно оквире за поједине нивое временом треба помјерати. У овом тренутку готово сви показатељи су кватифицирани што је добро ради лакшег компарирања али је сигурно да ће каснија фаза развоја тражити и квалитативне показатеље које ће бити тешко исказати нумерички.

Мислим да овај рад пружа добру основу за сагледавање успјешности пословања менаџмента предузећа и да може добро да послужи како власницима тако исто и менаџерима који у име и за рачун власника капитала управљају предузећем

ЛИТЕРАТУРА:

- [1] Антонић, Раст ин развој подјетја, ДААР, Копер, 2002
- [2] Бубле, М., Могућност мјерења ефикасности организације рада, Зборник радова, Економски факултет Сплит 1998
- [3] Божић, Р., Финансирање предузећа и финансијско тржиште, Институт за економска истраживања Приштина 1998.
- [4] Bartlett, A. Ch., Le management sans frontievs, Harvard College, 1998
- [5] Crosby, P., Вјечно успјешна организација, Привредни вјесник, Загреб, 1990.
- [6] Цвијановић, Ј. М., Организационе промене, Економски институт, Београд, 2004
- [7] Драгиша. М., Економије у транзицији-пројекција ММФ-а
- [8] Друцкер, П., Менаџмент за будућност,- Пословни систем-Грмеч Београд, 1995.
- [9] Достић, М., Менаџмент малих и средњих предузећа, Економски факултет, Сарајево, 2004.
- [10] Hill, N., Мисли и обогати се, Глобал Бук, Нови Сад, 1996.
- [11] Станковић, Ф, и Вумировић, Н., Предузетништво, Матица српска, Нови Сад, 1995.
- [12] Ставрић, Б, Ђокић, А, Јовичић, М., Менаџмент-ФСТ-БИЈЕЉИНА-2005 године
- [13] Вукмировић, Н., Савремено предузетништво, Економски факултет, Бања Лука, 2006.
- [14] Мр Борислав, Б., Корпоративно управљање и надзор-Ацта економица- бр3 Економски факултет Бња Лука
- [15] Јовичић, М., Оцјењивање ефикасности менаџера- -ССЦ Бања Лука-2005 године
- [16] Јовичић, М., Дефинисање модела успјешности менаџера у земљама у транзицији-Ацта економица бр.4-Економски факултет Бања Лука

ФОРМИРАЊЕ РАДНИХ ГРУПА У ФУНКЦИЈИ УПРАВЉАЊА
ОРГАНИЗАЦИОНИМ СИСТЕМИМА
WORKING GROUPS FORMING IN THE COMPLEX SYSTEMS
MANAGERIAL FUNCTION

* Доцент Економског факултета у Бања Луци

Резиме. Организација као самостални пословни систем успоставља се на основу друштвене поделе рада, док се задаци радних група заснивају на техничкој подели рада, што значи да ефекти њиховог деловања немају карактер употребних вредности намењених тржишној размени или задовољавању одређене друштвене потребе. Радне групе као носиоци парцијалних задатака датог организационог система, који може бити привредни субјект, или друштвена служба, успостављају се на основу одређених критеријума, који могу имати формални или неформални карактер.

Једна од битних одредница група јесте степен кохезије међу њеним члановима, који може имати важне позитивне последице за комуникацију и задовољство радом. Чланови релативно кохезивних група имају склоност да комуницирају чешће и да буду међусобно сензитивнији и они су генерално способнији да каналишу осећања других чланова групе. О овоме је нужно водити рачуна у процесу дефинисања кадровске политике датог организационог система.

Кључне речи: организација, систем, група, кохезија, комуникација.

Abstract: An organization as an independent business system is established on the basis of the social division of labor, while the assignments of the working groups are based on the technical division of labor, meaning that the effects of their actions do not have the character of the utility values of market exchange or those aimed at satisfying certain social needs. The working groups as the carriers of the separate assignments of the given system, which can be either an economic agent or a social service, are established on the basis of certain criteria, which can have a formal or an informal character.

One of the key determinants of the groups is the degree of cohesion between its members, which can have important positive consequences on the communication

and working pleasure. The members of relatively cohesive groups tend to communicate far more often and to be more sensitive to each other's concerns, and they are generally more able to channel the feelings of the other group members. It is necessary to keep this in mind during the process of the given system's human resources policy defining.

Key words: organization, system, group, cohesion, communication

1. ПРОЦЕС ФОРМИРАЊА РАДНИХ ГРУПА

Радну групу чине два или више међусобно зависних појединаца који сарађују и утичу једни на друге, у колективној тежњи да допринесу остваривању циљева организационог система чији су интегрални део. Овакво дефинисање радне групе омогућује њено разликовање од обичног скупа појединца, као што је неколико незнанаца који се затекну на излазу из позоришта, или на трибини спортског стадиона. Ни у једном од овим случајева ти појединци нису међусобно зависни, нити међусобно сарађују, нити утичу једни на друге у колективном стремљењу ка заједничком циљу.

Радне групе се разликују од организација које обухватају целину послова из којих проистичу употребни квалитети производа или услуга, подобни за здвољење одређених друштвених потреба. При томе, организација као самостални пословни систем успоставља се на основу друштвене поделе рада, док се задаци радних група заснивају на техничкој подели рада, што значи да ефекти њиховог деловања немају карактер употребних вредности намењених тржишној размени или задовољавању одређене друштвене потребе.

Иако су одувек биле централни део организационих система, групе добијају све већи значај као потенцијално важни организациони сегменти.¹

¹ Видети више: S. P. Robbins; D. S. Decenzo, *Fundamentals of Management – Essential Concepts and*

Организације које у свом структурирању успостављају радне групе као носиоце парцијалних задатака, варирају од великих пословних система, као што су мултинационалне и транснационалне компаније, или службе државних органа, па све до средњих и малих фирми, или служби локалних управа.

Радне групе као носиоци парцијалних задатака датог организационог система, који може бити привредни субјект, или друштвена служба, успостављају се на основу одређених критеријума, који могу имати формални или неформални карактер. Наиме, везе које се успостављају између чланова радних група могу се успостављати унапред утврђеним поступком и на основу одређених правила, али и слободним избором заинтересованих појединаца у оквиру датог организационог система.

Формална радна група успоставља се са унапред дефинисаним циљем и задацима у оквиру делатности организационог система чији чланови су у њу укључени. При томе, разликују се два основна типа формалних радних група, и то: командне (1) и извршне (2).

(1) *Командна радна група* је формално конституисани сегмент организационог система, који у свом саству обухвата менаџера и одређени број њему подређених извршилаца. Овај тип радне групе обавезно обухвата менаџера, који распоређује задатке, координира рад и контролише извршење послова, као и неколико непосредних извршилаца који су обавезни да му подносе извештаје. У том смислу, свака радна јединица у организационој структури пословног субјекта, која има менаџера и одређени број подређених извршилаца у организацији, сматра се командном групом. На пример, у неком великом хотелу, спаваће собе и друге просторије чисти неколико собарица, чији рад координира и надзире надлежни менаџер, а сви оно заједно чине једну командну радну групу. Слично је и са редстораном тога хотела у коме госте послужују конобари који заједно са шефом сале, чине другу командну групу.

Сваки надзорник, који представља носиоца управљачке функције првог нивоа, подноси извештај менаџеру више инстанце и припада тој командној групи вишег нивоа. На овај начин, сваки надзорник формира спону између група нижег и вишег нивоа. Спону представља појединац који обезбеђује средства координације између командних група на два различита нивоа, испуњавајући улогу надзорника у групама нижег нивоа, а улогу подређеног у групама вишег нивоа. Тако посматрано, одређени пословни системи у својој организационој структури обухватају више типова и

командних и функционалних радних група, пирамидално уређених, са спонама које из повезују активностима менаџмента на свим нивоима управљачке хијерархије.²

(2) *Извршна радна група* се формира за посебне пословне циљеве дате организације и допуњава или замењује рад командне групе. Извршне групе могу бити или релативно сталне или привремене. *Стална* извршна група, често називана *трајни одбор* или тим, задужена је за обављање послова који се понављају у уско дефинисаним оквирима у оквиру неодређеног али, обично, дужег временског периода. Пример за то је тим за побољшање квалитета у некој компанији, који представља сталну извршну групу високог нивоа квалификованости. *Привремена* извршна група креирана је да ради на тачно одређеним проблемима у тачно одређеним временским оквирима. На пример, као део свог програма за унапређење профита, фирме често организује привремене тимове менаџера из различитих одсека да пронађу и учине приоритетним пројекте који могу довести до великих уштеда у трошковима. Привремене извршне групе називају се често *ад хоц* одбори, односно извршне снаге или пројектни тимови. Називи ових јединица се разликују од организације до организације, тако да је неопходно узети у обзир временске оквири како би се одредило да ли је одређена група релативно стална или привремена. Тако посматрано, одређени пословни системи у својој организационој структури обухватају више типова и командних и функционалних радних група, пирамидално уређених, са спонама које из повезују активностима менаџмента на свим нивоима управљачке хијерархије.

Неформална група успоставља се, обично, вољом њених чланова који су запослени у датом организационом систему, а с циљем остаривања њихових интереса или задовољавања социјалних потреба. Такве групе могу, али не морају, да остварују циљеве организације у чијем су саству. Понекад, неформална група обухвата чланове формалне групе, али они се тада повезују неким приватним циљевима, као што је дружење изван радног места, као што је заједнички одлазак на ручак. У осталим случајевима, неформална група је сачињена од свега неколико чланова једне или више формалних група, при чему постоје два главна типа ових радних група и то: интересне (1) и пријатељске (2).

Интересна радна група је, по свом устројству, неформална и сачињена је с циљем да олакша запосленима остварење заједничких циљева. Интереси због којих се неформалне групе

Applications, pearson Prentice Hall, New Jersey, 2004, стр. 226.

² Видети опширније: Ставрић, Б.; Стаматовић, М.: Менаџмент, ФФМО, Београд,

успостављају су разноврсни, као што су радикално нова технологија за коју компанија, тренутно, није заинтересована, али коју група инжењера неформално истражује, затим спортске активности, или настојање да се утиче на компанију како би менаџмент променио пословну политику или развојну стратегију.. Интересне групе могу донети добитак организацији, али могу стварати и тешкоће³.

Пријатељска група се, обично, успоставља с циљем задовољавања неких посебних потреба запослених. Формирају са на основу међусобне привлачности чланова, која је, често, изражена заједничким ставовима или личним карактеристикама, као и односом према пословима. Чланови пријатељске групе могу често заједно ручавати, одлазити у позориште, или на спортску рекреацију, или бити укључени у друге активности, уобичајене за пријатељске односе. Пријатељске групе могу донети добитак организацији, поспешујући прилив информација и појачавајући вољу запослених да заједно раде сарађујући. Оне, пак, могу бити штетне када запослени поставе социјалне интересе изнад важних циљева посла, или када пријатељи имају озбиљне несугласице. Стога менаџери треба да разумеју потенцијале неформалне групе да утичу на ефективност организације у целини.

Неформалне групе могу имати позитивне, минималне, или негативне утицаје на постизање циљева организационог система у целини.. На пример, новонастала расположења могу довести до новонасталих активности које се преплићу са захтеваним активностима. Већина организација има велики број формалних и неформалних група. Док формалне групе углавном рађају неформалне, понекад се процес одвија и у супротном смеру, као у случају када група пријатеља отпочне неки заједнички бизнис.

Неформалне групе често проистичу из динамике формалне групе. Када се успостави формална група, одређене активности, интеракције и расположења захтевају се од њених чланова.⁴ При томе, захтеване активности су поступци појединаца неопходни за извођење пословних задатака, док су захтеване интеракције заједнички поступци који су одређени као део посла, а захтевана расположења су понашања, погледи и ставови који су неопходни за обављање посла. Међутим, у тај процес успостављања формалне групе укључена су такође и *дата* расположења, *незахтевани* ставови и вредности које појединци неминовно уносе у посао.

³ Видети опширније: Инић, Б.: *Манаџмент*, Универзитет БК, Београд, стр. 256.

⁴ Видети опширније: S. Robbins: *Essentials of Organizational Behavior*, Prentice Hall, 2004, 91.

Одређени број чинилаца шкоди начину на који групе раде и утиче на њихову коначну ефикасност. При анализирању ових чинилаца, корисно је размишљати о групама као системима који користе податке, укључују се у разне процесе или трансформације и производе резултате.

2. ОСНОВНИ ПОДАЦИ О САСТВУ РАДНЕ ГРУПЕ

Да би радне групе могле да функционишу, неопходно је да имају одређене основне податке којима се детерминишу њихове карактеристике, као и улога у организационом систему као целини. Неки од најбитнијих података који утичу на групу су:

- састав,
- величина и
- улоге чланова.

Састав радне групе, као један од кључних података у процесу формирања овог сегмента организационе структуре датог пословног система, има знатан утицај на крајњи успех њеног функционисања. Два посебно важна фактора за састављање групе су: карактеристике чланова и разлози због којих су чланови заинтересовани за ту групу.

У процесу формирања радне група менаџери треба да разматрају три главна аспекта њихових карактеристика њених чланова и то:

- поседовање одговарајуће *експертизе*;
- познавање *међуљудских односа* и
- умерени ниво *различитости*.

Уколико је група исувише хомогена, чланови се могу добро слагати, али ће доћи до недостатака довољно различитих погледа да би се изродиле нове идеје. С друге стране, уколико је група исувише хетерогена, предности богатства талената могу се изгубити, јер група може имати тешкоћа у координисању различитих ставова. Још један од фактора које треба разматрати при састављању радне групе јесте начин привлачења потенцијалних чланова у њен састав. Иако нису увек у могућности да изаберу групе у којима раде, запослени често имају неке слободе у одлучивању, поготово за одређене типове извршних група, као што су извршне *снаге* и извршни *одбори*.

Зашто појединци пристају да учествују или се придружују одређеној групи? Некима оне могу изгледати привлачно, или им се могу допадати други чланови групе. Неки могу уживати у активностима групе – можда одбор истражује нове идеје из техничке струке. Други, опет, могу ценити циљеве или стремљења групе. Људи се такође прикључују радним групама јер им оне омогућавају да остваре своје потребе за удруживањем.

Према тумачењу теорије о мотивацији, стечене потребе могу бити израженије код неких

појединаца у односу на друге, али сви људи имају бар неку потребу за удруживањем. Коначно, појединци се могу прикључивати групама јер оне могу бити средства за постизање циља ван групе. Појединци се могу придружити групама из једног или из свих наведених разлога.

Састав радне групе има снажан утицај на њен крајњи успех. Два посебно важна фактора за састављање групе су: карактеристике чланова и разлози због којих су чланови заинтересовани за ту групу. Зашто су људи склони томе да очекују да ће именовани председник неког одбора сазвати састанак да би издавао наређења, да ће члан групе финансијског одељења поднети релевантне финансијске експертне и да ће именовани секретар хватати белешке? Један од разлога је тај што сваки овај појединац испуњава своју улогу, тј. извршава низ понашања која се и очекују од њега, јер има одређену позицију у групи. Када ради у одређеној радној групи, појединац обично испуњава неколико улога. На пример, нека особа може имати улогу експерта у датој области, може имати улогу представника одређене командне групе, а може имати и улогу члана радне групе заинтересоване за дубљи смисао онога о чему се дискутује. Такође, поједини члан групе повлачи за собом друге улоге. Нека очекивања су постављена унапред, нарочито ако су надзорници одговорни или ако су вође именоване. Друга се развијају током рада групе и чланови преузимају различите улоге које их разликују од осталих у групи. Заједничке улоге чланова у групи сврставају се у три категорије: улоге извршавања задатака групе, улоге одржавања групе и улоге окренуте самим члановима групе.

Улоге извршавања задатака групе помажу њеном развоју и постизању њених циљева. Међу носиоцима тих улога, одговарајући појединац је задужен за једну од следећих активности:

- предлаже циљеве, сугерише на који начин се приближити задатку и предлаже поступке за приступање решавању проблема или задатка;
- прикупља одговарајуће информације, разматра различите погледе и сугестије везане за проблем или задатак групе;
- нуди информације, различите погледе и сугестије везане за проблем или задатак групе;
- разјашњава и генерише различите идеје у настојању да усклади рад чланова групе;
- резимира ставове и погледа, указује на одступања од циљева и поставља питања везана за правац дискусије;
- стимулише групу за виши ниво рада и бољи квалитет.

Вође група често преузимају многе задатке. Поред тога, менаџери могу да користе неке од улога

одржавања да би осигурали напредак групе. Ипак, често је тешко да се вођа укључи у све неопходне задатке и поступке одржавања, без помоћи других у групи. У групама у којима вођа није именован, појединци који најчешће израсту у вође, односно они које сама група доживи као своје вође, јесу активни учесници који прихватају извршне улоге.

Чак и када група има формално постављеног вођу, може се изродити један или више неформалних вођа. *Неформални вођа* је појединац, различит од формалног вође, који избије на површину групе, има велики утицај на њене чланове и прихваћен је као њихов вођа. Иако неки чланови групе могу да покушају да примењују неформално вођство, невезано за понашање формалног вође, неформалне вође се, углавном, пробијају када формални вођа има потешкоћа у унапређењу групе.

3. ВЕЛИЧИНА РАДНЕ ГРУПЕ

Поред улоге коју има у процесу рада организације, један од важних података о групи јесте њена величина. Истраживање о малим групама пружа неке интересантне увиде у ефекте величине групе. При томе, постављају се питања како различит број чланова утиче на садејство у групи, и како величина групе утиче на извршавање задатака.

Број појединаца у радној групи утиче на међусобно садејствоњених њених чланова. У двочланим групама, нема других чланова који могу да помогну у превазилажењу разлика. А уколико један члан напусти групу задатак се не може остварити. Резултат тога је да двочлане групе често прате један од два шаблона. Или су оба члана веома љубазна и покушавају да избегну неслагање, или се константно не слажу, чинећи да односи буду затегнути. Додавањем треће особе често се ништа не решава, пошто постоји тенденција да се група подели на *два-против-једнога*. Групе од четири или шест чланова подложне су пат позицијама у одлучивању, јер се могу лако поделити на фракције једнаке величине.

С друге стране, групе средње величине од пет-или вероватније седам чланова имају неколико предности, бар у смислу доношења одлука или извршавања задатака који захтевају вишеструка узајамна садејства. Као прво, пат позиције се не догађају због непарног броја чланова. Као друго, групе су довољно велике да генеришу много различитих идеја, али и довољно мале да дозволе различитим члановима да у потпуности учествују у групи.

Како групе расту преко седам, а нарочито преко једанаест или дванаест чланова постаје све теже за све чланове да учествују активно. Као резултат тога, узајамно садејство све је више централизовано, са неколико појединаца који имају активније улоге у односу на друге чланове. Лако може да дође до

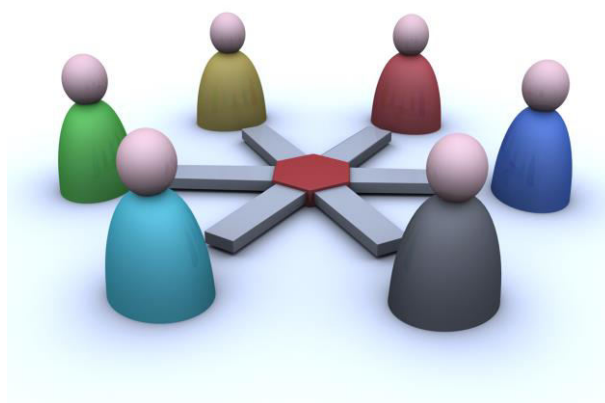
неслагања и задовољство целе групе може да опадне уколико чланови не уложе напор да одрже групу. Понекад су велике групе неопходне, због начина на који посао треба да буде обављен или због различитих ставова који морају бити укључени. Активно учествовање у великим групама је понекад потпуно развучено уколико се умешају комплекснија питања.

Какав утицај има величина групе на њену продуктивност? Није лако дати одговор на ово питање, зато што ефекти величине зависе донекле од природе самог задатка. На пример, ефекти могу бити другачији у групи чији чланови раде независно једни од других, у односу на оне чији чланови морају уско да сарађују. Генерално посматрано, утицај величине на рад групе је у облику обрнутог латиничног великог слова *U*. Према томе, како менаџери првенствено уводе раднике у групу, реализација напредује, али после одређене тачке, додати утицај више радника почиње да поравнава ниво продуктивности, а може чак и да га спусти.

Зашто се продуктивност не повећава или чак опада како се величине групе повећава? Један разлог је *друштвено беспосличјење*, тј. тенденција појединаца да се мање труде када раде у групи него сами. Ефекат може бити као лавина, ако други у групи открију могућност друштвеног беспосличјења и када почну да смањују своју продуктивност и напоре у извршавању својих задатака. Појединци који се увуку у друштвено беспосличјење називају се, често, *фрее ридерс*, тј они који се бесплатно возе, због тога што имају користи од рада групе, без сношења пропорционалног дела трошкова. Као резултат тога, друштвено беспосличјење назива се понекад *фрее ридинг*, односно бесплатно вожење.

Менаџери могу да предузму неколико корака да би умањили вероватноћу појаве друштвеног беспосличјења. Постављање свега онолико људи колико је потребно да се обави посао, један је од првих корака. Други начин је да се сваком члану групе додели различит задатак, стварајући на тај начин рад сваког појединца препознатљивим/видљивим, да се омогући увид у појединачне резултате и да се додељују награде како за појединачан тако и за рад групе. На крају, пошто је мање вероватно да ће се друштвено беспосличјење појавити када је група посвећена задатку, менаџери би требало да дизајнирају интересантне, изазовне задатке или да изаберу чланове који би били посећени одређеним задацима. Изазовни задаци, мале радне групе и посвећена радна снага јесу фактори који су помогли успеху многих компанија. Зашто поједине групе постижу веома мало, док друге са сличним особинама постижу много више? Одговор делом лежи у групним процесима, динамици, интерном раду групе у току неког временског периода. Док се чланови групе

прихватају посла, део њихове енергије мора се предвидети и за развијање и рад саме групе. Ова енергије је у суштини одвојена од задатака групе. Стога се то понекад назива процесни губитак, јер представља губитак енергије која је могла бити посвећена задатку. Нека врста процесног губитка је неизбежна, због међусобне зависности која је карактеристика група. Чак и са процесним губитком, постоје могућности изванредних достигнућа удружених снага, или синергије чланова групе.



4. УМЕСТО ЗАКЉУЧКА

Степен кохезије у групи може имати важне позитивне последице за комуникацију и задовољство радом. Чланови релативно кохезивних група имају склоност да комуницирају чешће и да буду међусобно сензитивнији и они су генерално способнији да каналишу осећања других чланова групе. О овоме је нужно водити рачуна у процесу дефинисања *кадровске политике* датог организационог система.

Чланови високо кохезивних група задовољнији су својим послом него што су чланови група које нису много кохезивне. Иако постоје неке негативне могућности, као што је пренаглашена комуникација међу члановима групе, последице комуникације и задовољства послом су генерално позитивне са организационе тачке гледишта.

Кохезија групе може утицати на ниво непријатељства и агресивности које једна група показује према другој. При томе, кохезија може бити од помоћи када води пријатељском надметању међу

групама које раде исти тип посла, али не зависе једне од других.



Агресивност као нежељени ефекат кохезије групе може такође подстаћи групу да се надмеће и ван конкуренције. С друге стране, међу групама које зависе једне од других да досегну организационе циљеве, непријатељство или агресија обично воде недостатку сарадње и повезане су са дисфункционалним последицама, као што су прекорачење рокова, подизање трошкова и фрустрирање купаца.

Још један фактор који утиче на кохезију групе јесте њен рад, пошто нивои рада чланова групе стреме ка томе да буду сличнији у високо кохезивним групама. То је зато што су чланови таквих група склони или узневеравању групе својим ниским интензитетом рада или хвалисањем пред другим члановима групе када је ефикасност њиховог рада знатно боља.

Утицај кохезије на тренутне нивое рада у групи зависе не само од нивоа кохезије групе већ и од постојећих радних норми. Када је кохезије групе велика, њен рад може бити или ниског или високог нивоа ефикасности, зависно од радних норми. Групе раде на највишем нивоу када су кохезије групе и радне норме такође високе, охрабрујући тако и чланове групе да извршавају послове на исто тако високом нивоу. Супротно томе, када је кохезија групе висока, али су радне норме ниске, рад групе ће бити на свом најнижем нивоу. Висока кохезија групе потпомаже оданост ниским радним нормама.

С друге стране, када је кохезија групе сама по себи ниска, радни нивои су такође измешани без обзира на радне норме. То је због тога што се чешће дешавају промене у радним нивоима када је

кохезија групе ниска. Кохезије групе може такође утицати на вољу њених чланова за иновацијама и променама. Промене ће бити теже имплементирати када су у супротности са високо кохезивним групама, али оне могу бити изузетно олакшане када имају подршку такве групе.

9. ЛИТЕРАТУРА

- [1] Инић, Бранимир.: *Манаџмент*, Универзитет БК, Београд, 2005.
- [2] Лукић, Зоран: *Структурирање пословних система*, *Центар*, Београд, 2008.
- [3] Robbins, Stephen, *Essentials of Organizational Behavior*, Prentice Hall, 2004
- [4] Robbins, S. P.; Decenzo, D. S: *Fundamentals of Management – Essential Concepts and Applications*, Pearson Prentice Hall, New Jersey, 2004
- [5] Ставрић, Б.; Стаматовић, М.: *Менаџмент*, ФФМО, Београд, 2004.

МОДЕЛ МЕНАЏМЕНТА ЈАВНИХ ПРЕДУЗЕЋА

* ХЕТ - Требиње

Резиме: У раду су дефинисани задатак и основни елементи модела менаџмента, са посебним нагласком на управљачки систем јавних предузећа. Задатак модела менаџмента огледа се у најбољем начину коришћења ресурса јавног предузећа у стално промјењливом тржишном и укупном друштвеном окружењу. Модел менаџмента представља систем одлука и акција у правцу остваривања циљева текућег пословања и развоја предузећа. Основни елементи модела менаџмента су: установљавање мисије, формулисање филозофије, успостављавање режима рада, утврђивање циљева развојне стратегије, планирање, кадровска политика, обезбјеђивање капитала, постављање менаџмент програма и оперативних планова.

Кључне речи: менаџмент, модел, стратегија, ресурси, мисија, циљеви

1. УВОД

Модел менаџмента обухвата стратешки менаџмент. Стратешки менаџмент ради са задатком да нађе разумну границу оптималног задовољавања интереса друштва као цјелине и интереса предузећа као субјекта привређивања. Основни елементи модела менаџмента захтијевају ефикасан и квалитетан рад јавних предузећа. Главни печат раду предузећа даје највише руководство. Активности руководства се најкраће могу свести на дефинисање будућег правца рада и развоја организације и примјену одлука које имају за циљ остваривање краткорочних и дугорочних интереса јавних предузећа. Стратегија јавног предузећа је јединствени и интегрални план који усмјерава управљачке одлуке у складу са предностима предузећа према изазовима који се појављују у тржишном и укупном друштвеном окружењу.

2. ЗАДАТАК МОДЕЛА МЕНАЏМЕНТА

Класични систем организације предузећа заснива се на организационим схемама, као исказу распореда надређености и подређености у односима између манаџера и извршилаца у структури организације. Слабости таквих организација наметнуле су потребу конципирања и конституисања квалитетно нових

облика организовања предузећа и других субјеката друштвених дјелатности.

Системско моделирање организације најпотпуније се објективизира када се за основу структурирања узима модел заједничког рада. У тим моделима укупни процес пословања распоређује се, по принципима подјеле рада, на носиоце у зависности од његове сложености и, на тим принципима, конституише се хијерархијска структура организације. Та хијерархијска структура квалитетно се разликује од хијерархије која се утврђује класичним организационим схемама. У том контексту, важно је нагласити да такве организационе схеме по свом карактеру изражавају статичност и сталност организационих поставки, што је у супротности са друштвеном реалношћу која је подложна сталним промјенама.

"Груписање радних мјеста представља кључну радњу менаџера у овој области и његовог дјеловања, пошто оно доводи до сегментирања, па тиме и коначног обликовања организације предузећа, њеног дефинитивног устројства као јединственог органски повезаног система. Његовим спровођењем настају бројне јединице, многобројни ужи и шири дијелови овог система који, за разлику од радних мјеста, преузимају обављање групних задатака, односно послова предузећа. Њима се ти послови повјеравају у предузећу тако да они постају одговорни за њихово благовремено и ефикасно обављање у њему"¹. Захтјевано прилагођавање и еластичност организационих поставки предузећа изискује и аналогне промјене у распореду функција управљања и руковођења. Деперсонализација капитала у савременим условима још више подстиче промјене у распореду функција управљања и руковођења. Питање је да ли је модел менаџмента јавних предузећа превише детерминисан, с обзиром на чињеницу да ради у оквирима постављеним од стране државе која је веома заинтересована за његов рад. У том смислу, може се коментарисати да су менаџери јавних предузећа само *трансмисије државе* и да немају потребе много да размишљају, јер све је унапријед дато. Овакав коментар није примјерен стручним анализама. Зато се може рећи

¹ Манојло Бабић, Божидар Ставрић, Менаџмент - концепт и процес, МБ Центар, Београд 1997, стр. 136-137.

да су и у јавним, као и у другим предузећима, наопходно заступљени циљеви сталног раста и развоја. У инфраструктурним системима главни циљ је остваривање јавног интереса, а у осталим стицање профита у сразмјери са уложеним капиталом. То уопште не значи да јавна предузећа не морају стварати профит, да им то није један од циљева. Ипак, ова тематика није једноставна. Менаџмент који претендује да буде успјешан у пракси, без обзира на то да ли ради за јавни или приватни сектор, мора озбиљно да се позабави комплексношћу односа који владају не само на појединим сегментима тржишта, већ на глобалном свјетском тржишту. Конкуренција је таква да намеће потребе развоја озбиљних стратегија у оквиру државе. Дакле, иако је већина предузећа у својој пословној политици самостална, ипак се активности у одређеним привредним гранама стимулишу путем привредносистемских мјера и мјера економске политике. Нарочито се води рачуна о томе да се потрошња у јавном сектору смањи на најмању могућу мјеру, а да се задржи оптималан ниво квалитета².

Задатак модела менаџмента је да на најбољи начин користи ресурсе јавног предузећа у стално промјењивом окружењу. Модел менаџмента је систем одлука и акција које воде ка развоју ефикасне стратегије која помаже достизање одређених циљева. Овај модел менаџмента нужно обухвата стратешки менаџмент. Стратешки менаџмент ради са задатком да нађе разумну границу оптималног задовољавања интереса друштва као цјелине и интереса предузећа као основног субјекта тржишног начина привређивања. Јер, јавна предузећа су више од обичног збира дијелова, с тим што добро организована и руковођена група може више и квалитетније да уради од њених чланова појединачно. За ефикасан и квалитетан рад јавних предузећа је стога потребно познавање и специфичности менаџмента који је прилагођен природи дјелатности којима се она баве, али и циљевима њиховог пословања.

Главни печат раду јавних предузећа даје његов топ менаџмент, који је, у највећој мјери, и одговоран за њихове пословне резултате. Активности топ

² Уопште узевши менаџери у јавним предузећима раде у условима који су комплексни и унутар саме организације и у односу на спољно окружење. Менаџери у јавним предузећима одговарају за свој рад и извршној и законодавној власти. У развијеним земљама, поклања се велика пажња проучавању јавног сектора. С друге стране, у земљама у развоју неопходно је, по узору на развијене моделе, уз уважавања домаћих специфичности, перманентно дограђивати модел јавног сектора, који је окосница развоја привреде у цјелини. За земље трећег свијета може се рећи да врло мало употребљавају стратешки менаџмент у јавном сектору.

менаџмента ове врсте предузећа могу се, најкраће речено, свести на дефинисање будућег правца текућег пословања и развоја организације, као и спровођење одлука које имају за циљ остваривање њихових краткорочних и дугорочних интереса.

3. ОСНОВНИ ЕЛЕМЕНТИ МОДЕЛА МЕНАЏМЕНТА

Као основни елементи модела менаџмента могу се навести: установљавање мисије, формулисање филозофије, успостављање режима рада, утврђивања циљева развоја и избор развојне стратегије, односно укупни процес планирања. Такође, то подразумијева одговарајућу кадровску политику, односно процес управљања људским потенцијалима, затим установљавање процедура активности, обезбјеђивање материјалних услова рада, прибављање капитала, постављање стандарда, установљавање менаџмент програма и оперативних планова, обезбјеђивање контроле информација, активирање људи и прилагођавање организације тржишном и укупном друштвеном окружењу.

Установљавање мисије је одлучивање о пословима које ће предузеће обављати и о осталом што ће карактерисати његову дјелатност. Мисија је разлог за постојање организације. Дефинисањем мисије јавног предузећа установљавају се границе активности и штити се од могућности да одређене области и активности остану несагледане.

Основна сврха сваког јавног предузећа је да употребљава друштвене ресурсе за производњу потребних врста робе и пружање услуга њиховим корисницима. Формулисање филозофије је установљавање обезбјеђења, вриједности, понашања и неписаних одредница које утичу на начин који се у јавном предузећу ради.

Установљавање режима рада је доношење одлука о плановима акција које утичу на извршење свих значајних активности и вођења стратегије полазећи од филозофије самог предузећа.

Утврђивање циљева је доношење планских одлука о праццима пословања у оквиру дефинисаног периода времена. Циљеви су одређенији него мисија и служе као подршка при прављењу оперативних планова за спровођење стратегије.

Када се дође до фазе одређених циљева, јавно предузеће се, као и свака друга организација, сусреће са индивидуалношћу својих запослених. Јер, сваки носилац појединих активности у оквиру организационог система има другачији систем вриједности и потреба које жели да оствари.

Формулисање стратегије раста и развоја јавног предузећа представља специфичан управљачки процес усмјерен на успјешно остваривање циљева и превладавање конкуренције. У том контексту, стратегија раста и развоја предузећа је одговарајући

управљачки метод за достизање његових дугорочних циљева. Постоје четири нивоа стратегија. То су: друштвени, корпоративни, пословни и функционални.

Планирање структуре је процес развоја плана систематизације радних мјеста у јавном предузећу и активностима у правцу свеукупног режима рада, док је кадровска политика један од битних фактора рационалног и ефективног коришћења људских потенцијала у датом организационом систему. У Русији је једно вријеме важила мисао да кадрови рјешавају све. То је постало изазовно и привлачно и код нас.

Обезбјеђивање капитала представља активност која снабдијева посао довољним сумама готовог новца којим се омогућује прибављање материјалних елемената пословања, као и исплате зарада за извршени рад и награде за стимулисање иницијативе манаџера и непосредних извршилаца. О јавним предузећима држава брине тако да има разлога да контролише и тражи одрговарајуће резултате. Добра пракса је у свијету, а и код нас, да држава инвестира у одређене *јавне програме*. Јер, изградњу једне хидроелектране, као што је, на примјер, планирана Бук-Бијела, тешко може самостално финансирати појединачна привредна организација.

Утврђивање стандарда је процес установљавања мјера извршавања које ће обезбиједити најбоље достизање дугорочних циљева.

Установљавање менаџмент програма и оперативних планова представља управљачке активности усмјерене на рационалну употребу ресурса. Када се спроводе у складу са установљеном стратегијом, режимом, процедурама и стандардима, омогућавају достизање одређених циљева. То су фазе укупног процеса планирања, у оквиру којег су садржане стратешке одлуке о дугорочним циљевима јавног предузећа.

Обезбјеђивање контроле информација је процес снабдијевања чињеницама и прорачунима неопходним за успјешно спровођење стратегије, режима процедура и програма. Менаџери стално морају да се информишу да би имали комплексну слику о свом јавном предузећу, као и о његовом окружењу⁴.

Активирање кадрова је координирање и мотивација запослених људи да раде у складу са филозофијом, режимом, процедуром и стандардима у извршавању планова јавног предузећа. Људи се активирају из разлога задовољавања своје потребе. Наше друштво

⁴ Прикупљене информације стратешки менаџер треба да пружи својим сарадницима на колегијуму директора осталим приликама, чиме се смањује могућност да донесу погрешну одлуку. Стога је добра информација веома важна, јер без ње нема добре комуникације у менаџменту.

у РС мора да сачува најбоље кадрове од изазова трајног напуштања земље. Одлазак у друге државе постао је проблем и за земље развијених западних тржишних привреда, јер земље далеког истока нуде нешто сасвим ново. Република Српска мора да користи сазнања великих привредно развијених држава у моделу менаџмента уколико жели снажнији напредак како на привредном, тако и на укупном дрштвеном плану. Без довољно знања о теорији и пракси нећемо моћи адекватно да развијемо наш јавни сектор, а посебно инфраструктурни дио јавних предузећа.

4.ЗАКЉУЧАК

У јавним предузећима циљ је остваривање јавног интереса, а у осталим профита. То уопште не значи да јавна предузећа не морају стварати профит, да им то није један од циљева текућег пословања и развоја. Ова проблематика није једноставна. Менаџмент који претендује да буде успјешан, без обзира на то о којој се врсти предузећа ради, мора озбиљно да схвати комплексност односа који владају не само на појединим сегментима тржишта већ и на глобалном светском тржишту. То схватање проблема намеће одређене задатке менаџмента да на најбољи начин користи ресурсе јавног предузећа у стално промјенљивим околностима. За ефикасан и квалитетан рад јавних предузећа је потребно познавати и модел менаџмента и природне дјелатности којима се она баве.

Модел менаџмента јавних предузећа темељи се на основним елементима који одређују њихову мисију, визију, развојну стратегију, кадровску политику и обезбјеђивање капитала, а тиме битно утичу на успјешност њиховог текућег пословања и развоја. Неопходно је довољно знање о теорији и пракси да би јавни сектор уредили на принципу модела стратешког менаџмента.

ЛИТЕРАТУРА

- [1] Божидар Ставрић, Гордана Кокеза: Управљање пословним системима, Београд, ТМФ, 2002.
- [2] Бранислав Ђорђевић, Изазови менаџмента, Економски факултет Приштина, 2001.
- [3] Јован Тодоровић, Стратегијски и оперативни менаџмент, *CONZIT*, Београд, 2003.
- [4] М. Бабић, Б. Ставрић: Менаџмент - концепт и процес, КИЗ Центар, Београд, 2003.
- [5] Небојша Јанићијевић: Управљање организацијом предузећа, Београд Економски факултет, 2004.



МЕДИЈАЦИЈА КАО АЛТЕРНАТИВНИ НАЧИН РЈЕШАВАЊА ТРГОВИНСКИХ СПОРОВА MEDIATION AS A WAY OF ALTERNATIVE DISPUTE RESOLUTION

* Факултет спољне трговине Бијељина

Резиме: У раду је представљен савремени приступ примјене метода медијације као алтернативе судском ријешавању спорова.

Кључне речи: медијација, концилијација, суд, спор, странке, поступак.

Abstract: In this paper we represented the modern approach of mediation methods as a way of alternative dispute resolution.

Keywords: mediation, conciliation, court, dispute, parties, procedure.

1. УВОД

Спор, који је тако чест чинилац наших свакодневних живота, је јако значајан, јер као такав доводи до дисфункције пословних односа, мијења их на такав начин да нам је тешко и замислити да ћемо бити у стању отклонити га. Да би се отклонила та препрека, потребно ју је што прије отклонити, не дати јој времена да пусти коријене. Из тог разлога потребно је пронаћи погодно рјешење. Судови одавно нису у стању ријешити спор на начин који одговара пословним људима. На начин који је брз, јефтин, без психолошког притиска, гдје се акценат не ставља на спор и проглашење „побједника“, те да само једна страна буде задовољна, већ задовољење обје стране.

Потребно је алтернативно ријешити спор, а један од алтернативних начина ријешавања спорова, који у себи садржи све наведено, је медијација.

Због њеног историјског развоја, начела која поштује, флексибилности поступка, растерећења суда, задовољења и једне и друге стране, те наставка њихове пословне сарадње о чему све ће бити ријечи у даљем тексту, нисам могла а да не одаберем баш ову материју, те да приказом и обрадом прикупљене литературе покажем зашто би вријеме у којем

живимо требало бити ера медијације, те колико је значајан миран начин рјешавања спора мимо суда, како за правосуђе тако и за државу у цјелини. Наше правосуђе је исувише оптерећено, као и у низу других земаља. „Сједињене Америчке Државе имају резервисану репутацију друштва које се парнични“.¹ Ни наше поднебље није боље, судови су оптерећени, број предмета не расте сразмјерно броју судија и судова. Из тог разлога потребно је упознати ширу јавност о значају медијације и то почевши од самог појма медијације, њеног историјског развоја који ју је обликовао, затим, који спорови могу наћи своје мјесто у поступку медијације, која физичка лица и организације могу обављати посао медијатора, те које основе притом требају испуњавати, како изгледа процедура медијације, које врсте поступка медијације постоје, организациони модели и које треба његовати. Затим, које су предности једног оваквог начина рјешавања спорова и мане, уколико их има, и како их пребродити, те указати на законска рјешења и какав је њихов утицај на развој медијације.

2. ПРЕДНОСТИ И МАНЕ МЕДИЈАЦИЈЕ

2.1. Предности медијације

Медијација, с обзиром да спада у алтернативне начине ријешавања спорова, битно растеређује рад судова. Одређене спорове је много цјелисходније упутити на медијацију, с обзиром да је то поступак који је временски много краћи, финансијски мање теретан, психички ефекат спорења и нетрепелјивост између странака не постоји.

Опште је познато да су наши судови преоптерећени, те да поступци трају годинама и да су јако скупи. Спор, када је једном ријешен, често на крају даје моралног побједника, те заправо постоје два губитника. Када су у питању трговински

¹ J.C. Goldsmith, A. Indgen – Housz, G. H. Pointon, *ADR in Business*, Kluwer Law International, The Netherlands 2006, 137.

спорови, они су обично велике вриједности. Уколико такав спор заврши на суду, тада долази до озбиљних последица спора – застоја у производњи, грађењу, размјени (зависно од тога шта је предмет спора), једном ријечју, долази до потпуног прекида пословне сарадње. Тај прекид траје све док траје спор који је дуготрајан и скуп, а за то вријеме, негативне последице трпи и једна и друга страна.

Да би се све то избјегло, алтернативни начини ријешавања спорова су савршено ријешење, што предлаже и сама теорија: „Концилијација и медијација имају за циљ да постигну пријатељску нагодбу у вези спора, кроз употребу независне и неутралне треће стране. Концилијатор ће покушати да пронађе заједнички језик између странака и охрабриваће их да пронађу ријешење, док медијатор има активнију улогу у настојању да помири странке. Ови методи су најприкладнији за странке које имају близак, трајан и релативно пријатељски пословни однос. Службеник Трговинског суда (*Commercial Court*), води листу физичких и правних лица, који нуде услуге алтернативног ријешавања спорова. Не постоји статутарна регулација концилијације и медијације која би била једнака Арбитражном закону (*Arbitration Act*), те самим тим, не постоје ни правила за вођење поступка. Због тога је битно да странке усвоје процедурална правила, која су саме одредиле или да усвоје постојећи сет правила.“²

Наши судови су јако оптерећени и из разлога што смо нација која „воли“ да се суди. Право на судску заштиту не смије никоме бити ускраћено, но обзиром на стање у коме се правосуђе данас налази, оно формално нуди судску заштиту, али до ње је дугачак пут. Да би дошло до ефикаснијег рада судова, потребна су велика средства, простор и већи број судија. Држава још увек није у стању то све обезбједити, те је стога најбоље пронаћи излаз из постојећег проблема у оквиру алтернативног рјешавања спорова.

„Судови широм света, често и без икакве интервенције других грана власти, прихватају модел медијације, јер је његова основна предност да чини рад правосуђа ефикаснијим. Медијација, дакако, производи далеко боље резултате уколико јој се пружи адекватан законски оквир и одређена финансијска помоћ како би се програм ставио на ноге, али основна одговорност и иницијатива се налази на суду, који унутрашњим снагама медијацију користи као средство за повећање своје ефикасности. Резон је ефикасан, медијација је метод који измешта предмете из суда, они се њоме решавају брже, једноставније и далеко јефтиније. Спорови, којима би требало далеко више година да би дошли до разрешења у парници, у пракси се

често разрешавају на једном или више састанака са медијатором.“³

Психички ефекат конфликта овде не постоји, јер је медијација оличење пријатељског ријешавања спора. То се огледа и у називима који се користе за странке у спору. Закони их називају *странкама* или *странама*, док их у оквиру парничног поступка називају *тужилац* и *тужени*. Сама разлика у називим странака у парничном поступку у односу на називе странака у поступку медијације, указује на то да су странке у парници у нееднаком положају. Стране у медијацији, поступку прилазе на бази споразума да спор постоји, те да уважавањем својих и туђих интереса могу доћи до ријешења.

„Медијацијом обе странке побеђују, тачније, долазе до обострано прихватљивог решења, за разлику од судског спора, где увек постоји губитник. Медијација је често прилагођенија потребама странака. Природа парничног поступка је да он неизбежно конфликт странака ограничава у веома ригидне законске оквири. У самој парници нема места за историју односа странака, која није у директној вези са самим спором, такође нема места за емотивне или ирационалне разлоге уласка у спор који су често и најзначајнији фактор.“⁴

„међутим, програм медијације не може да представља замену за правосудни систем. За разлику од привредне арбитраже, странке уласком у медијацију задржавају право на судску заштиту, што знаћи да не губе право да свој спорни однос евентуално касније реше судским путем. Према томе, медијација је само допуна судском систему, који странкама даје могућност да до прихватљивог решења дођу алтернативним путем.“⁵

Предности медијације се огледају и у њеним карактеристикама:

- Поступак који није скуп;
- Не траје дуго;
- Контролисан од стране странака како у погледу процедуре, тако и у погледу разрешења спора;
- Странке су равноправне у својим позицијама.

Судске таксе су јако високе и уколико се ради о трговинском спору, у коме се по правилу не признаје „сиромашко право“, па самим тим, с обзиром да суђење траје читаву вјечност, долази до нагомилавања судских трошкова. Трговински спорови се често воде због неликвидности туженог. Тужени није у стању да врши исплате редовним путем, те када дође до извршне пресуде, он није у стању измирити обавезе наложене од стране суда. Тужилац у том случају неће имати никакве користи

² R. Bradgate, F. White, *Commercial Law*, Oxford University Press, New York 2005, 508 – 509.

³ Л. Карамарковић, *Поравнање и медијација*, Факултет за пословно право, Београд 2004, 321.

⁴ *Ibid.*, 322

⁵ *Ibid.*, 324

од пресуда. Изнурен суђењем, тужени ће врло често долазити у стање инсолвентности, јер је за вријеме суђења процес производње био у застоју, те су се обје стране нашле на губитку. На крају, имамо ситуацију у којој нико није задовољан сем адвоката. Трговински спорови су од великог јавног значаја. Примјер за то је и Центар за медијацију Републике Србије. „Центар за медијацију посредовао је у 1.995 спорова. Договором је окончано 1.745 и на тај начин ослобођен је новац у вредности од 33,1 милион евра за нове трансакције. Углавном су то били трговински спорови, али је било и свих осталих, па и породичних.

Ксенија Максић, директорка Центра наводи да је медијација у трговинским споровима најлакша и најуспешнија, јер се странкама не исплати да на исплату чекају годинама. Међу до сада решеним трговинским споровима, било је и примера петогодишњих трговинских процеса.“⁶

„Посматрано из угла повериоца који, на пример, потражује милион динара, медијација значи да његов новац неће бити „заробљен“.

Насупрот томе, у судском поступку, он би на наплату потраживања морао да чека најмање три године. За то време, дужник је под великим финансијским оптерећењем и ризиком да његов рачун буде блокиран, можда и да оде у ликвидацију. Уколико би се то догодило, поверилац не би имао од кога да наплати дуг.

Дакле, ако би дужник одмах плати 700.000 динара, без камата, а за три године добит би сигурно премашила висину „опроштеног“ дела дуга ни камата.

С друге стране, дужник би на тај начин смањио своје задужење и уместо да плати милион динара увећан за камате, могао би да настави пословање. Речју, медијација је економичнија и рационалнија и какав год споразум да постигну, обе стране добијају.“⁷

Медијација дозвољава странама да буду господари поступка медијације. Оне су у потпуности равноправне, како у погледу права тако и у погледу обавеза. Оне одлучују о самом медијатору, поступку и ефектима поступка.

Ове позитивне стране ће свакако придођети већем интересу странака за поступак медијације.

2.2. Мане медијације

Медијацији су упућене бројне критике. Највећи број њих је био исказан на рачун обавезне

(мандаторне) медијације. По том питању је теорија исказала одређене ставове, како не постоје:

- „Независност и професионалност коју посједује судија;
- Формална једнакост странака (да странке имају право да буду саслушане, да имају право на правну помоћ);
- Структура судског поступка;
- Физичка дистанца између странака, формализована размјена података;
- Формалност суђења; просторије; тамне одоре итд. које нас подсећају на веће, јавне вријадности.“⁸

Колико има мјеста овим критикама јако је дискутабилно. Ако су стране саме одредиле медијатора, то значи да му нису безразложно указале своје повјерење и да оне вјерују да ће се он у току поступка понашати на професионалан начин, те да ће бити непристрасан и независан. Уколико суд одреди медијатора, онда ова процјена пада на његову одговорност.

Странке су у оквиру судског поступка формално једнаке и имају одређена иста права. Поступак медијације исто тако, не ускраћује једнака права странама. Медијатор саслушава и једну и другу страну, посредује између њих, води одвојене разговоре и, и једној и другој страни предочава најбоља ријешења.

Остале критике које се помињу, као што су: структура судског поступка, физичка дистанца између странака, формализована размјена података, формалност суђења и формално одјевање се могу оповргнути тиме да су стране, с обзиром да су одабрале поступак медијације, на то и пристале.

Уколико стране нису задовољне медијацијом, оне се увјек могу обратити суду.

3. Закључак

Овај рад приказује медијацију као један од начина алтернативног ријешавања спорова. Мјесто које је припало медијацији, је мјесто најефикаснијег метода у односу на све методе.

Фасцинантан је податак да она датира још из давних времена, гдје је била једини начин за ријешавање конфликта. Она је замрла развојем правосудног система какав данас познајемо. Но, потребе данашњег времена, као што су: што брже отклањање спора, што јефтиније, на начин да обије стране буду задовољне, условило је „скидање прашине“ са овог метода и путем законских ријешења јој се „враћа стари сјај“. Одређени случајеви просто „вапе“ за медијацијом и за њих се

⁶ Посредовање у спору штеди време и новац, http://www.blic.co.yu/stara_arhiva/2007-02-03/strane/drustvo.htm, 14. мај 2008.

⁷ Договор који штеди и време и новац, <http://www.danas.co.yu/20080218/biznis3.html>, 14. мај 2008.

⁸ А. Uzelac, С. Н. van Rhee, *Public and Private Justice Dispute in Modern Societies*, Interesentia Antwerpen – Oxford 2007, 202.

каже да су медијабилни тј. подобни за овај поступак. Постоје одређена лица која могу да буду медијатори, одређена процедура поступка, врсте медијације, њени организациони модели и предности, али и мане. Законска ријешењасу направила одређене развојне законске оквире овом методу, а све у циљу његове боље имплементације у правосудни систем.

„Уопштено, сваки правни систем почива на правилу да спор може бити решен кроз поравнање странака (уз или без мешања суда), уз чињеницу да поравнању могу приступити уколико се ради о диспозитивним правима. Чак штавише, кроз векове, друштво је правило константне напоре да усвоји и подржи мирно разрешење спорова, уз идеју да је то, уједно, у општем интересу, али и интересу завађених страна. Најприроднија форма разрешења спора је вансудско поравнање. Као и сваки други уговор, оно је засновано на слободној вољи странака, без процедуралних ограничења. Овај уговор ријешава и ставља тачку на постојећи спор, отклања несигурност у погледу његовог исхода и поново дефинише будућа права и обавезе странака“⁹

Сама природа медијације и сва начела која она заступа се огледају у уговорном поравнању. *Закон о облигационим односима* - ЗОО¹⁰, регулише појам поравнања; у чему се састоје узајамна попуштања, способност и предмет.

Уговором о поравнању лица између којих постоји спор или неизвесност о неком правном односу, помоћу узајамних попуштања, прекидају спор, односно уклањају неизвесност и одређују своја узајамна права и обавезе. Постоји неизвесност и када је остварење одређеног права несигурно.

Попуштање се може састојати, између осталог, у делимичном или потпуном признавању неког захтева друге стране, или у одрицању од неког свог захтева; у узимању на себе неке нове обавезе; у смањењу каматне стопе; у продужењу рока; у пистајању на делимичне отплате; у давању права на одустаницу.

Попуштање може бити условно.

Када само једна страна попусти другој, на пример, призна право друге стране, то није поравнање, те не подлеже правилима о поравнању.

- За закључење уговора о поравнању потребна је способност за располагањем правом које је предмет поравнања.

- Предмет поравнања може бити свако право којим се може располагати.¹¹

⁹ Л. Карамарковић, *Поравнање и медијација*, Факултет за пословно право, Београд 2004, 425 - 426

¹⁰ Закон о облигационим односима – ЗОО, *Службени лист СФРЈ*, бр. 29/78

¹¹ В., чл. 1089 – 1092., ЗОО

У медијацију је потребно улагати много труда, јер она наилази на бројне препреке. „Декан Правног факултета у Београду, Мирко Васиљевић, указао је на чињенице које не иду у прилог медијацији.

– „Реч је пре свега о менталитету нашег народа који има склоност ка победи, затим недостатку искуства, непостојањем нотара чија овера одлуке даје снагу извршне исправе, страху од иновација у решавању спорова, као и неспремности државе да се одрекне дела суверенитета над судством. У САД се чак 75 одсто спорова решава медијацијом и незамисливо је да неко не испоштује уговор о поравнању, док се у Кини, чије је искуство ближе Србији, таква одлука региструје у суду да би била извршена – истакао је Васиљевић.“¹²

Иако се њени зачетци јављају један дуг временски период уназад, она је код нас тек у повоју у погледу мјеста које заузима у правном систему.

Најбољи корак у том правцу учинио је ЗоП(М), предвидивши могућност постојања приватне а и мандаторне медијације, те ће пракса показати који модел ће заживјети и путем којег од њих ће медијација заживјети у потпуности код нас.

Медијација јесте допуна правосудном систему, али уколико се имплементира на прави начин, те покаже ефикасном, што јој до сада полази за руком, ништа је неће спријечити да стане раме уз раме са судством у погледу решавања спорова.

Литература

- [1] Bradgate, R., White, F., *Commercial Law*, Oxford University Press Inc., New York 2005
- [2] Goldsmith, J.C., Ingen – Housz, A., Pointon, G.H., *ADR in Business Practice and Issues* Uzelac, A., van Rhee, C.H., *Public and Private Justice Dispute Resolution in Modern Societes*, Interesentia, Antwerpen – Oxford 2007
- [3] Карамарковић, Л., *Поравнање и медијација*, Факултет за пословно право, Београд 2004
- [4] Закон о посредовању – медијацији – ЗоП(М), *Службени гласник Републике Србије*
- [5] Закон о облигационим односима – ЗОО, *Службени лист СФРЈ*, бр. 29/78
- [6] http://www.blic.co.yu/stara_arhiva/2007-02-03/strane/drustvo.htm
- [7] <http://www.danas.co.yu/20080212/biznis3.html>
- [8] http://www.transparentnost.org.yu/ts_mediji/stampa/2006/06JUN/07062006.html

¹² Договор уместо маратонског суђења, http://www.transparentnost.org.yu/ts_mediji/stampa/2006/06JUN/07062006.html

УЗРОЦИ И ВРСТЕ НЕЗАПОСЛЕНОСТИ CAUSES AND FORMS OF UNEMPLOYMENT

* НВО „Сејетионик“ Приједор

Резиме: Незапосленост у БиХ је дугорочна, масовна, структурална и неконкуретна. Њени узроци леже на страни тражње и на страни понуде. Незапосленост можемо дијелити на нормалну, структуралну, технолошку, цикличку, добровољну и недобровољну. Повећањем незапослености, пропорционално се смањује БДП. Владине социјалне и радне политике треба да стимулишу запослене на тражење запослења. Мјерење незапослености се врши кроз евиденцију незапослених пријављених на заводу за запошљавање и периодичним анкетирањем узорка радне снаге.

Кључне речи: узроци незапослености, врсте незапослености, мјерење незапослености

Abstract: Unemployment in BiH is long-term, massive, structural and non-competitive. Its causes are lying on the side of both demand and supply. We can divide the unemployment among normal, structural, technological, cyclical, willing and non-willing. GDP is being proportionally reduced with increase in unemployment. Social and work policies of government should stimulate the unemployed in searching of job. Measurement of unemployment is being done through evidence of the unemployed, who are registered in an Employment Office, as well as through periodical sample survey of labour.

Keywords: causes of unemployment, forms of unemployment, measurement of unemployment

1. УВОД

Све до деветнаестог стољећа, незапосленост се посматрала искључиво кроз њене спољашње манифестадије - сиромаштво и биједу, а не као самосталан проблем који је неопходно истраживати, анализирати и рјешавати.

Незапосленост има за посљедицу високе фискалне трошкове, придноси значајној "разградњи" људског капитала, повећава неравноправност у друштву, а изазива и значајна психолошка оптерећења. Најтежа социјална посљедица транзицијске кризе је масовна незапосленост. Она се у виду стагнацијске и нове структуралне незапослености појавила готово у свим транзицијским земљама.

2. УЗРОЦИ НЕЗАПОСЛЕНОСТИ

Узроци незапослености, као једног од главних проблема савременог свијета, су многобројни. Они се могу груписати у двије цјелине; на страни тражње (1) и на страни понуде (2).

1. Узроци на страни тражње

Недостатак укупне тражње на тржишту је један од главних разлога настанка незапослености. Карактеристична је за земље са неразвијеном и уситњеном економијом.

2. Узроци на страни понуде

Проблем незапослености чији је узрок на страни понуде, јавља се у случају несавршеног радног тржишта. Она може настати као посљедица недовољних информација и недовољне географске покретљивости.

Незапосленост могу узроковати и владине социјалне политике, демографске промјене и структурне промјене у привреди, аутоматизација и техничко – технолошки развој. Аутоматизација доводи до нагомилавања производа и стварања залиха и у крајњој линији губитака, остављајући многе људе без посла. Добра страна аутоматизације је повећана тражња за професијама везаним за рад на рачунару и новим информатичким технологијама.

Неки појединци се одлучују за добровољну незапосленост углавном из разлога што сматрају да је за њих боље да остану незапослени него са одмах прихвате понуђени посао. Позицијом незапослености стичу се одређене користи:

- влада исплаћује одређену новчану накнаду за незапосленост,
- процјењује се да је боље не радити него бити запослен за малу плату,
- постоји нада да ће се добити адекватан посао.

У случају да приватна корист превазилази друштвену корист, сувише много људи може добровољно бити незапослено. У том случају особе примају одређени износ за вријеме незапослености, док за то не дају одговарајућу корист друштву.

Већина економиста на Западу сматра да је природна стопа незапослености између 4% и 6% и да при овој

стопа нема значајнијег помјерања цијена односно инфлације. Оптимална незапосленост за неку привреду наступа када се максимизира чиста економска добробит.

3. ВРСТЕ НЕЗАПОСЛЕНОСТИ

Незапосленост се може класификовати према различитим критеријима. Према традиционалној подјели типова незапослености, према њиховим узроцима, она се најчешће дијели на нормалну, структуралну и цикличку незапосленост.¹ Према неким подјелама, незапосленост дијелимо на нормалну (1), структуралну незапосленост (2), технолошку незапосленост, цикличку незапосленост (3), добровољну и недобровољну незапосленост (4). Према другим ауторима незапосленост дијелимо на фриксиону, сезонску, структурну и цикличку незапосленост, незапосленост условљену монетарном политиком, демографски условљену незапосленост, те незапосленост условљену тренутним шокovima.

3.1. Нормална незапосленост

Нормалну незапосленост можемо подијелити на сезонску и фриксионалну.

Сезонска незапосленост се јавља као посљедица посљедица снажних варијација економских процеса у одређеним привредним дјелатностима условљеним климатским, традиционалним или институционалним условима, уколико се раздобља затишја не могу премостити производњом за залихе или прерасподјелом радног времена. Она је карактеристична за дјелатности у којима обим производње диктирају временске прилике или календар, као што је случај са пољопривредним дјелатностима. Сезонске варијанте у условима незапослености су истрајан и неминован извор незапослености. У току одређеног доба године, у појединим секторима, као што је пољопривреда и стамбена изградња, расте потреба за радном снагом. Повећана потреба за радном снагом се јавља и због кориштења годишњих одмора. На крају сваке од ових сезона, на хиљаде радника мора у потрагу за новим пословима, при чему доживљавајући неку од сезонске незапослености.

Фриксиона незапосленост јавља се због непрестаног кретања људи између подручја и запослења или кроз различите стадије животног циклуса, односно уколико прелази са једног радног мјеста на друго захтијевају одређено временско раздобље.

Постоји више узрока фриксионе незапослености. Велики број радника због финансијских или личних

¹ Burgess, P. L. (1994). Unemployment. In *World Book Illustrated Information Finder (CD-ROM Encyclopedia)*. Chicago, US: World Book.

разлога напуштају један и траже други посао. У том процесу премјештања са једне локације на другу, или са једног на други посао, радници могу изгубити неколико дана или чак недјеља рада.

Основне карактеристике фриксионалне незапослености су:

1. Погађа релативно велики број људи свих демографских група, индустрија и свих подручја једне земље.

2. Тежи да буде кратког трајања.

3. Извјестан обим фриксионе незапослености је неизбјежан.

4. Фриксиона незапосленост изазива, како економску штету, тако и економску корист.

3.2. Структурална незапосленост

Незапосленост, која се јавља као неподударност између понуде и потражње за радницима у погледу занимања, квалификација или регионалног распореда, назива се структурална незапосленост. Неподударности се могу јавити због тога што потражња за једном врстом рада расте док се потражња за другом врстом рада смањује у условима у којима се понуде рада не могу брзо прилагођавати. Она потиче из основне неприлагођености доступне радне снаге која тражи запослење непопуњеним радним мјестима. Неприлагођеност може бити у односу на квалификацију, образовање, географско подручје или године старости. Јавља се и када у једном регионалном центру унутар националне компаније постоји несклад између квалификација незапослених и слободних радних мјеста.

Структурална незапосленост има сљедеће карактеристике:

1. Обично се јавља међу појединим групама активног становништва које погађају технолошке промјене, пад главних индустрија или отварање радних мјеста у другим нетрадиционалним дијеловима земље.

2. Тежи да буде трајнијег карактера.

У циљу превазилажења овог проблема, све више се прибјегава обучавању радника, њиховим доквалификацијама, преквалификацијама и другим облицима неформалног образовања. Стопу незапослености може подићи и ригидност стварних плата.

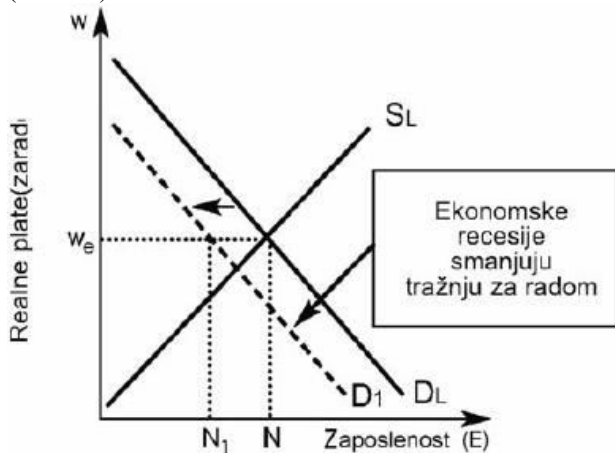
3.3. Циклична незапосленост

Под цикличном незапосленошћу подразумевамо незапосленост која се дешава када нема тражње за послом. Ово није случај када се људи премјештају са једног на други посао (*фриксиона незапосленост*). Од свих врста незапослености, макроекономске научнике највише забрињава овај

облик незапослености. Она представља смањеност нивоа тражње за добрима и услугама, а самим тим и за послом. Она је последица периода кризе и депресије, па се ова врста незапослености јавља са цикличном правилношћу. То је једноставно смањеност нивоа тражње за добрима и услугама, а самим тим и за послом.

Основни узрок незапослености је недостатак агрегатне тражње у привреди која је у стању да генерише довољно радних места за оне који траже запослење. Циклична незапосленост потиче из недостатка радних мјеста који је везан за пословни циклус привреде. Другачије речено, у рецесијама незапосленост се повећава, а у експанзијама незапосленост опада.

Економске рецесије воде смањењу тражње за радном снагом. Смањење зарада, ако је довољно раширено, води смањењу дохотка и даљем паду тражње рада, стварајући цикличну незапосленост (слика 1).



Слика 1. Тржиште рада и привредни циклуси
Извор: Проф.др Јово Једнак, *Незапосленост*, стр. 25. www.bbs.edu.yu

За смањење цикличне незапослености, примјењују се мјере фискалне и монетарне политике које требају да осигурају стабилну стопу привредног раста. У настојању да се ограниче флукутације у излазу (*outputu*), макроекономска политика координира активности између производње и експанзије.

Да бисмо идентификовали губитке резултата, треба да знамо однос између незапослености и резултата. Тај однос је познат као тзв. „правило палца”, аутора Артура Окуна 1962. године, а касније постало познато као „Окуново правило палца”. Према Окуновом *правилу палца*, свака тачка повећања незапослености повезана са % тачком смањења годишње стопе раста реалног бруто домаћег производа (ГДП).

Цикличка или коњукурна незапосленост се јавља у условима када је свеукупна потражња за радом

ниска, као последица општег недостатка потражње на тржишту роба и имплицитно на тржишту рада. Кад се смањују потрошња и производња, незапосленост се повећава. Она се повећава и у условима поновне економске експанзије. Ако се незапосленост јавља у дужем ниском економском расту, и условљена је недостатком потражње, она се назива *стагнацијска незапосленост*.

3.4. Добровољна и недобровољна незапосленост

Незапосленост може бити *добровољна и недобровољна*. Особе које су одбиле понуђени посао можемо назвати добровољно незапосленима. Добровољна незапосленост настаје због тога што радници одбијају прихватити посао по тржишним најамнинама. Ове особе обично траже посао са бољим условима. Међу њима је велики број особа које су нежељено изгубиле претходни посао. Овдје постоји могућност запошљавања уз ниже плате од постојећих, али не и спремност да се та могућност користи.

Такођер, особе које су добровољно напустиле претходни посао можемо назвати добровољно незапосленима. Појмови добровољности и недобровољности не могу се употребити у њиховом једноставном свакодневном значењу. Не убрјамо све потенцијалне понуђаче рада на тржишту, односно неискориштене радне ресурсе у незапослене. Неке особе нису регистроване као незапослене, али би при повољнијој коњукурној ситуацији или при измијењеним структуралним условима били спремни да се укључе у тржиште рада. Таква појава назива се *прикривена незапосленост*.

Нека предузећа у појединим временским интервалима ангажују сезонску радну снагу, чиме се смањује ниво сезонске и структуралне незапослености. С друге стране, предузећа у раздобљу рецесије повећавају захтјеве у погледу квалификација, што доводи до повећања структуралне незапослености. Увођење нових технологија углавном доводи до повећања продуктивности, што може довести до повећања незапослености. Наведено указује на чињеницу да је тешко класификовати и идентификовати различите типове незапослености.

Недобровољна незапосленост је она незапосленост до које долази усљед недостатка посла при текућим најамнинама. Она је карактеристика рецесије, па је већина ових радника истовремено и циклички незапослена. Узроке недобровољне незапослености треба тражити и у нефлексибилности надница, што је последица специфичности тржишта рада. Услјед административних препрека, наднице се прилагођавају споро или никако, а узроци леже у

дјеловању синдиката и у високим трошковима склапања колективних уговора. Ради тако високих трошкова, послодавци колективне уговоре склапају на дужи рок уз административно одређивање надница. Ипак, наднице и плате, на дужи рок се прилагођавају понуди и потражњи радне снаге.

Незапосленост не погађа подједнако све категорије становништва. Погађа више жене него мушкарце. Више погађа оне који први пут траже посао и радну снагу нижих квалификација и компетенција од стручне и образоване радне снаге. Дужина трајања незапослености овиси о фази пословног циклуса. Незапосленост се очитује у смањењу радних способности и личним фрустрацијама појединца, док се друштвени трошкови незапослености огледају у величини смањеног, односно непроизведеног БДП-а

Замка незапослености

Социјално одговорне владе настоје да, у оквиру социјалне политике, обезбиједи минималну егзистенцију кроз социјалне престације. Социјална давања не треба да буду превисока, јер могу бити дестимулативна за запослене у тражењу запослења. Треба пронаћи мјеру између свих давања, тако да незапослене особе, умјесто да су задовољне висином давања, буду стимулисане да узму активну улогу у тражења посла и да стичу додатна знања и квалификације. Проблеме са *замком* незапослености углавном имају развијене земље попут Шведске и Аустралије.

Мјерење незапослености

За прикупљање података о незапосленима, користе се два основна начина. Први начин се односи на евиденцију незапослених пријављених на заводу за запошљавање, а други на периодично анкетирање узорка радне снаге.

Заводи за запошљавање, између осталог, посредују између незапослених и потенцијалних послодаваца. Службе завода воде евиденције пријављених незапослених особа са подацима значајним, како за послодавца, тако и за утврђивања статуса незапослене особе и остваривања права, као што је право на здравствену заштиту, социјална давања и сл. Периодично анкетирање узорка радне снаге, једини је задовољавајући начин прикупљања података о незапослености, у складу с међународним стандардима ИЛО-а. Предност ове методе је прикупљање података у складу с међународним стандардима тако да се подаци могу међусобно успоређивати. Недостаци овог начина прикупљања података су углавном технички, методолошки и статистички проблеми узорка. Испитаници често дају нетачне одговоре, што доводи у питање вјеродостојност анкете. Проблеме могу стварати и тешкоће у интерпретацији промјена

у стопи незапослености између двије анкете и др. Овај облик прикупљања података о незапосленима изискује велике трошкове, доступни су само у тренутку прегледа.

4. ЗАКЉУЧАК

Незапосленост је као категорија врло важан макроекономски феномен. Зато треба објаснити зашто се јавља незапосленост, како се током времена она мијења и зашто погађа само неке људе, а не и све друге. Тек након анализе узрока незапослености можемо предложити мјере за њихово отклањање.

Узроци незапослености су првенствено на страни тражње, али и на страни понуде. БиХ, као земља у транзицији коју карактерише неразвијена и уситњена економија, није у могућности да апсорбује у знатнијој мјери незапослену радну снагу. Незапосленост у БиХ је дугорочна, масовна структурална и неконкуретна. У БиХ је наглашена неподударност између понуде и потражње за радницима у погледу занимања и квалификација.

Незапосленост можемо дијелити на нормалну, структуралну, технолошку, цикличку, добровољну и недобровољну незапосленост. Владине политике треба да стимулишу запослене да активно траже запослење. Из тог разлога, треба пронаћи мјеру између свих давања, тако да незапослене особе буду стимулисане да узму активну улогу у тражењу посла и да стичу додатна знања и квалификације.

ЛИТЕРАТУРА

- [1] Burgess, P. L. (1994). Unemployment. In *World Book Illustrated Information Finder (CD-ROM Encyclopedia)*. Chicago, US: World Book.
- [2] Јаковљевић, Дарија: *Основни облици незапослености*, зборник радова XII. Филозофски факултет у Загребу Силба, 2002.
- [3] Једнак, Јово: Незапосленост, стр. 25. www.bbs.edu.yu
- [4] Layard, Richard; Stephen Nickell; *Richard Jackman*. (1994, str. 1-10). *The Unemployment Crisis*, Oxford University Press, Oksford,.
- [5] Росић, Илија; П. Веселиновић (2006) *Основи економије*. Београд : Универзитет Сингидунум, Факултет за туристички и хотелијерски менаџмент.
- [6] Samuelson, Paul and William Nordhaus. 2000. *Economics* 15. edition. Zagreb: Mate d.o.o.
- [7] Ставрић, Божидар. 2005. *Предузетнички менаџмент*. Бањалука: Факултет за ПИМ
- [8] Хуић, Александра: *Узроци незапослености у развијеним земљама*, зборник радова XII. Филозофски факултет у Загребу Силба, 2002.

УЛОГА ИНВЕСТИЦИОНЕ ПОЛИТИКЕ У ПЛАНИРАЊУ РАЗВОЈА ПРЕДУЗЕЋА ROLE OF INVESTMENT POLICY IN COMPANY DEVELOPMENT PLANNING

* Висока економска школа, Лепосавић

Резиме: Стална инвестициона улагања омогућују предузећу да испуни своју основну мисију, што подразумева његову ефективност у задовољавању захтева тржишта, уз ефикасно коришћење расположивих ресурса. У том смислу, перманентно инвестиционо улагање може се фигуративно означити као «трчање у циљу задржавања постојеће позиције». Из тога проистиче закључак да су инвестициона улагања, с једне стране, услов очувања постојећег нивоа развијености и одржавања стечене тржишне позиције предузећа и, с друге стране, услов раста и развоја, као и побољшања конкурентске предности. Особине и величине инвестиционих улагања капитала могу се третирати као израз става стратегијског менаџмента према чиниоцима који опредељују његов опстанак и развој у тржишном окружењу. А како дефинисање и спровођење инвестиционе политике и стратегије раста предузећа резултира инвестиционим улагањима капитала, одабрани правци, методи и темпо развоја предузећа основна су претпоставка дефинисања и имплементације инвестиционе политике.

Кључне речи: инвестиције, политика, менаџмент, предузеће, развој.

Abstract: Permanent fixed investments enable a company to fulfill its primary mission which is to act effectively in satisfying market demands by putting the resources available to an effective use. In that prospect, a permanent fixed investment could be metaphorically described as “running forward to keep the previous position”. That brings us to the conclusion that fixed investments represent the condition of maintaining the existing level of development and market positions, as well as the condition of growth and further development of the company, competitive advantages included. The qualities and size of these investments of capital could be treated as an expression of strategic management's attitude towards the defining factors of its survival and further development in market-oriented surroundings. And since the investment policy defining and enforcing results in fixed investments of capital the routes selected, methods and pace of company development

represent the basic condition of the investment policy defining and implementing.

Key words: investments, policy, management, company, development.

1. НЕУЖНОСТ ИНВЕСТИРАЊА У РАЗВОЈ ПРЕДУЗЕЋА

Развој савремене тржишне привреде наметнуо је императив сталних промена у пословању предузећа, што подразумева како *раст* обима, тако и *развој* економске структуре ових организационих система. Из тога проистиче и обавеза сваког предузећа да *инвестира* у свој раст и развој, како би стекло, одржало и унапредило своју тржишну позицију. У том контексту, стратегијски циљеви предузећа на дужи рок обухватају тежњу ка расту и развоју, што подразумева неопходност инвестиционих улагања капитала. Оваква врста улагања, уствари, представља израз потребе прилагођавања интерних могућности предузећа променама услова пословања које настају у тржишном и укупном друштвеном окружењу, чиме се обезбеђује одржавање, па чак, и побољшање његове стечене конкурентске позиције. На тај начин, стална инвестициона улагања омогућују предузећу да испуни своју основну мисију, што подразумева његову *ефективност* у задовољавању захтева тржишта, уз *ефикасно* коришћење расположивих ресурса. У том смислу, перманентно инвестиционо улагање може се фигуративно означити као «трчање у циљу задржавања постојеће позиције».¹ Из тога проистиче закључак да су инвестициона улагања, с једне стране, услов очувања постојећег нивоа развијености и одржавања стечене тржишне позиције предузећа и, с друге стране, услов раста и развоја, као и побољшања конкурентске предности. Полазећи од једне уопштене дефиниције инвестиција која их објашњава као свако улагање капитала које ће донети користи тек у даљој будућности, а не у кратком року, ова стратегијска

¹ Ј.Тодоровић, Д.Ђурићин, С.Јаношевић: Стратегијски менаџмент, ИЗИТ, Београд, 1998. стр. 563.

активност предузећа подразумева одрицање од потрошње у садашњости ради постизања користи у будућности. «У питању је, дакле, размена нечег извесног за низ нада распоређених у времену, односно акт размене данашњег задовољења потребе одгођеног за очекивање њеног задовољења у будућности.»²

Значај алокације ресурса у времену проистиче из чињенице да се предузеће, али и друштво у целини, може економски развијати само уколико користи део расположивих ресурса за повећање капацитета, односно за свој раст и развој, како би се на основу тога потпуније задовољавале потребе у будућности. Из оваквог става произлази да су инвестиције само средство за реализацију оптималног распореда потрошње у различитим временским периодима, а не средство акумулирања за себе. При томе, неопходно је разграничити производне од тржишних могућности за постизање оптималног односа потрошње у различитим периодима.¹

2. ЕФЕКТИ ИМПЛЕМЕНТАЦИЈЕ ИНВЕСТИЦИОНЕ ПОЛИТИКЕ

Очекиване користи од учињених жртава чине основне компоненте повезивања садашњости и будућности. Зато се особине и величине инвестиционих улагања могу третирати као израз става стратегијског менаџмента према чиниоцима који опредељују његов опстанак и развој у тржишном окружењу. А како дефинисање и спровођење *инвестиционе политике* и стратегије развоја предузећа резултира инвестиционим улагањима капитала, одабрани правци, методи и темпо раста предузећа основна су претпоставка инвестиционог планирања. При томе, инвестиције подразумевају не само улагања у грађевинске објекте, опрему, уређаје и инсталације већ и улагања у залихе које обезбеђују континуитет производње, затим у истраживачко-развојну активност, лиценце, образовање кадрова, развој канала продаје, промоцију и друге услове за побољшање конкурентске позиције предузећа, чији се ефекти остварују у дужем периоду. Из оваквог приступа објашњењу инвестиција произлази да су то улагања у обезбеђење услова за пословање предузећа, за разлику од текућих улагања, односно трошкова који настају као последица пословања. Томе у прилог говори и значење самог израза инвестиција који се може превести као успостављање. Зато се улагања капитала у успостављање производног капацитета предузећа сматрају типичним обликом инвестиционих улагања.

² Ибидем, стр. 563

¹ Б.Пауновић: *Инвестиционе одлуке предузећа у условима групног управљања*, Економски факултет, Београд, 1994.

Ефекти имплементирања инвестиционе политике условљени су циљем који предузеће жели тиме да оствари. У том смислу, једна од прихваћених класификација инвестиционих улагања капијатала у развој предузећа полази од три основна критеријума:

- врста економских ефеката који се очекују,
- предмет улагања и
- дејство на капацитет.

Дефинисање рационалне инвестиционе политике од стране стратегијског менаџмента условљено је прецизним утврђивањем циљева датог инвестиционог улагања капитала и дефинисаним ефектима који се желе тиме постићи, јер је то израз мере вредности одређене развојне варијанте.²

Инвестиције имају више димензија, које се могу груписати према различитим становиштима, као:

- ефекти који се желе постићи,
- конкурентска оријентација,
- предмет инвестирања,
- однос према технолошким променама,
- врста стратешког утицаја.³

Ефекти имплементирања инвестиционе политике могу бити веома различити по врсти и величини. Они се могу испољити, углавном, у виду повећања реализације, рационализације трошкова елемената производње и побољшања конкурентске позиције предузећа. Конкурентска оријентација као димензија инвестирања може бити *офанзивна*, уколико изазива реакције конкурената, или *дефанзивна*, ако представља одговор предузећа на потезе конкурената.

Предмет инвестирања могу бити улагања капитала у опрему, у побољшање постојећих или увођење нових производа и процеса, у унапређење организације пословања, у побољшање тржишне позиције предузећа и сл.

3. АКТИВНОСТИ МЕНАЏМЕНТА У ПРОЦЕСУ ИНВЕСТИРАЊА

Процес инвестирања као сложена активност стратегијског менаџмента обухвата велики број разноврсних послова. Овај процес има више фаза и поступака везаних за припрему, оцену, извођење, праћење, координацију и контролу остварења циљева дефинисаних инвестиционом стратегијом предузећа. Зато је за дефинисање рационалне инвестиционе политике потребна темељита припрема како би се ефикасно спровела развојна стратегија. Ова припрема инвестиционе политике поставља пред стратешки менаџмент предузећа

² Ј.Тодоровић, Д.Ђурићин, С.Јаношевић, *Стратегијски менаџмент*. ИЗИТ, Београд, 2003, стр. 564.

³ J.Dean: *Managerijal Economics*, Prentice-Hall, New York, 1951, str. 601.

обавезу да иницира, организује, координира и контролише темељита истраживања, анализу и процену фактора који условљавају развој предузећа. Овакав однос стратегијског менаџмента према инвестирању условљен је чињеницом да ова развојна активност захтева знатне суме финансијског капитала који треба уложити у подухвате са високим ризиком и неизвесношћу њиховог репродуковања и оплођавања, као и дугорочним последицама по пословање предузећа. Из ових околности проистекла је потреба да се унифицирају поступци израде, оцене и садржине инвестиционих пројеката, те су, на међународном плану, конституисане јединствене методологије чији су креатори и корисници познате организације на светском нивоу, које подстичу, финансирају и координирају привредни развој недовољно развијених земаља. То су, пре свега, организације Уједињених нација или друге међународне установе, од којих се посебно истичу УНИДО,⁴ ОЕЦД,⁵ Светска Банка и друге.

У процесу дефинисања инвестиционе политике, стратегијски менаџмент предузећа ангажује се на широком спектру активности које подразумевају како његово креативно испољавање, тако и улогу иницијатора, координатора и контролора послова у овој области. Све ове активности стратегијског менаџмента и служби које му помажу у вођењу процеса инвестирања могу се груписати на начин:

- креирање идеја о потреби инвестиционог улагања,
- препознавање могућих и рационалних инвестиционих опција,
- предрачун висине инвестиционог улагања и очекиваних ефеката одабране развојне варијанте,
- утврђивање критеријума и избор метода за вредновање могућих и рационалних инвестиционих опција,
- припрема и израда документационе основе за избор пројеката,
- формулисање и доношење одлуке о инвестиционом улагању,
- припрема извођења инвестиционог пројекта,
- извођење пројеката и
- пробна производња.

Дефинисање инвестиционе политике предузећа, засновано на развојној стратегији, полази примарно од анализе фактора окружења, односно од екстерних дејстава, међу којима су најзначајнија она која се јављају из тржишног амбијента. Међутим, раст и развој предузећа, па према томе и дефинисање инвестиционе политике којом се опредељује такво понашање предузећа, условљени су и дејством интерних фактора. Зато је неопходно, поред темељите анализе дејства екстерних фактора,

детално размотрити и оценити утицај интерних фактора на пословање предузећа како би се обезбедила поуздана основа за формулисање развојне стратегије и дефинисање инвестиционе политике.

Динамичне промене тржишних фактора доводе у питање стечену тржишну позицију предузећа. Зато је неопходно, у циљу очувања виталности предузећа, повремено прилагођавање његове величине и унутрашње структуре изазовима и опасностима из окружења. Из тога проистиче неопходност спровођења организационог структурирања, уз респектовање потребе остваривања економије обима и усклађености предузећа са тржишним амбијентом. Из тога проистиче да «стратегије могу да варирају од флексибилне организационе структуре, кооперације, заједничког оптимизирања и наступања, до доминације околином»⁶

4. УМЕСТО ЗАКЉУЧКА

Стратегијски менаџмент предузећа као робног произвођача, своју управљачку инжињерност остварује кроз боље коришћење постојећих веза са окружењем, односно бољим искоришћењем постојећег производа и тржишта као извора за стицање профита. Поред тога, стратегијски менаџмент има улогу да успоставља нове односе са окружењем кроз обухватање нових подручја делатности и примену нових технолошких процеса. Наиме, у првом случају преовладава улога конкурентске стратегије која се испољава у понашању робних произвођача као учесника на тржишту, док се у другом случају ради о предузетној стратегији која претпоставља знатно одговорнију улогу предузећа у привредном развоју, што захтева и знатно шири просторни и дужи временски хоризонт у планирању инвестиционих улагања капиталау раст и развој

ЛИТЕРАТУРА

- [1] E.Rheinan: Organization Theory for Long Range Planning, John Wiley, London, 1973,
- [2] Ј.Тодоровић, Д.Ђурићин, С.Јаношевић, Стратегијски менаџмент, ИЗИТ, 2003.
- [3] J.Dean: Managerijal Economics, Prentice-Hall, New York, 1951.
- [4] М.Бабић; Б.Ставрић: Менаџмент – структура и процес, КИЗ Центар, Београд, 2003. Б.Пауновић: Инвестиционе одлуке предузећа у условима групног управљања, Економски факултет, Београд, 1994.

⁴ United Nations Industrial Development Organization,

⁵ Organization for Economic Cooperation and Development.

⁶ E.Rheinan: Organization Theory for Long Range Planning, John Wiley, Лондон, 1973, стр. 31.

ПОДУЗЕТНИШТВО И РЕГИОНАЛНИ РАЗВИТАК ПРОИЗВОДНИХ КАПАЦИТЕТА

* ДОО Лијановићи, В. Кладуша

Резиме: Овај рад усмјерен је на проблематику регионалног размјештаја производних капацитета, са посебним освртом на прилике у Босни и Херцеговини. Овако конципиран, рад на ову тему полази од чињенице да регионални размјештај производних капацитета, у знатној мјери, условљава укупни привредни развитак, јер се кроз то прожимају бројне привредне активности једне земље. Полазећи од тога, рад је усмјерен на анализу постојећег стања у овој области, као и на расположиве људске и материјалне потенцијале којим располаже БиХ који су директно или индиректно условљени макроекономском политиком.

С тим у вези, посебна пажња је посвећена обрани тезе да је регионализација размјештаја производних капацитета уопште, а посебно у области индустрије, битан фактор укупног привредног развитака, јер подразумева рационалније кориштење расположивих људских потенцијала и материјалних ресурса. Стратешким планирањем развоја привреде кроз регионални приступ искористили би се сви специфични фактори које свака регија има и који су суштинска предност и вриједност сваке регије понаособ

Кључне речи: Капацитети, подузетништво, развитак, стратегија, регион.

Abstract: This work is aimed on problems of the regional establishment of the production capacities, with a special view on the circumstances within Bosnia and Herzegovina.

The work starts from the fact that a regional establishment of the production capacities mostly causes the overall development of the economy, because it consists from various production activities of a state. Having that in mind, the work is going toward an analysis of the current situation in this sphere as well as the human and material resources available within Bosnia and Herzegovina, being directly or indirectly conditioned by the macro-economical policy.

In that way, a special attention was paid to the thesis defence that a regionalisation of the establishment of production capacities in general, especially in the area of the industry, is a significant factor of the overall

economical development, because it means a more rational use of human potentials and material resources being available.

By a strategic planning of the economical development through the regional approach, all specific factors available within each area should be used. That is the main advantage and worth for each of those areas individually.

Key words: capacities, management, development, strategy, region

1. УВОД

Проблематика регионалног развитака заокупља пажњу не само државних органа који су одговорни за равномјерно распоређивање услова за живот грађана већ и економиста у области теорије и праксе пословања привредних субјеката, али и упосленика у осталим сферама друштвеног живота. Територијалне привредне неједнакости испољавају се као проблем како на глобалном свјетском нивоу, тако и у оквиру државних цјелина, па и самих локалних заједница. Наиме, организационо устројство сваке друштвене заједнице подразумева и тежњу ка што већој складности и хомогености развоја, чиме се доприноси уједначавању услова живота свих њених чланова, што представља једну од битних одредница демократије. Складан и одржив привредни развитак свих дијелова једне државне заједнице осигурава материјалну равноправност свих њених чланова.

Неуједначеност у привредној развијености између појединих подручја свијета, увјетована природним, историјским, економским, политичким и другим факторима, представља и данас знатну сметњу даљњем развитуку свјетске привреде. Ова појава карактеристична је и за многе области привреде у оквиру државних граница, а испољава се и у Босни и Херцеговини као цјелини, али и у њеним ентитетима.

Складнији развитак свих подручја свијета представља одавно преокупирање прогресивних снага човјечанства, које настоје да отклоне или бар ублаже неједнакости између развијених и неразвијених земаља, али и између региона у тим земљама. У том смислу, подузимају се и многе

организиране, премда често парцијалне, акције у правцу ублажавања оваквих разлика. Једна од организованијих активности у том правцу, на свјетској разини, јесте дјелатност Уједињених народа.

Унутар регионална питања привредног развика могу се дефинирати као проблем такве регионалне организације и подјеле рада која ће омогућити боље кориштење производних потенцијала сваке општине. С друге стране, међурегионална или специфична питања испољавају се у виду потребе хармоничнијег и међусобно усклађенијег привредног развика између појединих региона. Овако посматрано, регионални развика заснива се на тенденцији остваривања основних циљева укупног привредног развика, уз што боље кориштење објективних увјета и компаративних предности појединих подручја, као и њиховог интегрисања у међународну подјелу рада.¹ Потребу рјешавања проблема регионалног развика има и Босна и Херцеговина као државна заједница

2. ПОДУЗЕЋЕ КАО НОСИЛАЦ ПРИВРЕДНОГ РАЗВИКА

Разматрање проблематике размјештаја, успостављања и кориштења производних капацитета није могуће изван контекста *подузећа* као основног субјекта тржишне привреде. Зато је неопходно у наставку овог текста указати на основне карактеристике подузетништва, јер је то једна од битних компоненти привредног развика сваке земље. Такођер, подузетништво има крупне импликације на регионални развика, јер се њиме у свим дијеловима једне државне заједнице подстиче иницијатива носилаца процеса привређивања. Док је подузеће пословна организација, *подузетник* је особа која има способности оснивања подузећа и покретања његових пословних активности улагањем капитала у потребна материјалне ресурсе и људске потенцијала ради производње нових добара и услуга, или увођења нових технологија. У том контексту, подразумијева се да је подузетник особа надарена подузетничким *духом*, која уочава пригоде за нове пословне подухвате које други пословни људи не уочавају, или нису за њих заинтересирани. Подузетници често користе информације које су свима доступне како би покренули нове послове, успркос ризицима, како би реализирали неку своју идеју и остварили добит. При тому, они су спремни преузети и одговорност уколико пословни подухват не успије. Своје активности започињу врло једноставном идејом, а затим прибављају потребне

ресурсе на основу расположивог властитог или позајмљеног капитала, како би своју идеју преточили у *профитабилну* дјелатност.

Велики број подузетника није креирао нове производе, услуге или технологије, али су постојећа рјешења успјешно преобликовали или прилагодили намјени својих постојећих или потенцијалних купаца. Своје активности подузетници започињу уочавањем одређених потреба, изражених у виду тржишне тражње, или сугерирањем потенцијалним потрошачима шта би за њих било повољно, а затим покретањем бизниса *ефикасним* коришћењем расположивих ресурса. Увјет овако схваћене њихове иницијативе јесте постизање *ефективности* у задовољавања потреба потрошача, уз признавање цијеном производа или услуга висине уложеног капитала у њихову производњу, као и износа одговарајуће добити. Провођење њихове иницијативе увјетовано је и успостављањем одговарајуће организацијске структуре и њој примјереног састава менаџмента подузећа која треба омогућити остваривање принципа ефикасности и ефикасности.

»Главна су обилежја успјешног подузетника:

- посебне способности стваралаштва, предвиђања, уочавања повољних прилика и организирања,
- посједовање стручних економских знања и отвореност за нове спознаје из теорије и праксе,
- осигурање потребног капитала који улаже преузимајући ризик уз одговарајуће мјере опреза,
- има добар однос према људима, изабере праве људе, мотивира их за посао, надзире и координира њихов рад,
- има вољу и енергију за упорни рад на комуницирању, *иновацијама* (италиц Ш.С.), контроли и организирању послова«².

Статус подузетника у подузећу може бити различит, од власника капитала који своју уштеђевину улаже у покретање новог малог подузећа, до професионално менаџера који обавља своје активности у име и за рачун власника капитала, али својим новаторским способностима придоноси сталном развика подузећа. При томе, и сваки појединачни изравни извршилац послова у датом организацијском саставу - подузећу или другом субјекту привређивања - може имати битна обилежја, или се понашати по принципима подузетника. У том смислу, инокосни пољопривредници чија је производња намијењена *тржишту* могу имати обилежја подузетника, јер и они требају дјеловати у

¹ В. Фаркаш; Б. Кубовић; Ј. Сиротковић; В. Стипетић: Економика Југославије, Опћи дио, Информатор, Загреб, 1970, стр.423.

² Маријан Карић; Здравко Толушић; Златко Лацковић: Економика воћарске и виноградарско-винарске производње, Велеучилиште у Пожеги, 2002, стр. 10.

складу са принципима ефикасности коришћења расположивих ресурса и ефективности задовољавања употребе потрошача.

Подузетништво је, прије свега, усмјерено на стално иновирање и по томе се разликује од менаџмента у његовом општем значењу. Наиме, подузетништво подразумијева покретање промјена у производњи и у укупном пословању привредног субјекта, док се менаџмент у његовом општем значењу односи на координирање пословног процеса у свим дијеловима организационе структуре економског субјекта. При томе, подузетник настоји да искористи сваку пригоду за стварање профита, док је циљ менаџера рационално искористити расположиве ресурса. Подузетник не мора бити изумитељ, али увијек мора тежити провођењу промјена, као и одговарати на те промјене и користити их као повољну пригоду.³

Подузетништво представља једну од главних покретачких снага привреде, било да се ради о некој господарској дјелатности, некој регији, земљи или свијету у цјелини. Кроз све своје појавне облике и дјеловања, подузетништво утјече на економски раст и развитак. Веза између подузетништва и економског раста и развитка је комплексна, и на њу утјече читав низ фактора. Према искуствима развијених земаља Европе, утврђено је да је мало господарство генератор развитка цјелокупног gospodarства и запошљавања у некој државној заједници. Мали господарски субјекти показали су се, у правилу, врло флексибилним, јер се лакше прилагођавају захтјевима динамичног и веома турбулентног тржишта, уз мање ангажирање пословних средстава остварују боље финансијске резултате, а биљеже и сталан пораст запошљавања. Управо стога, улога овог сегмента привреде у укупном привредном развоју БиХ у посљедњим годинама све је израженија.

Мало господарство представља значајан дио привреде као цјелине, како по броју економских субјеката и финансијским резултатима пословања, тако и по удјелу запослених у односу на цјелокупну привреду. Поттицати подузетништво значи створити одговарајуће увјете за његов успостављање, раст и развој, кроз одговарајућу законску регулативу, стварање одговарајућих тржишних и опћих друштвених увјета, квалитетно и функционално правосуђе, те наглашену упорабу ИЦТ⁴.

Допринос ИЦТ-а развоју подузетништва почиње већ код отварања и регистрација твртке или обрта, наставља се кроз потпору у пословању. Неопходност образовања кадрова из подручја ИЦТ,

као и стварање увјета за привлачење капитала омогућава стварање технолошки модерно оријентираних твртки. Квалитетни производи и услуге, темељени на новим технологијама, примјена свих достигнућа модерних технологија, широм отвара врата могућностима раста и развоја подузетништва, његовом укључивању у глобалне токове и постизање конкурентности. Да би твртка била успјешна, мора бити учинковита, са задовољавајућим квалитетом рада, конкурентна у локалном и глобалном окружењу, отворена за учење и способна за стварање нових радних мјеста.

На наведене показатеље успјешности у великој мјери утјече ИЦТ, која осим на њих, дјелује и на смањење трошкова, те повећање транспарентности. *Подузетништво утјече на регионални раст.* Тај утјецај може се изразити кроз чињенице да оно потиче запошљавање, иновације, конкуренцију и ривалитет, као и економски раст. Све наведено може се битно умањити или чак изостати ако држава својом регулативом «кочи» подузетништво, или у случајевима ограничења у погледу слободног дјеловања тржишта

Економија осваја свијет вођена новом технолошком парадигмом. *Под овим појмом сматра се информацијска и комуникацијска технологија (ИЦТ).* Њен утјецај не овиси само о микроекономским односима већ, првенствено, о културолошким и организацијским факторима и прилагодљивости институционалном и регулативном оквиру. Наведена тврдња изискује разликовање између информације и знања. *Информација постаје знање тек након што се селектира, прописно обради, повеже с постојећим знањем и постане корисна за економску упорабу.* Нова ера подузетништва базирати ће се на знању. Упораба ИЦТ омогућава прибављање података и информација, као и њихову анализу и моделирање. На тај начин она утјече на смањење трошкова пословања, повећање продуктивности и квалитете производа, као и конкурентности подузетника, односно малих и средњих подuzeћа. У том смислу, неопходно је указати на улогу и значај малих и средњих подuzeћа за укупни привредни развој неке земље.

Без великих, нема развоја ни малих и средњих производних подuzeћа: мала и средња подuzeћа морају бити "закачена" за неки велики домаћи или ино-производни сустав. Неискористене су шансе БиХ у металској, металопрерађивачкој, дрвној, хемијској или агро индустрији, затим у сточарству, а посебно на њему заснованој месној индустрији, као и у електропривреди.

Познато је да нема развоја националне привреде без производње, али такођер и да у домаћим размјерама немамо утврђену стратегију развоја производње. У

³ Peter F. Drucker: *Innovation and Entrepreneurship*, Harper and Row, New York, 1986, str. 27-28.

⁴ ICT – *Information and Communication Technology* (Информацијске и комуникацијске технологије)

том дијелу појављују се само декларативно-промотивне изјаве неких званичника да треба развијати мала и средња производна подuzeћа. По сили инерције, такве ставове слиједе и неке банке које намјеравају кредитирати "некакву" производњу. У стратегији производње треба дефинирати коју ћемо производњу развијати, у којим регијама и на који начин. Када се то утврди, онда треба израдити дугорочне потицајне мјере које би привукле домаћи и страни капитал.

Након утврђене стратегије развоја производње и донесених адекватних потицајних мјера, може се очекивати прави бум и процват производних дјелатности, а напосе *индустрије* као окоснице укупног господарственог развоја земље.. Овдје се мисли на развој индустрије за коју постоје природни, сировински и људски ресурси.

На темељу садашњих сазнања, може се рећи да се мала производна подuzeћа могу развијати у металској, хемијској и агро, а напосе месној, индустрији, те у електропривреди као кључној инфраструктурној дјелатности.. За све наведене гране постоје реални ресурси, али се и поред тога овдје не дешавају никакви помаци.

Зашто су природни ресурси неискориштени, а знатан број радника свих квалификацијских структура без запослења и обезбијеђене егзистенције?

Одговор на такво питање може се формулисати на слиједећи начин:

Због неадекватне националне макро-економске стратегије и политике.

Јасно је да без великих производних система не може бити ни развита националног господарства, као што ни без препознатљивог националног производа на међународном тржишту нема националног економског идентитета. До сада се наш идентитет огледао у полуфабрикатима и дијелом у готовим производима из металургије и металоперађивачке и дрвне индустрије, такођер највећим дијелом кроз извоз полупроизвода и у веома малом омјеру готовог производа од дрвета и дрвне масе.

Који је то садашњи и будући наш национални производ по коме ће нас свијет препознавати? Као одговор на ово питање, намеће се нужна потреба *да се велики и стратешки системи оздраве и поставе на солидне техничко-технолошке, организацијске и економско-финанцијске основе, а истовремено да се потиче развој малих и средњих производних подuzeћа која ће се наслађати на њихов производни програм.*

Без великих, нема развоја ни малих производних подuzeћа. Мала подuzeћа представљају само једну карику у производном циклусу и морају бити

"закачена" за неки домаћи или ино-производни систем. Пошто је увијек теже изнаћи и градити кооперантске односе са ино-произвођачима, треба се у почетку определијелити за лакши и бржи пут.

3. НУЖНОСТ РАВНОМЈЕРНОГ РЕГИОНАЛНОГ РАЗВИТКА

Иако на проблем да БиХ нема регионалну политику свог развита, што је један од увјета уласка у ЕУ, економисти упозоравају већ дуже вријеме, тек је најновија анализа упозорила на сву тежину проблема и узбуркала, бар донекле, јавност. Али, у најсиромашнијој регији, БДП је, у односу на веће градске центре, нижи неколико пута. Но, свака сувремена регионална економска политика мора водити бригу о индустријском реструктурирању и осталим структурним прилагодбама у регијама које заостају у развоју. Хоће ли се тај раскорак међу регијама свладати до времена када бисмо требали ући у обитељ развијених еуропских држава? Тешко! Своједобно, прије неколико година, то је био један од већих проблема у Словенији, територијално малој држави која се, управо због малог простора, могла и равномјерније регионално развијати.

Неравномјеран регионални развој онемогућава, с једне стране, појединим регијама да држе корак у развоју, а с друге утјече негативно на конкурентност, јер социјална и порезна давања која се морају издвајати брзо се троше. Како остварити друштвену и развојну кохезију на националној разини, значи бити успјешан у цјелини и дакако вредновати при тому једно од највећих Босанско-херцеговачких вриједности а то су природни увјети, геоекономски положај и кадровски потенцијали.? Стаје се може превладати постизањем националне кохезије и одрживог развоја локалних и регионалних заједница, потом развојем људских ресурса како би се становништво задржало отварањем перспективе рада и запошљавања, очувањем урбаног, руралног и обалног простора, његово вредновање и оптимално кориштење, те уз помоћ развоја конкурентних и реструктурираних сектора, с посебним нагласком на развој средњих и малих подuzeћа, као и подузетничког окружења.

У циљу убрзаног и равномјернијег регионалног развоја неопходно је - уважавати принципе регионалне политике, поготово оне из ЕУ. Тако је, међу осталим, нужна успостава законског и институционалног оквира за ефикасно вођење регионалне политике, затим потицање локалних развојних иницијатива и инструмената развоја, развој финансијских потицаја за регионални развој на свим разинама и развој *клустера*. У том погледу, ваља оснажити и господарску компоненту развита у просторном планирању и управљању простором,

те окрупњавати одређене територијалне јединице које су предмет регионалног развитака.

Као критериј економске снаге узима се способност сваке регије да ствара вриједност, те укупни приход и профит више нису објективни показатељи успјешности пословања. Као прикладнији показатељ све више их замјењује *додана вриједност*. Како пише *Финанцијал Тимес* у свибњу 2006. године, додана вриједност показује на најчистији могући начин колико је добро господарство у претварању својих активности у производе и услуге које прихвата тржиште.

Са економског становишта било би свакако далеко једноставније, ако се већ жели ићи у регионализацију, да се формирају регије исте или сличне економске снаге, јер се тако остварује и њихова потпуна равноправност. Зато, ако се већ размишља о регионализацији, што у основи и није лоше, било би боље да се као критериј узме економска логика. У процесу регионализације привредног развитака неопходно је водити рачуна и о компаративним предностима појединих подручја Босне и Херцеговине, посебно када се ради о пољопривредној производњи која је, у великој мјери, овисна о расположивим природним увјетима. При томе, инокосне пољопривредне произвођаче потребно је третирати као својеврсне *предузетнике*, који се могу сврставати, овисно о величини, у мале, средње или велике пословне саставе. Такав третман ових субјеката подразумијева њихово одређивање за тржишно усмјерену производњу, уз уважавање специфичности и друштвеног значаја дјелатности којом се баве.

Територијалне привредне неједнакости су врло комплексна појава. А пошто произлазе из различитог нивоа и структуре материјалне базе друштва и тиме условљавају најразноврсније облике и манифестације друштвених и људских односа, уз истовремено повратно дјеловања тих односа на материјалну базу, територијалне привредне неједнакости потребно је, а и могуће, испитивати од стране многих дисциплина друштвених знаности. Наиме, ове појаве могуће је изучавати како са различитих гледишта и за разне потребе, тако и примјеном разних знанствених метода.

4. УМЈЕСТО ЗАКЉУЧКА

Адекватним размјештајем производних капацитета могуће је, у знатној мјери, унаприједити ефекте производње у привреди ове државне заједнице, али и у упослити огроман број становника, који се данас, због ниске разине своје образованости, веома тешко могу радно ангажирати, поготово на она радна мјеста која подразумијевају примјену високе технологије. БиХ се мора тржишно оријентирати,

проводити такве мјере макроекономске политике којим ће постићи економске циљеве, а који треба да буду: висока и растућа производња, убрзани раст запослености, пуњење фондова из којих ће акумулираним капиталом моћи вршити нова улагања у производњу и привреду у цјелини.

За достизање ових циљева потребно је да држава ствара повољно пословно окружење, да инвеститоре мотивира разним олакшицама приликом инвестирања у нове технологије, омогући увоз нове опреме за производњу без царинских давања, осигура потицаје за извозно оријентирана подuzeћа, успостави институционалне оквире којима ће ефикасно штитити домаће и произвођаче и потрошаче. Основна идеја којом смо се руководили приликом израде овог рада, увјетована је потребом да се у Босни и Херцеговини искористе све компаративне предности које ова земља има. Данас због погрешног схватања али и разумијевања различитости које ове народе чини оним што јесу, умјесто да буде снажан потицај и интегративни фактор оне представљају баријере развоју и стварању предувјета који би резултирали израстању домаће привреде у привреду какву имају развијене земље.

ЛИТЕРАТУРА

- [1] Ф. Бахтијаревић-Шибер.; Менаџмент људских потенцијала, Голден маркетинг, Загреб, 1999.
- [2] Peter F. Drucker: *Inovation and Entrepreneurship*, Harper and Row, New York, 1986.
- [3] В. Фаркаш; Б. Кубовић; Ј. Сиротковић; В. Стипетић: Економика Југославије, Опћи дио, Информатор, Загреб, 1970.
- [4] Карић, Маријан; Толушић, Здравко; Лацковић, Златко: Економика воћарске и виноградарско-винарске производње, Велеучилиште у Пожеги, 2002.
- [5] Р. Мацура: Модели предузетничког организовања, УПИМ, Бања Лука, 2008.
- [6] Б. Ставрић: Предузетнички менаџмент, ФПИМ, Бања Лука, 2006.
- [7] А.Шуње: Топ-менаџер визионар и стратег, Тирада, Сарајево, 2003.

ПРИКАЗ КЊИГЕ

КЊИГА ЗА ВАС

Проф. др Никола Маричић „Менаџмент радија“, Факултет драмских уметности у Београду, Београд, 2008.

Основна тема књиге **Менаџмент радија** је функционисање комерцијалног радија на основу примјене метода савременог медијског менаџмента. Своје интересовање аутор је фокусирао на тржишни радио приказујући облике организације медијских кућа и медијског система Србије у цјелини, који могу да буду добар модел и за разматрање функционисања јавних сервиса у земљама у транзицији каква је и БиХ.

За опстанак и развој радија као масовног медија који треба да емитује квалитетан програм, значајно је глобално стратегијско размишљање и снажна маркетиншка оријентација.

Стога Др Маричић истражује моделе функционисања радио станица усмјерених према потребама тржишта, посебно апострофирајући значај локалног окружења за управљање радијом.

Користећи савремену литературу из ове области код нас и у свијету као и сопствено практично искуство у медијима, аутор је обрадио основне функције, нивое и вјештине менаџмента прилагођене медијском систему, указујући на потребу самоодрживости медија чије пословању неизоставно мора пратити душтвена одговорност.

У књизи је приказано и правно нормативно уређење радио дифузије и зависност менаџмента од тог уређења у САД-у и Србији.

Закључено је да комерцијални медији дјелују независно од државе али да не могу да буду у потпуно отвореном систему, већ је у првом реду потребно водити рачуна о интересу друштва у цјелини.

Када је ријеч о успјеху радио станице, посебну пажњу треба усмјерити на рејтинг радија, као кључни фактор у оцјени тог успјеха.

Др Маричић је упоредио модел радија у Србији са америчким комерцијалним радијом указујући на ограничења нашег медијског тржишта. Посебно је нагласио како је недовољна професионална оспособљеност запослених у радио станицама «неуралгична тачка», као и непостојање јаке, професионалне управе и синдиката.

Најважнији задатак менаџера је успостављање формата радија, од чега зависи укупан успјех радио станице јер је диференцијација и формирање

специјализованих радио станица нужно и као посљедица менаџмента продаје времена оглашивачима.

Аутор подсећа на дугогодишње његовање умјетничког приступа када је ријеч о раду медија, истовремено наглашавајући потребу да се и медијска умјетност мора продати у циљу функционисања медија с обзиром на то да је држава престала финансирати медије.

Примјена менаџмента у медијима још више добија на значају ако се узме у обзир чињеница да је радио подложен највећем степену трансформације (посебно у процесу финансирања) јер, између осталог, за разлику од телевизије, није превише привлачан за оглашавање. Тако је за анализу услова функционисања овог медија осим комуниколошког приступа потребно познавање социодемографских карактеристика локалне заједнице и комуникације с њом а у економском смислу познавање укупног тржишта у окружењу и пословна комуникација.

Познавање финансијског менаџмента и менаџмента људских ресурса пресудно је за успјешно управљање медијима.

Изазов је већи ако се озбиљно схвати чињеница да се мора пронаћи равнотежа између двају, на први поглед непомирљивих интереса:

1. интереса власника за остварење финансијских очекивања
2. интереса заједнице у којој медиј дјелује

Књига **Менаџмент радија** Др Николе Маричића, веома интересантно и значајно штиво у издању Факултета драмских уметности и Радио Београда, корисна је посебно за студенте Медијског менаџмента и продукције, журналистике као и све који се на било који начин интересују за Управљање медијима- област којој на нашим просторима снажан развој тек предстоји.



Др Весна Зубер

МАЛИ ЕКОНОМСКИ ЛЕКСИКОН

Берза (латински bursa, крзно, кеса, новчаник), установа која организује трговање робом, хартијама од вредности, валутама и девизама по посебним условима и правилима, без присуства предмета купопродаје, који мора бити стандардан и довољно познат; постоје и специјализоване берзе за одређене врсте робе или новчаних вредности, као и берзе радне снаге преко којих се врши запошљавање радника.

Брокер, врста берзанских агената који, на основу конкретних налога наручилаца, посредују између купаца и продаваца робе, услуга и хартија од вредности приликом закључивања купопродајних уговора.

Бруто продукт, укупни обим производње, изражен тржишном ценом, као новчани приход остварен продајом производа и услуга једног предузећа или на нивоу целе привреде земље у одређеном периоду (обично годишње).

Буџет (латински bulga, кожна торба, новчаник), новчано изражен годишњи план прихода по изворима и расхода по наменама на нивоу државе или неке мање територијално-политичке заједнице, који доноси надлежна скупштина и који има снагу закона; често се утврђује буџет и на нивоу привредних јединица или установа ради ефикасније контроле коришћења новчаних средстава.

Валута, законом утврђена врста новца једне државе, који је признат као средство плаћања, а означава и однос између номиналне вредности домаћих новчаница или хартија од вредности и њиховог курса у иностранству.

Вишак вредности, део новчано изражене произведене вредности, који преостане после покрића трошкова радне снаге (плата), средстава за рад и материјала, а изражава се у виду профита; резултат стваралачког деловања радне снаге и иницијативе менаџмента у процесу привређивања помоћу уложеног капитала.

Девиза, страном краткорочно средство плаћања (меница, чек, харија од вредности) које гласи на валуту друге земље и може да се исплати у иностранству, а користи се ради лакшег и сигурнијег платног промета између држава са различитим новчаним јединицама.

Дивиденда (латински dividere, разделити), приход који стичу власници акција (деоница) као удео у профиту предузећа у чије пословање су уложили свој капитал, а може бити исплаћен у новцу или у облику додатних акција.

Дилери, берзански посредници који купују и продају хартије од вредности или робу и услуге у своје име и за свој рачун стичући приход из разлике у ценама, а сарађују и са другим дилерима и брокерима.

Динар, назив за новчану јединицу, који потиче од имена римског сребрног новца, а користи се, осим у Србији, још у неколико арапских земаља (Алжир, Ирак, Јордан, Кувајт, Јемен и Тунис).

Добитак/профит, нето резултат пословања предузећа или другог привредног субјекта, као израз иницијативе менаџера и рада радника, као и умешности коришћења уложеног капитала, који се утврђује као позитивна разлика између оствареног прихода и расхода који су настали тим пословањем, из кога се подмирују обавезе према држави (обично у виду пореза), исплаћују дивиденде акционарима и увећава капитал датог привредног субјекта.

Доходак, новчано изражена новостворена вредност у пословању предузећа или другог привредног субјекта, настала стваралачким деловањем радне снаге и иницијативном менаџмента, а утврђује се као разлика између укупног прихода и трошкова средстава за производњу; приказан на нивоу државе (национални доходак), исказан по становнику, показује степен њене развијености.