

Нови ЕКОНОМИСТ

Часопис за економску теорију
и праксу

Издавач

УНИВЕРЗИТЕТ У ИСТОЧНОМ САРАЈЕВУ
ФАКУЛТЕТ СПОЉНЕ ТРГОВИНЕ
БИЈЕЉИНА

ЗА ИЗДАВАЧА

ДЕКАН

ПРОФ. ДР ДРАГУТИН МИРОВИЋ

ГЛАВНИ И ОДГОВОРНИ УРЕДНИК

ПРОФ. ДР БОЖИДАР СТАВРИЋ

УРЕДНИК

ПРЕДРАГ КАТАНИЋ

ЛЕКТОР

ТОШО БУНИЈЕВАЦ

ЛИКОВНИ УРЕДНИК

ВАЊА БУРИЋ

ТЕХНИЧКИ УРЕДНИК

ПРЕДРАГ КАТАНИЋ

РЕДАКЦИЈА

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

АДРЕСА РЕДАКЦИЈЕ

ФАКУЛТЕТ СПОЉНЕ ТРГОВИНЕ

БИЈЕЉИНА,

Рачанска 133

E-mail: vsst@teol.net

Годишња преплата

за превна лица 100КМ

за физичка лица 50КМ

Жиро рачун: 5620038025274493

ЈИБ: 4400337770005

Часопис излази полугодишње

КАТАЛОГИЗАЦИЈА

ISSN 1840-2313

САДРЖАЈ

УВОДНИК

(1) У ПОВОДУ ДРУГОГ БРОЈА

ДРУШТВО

(2) *Д.Мировић* ≍ ГЛОБАЛИЗАЦИЈА И ДЕМОКРАТИЈА

БАНКАРСТВО

(3) *Н. Вуњак* ≍ СТРАТЕШКИ ПРИСТУП УПРАВЉАЊА БИЛАНСОМ СТАЊА

(4) *С. Суботић* ≍ БАЗЕЛ II – ИНТЕРНИ РЕЈТИНГ И ИРБ ОПЕРАЦИОНАЛИЗАЦИЈА

ФИНАНСИЈЕ

(5) *Р.Радовић* ≍ ФИНАНСИЈСКИ DUE DILIGENCE КАО ИНСТРУМЕНТ УПРАВЉАЊА

(6) *Д.Михић* ≍ ИНФОРМАЦИОНЕ ТЕХНОЛОГИЈЕ У САВРЕМЕНОМ ПОСЛОВАЊУ

(7) *В.Старчевић* ≍ BLACK-SCHOLES-OV МОДЕЛ ЗА ВРЕДНОВАЊЕ ОПЦИЈА

ИНФОРМАТКА

(8) *Б.Крсмановић* ≍ ДИЗАЈНИРАЊЕ И РАЗВОЈ ИНФОРМАЦИОНИХ СИСТЕМА УЗ ПОДРШКУ CASE АЛАТА

(9) *С.Полић* ≍ ERP ТЕХНОЛОГИЈА

(10) *С.Дамјановић* ≍ ЕТИКА НА ИНТЕРНЕТУ

ЈАВНИ СЕКТОР

(11) *З.Мастило* ≍ ПРИНЦИПИ ФУНКЦИОНИСАЊА СИСТЕМА ПИО РС

(12) *Р.Спремо* ≍ ДЕФИНИСАЊЕ И КЛАСИФИКАЦИЈА ЈАВНИХ ПРЕДУЗЕЋА

(13) *Р.Грвић* ≍ КОРЕЛАЦИЈА ОБЈЕКТИВНИХ ЕКОНОМСКИХ, СОЦИЈАЛНИХ И ПОЛИТИЧКИХ ПОКАЗАТЕЉА СА ИНДЕКСОМ ПЕРЦЕПЦИЈЕ КОРУПЦИЈЕ

(14) *П.Дамјановић* ≍ БИЗНИС ПЛАН ОБРАЗОВНЕ УСТАНОВЕ

МАРКЕТИНГ

(15) *Р.Канџир* ≍ ДЕФИНИСАЊЕ УСЛУГЕ И НЕОПИПЉИВОСТ КАО ОБЕЛЕЖЈЕ УСЛУГЕ У ТРЖИШНОМ КОНТЕКСТУ

(16) *С.Ђокић* ≍ ДОБРОТВОРНИ МАРКЕТИНГ – СТРАТЕГИЈА ЗА ТРОСТРУКО ЗАДОВОЉСТВО?

МЕНАџМЕНТ

(17) *С.Стевић* ≍ РАЗВОЈ КОНЦЕПТА УПРАВЉАЊА ПРОЈЕКТИМА У БУДУЋНОСТИ

(18) *Б.Инић* ≍ ДА ЛИ СУ НАМ И ЗАШТО ПОТРЕБНИ СТРАТЕГИЈСКИ ЛИДЕРИ

(19) *М.Ђокић* ≍ НЕОПХОДНОСТ ПОДИЗАЊА КВАЛИТЕТА МЕНАџЕРСКИХ ЗНАЊА МЕНАѢРА ИНФОРМАЦИОНОГ СИСТЕМА

(20) *Ц.Јекић* ≍ ЗАХТЕВИ КВАЛИТЕТА

(21) *Д.Лукић* ≍ ПРИСТУПИ ПРОБЛЕМУ ТЕХНОЛОГИЧНОСТИ ПРОИЗВОДА

РАЧУНОВОДСТВО

(22) *Т.Петровић* ≍ ФУНКЦИЈА МЕНАѢМЕНТ КОНТРОЛЕ У НПО

(23) *С.Лалић* ≍ ВЕЗА СИСТЕМА УПРАВЉАЊА ЗАСНОВАНОГ НА АКТИВНОСТИМА СА ДРУГИМ СИСТЕМИМА

ОРГАНИЗАЦИЈА

(24) *Л.бабић* ≍ НОВИ КОНЦЕПТ ПРОМЈЕНА ОРГАНИЗАЦИЈЕ

КОМУНИКАЦИЈЕ

(25) *Љ.Зубер* ≍ СПЕЦИФИЧНОСТИ ПРОМОЦИЈЕ НА РАДИЈУ

ПРЕДУЗЕТНИШТВО

(26) *Р.Маџура* ≍ УЛОГА ПОСЛОВНИХ ИНКУБАТОРА У РАЗВОЈУ ПРЕДУЗЕТНИШТВА

ПРИВРЕДНА ПРАКСА

(27) *М.Јовичић* ≍ КРИТИЧКА АНАЛИЗА ПРОЈЕКТА

(28) *Ш.Смлатић* ≍ ПОСЉЕДИЦЕ ЗАКАШЊЕЛОГ СТЕЧАЈА ПРЕДУЗЕЋА

ПРИКАЗИ КЊИГА

(29) *Б.Ставрић* ≍ Др Бранимир Инић - STRATEGIC MANAGEMENT

ЛЕКСИКОН

АФОРИЗМИ



Уводник

У ПОВОДУ ДРУГОГ БРОЈА

Покретање једне озбиљне публикације је велики изазов за издавача и за све посленике који се окупљају око оваквог подухвата, а одржавање континуитета њеног издавања представља велику обавезу и одговорност пред стручном и научном јавношћу. Наиме, да није ни покренута ова публикација, мало ко би приметио њен недостатак. Сада када је наш Часопис угледао светло дана, не сме се одустати од његовог редовног излажења.

Својим појављивањем, часопис је преузео одређену *мисију* на пољу неговања и даљег развијања економске теорије и праксе на широком подручју које гравитира његовом издавачу. Овакав задатак долази посебно до изражаја у вези са спровођењем процеса транзиције домаће привреде на тржишне критеријуме пословања, када је неопходно постићи извесни *критични* обим знања и вештина у вођењу предузећа као основних субјеката тржишне привреде. То подразумева перманентно едуковање широког круга кадрова који се припремају било за покретање властитог бизниса, било за преузимање улоге носилаца пословних иницијатива у великим предузећим и другим организационим системима. Такође, кадрови који су већ афирмисани у већењу организационих систем имају потребу да стално иновирају своја знања како би били у стању да иду укорак са променама у свету бизниса. Не каже се случајно *да се све мења, само су промене сталне*.

Улога часописа ове провинијенције долази до изражаја у вези са могућношћу периодичног праћења промена у области економије и менаџмента, као и савременог пословања предузећа и других субјеката друштвеног живота. То се посебно односи на размену искустава, као и трансфер знања између научно-образовних институција и пословних система. Струковна усмерења Факултета спољне трговине у Бијељини Универзитета у Источном Сарајеву представљају веома подобну основу за развој и примену знања из широког спектра наставно-научних дисциплина примерених потребама привреде и осталих друштвених делатности. Наиме, наставним планом Факултета обухваћене су, како фундаменталне економске науке и опште образовни предмети, тако и примењене дисциплине релевантне за поједина усмерења као што су спољна и унутрашња трговина, банкарство и финансије, пословна информатика, порези и царине и осигурање. У том смислу, развијена је и солидна кадровска наставно-научна база, која се употпуњава компетентним кадровим из непосредног и ширег окружења, кроз успешну сарадњу са универзитетима у Републици Српској и у Федерацији, као и са наставно-научним установама у Србији.

С обзиром на чињеницу да процес транзиције подразумева увођење многих новина у пословање предузећа и других организационих система, неопходно је упознавање широког круга садашњих и будућих носилаца пословних активности са актуелним кретањима и светској привреди. Ово тим пре што се у ранијем периоду на овим просторима није неговао концепт тржишног привређивања у савременом смислу, какав се развио у нашем окружењу. Одређени облици организовања привредних субјеката нису ни постојали, као што су акционарска, ортачка и друштва са ограниченом одговорношћу, холдинзи и др.

Полазећи од наведеног, као и од других непоменутих специфичних појава у савременој светској привреди чијем што потпунијем и успешнијем укључивању интензивно тежимо, намеће се неумитна потреба сталног иновирања знања релевантних за савремено пословање предузећа, као и адекватно организовање инфраструктурних делатности. Из тога проистиче и улога коју може да одигра и једна оваква публикација у којој се објављују стручни и научни радови из свих области релевантних за савремено пословање организационих система у привреди и друштвеним делатностима.

У Бијељини, септембра 2007.

Б.Ст.

ГЛОБАЛИЗАЦИЈА И ДЕМОКРАТИЈА GLOBALIZATION AND DEMOCRACY

* Факултет спољне трговине Бијељина

Резиме: Овоје је ријеч о неким аспектима глобализације која се доима као усуд, нарочито сиромашним земљама и нацијама, што је транспарентно у односима центра и периферије, дужника и повјериоца и њеном односу према демократији која није ни нужна ни неизбјежна, али је противтежа глобалном капитализму и његовим екстремним вриједностима.

Демократија успоставља баланс између приватног интереса /индивидуалне користи/ и јавног добра.

Кључне ријечи: глобализација, технологије глобализације, космополитска демократија, тржишни фундаментализам, глобални играчи, глобални масмедији, подијељени суверенитет, културни идентитет.

Abstract: This work is about certain aspects of globalization that find them selves to be destined, especially to the third world countries and nations, which is very transparent in relations between centre and suburbs, between debtor and creditor and in it's relation to democracy which is neither a necessity nor inevitable fact, but it is contra balance to a global capitalism and it's extreme values. Democracy is balancing between individual interests and public interests.

Key words: globalization, technologies of globalization, cosmopolitan democracy, market fundamentalism, global players, global multi media, divided sovereignty, cultural identity.

ПОЈАМ ГЛОБАЛИЗАЦИЈЕ

Глобализација је противурјечан и недовршен историјски пројекат глобалног капитализма који својом планетаризацијом и пенетрацијом у све поре људског живота и социјалног физис искушава границе моћи и могућност поретка слободе.

Епоха глобализације, коју живимо, захтијева нови категоријални спознајни апарат којим мислимо трансисторијски процес овога и сада, што надилази могућност и предметног и рефлектираног знања.

На нивоу феноменолошке свијести пројекат глобалног свијета рефлектира се као свијест о

једном простору, као процес унификације и хомогенизације свијета. Државе се окупљају у један ентитет, границе губе на значају, »свијет без граница«/ О. Кеничи./

Социјални живот, истовремено детерминишу силе интеграције, и дезинтеграције.

Глобална моћ, у лику САД, полаже право на истину, на уређивање свијета силом, државе морају бити демократске или их неће бити. О овоме свједоче бројни конфликти и сукоби у прошлом и овом вијеку.

Глобализам почива на:

- тржишном фундаментализму,
- неолиберализму и слободној трговини,
- глобалној привреди, и
- идеолошкој моћи развијених капиталистичких земаља и мултинационалних компанија.

НОСИОЦИ ГЛОБАЛИЗАЦИЈЕ, МОДЕРНЕ ТЕХНОЛОГИЈЕ И НОВО ЗНАЧЕЊЕ ЗНАЊА

Носиоци модерног технолошког развоја, војне и индустријске моћи су САД, Јапан, Европска Унија, земље Југоисточне Азије, Канада. Затим, финансијске институције/ ММФ и Свјетска банка, регионалне трговачке организације, те Свјетска трговинска организација /WTO/.

Технологије глобализације, утемељне на ново-вјековном знању, су између осталих, информационе технологије, биотехнологије, роботика, генетско инжењерство, технологије истраживања свемира.

Користи од технологија глобализације, занемарићемо, за тренутак, штетне последице, су:

- унапређују комуникацију,
- смањују трошкове услуга,
- побољшавају квалитет производа,

омогућавају оптималан избор локације компанија, и обезбеђују трансфер технологија.

Научно знање, као кључни развојни ресурс глобализације је специјализовано, и као институт, неодвојиво од истраживања и примјене у технологијама. На цијени је знање које себе потврђује у акцији, односно информација која је дјелотворна у чињењу и усредсређена на резултат.

Знање је постало алатка, нови процес и нова материјализована техника. То је продуктивно знање које се ефектуира у успјешним производима, услугама, радним мјестима, извозу и позицијама на тржишту.

У социолошком смислу, образовање као процес стицања знања и формирања индивидуе, које даје формално знање као кључни лични и формални ресурс добија на значају. образовање је индустрија са најбржом стопом раста у последњих стотину година.

До знања се не долази јефтино. Развијене земље троше око 1/5 бруто националног производа на производњу и ширење знања / формално школовање, компанијско образовање и научно-истраживачки развој/.

Ново знање јавља се у три вида:

- непрестано унапређивање процеса производа и услуга,
- експлоатација и непрестано коришћење постојећег знања за развој и разраду нових и другачијих процеса и услуга, те
- истинске иновације.

Индустрије глобализације које носе развој имају за предмет:

- производњу и дистрибуцију знања и информација више него производњу и дистрибуцију ствари./ индустрије телекомуникација/,
- дјелатности које производе и примјењују знање, попут образовања и здравства, расту много брже од индустрија заснованих на знању.

Информација је у средишту новог богатства. Чак и класичне финансијске институције, попут банака које су зарађивале кроз обрт новца упућене су на зарађивање путем накнада за информације.

Информационе технологије омогућују:

- одвајање времена и простора./ људи комуницирају на различитим просторима и разним временима/,
- смањење времена и простора, /Земља се смањује, дистанце се превладавају, трговање на берзама широм свијета се одвија промптно/,
- спајање времена и простора / рад као активност престаје бити везан за радно мјесто/
- мисли и идеје се телепортују.

ТЕХНОЛОГИЈЕ ГЛОБАЛИЗАЦИЈЕ И ДЕМОКРАТИЈА

Утицај нових технологија на демократију је амбивалентан. Постоје користи и цијене.

Нове технологије омогућују:

- ширење и дистрибуцију знања,
- ширење демократских идеја као универзалних стандарда,

- ширење демократске културе и промоцију демократских вриједности,
- раст цивилног друштва,
- транспарентност догађаја и трансакција, те
- утичу на експертно одлучивање.

Наука и технологија експандирају у демократском окружењу у коме се поштују права и слободе.

Цијене ограничавају демократију на партиципативну демократију, ограничавање садржаја и доступности информација и комуникација, неограниченим приступом приватним информацијама угрожава се приватност, могућност демократског империјализма, наметање политичке униформности и демократских вриједности упркос противљењу других, преферирање култа стручности некомпатибилног са демократијом.

Нове технологије, информационе посебно, утичу на све око нас па и на нас. Одрасли, а дјеца посебно, подложна електронским медијима и виртуелној економији стичу виртуелно искуство, са посљедицама по ментално здравље, интелектуални и емоционални развој.

ГЛОБАЛИЗАЦИЈА И ЕКОНОМИЈА

Економија и географија дале су легитимитет глобализацији. Остаје нам да схватимо да су у мрежи глобализације, државе, нације, компаније, и појединци.

На глобалном плану:

- расте економска међузависност између земаља,
- повећава се интензитет токова робе, услуга, људи, капитала, идеја, и знања,
- расте спољна трговина, / у последњих 40. година међународна трговина се повећала за 1500%/
- расте учешће стабилних директних инвестиција у свјетском ГДП,
- расту међународне трансакције капиталним ефектима експлозивно /шпекулативни послови/.

Најзначајнији принципи /стандарди/ пословања и трговања WTO-а су:

- либерализација финансијских и робних токова,
- међународни валутни фундаментализам, те
- глобални бум информатичког мониторинга, / траспарентност/.

Свјетским тржиштем доминирају глобални играчи, мултинационалне и транснационалне корпорације које обезбјеђују производњу страним ресурсима и резервишу страна тржишта путем својих филијала.

Глобални играчи:

- глобално схватају свјетско тржиште,
- обављају пола свјетске трговине,
- прилагодљиви су и иновативни,
- добро познају конкуренцију и подјелу свјетског тржишта.

Развијају партнерства са: добављачима, конкуренцијом, потрошачима, небизнис структуром /државом, универзитетима, и истраживачким центрима./

Транснационалне корпорације производе:

- високорангиране директоре,
- глобализиране државне бирократе, те
- политичаре који раде у корист крупног бизниса.

Истовремено, оне контролишу ресурсе у државама, у неразвијеним државама, и државама у транзицији владају путем политичких странака, оним десним или лијевим, свеједно.

Националне владе тих земаља губе моћ да:

- регулишу и контролишу производњу и информације на својој територији,
- рјешавају растуће економске и социјалне проблеме /ограничавање суверенитета./

Свјетске финансијске и трговинске институције утичу пресудно, ако не и погубно на економску политику националних држава, нарочито земаља у транзицији и неразвијених земаља.

Економска политика тих држава условљена је: моделом приватизације, дерегулацијом, и либерализацијом /каматне стопе, стопа инфлације, фискална политика/

Консеквенце по демократију!

Глобализација путем политичке либерализације у економији осигурава: конкуренцију, иновације, ефикасност, нове инвестиције, бржи економски раст, усавршавање и мноштво тржишта.

Цијене демократско одлучивање добија карактер техничке дјелатности у служби великих корпорација, корпоративна профитабилност постаје критеријум за здравство, школство и културу, нарушава се равнотежа између приватног и јавног сектора / проблем социјалног развоја/ губљење независности националних држава, нарочито неразвијених и земаља у транзицији.

примјена истих принципа на неједнаке услове даје неједнак резултат /сви су грађани свијета, али не једнаки и равноправни грађани/, неједнака расподела богатства води нарушавању правде.

ГЛОБАЛИЗАЦИЈА-МОЋ И ПОЛИТИКА

Свијет, у коме живимо, мултиполарни и мултицивилизацијски, не воде више идеје пуне запослености, премоћи политике националне државе над економијом, границе које функционишу, јасна територијална сувереност и идентитет.

Моћ из националне државе сели се у глобални систем. Парадоксално је да су у ери глобализације нације тако тијесно повезане, а све мање контролишу своје послове.

Суверенитет националне државе редукује се на заштиту приватних интереса, популациону

политику, визе, боравишне таксе, радне дозволе и сл.

Свијетом доминирају, САД, ЕУ и неколико других водећих земаља, транснационалне корпорације, међународна финансијска тржишта и моћне тв. агенције.

Екологија, заштита здравља /аидс, сарс/, безбједност, и тероризам који очито јесу глобални проблем, постали су дневни ред политике, инструментализовани у служби глобалне моћи.

Ulrich Beck /Моћ против моћи у доба глобализације, стр. 14. / сасвим оправдано уочава креативно самоуништење легитимног устројства свијета којим владају националне државе и успостављање новог космополитског реализма. Међутим, упитна је валидност тезе о сукобу култура и цивилизација, у условима глобализације, кад катастрофа једнако погађа људе различитих раса и нација. Можда је извјеснија борба за културу човјечанства у којој је могућ суживот веома различитих традиција, вјерује Бек. Глобализацију успостављају моћни против сиромашних. Свијет је постао опасно неједнак простор, па и за богате у метрополама Запада./ Бецк/ «Глобализација у свом садашњем облику пријети и нама и нашој вјери» изговорио је Mahathir Мохамад /Глобализација и нове реалности, Сарајево, 2002.год/

У мета-игри свјетске политике сусрећу се правила старе политике и нове која их настоји промијенити и глобални играчи државе, актери глобалне привреде и актери глобалног цивилног друштва. Нови глобални играчи су и терористичке групе са којима иде и политичка моћ перципираних ризика цивилизације, што се већ показује као пораст значаја војске и наднационалне контроле државе, са големом штетом по слободу и демократију./ милитаристичка политика Џ. Буша/ Мета- игром се стварају играчи.

ГЛОБАЛИЗАЦИЈА И КУЛТУРНИ ИДЕНТИТЕТ

Не живи се само од хљеба руководећи се искључиво разумом. Инетреси и данас, захтијевају идентитет, исламски, хинду идентитет, а затим и лојалност у религијској заједници.

Глобалну културу обиљежава и сусрет и сукоб различитих култура, националних, религијских, расних идентитета. Сваки од наведених групних идентитета проблематизује филозофске претпоставке вриједности разних друштвених група, демократске принципе, а нарочито демократску праксу, тачније первертирање демократије у глобалном свијету.

Хантингтон пише о сукобу цивилизација, као истини нашег свијета, о борби за симболе и душе, системе вриједности. Тешко је говорити о

универзалној цивилизацији, лакше о позападњачењу и модернизацији, при чему западна култура, потрошачка и демократска доминира као империјална у односу на незападне културе. Духовну ситуацију свијета боје културне разлике појачане оживљавањем религије широм свијета.

Ф.Фукујама оживљава стару Хегелову тезу о крају историје, односно крају идеологије и превласти либералне демократије. Нажалост, наш свијет се поларизира на «ми» и «они», свијет западне цивилизације и незападне цивилизације.

Сукоб између либералне демократије и марксизма је пролазни и површни феномен у 20. вијеку, у поређењу са стално и дубоко конфликтним односом између ислама и хришћанства пише Хантингтон/ Сукоб цивилизација/

И појам Запад треба поново дефинисати. Западна цивилизација је примарно европска цивилизација, али данас и сјеверноатланска цивилизација.

Неки мислиоци славе тријумфалну моћ Запада, други озбиљно упозоравају на слабљење његове моћи и ускрснуће незападних култура, успјех азијске културе, завичајности и реисламизације.

Хантингтон наводи, да су од демографије и економије озбиљнији морални пад, културно самоубиство и политичко нејединство западног свијета / пораст антисоцијалног понашања, распадање породице и социјалног капитала, радне етике, пораст хедонизма, и опадање посвећености учењу/.

На дјелу је глобална политика реконфигурисана дуж културних граница и борба за моралну супериорност./ католичке земље, православне земље, исламске земље, и др./

Американци, вјерује Хантингтон, морају себи поставити питање јесу ли западњаци или нешто друго. Њихови културни коријени су у Европи.

Америчка спољна политика, као национална и безбједносна фокусира се на «увећавање» демократије у свијету. Ојачана азијска моћ, америчку политику промоције људских права, посебно у Кини и исламском свијету, чини веома неуспјешном. Истинску демократску опцију на Западу, чини упитном отпор имиграцији становништва из остатка свијета, ксенофобија, чак и непријатељство.

ДИГИТАЛНИ СНОВИ

Модерне информационе технологије, мас медији као и потрошачка култура омогућили су експанзију и исплативост бизниса забаве, шоу бизниса.

Конкуренција на глобалном тржишту је нецјеновна, на темељу способности.

У компанији највреднији је невидљиви капитал, чине га стратегија, визија, процедуре, марка, знање, идеје, концепт.

Потрошачка култура апелује не само на разум, већ и на интуицију, жељу, и привлачност./ Нике запошљава преко 360 дизајнера/

Она потхрањује хедонизам, рачуна са потрошачком срећом, и жељом младих за брзим богаћењем без много рада.

Филозофија маркетинга је навести потрошача да купи не само добар и функционалан производ, већ је ријеч о куповини наде / игре на срећу, куповина акције, или руж за усне/. Емоција упакована у производ добија на значају, нарочито добро продаје се страх, насиље, секс, љубав, срећа. Дизнијев мото је «Усрећити људе».

Нови културни образац глобализације је «Само најбоље је довољно добро»

У глобалном медијском простору, свијету забаве, «звјезде» привлаче» звјезде», губитници губитнике.

Важи максима ,»Побједник узима све»

МАС МЕДИЈИ И ГЛОБАЛИЗАЦИЈА

Са тријумфом глобалног тржишта трјумфују и глобални медији, који су са своје стране неисказано јака подршка транснационалних компанија и институција финансијског тржишта. Доминантни играчи третирају медијска тржишта као јединствено глобално тржиште. Глобалним медијским тржиштем доминира десетак вериткално повезаних медијских конгломерата, од којих већина има сједиште у САД. Глобални медији су подржали корпоративну идеологију неолиберализма, која подржава приватизацију, одржив економски раст и која проблем економске слободе своди на пуко одсуство ограничења потискујући политичку слободу и демократију у други план.

Глобални медији и ТВ куће / BBC, CNN/ постали су сегмент процеса експанзије и ширења интегрисаних корпоративних система, формирања профитно орјентисаног друштва, и главно средство за реламирање корпоративних производа.

Доминација забавних програма, у многим незападним земљама доживљава се данас, као културни империјализам и наметање западних вриједности. Најконцентрисаније медијско свјетско тржиште припада музичкој продукцији, затим слиједи филмска индустрија холивудског садржаја. Комерцијализација глобалне телевизије вођена дерегулацијом ставља у први план рекламирање и маркетинг.

Главно обиљежје глобалног медијског система су финансијска подршка адвертајзинга и општа комерцијализација.

Интернет и дигитална револуција мијењају начин учења, пословања и забаве, воде конвергенцији и нестабилности. Интернет се показао као супер брзи начин информисања и масовни медиј с тенденцијом

да постане интегрални дио глобалних комуникацијских олигопола.

Консеквенце по демократију настале комерцијализацијом медија, између осталог су:

- већа заштита интереса естаблишмента,
- слабљење јавности и манипулација вијестима,
- слабљење одговорности према дјечи,
- деградација и плутократизација политике,
- културни империјализам,
- театралност умјесто разумне анализе,
- замјена јавне сфере разонодом,
- ерозија локалних култура,
- јачање конзервативних политичких елита.
- свођење публике на конзументе, а не грађане.

У нашем добу слике свијета, масовни, нарочито електронски медији су охрабрили потребу разних социјалних, па и маргиналних група да се нађу у центру пажње и показивања, да буду рефлектирани у медијском и глобалном простору. Јавни простор се показује као арена и јак вредносни плурализам, што изазива потребу за дијалогском демократијом.

Дијалогска демократија значи прије свега способност слушања другог, бити у позицији другог. Разумјети другог, не значи аутоматски пристати и оправдати.

Глобални мас медији служе глобалној моћи, секуларне идеологије неби имале ни упола такву снагу какву имају данас, а поготово не би манипулација и «рат за душе» био тако учинковит. Нарочито је погубна инструментализација слика о непријатељу као увод у «хуманитарне» милитаристичке кампање.

КОСМОПОЛИТСКА ДЕМОКРАТИЈА

Многи се слажу, још од Е. Канта, да је космополитизам племенита идеја која се обраћа доброме у нама, али се поставља питање «је ли она доиста и добра?» Намеће се разложито питање, треба ли човјечанство претворити у друштво са изграђеним глобалним институцијама? Шта је свјетска јавност и међународна заједница данас? Знамо да се људска и грађанска права још увијек не заступају наднационално унутар националне државе. Како помирити демократско одлучивање и националну и културну шароликост, успоставити демократски републиканизам који ломи превласт неолиберализације и неонационализације држава? Како преовладати суверену моћ нације и девизу те моћи која гласи данас,» имам моћ, дакле имам право?»

Колико је реално да се правна аутономија државе подвргне људском праву, да се успостави подијељени суверенитет.? Много је питања, мало одговора. У. Бек нуди као могућност и регионалну космополитизацију, регионалне савезе држава у

циљу избјегавања социјалних ризика, попут истински космополитске Европе.

Међутим, Хелд је упозорио да никаква невидљива рука не подстиче народе и државе да своју аутономију предају космополитској суверености.

Космополитско дјеловање је дјеловање у свијету пропусних граница, оно тражи промјену перспективе, наднационални простор дјеловања и власти, нови сензибилитет за свјетске проблеме који оплемењују.

Према Беку, људска права су извор космополитизма, дакле, морал људских права, а не сила су извор глобалне моћи. Затим, ту су стратегије цивилно друштвених покрета, стратегије драматургије ризика, стратегије демократизације и стратегије космополитизације. Бек навјешћује једну свјетску културу на принципима, универзализма, индивидуализма, рационализма и права грађана свијета. Цијела ова прича у времену тријумфа националне глобалне моћи дјелује племенито, али још увијек нажалост недовољно реалистично.

Оно што би било реалистично може се сублимисати у неколико ставова: реконструкција и редефиниција постојећих установа глобалне демократије као што су ОУН и њених комисија у заштити демократије и људских права, јачање регионалних установа на заштити демократије и људских права / правне позиције Европског парламента/, афирмација Суда правде, вишестепено доношење одлука на глобалном нивоу, заштита људских права и њихова имплементација у уставима држава / метод директног дејства примјене/, изградња адекватних правних института, афирмације и заштите људских права /санкције/.

ЛИТЕРАТУРА

- [1] Ulrich Beck, Моћ против моћи у доба глобализације, Школска књига, Загреб, 2004. год.
- [2] Е. S.Herman, R. V.Mekčesni, Глобални медији, Цлио, Београд, 2004. год.
- [3] F. Fukujama, Крај историје и последњи човек, ЦИД, Подгорица, 2002.
- [4] E. Gidens, Социологија, Економски факултет, Београд, 2003. год.
- [5] Rolend Lorimer, Масовне комуникације, Цлио, Београд, 1998. год.
- [6] Robert Hegedorn, Sociology, Third Edition, Toronto, 1986. god.
- [7] Dejvid Held, Демократија и глобални поредак, Либертас, Ф илип Вишњић, Београд, 1997. год.
- [8] Mahathir Mohamad, Глобализација и нове реалности, Сарајево, 2002. год. ¶

СТРАТЕШКИ ПРИСТУП УПРАВЉАЊА БИЛАНСОМ СТАЊА БАНКЕ STRATEGIC APPROACH TO BANK BALANCE MANAGEMENT

* Факултет спољне трговине Бијељина

Резиме: *Управљање активом банке подразумева алокацију средстава банке ка алтернативним улагањима која ће максимизирати профит уз минимизирање ризика (прихватљив ниво ризика). Пасива банке представља њену финансијску основу преко које се врши реализација функција банке, као посредника између суфицилних и дефицилних финансијских трансактора.*

Кључне ријечи: *биланс стања, пасива, актива, профитабилност, ликвидност, менаџмент банке, ризик.*

Abstract: *Bank assets management involves allocation of bank assets to alternative investments which will maximize profit and minimize the risk (acceptable level of risk). Bank liabilities management represents it's financial base through which the bank, fulfills it's main tasks and functions as an intermediate between surplus and deficit financial sectors.*

Key words: *balance sheet, liabilities, asset, profitability, liquidity, bank management, risk.*

1. МОДЕЛИ УПРАВЉАЊА АКТИВОМ БАНКЕ

Управљање активом банке подразумева алокацију средстава банке ка алтернативним улагањима која ће максимизирати профит уз минимизирање ризика (прихватљив ниво ризика). Управљање банке, подразумева у првом реду управљање са: готовином, кредитним пласманима, хартијама од вриједности и осталим облицима активе. Процес алокације средстава у алтернативна улагања зависи од неколико фактора:

1. понашања клијената банке,
2. законских ограничења,
3. квантитативних и квалитативних односа између активе и пасиве банке,
4. стопе приноса и преузетог ризика финансирања.

Управљање активом банке ограничено је понашањем клијената банке, јер је банка у обавези

да држи одређени износ ликвидне резерве (новчаних средстава или каматонских краткорочних хартија од вриједности) како би се без застоја извршили налози клијената банке. Законска ограничења банке се односе на издвајање дијела активе у облику обавезне резерве по налогу централне банке. Менаџмент банке је у обавези да структурира депозите и усагласи рочност између пласмана и извора средстава у банци. Обавезе је менаџмента банке да посвети посебну пажњу односу односу између трошкова по основу прибављених депозита (ависта и орочених) и приноса на капитал банке. При томе не треба изгубити из вида чињеницу, да се принос повећава са повећањем ризика и обрнуто. Стога је менаџмент банке у позицији да се при управљању са активом одређује да ли да фаворизује већи принос уз већи ризик или мањи принос уз мањи ризик.

Централни проблем управљања активом банке односи се на конфликт (сукоб) између *ликвидности* и *профитабилности* банке. Наиме, акционари банке врше притисак на менаџмент, да се оствари што већа профитна стопа по основу пласмана уз повећани обим кредитних аранжмана и пласмана у хартије од вриједности. Овакв приступ директно угрожава принцип ликвидности у банци. Захтјеви менаџмента банке иду у супротном правцу, односно њихова је тежња да повећају ликвидност банке и по цијену остваривања минималне профитабилности. Сукоб интереса постоји и на релацији акционара и депонената банке. Депоненти су заинтересовани за одржавање ликвидности банке, јер ће на тај начин успијети активност повлачења нових пласмана, односно нових кредитних линија. Свако фаворизовање интереса акционара банке уз несразмјерно веће повлачење депозита (посебно по виђењу) имаће за последицу већу неликвидност банке и одлив стабилних депонената из банке.

Менаџмент банке прави грешку, уколико врши приоритетну алокацију средстава у фиксну активу банке (основна средства), јер се тада занемарују кредитни пласмани и пласмани у хартије од вриједности, који доносе највећи дио банкарског профита. Досадашња теоријска и практична искуства указују (посебно у САД), да су могућа *три приступа управљању активом пословне банке:*

1. груписање средстава (pool of funds),
2. алокација активе-конверзија средстава (asset allocation),
3. линеарно програмирање

Модел груписања средстава се примјењује када банка располаже са великим износом средстава. Суштина модела јесте, да банка може расположива средства пласирати у било који облик активе независно од поријекла средстава. Банка се са овим моделом третира као пасивни акцептант обавеза. Њена је функција да изврши прихват понуђених средстава и да комитентима понуди облике депоновања средстава. Банка је у обавези да дефинише ликвидност и профитабилност, а да потом донесе одлуку о алоцирању средстава у оне дијелове активе који ће омогућити реализацију приоритетних задатака (ликвидност и профитабилност). Према овом моделу, алокацију средстава треба извршити у: а) примарне резерве, б) секундарне резерве, в) кредите, г) хартије од вриједности, д) фиксну активу (основна средства) банке.

Први приоритетни задатак менаџмента банке односи се на алоцирање (пласирање) средстава у примарну резерву ликвидности. Значај примарне резерве ликвидности је функционалног карактера, јер се средства могу у кратком временском року употребити за одржавање ликвидности банке. Дакле, преко средстава примарне резерве ликвидности могуће је одговорити захтјеву клијента банке, уколико клијенти повлаче своје депозите и подносе нове кредитне захтјеве банци. У америчком банкарском систему, примарна резерва ликвидности обухвата: а) обавезну резерву на депозите, б) средства банке на рачуну код централне банке, в) стање депозита банке код других банака, г) новац у трезору, д) готовину (жирални новац) у процесу прикупљања.

Секундарна резерва ликвидности обухвата: ликвидну и профитабилну активу која се може брзо (без великих губитака) претворити у готовину (жирални новац). Секундарна резерва ликвидности има функцију да изврши допуну средстава примарне резерве ликвидности. Садржински посматрано, секундарна резерва ликвидности се у највећем дијелу односи на портфељ хартија од вриједности, док се само у мањем дијелу односи на кредитне пласмане.

Дио активе банака који се жели претворити у секундарну резерву ликвидности треба да испуњава следеће услове а) кратак рок доспјећа, б) квалитет (низак степен ризичности активе), в) тржишност (могућност продаје на тржишту активе). Временски рок доспјећа дијелова активе треба да је до једне године. Квалитет хартија од вриједности постиже се

држањем у портфељу већег броја различитих врста хартија од вриједности (благајнички записи, државне обвезнице, краткорочне хартије од вриједности трговинског сектора и сл.). Величина секундарних резерви зависи од фактора који утичу на промјенивост депозита и на нове кредитне захтјеве клијента банке. У условима великих осцилација депозита и неуједначене кредитне тражње, банке су принуђене да држе веће секундарне резерве ликвидности и обрнуто.

Након издвајања средстава за примарну и секундарну резерву ликвидности, преостали дио финансијског потенцијала банке је могуће реализовати путем одобравања кредита банчиним клијентима. За кредите се може рећи да су најзначајнији дио активе банке, те да су најважнији извор стварања добити (профита) банке. Кредити су истовремено узрочници највећих ризика у банци. Након издвајања дијела активе банке за кредитне активности, остатак активе се може усмјерити у инвестициони портфолио и фиксну активу (улагања у основна средства) банке.

Досадашња искуства банака у развијеним земљама указују, да се дио активе пласира и у дугорочне хартије од вриједности које имају висок квалитет. Стога се у таквим банкама посвећује посебна пажња управљању са инвестиционим портфолиом. Путем инвестиционог портфолиа, банке стварају своје приходе, као и дио секундарне резерве ликвидности. Када банке улажу дио активе у проширење сопствене фиксне имовине (куповину земљишта, зграда, машина), менаџмент банке је у обавези да отвори посебан рачун, јер се у овим случајевима искључиво ради о дијеловима активе који не доносе приходе банци.

Модел управљања активом банке, путем алокације активе (конверзије средстава), ставља нагласак на општу ликвидност активе банке, а у други план се стављају ликвидни захтјеви клијената банке који се односе на: депозите по виђењу, штедне депозите, орочене депозите и капитал банке. Овај модел занемарује начело профитабилности банке. Према моделу алокације активе нужно је износ ликвидних потреба повезати са изворима из којих потичу средства. Сваки извор средстава у банци се посматра појединачно и повезује се са неколико захтјева везаних за пласмане банке. На овај начин банчини извори средстава добијају третман профитних центара. Путем таквих профитних центара, банка остварује ефикаснију алокацију средстава (ефикасније улагање), мање везивање средстава у облику примарне и секундарне ликвидносне резерве и већу профитабилност.

У циљу ефикасне примјене модела, менаџмент банке формира неколико ликвидно-профитних центара у оквиру постојеће банке, преко којих врши алокација средстава. Менаџмент банке је у обавези

да реално дефинише политику алокације средстава у сваком ликвидно-профитном центру. Уколико извори средстава потичу од депозита по виђењу, менаџмент банке ће њихов највећи дио алоцирати у примарну резерву ликвидности, мањи дио у секундарну резерву ликвидности (краткорочне државне обвезнице), а незнатан дио у кредитне пласмане. Менаџмент банке се за то опредјељује јер је висок проценат обавезне резерве по основу депозита по виђењу, као и велика трансформација изора средстава (30-50 пута) у току пословне године.

Презентирани примјер показује, да се депозити по виђењу усмјеравају у примарне и секундарне резерве и само дијелом у кредите. Штедни и орочени депозити највише се усмјеравају у кредитне пласмане и хартије од вриједности, због мање потребе држања истих у ликвидним резервама. Сопствени капитал се усмјерава ка кредитним пласманима, дугорочним улагањима у хартије од вриједности и у фиксну активу банке, јер је за потребна незнатна ликвидносна резерва.

Досадашња искуства високо развијених (ликвидних и профитабилних) банака указују, да постоје и одређене недоречености модела алокације активе. Недореченост модела указује да менаџмент при дефинисању ликвидно-профитних центара полази од брзине обрта депозита по виђењу, занемарујући промјенивост укупног обима депозита у оквиру профитног центра. Обзиром да се обично дио депозита по виђењу не повлачи, он може бити усмјерен умјесто у резерву ликвидности у инвестициони портфолио. Недореченост модела је у чињеници, да су извори средстава независни од намјене употребе тих средстава. Нису ријетки случајеви, да клијент који држи депозит по виђењу у банци условљава банку са сталним или повременим добијањем нових кредитних средстава. На овај начин један дио нових депозита (које је привукла банка) усмјераваће се у нове кредите истој депозитној групи. Недореченост модела је у сувише наглашеној ликвидној резерви (у облику обавезне резерве) због потенцијалног повлачења депозита по виђењу из банке, уз занемаривање нових кредитних захтјева које постављају клијенти пред менаџмент банке.

Модел линеарног програмирања полази од провјерених научних принципа при управљању активом банке. Примјеном информатичке технологије, у овај модел се укључују и други релевантни фактори за ефикасно управљање активом банке. Модел линеарног програмирања „захтјева: постављање циљева, идентификацију различитих елемената који јесу или нису под контролом менаџмента, идентификацију односа између различитих елемената и идентификацију ограничења наметнутих менаџменту. Модел

покушава да одговори на три питања: а) шта је проблем, б)које су алтернативе, в) која је алтернатива најбоља.

Примјена модела линеарног програмирања, подразумјева примјену симплекс методе и доброг познавања банкарског пословања од стране менаџмента банке. Само на овај начин се може лако препознати проблем одлучивања и одабрати најбоља алтернатива за ликвидност и профитабилност банке. Искуства из праксе указују, да је модел линеарног програмирања теже примјенити у „малим“ банкама, због недовољне стручности банкарског менаџмента (сувише је сужен тим експерата), неодговарајуће информатичке подршке и сувишних трошкова изазваних брзим растом маргиналних трошкова у односу на раст маргиналних прихода.

3. МОДЕЛИ УПРАВЉАЊА ПАСИВОМ БАНКЕ

Пасива банке преставља њену финансијску основу преко које се врши реализација функција банке, као посредника између суфицитних и дефицитних финансијских трансактора. Пасива банке приказује дијелове активе небанкарских трансактора (клијенат) који располажу суфицитом новчаних средстава. За разлику од пасиве, актива банке приказује дијелове пасиве небанкарских трансактора који имају дефицит новчаних средстава. Пасива биланса стања банке структурирана је од депозитних и недепозитних извора. Поред тумачења пасиве у ужем смислу, постоји и тумачење пасиве у ширем смислу ријечи. Према тумачењу, пасива банке обухвата и њен капитал (финансијски потенцијал банке). Структура пасиве банке зависи и од њене величине. Најчешће, „веће“ банке имају бољу структуру депозитних и бољи однос између депозитних и недепозитних извора, што није случај код „мањих“ банака.

Анализа структуре пасиве банака указује, да су депозити најдоминантнији извори банчаних средстава. Депозитни извори обухватају: а) трансакционе (текуће) рачуне, б) депозитне рачуне в) штедне рачуне. Депозитни извори се могу подијелити на: а) базичне депозите, б) прибављене депозите. Базични депозити су депозити клијената банке (привреде, становништва, институција). Орочени депозити, се сматрају релативно дугорочним и стабилним изворима средстава банке. Прибављени депозити су продукт финансијских активности банака на финансијском тржишту. Банке до њих долазе нуђењем високих, конкурентских каматних стопа и најчешће су у функцији резерве ликвидности банке. Прибављени депозити брже реагују на промјену ризика и промјену каматних стопа у банци.

Према рочности допозити се дијеле на: а) краткорочне, и б) дугорочне депозите. Краткорочни депозити се у пракси банака појављују у облику: а) салда на трансакционим (текућим) рачунима, б) депозитима по виђењу (ависта депозита), в) орочених депозита до једне године, г) штедних рачуна. Дугорочни депозити су продукт повлачења суфицитних новчаних средстава од клијената банке на временски период дужи од годину дана. На основу ових депозита банка одобрава кредитне аранжмане својим клијентима. Банке могу креирати депозите стварањем сопствених обавеза. Наиме, банке полазе од става, да се сви депозити неће у истом тренутку повући, па по том основу могу стварати обавезе саме према себи.

Недепозитни извори банака могу бити: а) кредитног карактера и б) инвестиционог карактера. Кредитни недепозитни извори настају, када банке прибављају кредит за себе од стране других банака. Овакви кредитни недепозитни извори продукт су: међубанкарског тржишта, новчаног тржишта и кредита од централне банке. Инвестициони недепозитни извори банке продукт су емисије сопствених хартија од вриједности. У пракси се најчешће емитују краткорочне хартије од вриједности и то у облику депозитних сертификата и благајничких записа. Капитал банке представља специфичан облик недепозитних извора средстава банке. Преко капитала, банке исказују своју финансијску способност да могу поднијети ризике, сигурност и профитабилност инвестиционог улагања (у акције и друге хартије од вриједности). Минимални износ капитала преко кога банка може у дужем временском периоду поднијети пословни губитак, назива се стандардном адекватности капитала.

Процес управљања пасивом банке може се посматрати са теоријског и функционалног становишта. Теоријски приступ управљања пасивом банке полази од става: да је банка активан учесник у структурирању својих извора средстава. Дакле, банка није пасиван акцептант својих обавеза. Функционални приступ управљања пасивом банке полази од става, да менаџмент банке динамички прилагођава изворе својих средстава тражњи за кредитима, уз минимизирање ризика и трошкова у банци. Функционални приступ има предности над теоријским приступом управљања са пасивом банке. На основу функционалног приступа, могуће је дефинисати два модела управљања пасивом банке. Први модел се односи на „груписање средстава“, а други модел се односи на повећање профитабилности пласмана банке. Модел „груписања средстава“ банке ставља нагласак на ликвидност банке (њено континуелно одржавање) и дефинисање њених приоритета. Модел „повећања профитабилности пласмана“ (кредитних

аранжмана и инвестиција у хартије од вриједности) полази од повећаног креирања сопствених обавеза, како би се створио извор за одобравање кредита клијентима банке.

Код овог модела сваки извор средстава банке се посматра појединачно, јер сваки од њих има своје специфичне карактеристике. У моделу су појединачни извори намјењени одређеним пласманима, при чему је сваки извор средстава посебно третиран у ликвидно-профитном центру банке. Обзиром да је неопходно само мањи износ средстава резервисати за очување ликвидности банке, одређења менаџмента банке иду у правцу портфолио банке. Процес управљања са пасивом банке појединачно се може посматрати, само са аналитичке структуре извора средстава и њиховог ефектуирања. Пасиву и активу банке треба посматрати интегрално, јер између њих постоји чврста узорна последична веза.

ЛИТЕРАТУРА

- [1] Вуњак др Ненад, Ковачевић др Љубомир: Банкарство (Банкарски менаџмент), Економски факултет Суботица, 2006.
- [2] Вуњак др Ненад: Финансијски менаџмент (књига 5- Пословне финансије) „Пролетер“ а.д. Бечеј, 2005.
- [3] Вуњак др Ненад, Ковачевић др Љубомир: Финансијско тржиште, берзе и брокери, „Пролетер“ а. д. Бечеј, Економски факултет Суботица, 2003.
- [4] Крстић Ж. др Бошко: Банкарство, Економски факултет, Ниш, 1999.
- [5] Чурчић др Урош: Управљање растом и перформансама банке, Нови Сад, 2003.
- [6] Мировић др Драгутин: Банкарско право, Факултет спољне трговине, Бијељина, 2005.
- [7] Reed Edward, Cotter V. Richard, Gill K. Edward, Smith K. Richard: Commercial banking, Prentice Hall, inc., New Yersly, 1995.
- [8] Basle Commite on Banking: Risk management for Electronic Money Activites Basle, 1998.
- [9] Roger LeRoy, David VanHosse: Moderni novac i bankarstvo, III izdanje, prevod, „Mate“, Zagreb, 1997.¶

БАЗЕЛ II – ИНТЕРНИ РЕЈТИНГ И ИРБ ОПЕРАЦИОНАЛИЗАЦИЈА

BASEL II – INTERNAL RATINGS BASED APPROACH AND IRB MANAGEMENT

* Доо «Бијанка»Зворник

Резиме:Базел II споразумом, за разлику од претходног, утемељено је да пондери ризика буду детерминисани интерним рејтингом сваког дужника. Према њему, банке могу користити један од три кредитна приступа: стандардизовани, основни ИРБ приступ и напредни ИРБ приступ, у зависности од расположивог потенцијала. Операционализација ИРБ приступа заснива се на VAR концепту, а чине је методологија и механизми. Методологија ИРБ приступа обухвата четири базичне компоненте ризика, а у зависности од тога који кредитни приступ примјењује, банка је дужна обезбједити критичну масу података за прву компоненту ризика, код основног, или за све четири компоненте ризика код напредног ИРБ приступа. Механизми ИРБ приступа односе се на категоризацију изложености, примјену ИРБ приступа и њихово усвајање према класама активе. Основни и напредни ИРБ приступ карактеришу три кључна елемента: компоненте ризика, функције пондера ризика и минимални захтјеви. Имплементацију ИРБ приступа банка је дужна примјенити, према плану имплементације, на све класе активе и пословне јединице.

Кључне ријечи: пондери ризика, ИРБ приступ, VAR концепт, операционализација ИРБ, механизми ИРБ приступа, методологија ИРБ приступа, компоненте ризика.

Абстракт:Basel II agreement, unlike the previous one, has determined that the ponder risks should be determined by internal rating of each individual debtor. Consequently, banks can use one of three loan approaches: standardized, basic IRB and advanced (progressive) IRB approach, depending on the potential at your disposal. IRB management approach is based on VAR concept and consists of methodology and mechanisms. The methodology of IRB approach contains four basic risk components and depending which loan approach the bank is applying it is obliged to provide critical mass of data for the first risk component for the basic or for all four risk components

in case of advanced (progressive) IRB approach. IRB access (approach) mechanisms refer to categorization of exposure, application of IRB access (approach) and their adoption in accordance with the assets classes. Primary and progressive IRB access to characterize three key elements: risk components, ponder functions and minimal claims. Banks are obliged to apply IRB approach to all assets of the operational unit in accordance with the implementation plan.

Key words: risk ponder, IRB approach, VAR concept, IRB management, IRB approach mechanism, IRB approach methodology, risk components.

1. Одређивање интерног рејтинга

Базелским споразумом (Базел I) из 1988. године прописано је да се стопе обавезног капитала примјењују линеарно на све кориснике банкарских кредита, односно класе ризичне активе, без обзира на висину њихове индивидуалне кредитне способности. Банке су биле дужне формирати минимални ниво капитала у висини од 8% у односу на ризико пондерисану активу, од чега се 4% односило на примарни, а 4% на секундарни капитал. Како је из банкарских и других кругова долазило све више примједби на примјену овог правила, а прије свега због немогућности примјене интерног рејтинга и тим у вези одређивања минимум потребног капитала, неопходно је било извршити његово ревидирање и допуну.

Каснијим ревидирањем ових правила и публикавањем **Новог Базелског споразума** у јануару 2001. утемељено је да пондери ризика буду детерминисани интерним рејтингом сваког дужника, чиме је омогућено како менаџерима, тако и стучњацима банке, да имају бољи увид у стварни степен кредитног ризика и од самих супервизора. Овај споразум по први пут користи приступ заснован на **интерном рејтингу-ИРБ** (Internal Ratings-Based Approach) и увођењу три опције за израчунавање кредитног ризика. Те три опције су:

а) стандардизовани приступ, б) основни ИРБ приступ и в) напредни ИРБ приступ. Резултат даљег побољшања јесте било усаглашавање свих преосталих питања која су се тичала међународних стандарда у погледу капитала и публикавање у јуну 2004. године новог споразума познатог као **Базел II**, а чију суштину чине три поменуте опције кредитног ризика.

Тако су дужници са високим интерним рејтингом добили пондер ризика мањи од 100% , док је оним са нижим интерним рејтингом додјељен пондер ризика већи од 100 процената. По методологији рејтинг агенције **Standard & Poor's** компаније са рејтингом **AA** или већим, добијају пондер 20% , док су компаније са рејтингом који је испод **Б-** добиле пондер ризика од 150 процената. Према овој класификацији, а при томе полазећи од стандардне стопе капитала од 8%, банке би биле дужне издвајати на зајмове компанијама са високим рејтингом обавезну стопу капитала у висини од 1,6% , док би за компаније са ниским рејтингом то издвајање износило и до 12% обавезног капитала.

УПОРЕДНИ ПРЕГЛЕД РЕЈТИНГ СИСТЕМА¹

Moody's	Standard&Poor's	Bank Watch	Квалитет
Aaa	AAA	A	Највећиквалитет
Aa	AA	A/Б	Висок квалитет
A	A	Б	Виши средњи квалитет
Baa	BBB	Б/Ц	Средњи квалитет
Ba	BB	Ц	Нижи средњи квалит.
B	B	Ц/Д	Шпекулативни
Цaa	ЦЦЦ	Д	Лош квалитет
Цa	ЦЦ	Д/Е	Високо шпекулативни
Ц	Ц	Е	Врло лош квалитет
	Д		Ризичан квалитет

Табела 1. Упоредни преглед рејтинг система познатих рејтинг агенција

Као што је већ речено Базел II споразумом су дефинисана три нова кредитна приступа који се идентификују као: **стандардизовани, основни ИРБ приступ и напредни ИРБ приступ**. Код одређивања минимума потребног капитала за покриће ризико пондерисане активе банка може користити јадан од три наведена приступа.

Примјера ради, овдје наводимо усвојене нове пондере ризика (засноване на екстрном рејтингу) који се односе на потраживања од корпорација, укључујући потраживања од осигуравајућих компанија:

¹ Др Војин Бјелица, Банкарство теорија и пракса, Нови Сад, 2001, стр. 274.

Оцена кредита	AAA до AA-	A+ до A-	BBB+ до BBB-	Испод BB-	Без рејтинга
Пондер ризика	20%	50%	100%	150%	100%

Табела 2. Приказ пондера ризика

Као **основни** приступ означава се прва верзија **ИРБ** модела. По овом приступу кредитни портфељ се мора подијелити у бар седам ризичних група. За те групе банка мора прибавити потребне податке који се односе на вјероватноћу неизвршења плаћања **ПД (probability of default-PD)**, од стране појединачних или групе корисника кредита. Тијело које врши контролу банака треба да прибави податке о величини изложености при неизвршењу плаћања **ЕАД (exposure at default- EAD)** и вјероватном губитку при датом неизвршењу плаћања **ЛГД (loss given default-LGD)**. При томе, ЛГД се нормално изражава као проценат од изложености банке ризику. На основу свих ових прикупљених података калкулише се вјероватан укупан губитак за банку (при датим вјероватноћама неизвршења плаћања) по основу кредитног ризика. Овде је потребно израчунати и ниво потребног капитала за банку, на основу пондера ризичности, за сваку утврђену ризичну групу. ИРБ модел укључује и вријеме трајања изложености **М (maturity of exposures –M)**.

Друга верзија **ИРБ** модела означава се као **напредни** или развијени приступ, а у погледу методологије утврђивања потребног капитала не постоји разлика у односу на основни ИРБ приступ. Код овог приступа, у погледу базе података, постављају се много већи захтјеви пред оне банке које намјеравају да га користе. С обзиром да су у обавези да обезбједе вриједности за сва четири наведена параметра **ПД, ЕАД, ЛГД и М**, овај приступ при моделирању кредитног ризика, могу примјенити само највеће свјетске банке. Ове банке не само да имају најразвијеније софтверске пакете и високостручне кадрове, већ и најразвијенију властиту базу података о вјероватноћама које се односе на изложености кредитном ризику.

2. Операционализација ИРБ приступа

Основу ИРБ (internal ratings- based approach) приступа чини **ВАР концепт** који врши аналитичко повезивање прихода банке остварених по основу пласираних зајмова, са вјероватноћом оперативних губитака који би могли настати у будућности по основу истих пласмана. Циљ ИРБ приступа јесте да се што прецизније одреди адекватан ниво капитала у складу са процјеном кредитног ризика, а што је у вези са ставом Базелског комитета да свака банка мора одредити кредитни рејтинг за сваког дужника

и сваку кредитну трансакцију прије пласмана средстава зајма. То имплицира да се висина кредитног рејтинга, а тиме и степен кредитног ризика, узима у обзир код доношења кредитне одлуке и да утиче на услове под којима се кредит одобрава. Ово се посебно односи на висину каматне стопе, јер се њоме компензира степен кредитног ризика. Операционализацију ИРБ приступа чине два кључна елемента: **методологија ИРБ приступа** и **механизми ИРБ приступа**.

ИРБ методологија, заснива се на статистичким моделима, који се допуњују експертским процјенама, а обухвата четири базичне компоненте ризика:

1. **Вјероватноћа неизвршења дужничких обавеза ПД** (probability of default- PD),
2. **Величина могућег губитка ЛГД** (loss given default- LGD),
3. **Величина кредитне изложености банке према дужнику у моменту неизвршења дужничких обавеза ЕАД** (exposure at default- EAD)
4. **Рочност кредитне изложености М** (maturity –M)

Механизме **ИРБ приступа** чине:

1. категоризацију изложености,
2. основни ИРБ и напредни ИРБ приступ и
3. усвајање ИРБ приступа према класама активе.

1. Према ИРБ приступу банке морају извршити **категоризацију изложености** према класама активе са различитим садржаним карактеристикама ризика. Те класе активе су: **а)** предузећа, **б)** држава, **в)** банке, **г)** малопродаја и **д)** власнички вриједносни папири.

2. Базелски II споразум је за бројне класе активе омогућио два широка приступа: **основни** и **напредни ИРБ приступ**. Основи ИРБ и напредни ИРБ приступ, карактеришу три кључна елемента за сваку од класа које су покривене овим приступом и то:

- а) компоненте ризика** – процјене параметера ризика које дају банке од којих су неке супервизорске процјене,
- б) функције пондера ризика** – начин на које се компоненте ризика претварају у ризиком пондерисану активу и тиме у капиталне захтјеве,
- в) минимални захтјеви** – минимални стандарди који морају бити задовољени да би банка могла користити ИРБ приступ.

а) Компоненте ризика, као један од кључних елемената, односе се на процјене параметара ризика

ПД, ЛГД, ЕАД и М, код примјене основног ИРБ или напредног ИРБ приступа. За изложености предузећима и банкама вјероватноћа неиспуњења обавеза (ПД) већа је од једногодишње ПД повезане са интерним рангирањем дужника којем се та изложеност додјељује. Док је за изложености државама ПД једнака једногодишњој ПД повезаном са интерним рангирањем дужника којем се та изложеност додјељује. ПД додјељена рангу неиспуњавања обавеза износи 100%, а у складу са референтном дефиницијом неиспуњавања.

Банка мора направити процјену губитка уз дату вјероватноћу неиспуњења обавеза (ЛГД) за сваку изложеност предузећима, државама и банкама. То може урадити примјеном основног или напредног ИРБ приступа. Према **основном ИРБ** приступу надређеним потраживањима према предузећима, државама и банкама неосигураним признатим колетералом додјељује се 45 процената ЛГД. За подређена потраживања према предузећима, државама и банкама додјелиће се 75 процената ЛГД. Банкама које примјењују **напредни ИРБ** приступ, супервизори могу, у складу са додатним минималним захтјевима, дозволити коришћење њихових властитих интерних процјена ЛГД за изложености предузећима, државама и банкама. При томе се ЛГД мора мјерити као губитак уз дату вјероватноћу неиспуњавања обавеза као постотак од ЕАД (изложености при неиспуњавању обавеза).

Према **основном ИРБ** приступу примјениви фактори кредитне конверзије исти су као и они из стандардизованог приступа. Фактор кредитне конверзије од 75% примјениће се на обвезнице, без обзира на рок њиховог доспјећа. На инструменте који су необавезујући, безусловно раскидиви, као и оне који омогућавају аутоматско раскидање нпр. због погоршане дужникове кредитне способности, у било које вријеме и без претходног обавјештавања банке, примјениће се нулти фактор кредитне конверзије. Банкама које користе **напредни ИРБ** приступ и испуњавају минималне захтјеве за кориштење својих властитих процјена **ЕАД**, дозвољено је користити властите процјене фактора кредитне конверзије за различите врсте производа, уз услов да изложеност не подлијеже фактору кредитне конверзије од 100% из основног приступа.

За банке које користе **основни ИРБ** приступ за изложеност, **ефективна рочност доспијећа (М)** је 2,5 година, осим за трансакције репо стила код којих је ефективна рочност доспијећа 6 мјесеци. Банке које користе **напредни ИРБ** приступ морају мјерити ефективну рочност доспијећа по сваком инструменту. Национални супервизори из овог правила могу изузети инструменте одређеним

мањим домаћим предузећима која имају остварени приход (промет) мањи од **500 милиона** еура. Ово изузеће се мора пријењивати на све банке које користе напредни ИРБ приступ, а просјечна рочност доспијећа ће бити 2,5 година као према основном ИРБ приступу.

б) Функције пондера ризика омогућава израчунавање капиталних захтјева за неочекиване губитке за изложености, пондерисањем ризика за све врсте активе. Добивање ризиком пондерисане активе зависи од процјена ПД (вјероватноће неиспуњења обавеза), ЛГД (губитка уз дату вјероватноћу неиспуњења обавеза) и ЕАД (изложености при неиспуњавању обавеза), а у неким случајевима и ефективној рочности доспијећа (М), за одређену изложеност. Вјероватноћа неиспуњавања обавеза, као и губитак уз дату вјероватноћу неиспуњења (ПД и ЛГД) мјере се децималним бројевима, док се изложености при неиспуњавању обавеза (ЕАД) изражавају у валути.

в) Минимални захтјеви су трећи, кључни елемент, који карактерише примјену основног, као и напредног ИРБ приступа. Да би могла примјењивати ИРБ приступ и да би била прихватљива за његову примјену, банка мора доказати да задовољава одређене минималне захтјеве на почетној и на трајној основи. Бројни од тих захтјева јесу циљеви које кроз систем рангирања ризика мора испунити. Тежиште је усмјерено на банчину способност банке да рангира и квантифицира ризик на конзистентан, поуздан и прави начин.

Минимални захтјеви примјењују се на све класе активе банке, као и на основни и напредни ИРБ приступ. Све банке које примјењују основни ИРБ приступ, морају имати властите процјене ПД и морају се придржавати cjелокупних захтјева за дизајн система рангирања, пословања, контроле и корпоративног управљања, као и тражених захтјева за процјену и потврђивање исправности ПД мјерила. Банке које желе користити властите процјене ЛГД и ЕАД (напредни ИРБ) морају такође, задовољити инкременталне минималне захтјеве за ове ризичне факторе.

Банкама је дозвољено да унутар сваке класе активе користе вишеструке методологије, односно системе рангирања при доношењу оцјена о висини ризика. На примјер, банке могу имати утврђене системе рангирања за специфичне индустрије или предузећа (нпр. средња или велика). Међутим, ако одаберу систем вишеструког рангирања морају га примјењивати на начин који највјерније одражава висину ризика сваког дужника. Банкама је

забрањено неодговарајуће, односно ниже рангирање тзв. "**слатко бирање**", дужника чиме би се минимизирао захтјев за обавезним капиталом. Ово указује на то да банке које користе ИРБ приступ имају усклађен систем рангирања дужника са минималним захтјевима на трајној основи.

Банка мора имати специфичне дефиниције оцјена, процесе и критерије унутар система рангирања за додјелу изложености, који морају бити вјеродостојни и резултати смисленом диференцијацијом ризика и то:

- Оцјене и критерији морају бити тако постављени да омогуће онима који их примјењују да конзистентно додјељују исту оцјену дужницима или пласманима који представљају исти или сличан ризик.
- Писмене дефиниције оцјена морају бити јасне и довољно детаљне да омогуће трећим странама да их разумију, а што се односи на унутрашње ревизоре и супервизоре, како би могли процјенити да ли је оцјена реално дата.
- Критерији морају бити у складу са банчиним унутрашњим кредитним стандардима и њеним политикама за рад са проблематичним дужницима или пласманима.

3. Када банка усвоји ИРБ приступ за дио средстава које држи у **својој активи**, од ње се очекује да га прошири на cjелокупну групу банкарских послова. Међутим, банке нису у стању истовремено имплементирати ИРБ приступ на све класе материјалне активе, као и на све пословне јединице.

ЛИТЕРАТУРА

- [1] Базелски одбор за надзор банака, Међународни споразум о мјерењу капитала и стандардима капитала, Потекон, Загреб, 2004.
- [2] Ђукић Ђорђе, Бјелица Војин, Ристић Живота, Банкарство, Економски факултет Београд, Београд, 2004.
- [3] Основни принципи за ефикасну супервизију банака, Базелски комитет за супервизију банака, Базел, 1998.
- [4] Ћировић Милутин, Банкарство, Bridge Company, Београд, 2001.
- [5] www.24x7.co.yu., Кредитни ризик у свјетлу одредби Новог Базелског споразума-ИРБ приступ, мр Весна Матић.
- [6] www.24x7.co.yu., Базелски споразум II-Кредитни ризик: стандардни приступ, Мира Ерић Јовић. ¶

ФИНАНСИЈСКИ DUE DILIGENCE
КАО ИНСТРУМЕНТ УПРАВЉАЊА
FINANCIAL DUE DILIGENCE
AS INSTRUMENT OF MANAGEMENT

* Факултет спољне трговине Бијељина

Резиме: У условима постојања нових организационих облика привредних друштава и појава нових облика пословних комбинација у вези с тим, управљање финансијском ситуацијом у оквиру корпоративног управљања посебно добија на значају. Међународна федерација рачуновођа (IFAC) је промовисала принципе корпоративног управљања који редефинишу улогу рачуновођа, менаџмента и ревизора у заштити интереса инвеститора и јавног интереса. Смањење ризика од доношења погрешних одлука упућује на due diligence као посебне активности детаљног испитивања позиције привредних друштава, прије свега на финансијски due diligence.

Кључне речи: привредна друштва, финансијска позиција, due diligence, рацио бројеви, заштита интереса инвеститора, mergers, acquisitions.

Abstract: In the environment of new organizational forms economical societies and new forms of business variations regarding this issue, the financial situation management in the frame of corporation management is increasing its significance. International Federation of Accounters has promoted principles of corporation management, which redefine the role of the accounters, management and auditors regarding protection of the investors and the public interests. The reduction of the risks in making wrong decisions directing to due diligence, as a special activity of detailed investigation of economical society position, first of all financial due diligence.

Keywords: economical society, financial position, due diligence ratio numbers, the protection of investor's interest, mergers, acquisitions.

1. УВОД

Потреба управљања финансијском позицијом (ситуацијом) предузећа произилази из чињенице што се свака активност у предузећу на овај или онај начин рефлектује на ту позицију, подразумевајући под тим способност предузећа да „одржи степен ликвидности довољан да осигура перманентно усклађивање монетарних токова,“ (1) што одговара дефинисању финансијске позиције у ужем смислу. У ширем смислу финансијска позиција се посматра кроз расположивост средстава за извршење дефинисаних циљева пословања, усклађеност структуре средстава са становишта времена ангажовања и извора са становишта времена расположивости и њиховог међусобног односа, а то све подразумјева да предузеће одржава трајне способности плаћања, финансирања, инвестирања, повећавања имовине власника и задовољења интереса осталих учесника. (2)

2. АНАЛИЗА ФИНАНСИЈСКЕ ПОЗИЦИЈЕ

Детерминанте финансијске позиције

Сложеност анализе финансијске позиције условљена је присуством бројних фактора, од којих се неки налазе изван утицаја самих субјеката и представљају објективне детерминанте те позиције на које се не може или врло мало може утицати. С друге стране, постоје бројни фактори који се налазе у самом предузећу, који могу бити од значајног утицаја на његову финансијску позицију, због чега је потребна њихова потпуна контрола. На тај начин се успоставља задовољавајућа финансијска позиција, што се сматра и основним циљем менаџмента, посебно финансијског. У том смислу развиле су се и различите дефиниције финансијске позиције и дефинисали критеријуми и фактори који на њу утичу. Према једној систематизацији критерија наводе се: (3) рентабилност, сигурност и ликвидност, заштита од презадужености, смањење

ризика, флексибилнос, финансијска еластичност, оптимално дејство активизационе слике финансирања, а све уз напомену да наведени захтјеви нису једини нити је њихова листа фиксирана. Не класификујући факторе на екстерне и интерне, према другој класификацији (1) могу се систематизовати на следећи начин: бонитет иницијалне финансијске конституције предузећа, пословна активност предузећа, брзина обрта средстава, коњукура, привредни систем и мере економске политике, инфлаторна кретања и сл.

Без обзира на то како систематизовали ове или на други начин дефинисане факторе, они имају своју дугорочну и краткорочну димензију. Свему томе је потребно додати и моменат који се у последње време оправдано ставља у први план а ради се о заштити интереса поверилаца. Са тог становишта основни су захтеви у погледу сигурности и ликвидности, а то подразумева успостављање одговарајућих релација између појединих позиција биланса стања, како унутар структуре активе и пасиве, тако и унутар њихове повезаности и условљености. Уз све ово, динамичност привредног раста, отвореност привредних система и глобализација довели су до промјене појмовног схватања некада основних, универзалних поставки, као што је златно правило финансирања, кредитна способност и сл. Све ово упућује на закључак да оцена финансијске позиције „подразумева комплексну анализу и динамички аспект сазнања о стању, кретању и перспективи развоја у будућности.“ (1)

Due diligence као рачуноводствена активност

Посебно присутан тренд крајем прошлог и почетком овог века у погледу реструктурирања компанија, посебно у процесу трансформације власничких односа, јесу пословне комбинације познате под оригиналним називима „мерцери“ (mergers) и „аквизиције“ (acquisitions). Нека истраживања указују да знатан број тих комбинација није дало очекиване резултате власницима у погледу додатне вредности. С тога се, са правом, намеће питање како смањити ризик погрешних одлука у вези с тим. Одговор се покушава пронаћи у due diligence као „врхунске активности рачуноводствене професије.“ (1)

Термин „due diligence“ је изворно енглеска реч за коју у нашем језику не постоји одговарајући једнозначни превод, нити се такав превод налази у одговарајућим речницима. Ипак се чини примјереним да се due diligence дефинише као

„припадајућа пажња“, „дужна пажња“, „дубинско снимање“ и сл. Образлажући овакву дефиницију са аспекта рачуноводствене професије могло би се рећи да се под due diligence подразумева испитивање и анализа компаније или организације ради припреме извођења одговарајуће пословне трансакције, укључујући и пословне комбинације, како би инвеститор могао дефинисати и проценити своја очекивања.

Код провођења пословних комбинација једнаке мотиве за извођење due diligence активности имају и купац и продавац, при чему у пословима преузимања компанија ове појмове је потребно схватати условно. Садржај пословне комбинације одређује време извођења и „извођача“ due diligence активности. Ако се ради о улагању у куповину акција као форме реструктурирања предузећа његовим преузимањем ове активности изводи инвеститор, односно купац акција. У сличним ситуацијама, када се ради о депозитно кредитним трансакцијама due diligence активности може да ради банка – кредитор.

На страни купца, односно инвеститора је потреба да се минимизира ризик и спрече изненађења након завршетка посла. У фокусу његове пажње је стицање уверења о исправности укупне трансакције и да ли та трансакција може испунити његове циљеве, те о исправности и поузданости информација о пословању циљане компаније. Такође је потребно стећи уверења о томе да ли је предметна комбинација уопште изводљива и да ли постоји могућност побољшања у њеном извођењу.

На страни продавца је интерес да се на бази сазнања извођењем due diligence активности оствари боља преговарачка позиција, првенствено у погледу цене трансакције. На сличан начин се посматра и позиција потенцијалног корисника кредита, који на овај начин доказује своју кредитну способност.

Из наведеног произилази да је основни циљ due diligence активности тражење одговора о оправданости подузимања конкретних пословних подухвата, при чему се резултат даје у виду препорука потенцијалним доносиоцима одлука. При томе се due diligence анализа не задржава на анализи постојећег стања, него се у обзир узимају и потенцијалне могућности након окончања преузетих активности. У одређеној мери ове послове олакшавају рачуноводствени стандарди који унифицирају рачуноводствене извештаје и информације и регулатива која обавезује одређена друштва (чијим се акцијама тргује, примјера ради) да своје финансијске извештаје достављају одговарајућим регулаторним институцијама.

3. ФИНАНСИЈСКИ DUE DILIGENCE

3.1. Схватање финансијског due diligence

Широм употребом појма due diligence отворена је могућност и дефинисања посебних његових типова уз њихов, заиста, велики дијапазон, почев од човјекове средине и његове заштите, информатичких технологија, правних оквира и сл. Ипак се чини, посебно у његовом основном појмовном схватању да су тржишни и финансијски тип доминантни, те да они првенствено што се и када се ради о пословним комбинацијама, избијају у први план. При томе између њих постоји одређени степен повезаности и међусобне условљености, прије свега што се у оквиру оба ова типа јавља потреба давања одговора на иста или слична питања. Различитости између њих произилазе из извора информација које се користе. Док финансијски due diligence првенствено користи информације које су садржане у финансијским извјештајима и које потичу из интерних извора посматраног предузећа, дотле је код тржишног due diligence, кога често називају и комерцијални, значајан део информација потиче из окружења.



Основу за примену финансијског due diligence чини сет финансијских извештаја дефинисан MPC 1: Презентација финансијских извештаја, према коме финансијски извештаји правног лица треба да пружају информације о: (П – 7)

- средствима,
- обавезама,

- властитом капиталу,
- приходима и расходима, укључујући добитке и губитке,
- осталим променама у капиталу, и
- токовима готовине.

Заправо, ове информације за које се каже да, заједно са осталим информацијама у забелешкама помажу корисницима финансијских извештаја у предвиђању будућих токова готовине правног лица, а посебно њиховог временског распореда и извјесности, и јесу у основи финансијског due diligence.

Рачуноводствена пракса, према наводима Америчке комисије за хартије од вредности, знала је да бележи дотеране финансијске извештаје на основу којих су остваривани пословни циљеви, првенствено на тржишту хартија од вредности, мотивисани високом зарадама, чему су доприносиле одређене ревизорске куће. Оваква намерна интерпретација нетачних финансијских извештаја представља посебне тешкоће за due diligence анализу. Howard Schilit (1) је на основу искустава и рачуноводствене праксе дефинисао „седам смртних грехова у рачуноводству“:

1. Исказивање већих прихода по основу признавања неизвршених испорука или услуга, без потврде пријема од стране купца, без обавезе плаћања, фактурисање подружници, трансакције са компензацијама и сл.
2. Формирање прихода по основу новчаних трансакција као што су кредитни ангажмани,
3. Повећање профита продајом подцењене имовине, смањењем сопствених трошкова, пруређењем позиција биланса стања,
4. Приказивање текућих трошкова у претходном или наредном периоду разграничењем нормалних оперативних трошкова, променама рачуноводствених политика, спорим амортизовањем трошкова, избегавање смањења вредности имовине и сл.
5. Избегавање евидентирања трошкова и обавеза које се морају измирити, исказивање сумњивих резерви као приноса, исказивање нереалних рабата и сл.
6. Исказивање текућег прихода у наредном рачуноводственом периоду и
7. Приказивањем будућих трошкова у текућем обрачунском периоду.

Према А. Reed Layoux и Charles M. Elson (1) у поступку due diligence-а посебну пажњу треба обратити на могућности манипулисања рачуноводством, где се у првом плану истичу:

- намерно компликовање процедура и мера како би се пословни аранжмани учинили сложеним и

недовољно разумљивим и како би изгубили практичну вредност,

- обављање великих трансакција које имају или могу имати значајан утицај на финансијске извештаје непосредно пре израде истих,
- избор ревизора који неће имати неслагања са менаџментом и који ће имати позитивно мишљење о финансијским извештајима,
- планови и прогнозе менаџмента о могућностима компаније да послује у разумно неограниченом периоду који немају реалну основу,
- велика организациона дисперзивност без могућности довољног међусобног извештавања,
- стално присуство врха менаџерског тима састанцима Одбора за ревизију, интерним контролорима и ревизорима и са екстерном ревизијом,
- континуирана подударност планираних и остварених резултата пословања,
- преферирање форме над садржајем пословних трансакција у рачуноводственим политикама и рачуноводственим методама и сл.

Због свега изложеног, пре самог приступања due diligence анализи, потребно је, као и код поступка ревизије финансијских извештаја, извршити тестирање и проверу система интерних контрола у предузећу које у основи имају праћење пословних трансакција и идентификацију ризика у њима, што у крајњој линији има за циљ израду поузданих финансијских извештаја за њихове кориснике. На исти начин третира се и Одбор за ревизију.

3.2. Рацио анализа

Најзначајније место у финансијском due diligence припада рацио анализи, где се у великој мери преко рацио бројева може сагледати финансијска позиција предузећа која инвеститорима служи као основа за доношење одлука. Добијени индикатори имају и ту погодност што су упоредиви и у времену и у простору, тако да се на основу њих могу стицати сазнања о трендовима у расту и развоју предузећа, али и о његовој позицији унутар гране, делатности, привреде, територије и сл.

Класификацију рацио бројева могуће је вршити на различите начине и према различитим потребама. Уобичајено се групишу тако да се њима исказује:

- структура имовине,
- структура капитала,
- финансијска структура,
- ликвидност и солвентност,
- приносна снага и сл.

Примера ради за анализу ликвидности и солвентности користе се показатељи дефинисани као: текући коефицијент (Current Ratio), радно

расположиви капитал (Working Capital), брзи коефицијент (Quick Ratio), број обрта залиха (Average Stock), просечно време уновчивости потраживања (Average Collection Period), степен задужености мерен односом укупних обавеза и укупне активе (Debt Ratio), однос акцијске главнице и укупне активе (Equity Ratio), однос покрића камата (Interest Coverage Ratio) и сл. Свакако је потребно напоменути да се у тражењу практичних решења могу користити и другачији односи као што је израчунавање ликвидности I степена, II степена, III степена и сл.

Уобичајено је да се међу великим бројем ових индикатора у конкретним условима дефинишу кључни, будући да покушаји дефинисања једног, универзалног индикатора успешности пословања нису дали резултате. (4) У том смислу користе се индикатори по појединим подручјима за које се сматра да у датим околностима најпоузданије индицирају на успешност пословања.

4. ЗАКЉУЧАК

Нови облици организовања и нови облици пословних комбинација наметнули су потребу прилагођавања приступа у припреми и доношењу пословних одлука које се базирају на финансијским извештајима. У том смислу се у последње време јавља и due diligence што се се данас сматра „врхунском активношћу рачуноводствене професије“.

У нашим условима due diligence је још у свери схватања и прихватања. При томе је, свакако, потребно спознати искуства и резултате других, укључујући и пословне комбинације за које потребе се due diligence и изводи, те имати добру процену властитог амбијента. Искуства и резултати других могу бити добра оријентација, а решења у том смислу потребно је тражити у властитом амбијенту.

ЛИТЕРАТУРА:

- [1] Видаковић, Слободан, „Финансијски due diligence привредних друштава“, Факултет за услужни бизнис, Нови сад, 2007.
- [2] Тушевљак, С., Родић, Ј., „Финансије предузећа“, Консеко институт, Београд, 2003.
- [3] Словић, Драгослав, „Биланс и пословне финансије – финансијски менаџмент“, Економика, Београд, 1990.
- [4] Видаковић, Слободан, „Анализа пословања предузећа“, Пословна школа „Мегатренд“ Београд, 1999.¶



Др Драган Михаић *

ИНФОРМАЦИОНЕ ТЕХНОЛОГИЈЕ У САВРЕМЕНОМ ПОСЛОВАЊУ INFORMATION TECHNOLOGY IN MODERN BUSSINES

* Факултет спољне трговине Бијељина

Резиме: Примена савремених информационих технологија у данашњим условима пословања постаје нужност. У оквиру њих, аутоматска идентификација и аутоматски обухват података први су корак у добијању тачних и благовремених информација неопходних за квалитетно одлучивање.

Кључне речи: Идентификација, аутоматско обухватање података, EAN, BAR CODE (Бар Код), RFID, EPC, е-трговина, финансијска тржишта и иновације, финансијске институције, информационе технологије

Abstract: Use of the modern information technologies in nowadays business conditios became necessity. In this scope automatic identfication and automatic data capture are the first step in obtaining the accurate and timely information necessary for good decision making.

Keywords: Identification, automatic data capture,, EAN, BAR CODE, RFID, EPC, E-marketing, financial markets and inovations, finansial, institutions, information tehnologies

1. УВОД

Информатичко друштво је постало стварност. Његово основно обележје јесте у томе да стратешки извор прихода није више капитал, како је то било у индустријском друштву, него су то постале информације. Посматрајући људско друштво као преиндустријско, индустријско и постиндустријско, Tom Stonier¹ исправно примећује да је основни лимитирајући фактор у преиндустријском друштву било располагање плодном земљом, у индустријском капитал, док у постиндустријском друштву основни лимитирајући фактор развоја постају информације.

Интезиван развој и примена савремених информационих технологија није могао да не остави значајне друштвене последице. Видан утицај на друштво који су оствариле савремене информационе технологије почива, пре свега, на

¹ *The Wealth of Information, A Profile of the Postindustrial Economy*, Лондон, стр.155 PC

њиховој способности да складиште информације и помоћу телекомуникација преносе и размењују.

Увођење АОП-а (аутоматска обрада података) била је једна од првих прилика да се закључи како примена рачунара није неутралан посао. Циљеви рачуноводства остали су исти, његови инструменти такође, али је амбијент у коме их треба реализовати знатно измењен. Методолошки, али пре свега суштински, разлози јесу основа на којој се појавила дефиниција рачуноводства као информационог система.

Ове промене морале су се одразити и на ревизију финансијских извештаја као крајњих резултата рачуноводственог информационог система.

»Ход кроз« у ревизији могао је да послужи као инспирација за идеју следљивости која је већ данас постала стварност.

Суочене са императивом да остварују добитак од продаје својих услуга, финансијске институције развијају нове производе са циљем његовог максимизирања. Савремене информационе технологије веома брзо напредују, што доприноси измени понуде на финансијском тржишту. Развој нових производа и услуга у новом окружењу, које одговарају потребама корисника, представља процес који се зове финансијски инжињеринг.

Развој електронског банкарства након појаве банкомата (АТМ) и уређаја за аутоматско банкарско пословање (АБМ) карактерише и појава виртуелне банке и електронског плаћања.

Укупна проблематика добија на својој комплексности када се у обзир узме и онај део финансијског система који обухвата off-shore послове.

2. АУТО ID ТЕХНОЛОГИЈЕ

Аутоматска идентификација тј. препознавање је и као појам и у пракси повезана са аутоматским обухватањем података које представља аутоматизовани начин уноса података у рачунарски систем. Ови системи омогућују брзо и прецизно обухватање података, што даље доприноси њиховој ефикаснијој обради. Постоји читав низ ауто-идентификационих технологија. Поред технологија

које као основу користе поједине природне особине објеката (нпр. препознавање гласа, изгледа појединих делова тела, динамике потписа и сл.) постоје и оне које се заснивају на примени кодираних података и који имају примат у употреби (где носиоци података могу бити *BAR CODE*, магнетни запис, меморијске картице, *RF* транспондер и сл.).

2.1. *BAR CODE* -ОВИ И СИМБОЛОГИЈЕ

У свету постоји неколико десетина различитих симбологија које се примењују у различитим областима људског деловања. Свака има специфичности своје примене као и препоруке за примену у одређеним областима. Симбологије су најчешће стандардизоване преко спецификација које објављују светски признате организације за стандардизацију (*ISO, IEC, ANSI, AIM ...*). Најзаступљеније симбологије за линеарне *BAR CODE* - ове су: *EAN/UPC, Code 128, ITF 2/5, Code 39 ...* а за дводимензионалне *BAR CODE* - ове: *PDF 417, Maxi code, Data Matrix, QP code ...*

Једна од најзаступљенијих примена *BAR CODE* - а је у ланцу дистрибуције производа за широку потрошњу. Ова примена је омогућена постојањем *EAN* система.

2.2. *BAR CODE* -ОВИ И *EAN* СИСТЕМ

У оквиру ауто *ID* технологија бар код је као поузданији и економичнији за коришћење преузео примат и данас је то најраспрострањенија технологија за аутоматско обухватање података. Процена је да се дневно врши више од 5 милијарди читавања бар кодова широм света.

Бар код је графички приказ кодиране информације који се састоји из тамних пруга и светлих међупростора уређених према посебним правилима тј. симбологијом. Симбологија је скуп правила којима се утврђује начин кодирања знакова помоћу различитог распореда и густине светлих и тамних пруга. Она дефинише и друге карактеристике као што су врста скупа знакова, капацитет, могућност самоконтроле и сл. Читавање бар код симбола је брзо и тачно.

Бар код налази примену у свим областима производње и трговине, али и у непроизводним делатностима где је потребно брзо и тачно унети податке. Потреба да се у трговинској размени превазиђу проблеми коришћења различитих интерних система наметнула је нужност примене јединствених стандардних бар код симбологија и структура података које се њима представљају. Решење је понудио *EAN*² систем.

² *EAN* – *European Article Numbering* – Европско нумерисање артикала

2.3. РАДИОФРЕКВЕНЦИЈСКА ИДЕНТИФИКАЦИЈА И *EAN* СИСТЕМ

Радиофреквенцијска идентификација (*RFID*) појавила се 80-тих година прошлога века у апликацијама праћења и спада у бежичне системе аутоматске идентификације и обухватања података. Омогућује безконтактно читавање података и спада у технике које поуздано могу да обухватају податке са тага и налазе све ширу примену као на пример за идентификацију производа, логистичких паковања, идентификовање животиња, дрвећа, возила и у осталим ситуацијама када је битна примена даљинског обухватања података.

Систем за *RF* идентификацију у основи се састоји из три компоненте: антене, пријемника са декодером и тзв. *RF* тага са електронски учитаном информацијом. Читач декодира податке кодиране у интегралном колу (силиконском чипу) тага и податак се преноси до рачунара ради обраде.

RFID тагови не представљају замену за бар-кодираних него допуну код примене у одређеним сферама и функцијама у означавању и праћењу логистичких јединица, повратне амбалаже, артикала и сл. Примена *RFID* планирана је, као што је већ било речи, и за означавање животиња ради њихове идентификације, идентификације возила у покрету, код идентификационих картица и др.

Из угла шире примене *RFID, EAN* Интернационал се укључио у пројекат развоја *EPC* мреже (*Electronic Product Code* – Електронски код производа) која ће укључивати примену јединственог идентификационог броја (*EPC*). *EPC* је број који јединствено идентификује сваку појединачну јединицу. Значи свака индивидуална јединица имаће свој идентификациони број који ће омогућити њено праћење. У оквиру тог броја биће укључена идентификација објекта означавања, преко серијског броја. *EPC* ће као информација бити кодиран на *RFID* тагу. Након читавања тага посебан софтвер слаће упит где се могу наћи информације о том објекту одговарајућем серверу који ће га упутити на одговарајући сервер а овај на одговарајућу е-адресу тог производа. *EPC* ће се прво користити у логистичким апликацијама, пре свега за означавање палета.

Примена ове нове технологије (*EPC* мреже) ствара нови тип Интернета – електронске адресе за производе и логистичке јединице код којих ће приступ бити преко серијског броја производа који је уграђен у структуру *EPC* броја. Очекује се да ће примена *EPC* кодова значајно почети да се повећава од 2008. године, због снижавања цене самог тага, његове стандардизације, развоја опреме за читање и софтвера као и укључивања већег броја компанија које ће користити овај систем.

3. ИНФОРМАЦИОНЕ ТЕХНОЛОГИЈЕ И МИКРОЕКОНОМИЈА

Још је *Bruno Lamborghini*³ у свом раду *Microelectronics and Society*, написаном, сад већ давне 1982. године у првој реченици утврдио како је "микроелектроника већ проузроковала корените промене у организацији, структури и стратегијама предузећа, посебно у производним секторима". информације о клијенту, на пример, као и да севсе трансакције обаве брзо и поуздано. Обрачуни камата подразумевају ажурне и поуздане елементе за тај обрачун.

3.1. ИМПЛИКАЦИЈЕ УВОЂЕЊА РАЧУНАРА НА ОРГАНИЗАЦИЈУ

Увођење рачунара се неминовно одражава и на организацију. Тај утицај није везан само за промену организационе структуре него и за потребу усклађивања елемената једног система услед тога што је постојећи амбијент постао другачији услед уноса и функционисања те нове опреме, а по правилу и софтвера. Стављање у функцију рачунара неминовно се одражава на досадашњи начин обављања послова-пословних функција. Неки послови се обављају на другачији начин, док се други посве губе или спајају и сл. "Структура предузећа, која уводе микроелектронику, из темеља се мења. Микроелектроника, у неким случајевима изискује потпуно реструктурирање предузећа."⁴ То увођење је редовно повезано са отпорима због стечених навика и отпора према неопходности да се поново стичу додатна знања.

Свако увођење или замена делова или у целини информационог система подржаног рачунарима захтевају додатно учење, с тим, што је то стицање знања много мање захтевно, уколико се ради о *PC*, него кад је у питању информациони систем који захтева комплетирање читаве екипе стручњака специјалиста, који би одржавали и унапређивали систем. Централизација података и раздвајање дужности јесу могуће последице увођења рачунара. Пројектован и у целини имплементиран информациони систем даје могућности за увођење читавог низа контролних механизма, који знатно доприносе дисциплини рада. *BAR CODE* - ови као и *RF* технологије омогућују аутоматски обухват и обраду насталих промена. Овако реализован пројекат информационог система не само да обезбеђује увид у управу у целину збивања, него и деловима омогућује поуздане и правовремене

информације у оној мери које њима требају бити доступне. Дакле, првенствена корист од квалитетног информационог система (рачуноводства) који је подржан рачунарима није централизација него стварање услова да тај систем добије све (изворне) атрибуте система, која обезбеђује функционалност целине, са релативном аутономношћу делова која је таква да, не само да, не иде на штету целине, него и доприноси њеној оптимизацији. Веома је осетљиво питање, не само, експлоатације система него и његовог развоја и поделе одговорности и овлашћења. Та раздвајања дужности у рачуноводственом систему који је подржан рачунарима укључују:

- "раздвајања између функција рачунарског дела информационог система и корисника, и

- "раздвајање неспојивих функција унутар рачунарског дела информационог оделења"⁵.

3.2. ИНФОРМАЦИОНЕ ТЕХНОЛОГИЈЕ У ФИНАНСИЈСКОМ СИСТЕМУ

Иновације у финансијском сектору настале су као одговор на промене услова понуде и потражње. Веома брзи напредак рачунарске технологије допринео је, већ почетком 1960-их година измени понуде на финансијским тржиштима. Финансијске иновације, поред одговора на промене потражње и понуде настајале су и због намере избегавања законских одредби.

Успех кредитних картица, имао је за последицу да банке изуме нове финансијске иновације у облику решења које се назива дебитна картица. Дебитне картице су конципиране на томе да се приликом куповине одмах скида са рачуна власника износ трансакције. Ефикасна и ефективна употреба дебитних картица захтева још ниже трошкове обраде трансакције.

Савремене информационе технологије омогућиле су електронско банкарство, а један од важних облика електронског банкарства је *банкомат*, електронски уређај који омогућује кориснику да подиже готовину, врши уплате, пребацује средства са једног рачуна на други, као и проверу стања на рачуну.

Развој телекомуникација пратило је и толико појевтињење да су банке понудиле још једну иновацију која се зове кућно банкарство.

Могућности које нуде и све ниже цене савремених информациононих технологија омогућиле су појаву још једне банкарске институције-*виртуелне банке*. То је банка која нема своје просторије, него постоји само у виртуелном

³ *Microelectronics and Society, The Club of Rome, 1982.*, стр. 117.

⁴ *Gunter Friedrichs, Adam Schaff, Mikroelektronics and Society, The Club of Rome, 1982.* стр. 119.

⁵ *Greg Pound, Auditing, concepts and metod, McGraw-Hill Companies, Sydney, 1998.* стр. 516.

облику⁶. Ова виртуелна институција имала је намеру да нуди низ банкарских услуга путем интернета.

Данас је постало савим уобичајено да банке својим корисницима нуде услуге електронског плаћања рачуна.

Технологија електронског плаћања је заменила чекове, али и готов новац путем *електронског новца* (е-новца) који постоји само у електронском облику. Први облик е-новца је картица са похрањеном вредношћу. Најједноставнији облик ове картице купује се по унапред одређеној вредности коју корисник смањује трошењем. Савршенији облик такве картице познат је под именом *паметна картица* (енгл. *smart card*).

Други облик електронског новца назива се и *е-готовина* те се користи на интернету за куповину роба и услуга.

Четири финансијске иновације одиграле су значајну улогу у нестајању традиционалног банкарства: инвестициони фондови тржишта новца, спекулативне обвезнице, раст тржишта комерцијалних записа и секуритизација или задуживање путем издавања вредносних папира. Секуритизација је веома важан пример финансијске иновације и произишао је из напретка трансакцијске и информатичке технологије. Ради се о процесу трансформације неликвидних финансијских средстава какве су хипотеке у хартије од вредности којима се може трговати на тржишту капитала. Секуритизација се поред хипотека проширила и на кредите за куповину аутомобила, потраживања на основу кредитних картица. Рачунарска технологија је помогла финансијским институцијама да прилагоде секуритизацију како би створиле хартије од вредности које имају новчани ток.

3.3. Е-ТРГОВИНЕ И РАЧУНОВОДСТВО И РЕВИЗИЈУ

Сложеност „е-трговине“ код свих правних лица није иста. Активности „е-трговине“ могу бити комплементарне са традиционалном пословном активношћу правног лица или да представља нову линију пословања.

Одређене привредне гране су погодније за примену „е-трговине“ па је у тим гранама „е-трговина“ у зрелијој фази примене. Међу привредне гране које су измењене утицајем „е-трговине“ спадају и :

- банкарство,
- трговина хартијама од вредности,
- образовање,

- рачунарска софтвер и многи друге привредне гране у свим пословним секторима.

Управа предузећа се суочава са многим пословним ризицима у вези са активностима „е-трговине“⁷:

- „губитак интегритета трансакција, при чему ефекти могу бити повећани услед одсуства одговарајућег ревизијског трага у папирном или електронском облику;
- значајне ризике безбедности „е-трговине“;...
- неодговарајуће рачуноводствене политике, које се, на пример, односе на капитализацију расхода...“

У окружењу „е-трговине“ значајно је да трансакције генерисане на интернет страни правног лица интерни системи као што су рачуноводствени систем, систем управљања односима са купцима и систем управљања залихама обрађују на одговарајући начин. Многе интернет странице нису повезане са интерним системима.

Примена савремених информационих технологија омогућује да вредност предузећа буде максимално ажурна.

ЛИТЕРАТУРА

- [1] Tom Stonier, *The Wealth of Information, A Profile of the Postindustrial Economy*, Лондон, стр. 155 RS
- [2] *Auto ID Tehnologije, AIM Europe, Yunico*, Београд, 1994.
- [4] EAN систем и ЈАНА, група аутора, Југословенска асоцијација за нумерисање – ЈАНА, Београд, 1997.
- [5] International standard *ISO/IEC 15420*, Edition 15.12.2000.
- [6] Опште *EAN.UCC* спецификације, Југословенска асоцијација за нумерисање – *EAN.UCC*, Јануар 2002.
- [7] *Gunter Friedrich, Adam Schaff, Microelectronics and Society, The Club of Rome*, 1982.
- [8] *Greg Pound, Auditing, concepts and metod, Mc Graw-Hill Companies, Sydney*, 1998.
- [9] *Frederic S.Mishkin, Stanley G.Eakins*, Финансијска тржишта и институције, (превод) Мате д.о.о., Загреб, 2005.
- [10] Д.Шошкић, Б.Живковић, Финансијска тржишта и институције, Економски факултет Београд, 2006. ¶

⁶ *Security First Network Bank* са седиштем у Атланти постала је прва виртуелна банка.

⁷ Међународни стандарди и саопштења ревизије, уверавања и етике, Савез РР Србије, 2004. стр. 831

BLACK-SCHOLES-ОВ МОДЕЛ ЗА ВРЕДНОВАЊЕ ОПЦИЈА THE BLACK-SCHOLE'S MODEL FOR VALUATION OF THE OPTIONS

* Факултет спољне трговине Бијељина

Резиме: Познати амерички научници Fisher Black и Myron Scholes су развили модел за вредновање цалл-опције, који има широку примену у подручју инвестирања у хартије од вредности. Модел омогућава и значајнији увид у вредновање дуга у односу на трајни капитал предузећа. Овај модел је сасвим математизиран и на први поглед врло комплексан. Међутим, с обзиром да су све могуће врсте калкулатора и рачунара сваком доступне, бројни улагачи користе овај модел на берзама за оцену вредности call-опција. Модел је проширен и дорађен у главним цртама, а откривају се и нове његове примене. Модел Blacka и Scholesa има једнако теоријску вредност за вредновање потенцијалних потраживања и практичну важност за утврђивање прецењених и потцењених опција на тржишту.

Кључне речи: call-опције, деонице, улагачи (инвеститори), стандардна девијација, линеарна интерполација.

Abstract: The famous American scientists Fisher Black and Myron Scholes developed the model for valuation the call-options, which has wide implementation in the area of the investing in valuable papers. The model insures more considerable in sight in the valuation of debt in regard to fixed capital of the firm. This model is completely based on Maths and it's very complex at first sight. However, in regard to fact that everyone has a possibility to own a calculator or a computer, a lot of investors use this model on stock exchange for checking the valuation of call-options. The model is extended and finished off generally, and some new implementations are being discovered. This model of Black and Scholes has equal teoretical value for valuation of potential demands and the practical value for consolidating the overrated and the underestimated options on the market.

Key words: call-options, stocks, investors, the standard deviation, the linear interpolation.

Black-Scholes-ов модел

Black-Scholes-ов модел укључује пет неопходних

варијабли за оцену вредности опције за куповину деоница које не носе дивиденду. У тих пет варијабли од којих се све осим последње могу сагледати на тржишту, спадају:¹

- цена назначене деонице,
- цена реализације опције,
- време преостало до доспећа опције,
- каматна стопа,
- варијабилитет цене назначене деонице.

На основу претходно наведених варијабли равнотежна вредност цалл-опције која свом имаоцу даје право на куповину деонице према Black-Scholes-овом моделу може се изразити на следећи начин:²

$$V_0 = V_d N(d_1) - \frac{E}{e^{rt}} N(d_2)$$

где је:

- V_0 - вредност опције,
- V_d - цена деонице,
- E - цена реализације опције,
- e - 2,71828, база природног логаритма,
- r - краткорочна годишња каматна стопа по којој се врши континуирано укамаћивање,
- t - време у годинама преостало до доспећа опције,

$N(d)$ - вредност кумулативне нормалне функције густоће

$$d_1 = \frac{\ln(V_d/E) + [r + \frac{1}{2}(\delta^2)] \cdot t}{\delta \sqrt{t}}$$

$$d_2 = \frac{\ln(V_d/E) + [r - \frac{1}{2}(\delta^2)] \cdot t}{\delta \sqrt{t}}$$

\ln - природни логаритам,

¹ Charles P. Jones, Investments Analysis and Management, John Wiley and Sons, Inc., New York, 1991., стр. 519.

² James C. Van Horne, Финанцијско управљање и политика, МАТЕ, Загреб, 1993., стр. 120-121.

δ - стандардна девијација годишње каматне стопе деонице која је континуирано укамаћивана.

Да би се добила равнотежна вредност опције, неопходно је унети свих пет споменутих варијабли у презентирану формулу. Прве четири варијабле су непосредно расположиве на самим берзама, док се пета варијабла, δ обзиром да изражава варијабилитет стопе приноса на деоницу који се може очекивати у будућности, мора израчунати. Варијабилитет се изражава стандардном девијацијом, која се израчунава на основу историјских података о приносу на релевантне деонице. Међутим, δ обзиром да се одступања мењају током времена, то корисници ове формуле настоје да инкорпорирају и очекиване промене у стопи приноса на деонице.

Решавање Black-Scholes-ове формуле

Решавање као и употребу Black-Scholes-ове формуле за вредновање опција можемо илустровати на примеру.

Пример:

Претпоставимо да call-опција с роком доспећа од 6 месеци омогућава њеном имаоцу куповину једне деонице по цени од \$30. Тренутна тржишна цена деонице је \$25, а очекивана стандардна девијација њеног континуирано укамаћиваног приноса је 0,20. Краткорочна годишња каматна стопа је 8 посто. То значи да је:

$$\begin{aligned} V_d &= \$ 25 \\ E &= \$ 30 \\ r &= 0,08 \\ t &= 0,50 \\ \delta &= 0,20 \end{aligned}$$

Решавањем d_1 и d_2 добијамо:

$$\begin{aligned} d_1 &= \frac{\ln(V_d/E) + [r + \frac{1}{2}(\delta^2)] \cdot t}{\delta\sqrt{t}} = \frac{\ln(25/30) + [0,08 + \frac{1}{2}(0,20^2)] \cdot 0,50}{0,20\sqrt{0,50}} = \\ &= \frac{-0,182322 + [0,08 + \frac{1}{2} \cdot 0,04] \cdot 0,50}{0,20 \cdot 0,707107} = \frac{-0,182322 + [0,08 + 0,02] \cdot 0,50}{0,141421} = \\ &= \frac{-0,182322 + 0,05}{0,141421} = \frac{-0,132322}{0,141421} = -0,936 \\ d_2 &= \frac{\ln(V_d/E) + [r - \frac{1}{2}(\delta^2)] \cdot t}{\delta\sqrt{t}} = \frac{\ln(25/30) + [0,08 - \frac{1}{2}(0,20^2)] \cdot 0,50}{0,20\sqrt{0,50}} = \end{aligned}$$

$$\begin{aligned} &= \frac{-0,182322 + [0,08 - \frac{1}{2} \cdot 0,04] \cdot 0,50}{0,20 \cdot 0,707107} = \frac{-0,182322 + [0,08 - 0,02] \cdot 0,50}{0,141421} = \\ &= \frac{-0,182322 + 0,03}{0,141421} = \frac{-0,152322}{0,141421} = -1,077 \end{aligned}$$

Решењем $\ln(V_d/E)$ добије се $\ln(25/30) = -0,182322$. У скраћеној табlici нормалне дистрибуције³ можемо видети да d_1 од $-0,936$ лежи између стандардних девијација од 0,90 и 0,95, а које се поклапају с 0,1841 и 0,1711 делова дистрибуције респективно. Линеарном интерполацијом, добијамо:

$$N(d_1) = N(-0,936) = 0,1841 - \left(\frac{0,12}{0,50}\right) \cdot (0,1841 - 0,1711) = 0,181$$

Такође, d_2 од $-1,077$ лежи између стандардних девијација од 1,05 и 1,10 које се поклапају с 0,1469 и 0,1357 делова дистрибуције респективно. Линеарном интерполацијом, добијамо:

$$N(d_2) = N(-1,077) = 0,1469 - \left(\frac{0,29}{0,50}\right) \cdot (0,1469 - 0,1357) = 0,140$$

Будући да су вредности d_1 и d_2 негативне, оне се не одузимају од јединице као што је то случај када су позитивне.

Равнотежну вредност опције можемо израчунати употребом формуле:

$$\begin{aligned} V_o &= V_d \cdot N(d_1) - \frac{E}{e^{rt}} \cdot N(d_2) = \$ 25(0,181) - \frac{\$ 30}{2,71828^{(0,08) \cdot (0,50)}} \cdot (0,140) = \\ &= \$ 4,525 - \frac{\$ 30}{2,71828^{0,04}} \cdot (0,140) = \$ 4,525 - \frac{\$ 4,2}{2,71828^{0,04}} = \\ &= \$ 4,525 - \$ 4,035 = \$ 0,49 \end{aligned}$$

Према наведеним карактеристикама по Black-Scholes-овом моделу опција која даје право на куповину деонице вреди \$ 0,49.

Прикладни подешени омјер којег треба применити је $N(d_1) = 0,181$. Ово значи да за сваку састављену или краткорочно продату опцију, појединач мора купити 0,181 обичну деоницу.

³ У табlici на крају овога рада, скраћена таблица нормалне дистрибуције нам показује да d_1 од $-0,936$ лежи између стандардних девијација од 0,90 и 0,95, а које се поклапају с 0,1841 и 0,1711 делова дистрибуције респективно, а d_2 од $-1,077$ лежи између стандардних девијација од 1,05 и 1,10 које се поклапају с 0,1469 и 0,1357 делова дистрибуције респективно.

Таблица нормалне дистрибуције вероватноће * ⁴			
Број стандардних девијација од аритметичке средине (x)	Подручје с леве стране или с десне стране (једностран и тест)	Број стандардни х девијација од аритметичке средине (x)	Подручје с леве стране или с десне стране (једностран и тест)
0.00	0.5000	1.55	0.0606
0.05	0.4801	1.60	0.0548
0.10	0.4602	1.65	0.0495
0.15	0.4404	1.70	0.0446
0.20	0.4207	1.75	0.0401
0.25	0.4013	1.80	0.0359
0.30	0.3821	1.85	0.0322
0.35	0.3632	1.90	0.0287
0.40	0.3446	1.95	0.0256
0.45	0.3264	2.00	0.0228
0.50	0.3085	2.05	0.0202
0.55	0.2912	2.10	0.0179
0.60	0.2743	2.15	0.0158
0.65	0.2578	2.20	0.0139
0.70	0.2420	2.25	0.0122
0.75	0.2264	2.30	0.0107
0.80	0.2119	2.35	0.0094
0.85	0.1977	2.40	0.0082
0.90	0.1841	2.45	0.0071
0.95	0.1711	2.50	0.0062
1.00	0.1577	2.55	0.0054
1.05	0.1469	2.60	0.0047
1.10	0.1357	2.65	0.0040
1.15	0.1251	2.70	0.0035
1.20	0.1151	2.75	0.0030
1.25	0.1056	2.80	0.0026
1.30	0.0968	2.85	0.0022
1.35	0.0885	2.90	0.0019
1.40	0.0808	2.95	0.0016
1.45	0.0735	3.00	0.0013
1.50	0.0668		

* Подручје нормалне дистрибуције које је х стандардних девијација лево или десно од аритметичке средине

Вредност опције која је израчуната путем Black-Scholes-овог модела служи улагачима (инвеститорима) за упоређивање са стварним ценама опције како би утврдили да ли је опција потцењена односно прецењена. Опције за куповину односно продају деоница су значајне за улагаче јер куповином подцењених а продајом прецењених опција могу да остваре значајну зараду, док за предузеће оне не значе промену деоничарског капитала. Без обзира што опције за куповину и продају деоница (обичних деоница) не делују на промену структуре капитала предузећа оне на финансијском тржишту утичу на стабиловање цена емитованих односно продатих деоница од стране предузећа.

Black-Scholes-ова формула као и друге формуле које уопштено имају исту сврху, свакодневно се користе на Wall Streetu.

ЛИТЕРАТУРА

- [1] BRIGHAM, Eugene и GAPENSKI, Luis, 1994, Financial Management, The Dryden Press, Forth Worth.
- [2] JONES, P. Charles, 1991, Investments Analysis and Management, John Wiley and Sons, Inc., New York.
- [3] ПАМУКЧИЋ, Мухамед и СТАРЧЕВИЋ, Витомир, 2001, Опције као облик терминског берзанског пословања, Зборник радова, Јубиларно издање поводом 25 година Факултета и 40 година ВЕКШ у Брчком, Економски факултет, Брчко.
- [4] РАДОВИЋ, Рајко, ПАНИЋ, Пајо и СТАРЧЕВИЋ, Витомир, 2000, Берзанско пословање, Српско удружење менаџера Републике Српске, Бијељина.
- [5] SHIM, K. Joe и SIEGEL, G. Joel, 2000, Financial Management, New York.
- [6] ШОШКИЋ, Б. Дејан и ЖИВКОВИЋ, Р. Бошко, 2006, Финансијска тржишта и институције, Прво издање, Центар за издавачку делатност Економског факултета у Београду, Београд.
- [7] VAN HORNE, C. James, 1993, Финансијско управљање и политика, МАТЕ, Загреб.¶

⁴ James C. Van Horne, цитирано дело, стр. 856.

ДИЗАЈНИРАЊЕ И РАЗВОЈ ИНФОРМАЦИОНИХ СИСТЕМА УЗ ПОДРШКУ CASE АЛАТА

* Факултет спољне трговине, Бијељина

Резиме: CASE алати су један од начина на који систем аналитичар и дизајнер могу брзо да развију нови информациони систем и да истовремено побољшавају квалитет контрола начина одвијања свог посла. Интегрисани CASE алати се састоје из више међусобно повезаних компоненти које заједно олакшавају рад пројектаната, аналитичара и програмера информационог система.

Кључне речи: CASE алати, Горњи CASE алати, Доњи CASE алати, језик четврте генерације - SQL.

1. УВОД

Излагањем у овом чланку се презентују савремене методе производње софтверских рјешења уз коришћење посебних алата као испомоћ тој производњи. То су такозвани CASE¹ алати, односно аутоматизовани софтверски алати коришћени од стране системских аналитичара и дизајнера у развоју модела и података за спецификације информационог система. Тржишни услови савременог начина пословања са једне стране, могућности најновијег хардвера са друге стране, диктирају да крајњи корисници рачунарских система имају све сложеније информационе захтјеве. За такве корисничке захтјеве треба реализовати и одговарајуће софтверске производе, који треба да испуњавају одређене, међусобно конфликтне захтјеве као што су:

- Одговарајућа свеобухватност, актуелност и функционалност с обзиром на домен дефинисане примјене,
- Захтјевана висока поузданост у раду,
- Потребан довољно брз одзив при давању одговора на информациони захтјев корисника, практично у дијеловима секунди,
- Једноставност за употребу,
- Једноставност за одржавање и

- Захтјев да решење буде довољно брзо реализовано, с обзиром на тренутак ИДентификације информационог захтјева

У данашњој савременој информатичкој пракси, то се остварује са CASE алатима који представљају различито коришћење софтвера да би се помогло у развоју и одржавању софтверских рјешења. Алати који се користе на тај начин су познати као (CASE тоолс). У том склопу, важно је напоменути да упркос имену, језици четврте генерације² су сада релативно неважни у развоју новог софтвера иако се они још користе за руковањем наслеђених система. Главни изузетак је програмски језик SQL³. Данас је модел прототипа основа у дизајнирању софтвера.

Типови CASE алата су:

- Алати за генерисање програмског кода,
- Алати за моделирање података,
- UML⁴ као софтверски алат,
- Алати поновног састављања⁵, (енг. цоде рефакторинг),
- QVT⁶ - (eng. model - driven architecture), представља прилаз софтверском дизајну који је подржан од стране OMG⁷. OMG

² 4GL - Fourth Generation Language – представља акроним за језике четврте генерације. Извор: рјечник Фолдоц

³ SQL – Structured Query Language представља један индустријски стандард за креирање, ажурирање и упит (управљање релационим системом база података). SQL је развијен од стране IBM-а током 1970 године. Извор: рјечник Фолдоц.

⁴ UML - Unified Modeling Language, Обједињени језик за моделирање..

⁵ Code refactoring – поновно састављање кода, представља било коју промјену компјутерског програма са побољшањем његове поузданости или упрошћавањем структуре без промјене резултата. Извор: Wikipedia.

⁶ QVT - Queries/Views/Transformations, представља standard који је дефинисала OMG група,

⁷ OMG - Objekt Management Group - OMG представља конзорцијум за стандарде за дистрибуиране објектно оријентисане системе и сада је оријентисан на моделирање програма, система и послоних процеса. OMG је основан 1989 године укључујући у конзорцијум највеће произвођаче софтвера (IBM, SUN, Apple, Hewlett Packard и друге). Циљ је општа портабилност и интероперабилност објектних модела са методама и подацима који раде

¹ CASE – Computer Aided Software Engineering

представља конзорцијум за стандарде за дистрибуиране објектно оријентисане системе,

- Алат "конфигурациони менаџмент" који у себе укључује и ревизионе контроле.

2. CASE алати

CASE алати су један од начина на који систем аналитичар и дизајнер могу брзо да развију нови информациони систем и да истовремено побољшавају квалитет контрола начина одвијања свог посла.

Данас постоје бројни CASE алати у експлоатацији, неки од њих покривају одређене фазе анализе животног циклуса софтверског развоја, тако да неки алати покривају само рад на дизајну, неки покривају изградњу, а неки обављају управљање пројектом и аспект контроле пројекта. Постоје такође интегрисани CASE алати (ICASE) који покривају цијели животно циклус информационог система.

Циљеви CASE алата

Уколико менаџмент организације жели да ради на савремени начин који омогућава бољи и квалитетнији резултат, организација може да изабере да користи савремене CASE алате у развоју информационог система да би:

- а. Убрзала развојни процес,
- б. Стандардизовала развојни процес,
- б. Осигурала квалитет развојног модела,
- г. Побољшала квалитет информационог система,
- д. Побољшала стандардизацију произведене пројектне и програмске документације током развојног процеса развоја информационог система,
- е. Упростила одржавање информационог система,
- ф. Побољшала управљање пројектом информационог система.

Нивои CASE алата

CASE алати могу да се категоришу у складу са животним циклусом развоја софтверског производа који између осталог покривају:

Горњи CASE алати

Горњи CASE алати се користе у фази системске анализе. Укључују:

- *Алате за дијаграме* - ови алати се користе за цртање модела пословних процеса, модела података и модела стања, у складу

са правилима који су дефинисани нотацијом и методологијом рада,

- *Алате за анализе* - ови алати провјеравају комплетност и доследност, односно конзистентност у дијаграмима, формама и извјештајима,
- *Репозиторијум*⁸ - се као посебан алат користи да омогући интеграцију спецификација, дијаграма, извјештаја и информација за управљање пројектом информационог система.

Доњи CASE алати

Ово укључује на:

- *Генератор докумената* - ови алати се користе да помогну у производњи техничке и корисничке документације у стандардном формату,
- *Генератор екрана и извјештаја* - ови алати омогућавају формирање прототипова интерфејса који ће бити израђени приликом пројектовања информационог система,
- *Генератор програмског кода* - представљају алате који омогућавају аутоматско генерисање програма и дефиницију кода база података, директно из документације дизајна пројекта информационог система.

Компоненте CASE алата

Гледајући рашчлањено, интегрисани CASE алати се састоје из више међусобно повезаних компоненти које заједно олакшавају рад пројектаната, аналитичара и програмера информационог система. У наставку се даје кратак опис најважнијих компоненти

Репозиторијум

Репозиторијум представља "срце" CASE алата, специјално интегрисаних CASE алата. Репозиторијум је централизована база података која држи све информације потребне за креирање, одржавање пројекта софтвера информационог система, по правилу од иницијалног почетка преко генерисања кода до самог одржавања пројектованог информационог система.

Рјечник података

Рјечник података представља алат који се користи да управља и контролише приступ репозиторијуму. Он ће држати потребне слогево око свих

коришћењем свих развојног окружења и свих типова платформи. Извор: *Wikipedia*.

⁸ **Repository** - (eng. data dictionary, database). Репозиторијум, рјечник података, база података, структура података која меморише мета податке (*meta data*) на примјер податке око података. Извор: рјечник **Фолдоц**.

меморисаних типова ставки података у пројектованом информационом систему. Описе које ће рјечник података држати у бази података могу укључити; име ставке, текстуални опис, синониме, тип и формат податка, ранг прихватљиве вриједности, програме, улазе, излазе и друго, што се користи у свакој ставци.

CASE алати за дијаграме

Данас постоје изграђени посебни CASE алати спремни да цртају специфичне типове дијаграма, са специфичном нотацијом. Савремени CASE алати су изграђени да подрже, на пример SSADM дијаграме, као што је СЕЛЕЦТ. Као други пример износимо CASE алат који може да подржи UML⁹ нотацију, као што је на пример РАТИОНАЛ¹⁰. Исто тако CASE алати су способни да цртају линије за те методе.

У примјени, сами алати имају своја посебна правила са којим могу да подрже методе изграђене у њима самима. Према томе, SSADM неће омогућити дијаграм који приказује меморисане податке у интеракцији са неким другим меморисаним подацима. Слично томе, уколико је први ниво дијаграма декомпонован на ниво 2, CASE алат треба да осигура да сви токови који улазе или излазе у ниво 2, су ограничени нашоњем на ниво 1 процеса.

Алати за генерисање документације

Свака фаза у оквиру Стандардног развоја животног циклуса, СДЖЦ¹¹ је одговорна за будућу системску документацију. Документација може да буде дијаграм, извјештај или спецификација података. Сваки CASE алат ће имати подесне темплете и информације за сваку фазу која је уведена у репозиторијум, тако да документација може да буде генерисана и одржавана потпуно аутоматски.

Традиционални системи развоја наспрам развоју заснованом на CASE алатима ?

Следећа табела компарира главну разлику између традиционалних система развоја информационог система и информационог системима чији је развој заснован на CASE алатима.

Приказана табела сама по себи приказује предности развоја информационог система помоћу CASE алата, тако да би само нагласили три битне ствари,

⁹ UML – *Unified Modeling Language* - Обједињени језик за моделирање. Извор: рјечник **Фолдоц**

¹⁰ RATIONAL - *Rational Software Corporation* из Америке је 1994 године почела развој данас једног од најпопуларнијих прилаза моделирања у оквиру објектне оријентације CASE алата, UML. Извор: Wikipedia

¹¹ SDLC– *Standard Development Life Cycle* – Стандардан развој животног циклуса. Извор: рјечник

брзу интеракцију приликом стварања прототип рјешења, аутоматско генерисање програмског кода и умјесто интезивног тестирања у класичном начину рада, аутоматску провјеру дизајна.

Интерактивно (или интегрисано) развојно окружење (IDE¹²)

Традиционални системи развоја	Системи развоја на CASE алатима
Истицање кодирања и тестирања	Истицање анализе и дизајна
Спецификације засноване на папиру	Брза интеракција прототипа
Ручно кодирање програма	Аутоматско кодирање програма
Интезивно тестирање софтвера	Аутоматска провјера дизајна
Одржавање кода и документације	Одржавање дизајна спецификација

Интерактивно или интегрисано развојно окружење представља систем који подржава процесе писања апликативног софтвера. Такав систем може у себе да укључи директан едитор синтаксе програма, графичке алате за унос програма и интегрисану подршку за превођење и извршавање програма и проналажење грешака повратком на извор настанка. Такви CASE системи су по правилу обострани, интерактивни и интегрисани. Они су интерактивни по томе што у њима пројектант може да види и преправи извршавање дијела програма који је почео да се развија. Овај систем је интегрисан по томе што обезбеђује дјелимичну подршку тој интеракцији, едитор изворног кода и окружење извршавања су чвршће повезани, то јест, омогућавају пројектанту програмеру да види која линија изворног кода се извршава и које су текуће вриједности било које варијабле које се односи на тај тренутак рада.

Савремени IDE алати су инкорпорирани, односно укључили у себе дијелове као што су прототип, аутоматско генерисање кода и слично. Као илустративни пример таквог рада корисници могу видјети алат *Macromedia Dreamweaver* када он развија цртање базе података за веб страницу. Током рада, екран је подијељен на два дијела тако да програмер може да види обје ствари, програмски код и резултат који ће се појавити код будућег корисника. Промјене у коду се одмах рефлектују кроз приказ на екрану. Програмски код за комплексне задатке, као што је на примјер инсертовање или ажурирање слогова у базама података може да се генерише аутоматски и једноставно кроз коришћење опције “из”, односно “енг. фром”, из менија и уношењем у форму.

¹² IDE – *Interactive Development Environment* – Интерактивно развојно окружење. Извор: рјечник **Фолдоц**

Предност је јер нема потребе да се пише код за сваки старт од нуле. Међутим, програмски код, ако је то неопходно, мора још увијек да буде дјелимично ручно модификован.

Четврта генерација компјутерских језика

Упркос импликација које долазе на назив, "четврта генерација" 4GL не представља супериорну алтернативу у односу на трећу генерацију програмских језика. За сада не постоји прецизна дефиниција за програмске језике четврте генерације, премда су главне карактеристике програмских језика четврте генерације дате у наставку.

Програмски језици четврте генерације

Програмски језици четврте генерације познати под акронимом 4GL имају специјалну сврху изградње од корисника поручених специфичних апликација, таквих као што је генерисање пословних извјештаја. Програмски језици четврте генерације могу бити супростављени програмским језицима опште сврхе GPL или 3GL слично програмским језицима COBOL или C са којим вјешт програмер може изградити такође било који сложен проблем у извјештавању. Током својих истраживања Мартин (1982 године) је обезбедио контролну листу која описује основне делове и карактеристике програмских језика четврте генерације. Главне тачке са те листе указују да су језици четврте генерације:

- Усмјерени на релационе базе података,
- Лако се повезују са другим подесним базама података као испомоћ глобалном развоју информационог система,
- Посједују интегрисани и активни рјечник података,
- Посједују интегрисани алат за израду дизајна екрана и посебан "цртач" екрана,
- Представљају једноставан језик за упите који омогућава програмеру и корисницима да приступе подацима,
- Представљају ефикасан алат за дизајнирање дијалога који олакшава продукцију дијалог боксова укључујући у то и коришћење графичких приказа,
- Посједују могућност генератора извјештаја,
- Употребом 4GL се олакшава процедура програмског кодирања и процедура документовања у писању или софтверским условима.

Примјер језика четврте генерације - SQL

Microsoft Access (и многи други пакети за базе података) користе програмски језик који се зове SQL или Структурни језик за упите, да би се извршавала високо софистицирана екстракција меморисаних података.

SQL је једноставно описан - искази са њим су у следећој форми:

SELECT (селекуј то и то)

FROM (из те и те базе података)

WHERE (гдје треба применити те и те критеријуме)

Стварајући окружење оријентисано на корисника "енг. усер фриендлу", када ради у *Microsoft Access* - у, корисник нема стварну потребу да зна било који SQL језик да би креирао једноставни упит.

3. ПРОТОТИП

Прототип представља продукцију радног модела неког система у организацији. Радни модели се користе у многим областима пословања, од производње нових возила до тренирања пилота који лете са новим типовима авиона. По правилу, коришћењем прототипова, минимизира се ризик да нека нова ствар, која се дизајнира, неће одговарати потребама организације. Прототип такође омогућава много лакше експериментисање, у циљу повећања перформанси, без високих трошкова због могућих грешака. Унутар традиционалних метода развоја информационог система, корисници специфицирају своје захтјеве систем аналитичару пројекта, који тада развија информациони систем заснован управо на добијеним захтјевима, са малим или никаквим, односно тек каснијим, укључивањем корисника. Са друге стране, модел прототипа дозвољава кориснички поглед на информациони систем за вријеме самог развоја информационог система. Модел прототипа омогућава благовремено подношење корисничких амандмана на предложено пројектно рјешење, потребне допуне, примједбе или корекције на информациони систем, ако су исте потребне и ако се захтјевају.

Помоћни или радни прототип

Помоћни прототип служи као комуникациона јединица између корисника и пројектанта информационог система и помаже у учењу, односно сагледавању пословних процеса у организацији, од стране систем аналитичара. На развијеном моделу помоћног прототипа, корисник може много боље да сагледа и да објасни своје захтјеве, а модел помоћног прототипа је способан да боље демонстрира како је предложени информациони систем предвиђен да се извршава. Ову врсту помоћног прототипа је најчешће могуће изградити врло брзо. Важно је указати да овако развијен модел помоћног прототипа не укључује у себе неке друге аспекте новог информационог система као што су безбедност, перформансе, поступке за грешке у руковању процедурама и друге потребне функције. У оквиру помоћног прототипа неће бити коришћена ни једна база података, нити ће бити олакшано кодирање меморије или манипулација са подацима. Симулација дијалога базираних на екранским формама омогућавају систем аналитичару да "проведе" корисника кроз серију екрана и објасни му како ће се сваки екран користити у пракси. Кориснику је омогућено да себи дочара комплетан рад са новим информационом системом.

Коришћењем помоћног прототипа, корисник је у бољој позицији да каже да ли предложени информациони систем задовољава његове захтјеве и очекивања. Овакав облици информационог система, презентован кроз помоћни прототип, може једноставно да буде само костур будућег стварног система, јер не садржи потребне радне капацитете.

Радни прототип

Радни прототип или еволутивни прототип представља алтернативни прилаз у развоју пројектовања информационог система. Радни прототип је сродан са методом развоја - RAD¹³. Пројектант информационог система конструише радни прототип као дио функционалности новог информационог система. Он ће тестирати и прерађивати прототип за корисника, док не достигне усаглашени жељени квалитет. У завршној тачки финализације, креирани радни прототип је стварно **постављен посредством корисника** као радни систем, са свим конвертованим подацима, мада без функционалних захтјева имплементације. Други скуп захтјеваних потребних функција информационог система ће наставити да се развија на исти начин. Сам радни прототип може много да помогне код оригиналног испоручивања пројекта информационог система. Коришћењем радног прототипа информациони систем је развијен са максималним корисничким укључивањем, али на начин да то омогућава да корисници могу да користе најургентније дијелове информационог система што је могуће раније.

Крајњи дизајн је веома погодан да задовољи корисничке потребе

Често је врло тешко за неискусне кориснике да направе визуелни приказ, односно дочарају шта информациони систем може и треба да уради за њих и да на основу тога дефинишу шта им је потребно да буде аутоматизовано од пословних процеса у организацији. Имајући конкретне примјере у виду радног прототипа, корисницима постаје много лакше да дочарају шта рачунар посредством информационог система може да уради за њих и да затим дефинишу своје потпуне потребе на сасвим прецизан и детаљан начин.

Запослени у компанији су укључени у развојни процес информационог система

Због динамичне природе развојног процеса радног прототипа информационог система, запослени у организацији који раде у корисничким одјељењима су потпуно укључени у сам развојни процес информационог система. Таквим прилазом се

постиче много већа вјероватноћа да ће корисници касније идентификовати нови информациони систем као свој сопствени систем пошто су од самог почетка укључени у развојни процес. Таквав прилаз ће истовремено помоћи да се осигура да цијели систем буде подесно дефинисан и да се смање уска грла и нефункционално понашање појединих фаза рада информационог система.

ИДЕНТИФИКАЦИЈА ПРОБЛЕМА

По завршетку развоја, информациони систем се пушта у радну експлоатацију тако да је врло је скупо и сложено искоријенити ИДЕНТИФИКОВАНЕ грешке у програмима или настале тешкоће у начину корисничког односа према информационом систему. Коришћењем радног прототипа, систем аналитичари и укључени корисници (комерцијалисти, интерни ревизори и рачуновође и др.) у пројекат, могу благовремено да идентификују било који проблем или грешку у поставци током пројектовања и да на тај начин ефикасно елиминирају уочене проблеме. Таквим прилазом се може гарантовати врло добра приступачност информационог система кориснику.

4. ЗАКЉУЧАК

У овом чланку истраживана је и објашњена важност употребе CASE алата у пројектовању информационог система организације. Дат је и кратак преглед неких главних могућности које будућим корисницима стоје на располагању.

ЛИТЕРАТУРА

- [1] ACCA – INFORMATION SYSTEMS – децембар 2004 – јануар 2005
- [2] Др Раде Станкић, Др Бранко Крсмановић, „Пословна Информатика“, Факултет спољне трговине, 2005, Бијељина
- [3] Станислав Р. Полић, Богољуб Миливојевић, (2000), “Информационе технологије у рачуноводству”, Савез рачуновођа и ревизора Југославије, Београд
- [4] David White, End User Perspective, Technology Manager, webMethods, Ajay Anand, Manager - Architecture & Integration Services, Johnson & Johnson com¶

¹³ RAD - Rapid Application Development (software development) – Брзи апликативни развој софтвера

ERP ТЕХНОЛОГИЈА

* ИССТ Београд

Резиме: ERP систем представља једно организационо и менаџмент решење које је засновано на информационој технологији, У савременом свету ERP решења су постала начин остваривања нове парадигме за савремено електронско пословање која подразумева комбинацију поновног разматрања одвијања укупних пословних процеса, Интернет технологије и извршавања ERP решења.

Кључне речи: ERP систем, категорије ERP система, контроле у оквиру ERP система фјучерси, актива, портфолио, иницијална маржа, клириншке куће, хеџинг.

1. УВОД

Почетком новог миленијума пословни свет све више улази у свет савременог IT business -а. Иако на том пољу доста каснимо за светом, наше окружење је започело тај процес и интезивно се припрема да колико већ сутра активно закорачи у њега. То је уосталом светски тренд и услов опстанка на савременом светском тржишту. Можемо се оправдано запитати да ли је наше пословно окружење спремно да прихвати нове пословне изазове? Да ли је могуће надоградити постојеће информационе системе компанија? Неоспорно да су ово питања која захтевају пуну пажњу највишег хијерархијског нивоа менаџмента у компанијама. По правилу, изузев појединачних случајева, наше пословно окружење није довољно интезивно пратило савремене трендове светског развоја. У пракси није било акумулираних потребних знања тако да се до решања долазило на хеуристички начин, не придржавајући се строгих процедуралних захтева и стандарда за пројектовање, тако да је потребна надградња постојећих пројектованих решења најчешће несврхисходан посао. Зато је по правилу потребно приступити реинжењерингу информационог система и применити нове, савремене технолошке могућности, или одабрати готова софтверска решења која већ имају у себе интегрисана сва потребна пословна решења.

У излагању се разматра дефинисање основних методолошких карактеристика савремених софтверских решења за управљање пословањем

предузећа - ERP¹ система. У чланку ће нарочито бити анализиран делокруг разматраних и изабраних појединих софтверских пакета са освртом на припадајућу тежину за различите селектоване критеријуме, помоћу којих се вреднује један ERP систем, као и степен укључености запосленог персонала компанија у савремени технолошки процес. Поред тога разматраће се могући начини коришћења метода имплементације, као и контрола карактеристике имплементације, пре свега са становишта трошка и трајања увођења.

2. ERP СИСТЕМ У ПРЕДУЗЕЋУ

ERP систем представља једно организационо и менаџмент решење које је засновано на информационој технологији, а везано је за решавање нарастајућих изазова и проблема у пословном окружењу. Селекција најпогоднијих решења у оквиру ERP система представља делимично устројен случај одлучивања зато што само део задатка може бити надзиран од стране дефинисаних или прихваћених софтверских процедура, пре свега оних као што су *стандардне калкулације за одлучивање код опредељења за нове инвестиције*, а са друге стране, доносиоци одлука (енг. decision makers) имају потребе да процени и оцени сав релевантан "описљив" и "неописљив" (енг. intangible) пословни утицај који долази са више страна. Чињеница је да за сада, за тај важан пословни задатак, још увек не постоји прецизирана сагласност за једну формалну процедуру рада (Hecht, 1997). Ипак, донете одлуке на основу постављених процедура снажно утичу на дугорочни пословни успех. У предходним годинама, многи добављачи ERP система, у циљу повећања сопственог пласмана софтверских решења су повечали свој фокус на мала и средња предузећа. Постоје одређени разлози за тај тренд, укључујући у то засићеност на тржишту ERP решења, пошто многе велике компаније већ имају имплементирана ERP решења, повећавајући могућност и потребу за интеграцијом система између организација и расположивости релативно јефтиног хардвера. Да би се имала успешна ERP имплементација, потребно је

¹ERP - Enterprise Resource Planning; Планирање ресурса предузећа.

учинити пажљиво планирање са јасно постављеним и остварљивим циљевима уз максималну подршку CEO² тима. Ови захтеви су критични за успешни резултат укупног пројекта зато што ERP имплементација узима много времена и ресурса. Коришћење неких постојећих информација о ранијим имплементацијама ERP система може бити једнако одличан извор помоћи нашем менаџменту код њиховог одређивања за примену ERP решења. Имплементација једног ERP решења може да донесе много главобоље компанијама зато што примена таквог решења може укључити *многе интерне промене које захтевају нови вид пословне обраде* па запослени морају да учине додатни напор, у врло кратком временском периоду, како би прекинули своје старе навике. Важно је указати да у досадашњој пракси није препознат амбијентални и хумани фактор који узрокује грешке у ERP имплементацији.

Садашње стање светске трговине препознаје два основна статуса, традиционално пословање које полако изумири и ново електронско, односно дигитално пословање, које је у сталном успону. Зато је битно да се размотре основне карактеристике дигиталног пословања. Нове информационе технологије, укључујући у то и ERP решења, омогућавају праћење светског тренда и стварају потребне предуслове за могући утицај на постављене услове спољног окружења, пре свега оног, који долази из земаља развијених тржишних економија. У таквом тржишном окружењу је потребно наћи одговор на читав низ могућих питања

Како планирати миграцију на нове технологије, како формирати стратегију, како дефинисати циљеве, како извршити процену ризика? Ово су основна питања на које се мора добити одговор, уколико менаџмент компаније жели да прати светски тренд глобализације и да приступи интернационализацији свог пословања. Потребно је да менаџмент приступи измени структуре улагања по обиму и квалитету средстава, да инвестира прво у знање, затим у софтвер, а на крају у хардвер. При том је неопходно да се врло прецизно дефинише план потребне динамике едукације свих нивоа запослених. Цео систем рада у електронском окружењу и дигиталној економији подразумева аутоматизацију свих потребних препознатих и декомпонованих пословних процеса који су међусобно испреплетани и повезани у јединствену узајамно спрегнуту везу. При том менаџмент компаније мора да сагледа основне елементе дигиталног пословања које га у многе разликује од класичног начина рада. Карактеристичне одлике дигиталног пословања су:

²CEO - Chief Executive Officer.

1. **Виртуална средства:** Саувер свет је омогућио менаџерима да своје пословне активности одвијају у безпапирном – виртуалном окружењу користећи за то електронске поруке, електронска средства, електронски потпис, web маркетинг и друга савремена технолошка достигнућа.
2. **Јако динамичан развој:** Информатичка технологија се налази у изузетно растућој спирали развоја, што омогућава и захтева од менаџера стално прилагођавање и динамичан развој нових применљивих технолошких решења. То се у пракси најчешће манифестује потпуно квалитативно новом технологијом, односно реинжињерингом постојећих процеса протока документације и информација.
3. **Нова знања:** За разлику од традиционалне економије, по правилу, за примену нове дигиталне економије на бази савремених информационих технологија од учесника у пословном процесу, од менаџера до непосредног извршиоца, се захтевају многа нова знања. Како се развој нових технологија стално динамички развија допунско образовање мора бити перманентно.
4. **Вредност базирана на “изобиљу”:** Савремена технологија омогућава пословним субјектима сасвим други прилаз пословним проблемима. Светско електронско тржиште је практично отворено 24 сата без обзира на локацију, тако да у новонасталим условима присуствујемо понуди “изобиља”, из које менаџери треба да донесу адекватне одлуке.
5. **Прилагођено тржиште:** По својој основној намени, електронско тржиште је прилагођено крајњем кориснику, без обзира да ли се ради о B2B³ или B2C⁴ пословном окружењу.
6. **Унапређени производни процеси / пословање:** Нова технологија, рад у окружењу “just in time” (управу на време) са тачно прорачунатим количинама и виртуалним магацинима, доводе пословне субјекте у потпуно измењене производне циклусе.

У практичној примени све ово није лако остварити и зато се са развојем и имплементацијом мора почети на време како би се ухватио корак са светом и не би

³B2B - Business to Business – Пословање ка пословању. Под овим појмом се подразумева потпуно други филозофски приступ у раду. Примена B2B технологије напушта интерфејс “човек – рачунар” и прихвата као стандард интерфејс “рачунар – рачунар”.

⁴B2C - Business to Consumer – Пословање ка потрошачу. Ова технологија поседује **хуманизовани интерфејс** и прилагођена је крајњем кориснику, омогућавајући му крајње приступачан “усер френдлу” начин рада, односно технологију која је врло једноставна и лака за руковање крајњег корисника.

запали у имплементациону кризу. Једно од решења у примени дигиталне технологије, које менаџменту стоји на располагању, је примена ERP решења у пословном окружењу.

Фигуративно исказано, имплементација софтверског решења "планирање ресурсима предузећа" – (ERP), представља за менаџмент две ствари истовремено; својеврсну уметност пословања и примењену науку. Сам процес се састоји од планирања, имплементације и обезбеђивања мониторинга у одржавању. ERP методологија је пројектована да аутоматизује тежак посао извршавања пословних процеса а истовремено обезбеђује организовани приступ решавању пословних проблема кроз коришћење различитих извештаја – листинга и дијаграма, уз прецизно документовање свих пословних корака. Структурирана методологија рада изузетно помаже у стандардизацији и систематизацији ERP система. Основни кораци структуриране методологије ERP софтверских решења су:

- **Дефиниција пројекта и захтеване анализе:** дефиниција термина и референци, одређивање корисничких потреба и системске принуде, генерисање функционалних спецификација и логичког модела за најбоља решења,
- **Спољни дизајн:** детаљни дизајн за селектована решења, укључујући дијаграме који се односе на све програме, суб рутине и ток података,
- **Интерни дизајн:** изградња, тестирање, инсталација и подешавање софтвера,
- **Активности пре имплементације:** Оцена и прихватање формираног решења,
- **Имплементација:** Имплементација ERP система.

У оквиру пословних процеса ревизије, свако размишљање о пословној интелигенцији⁵ - BI, упућује на размишљање о посебном data warehouse – DW⁶, који је наменски усмерен ка таквој врсти података, мултидимензионалним моделима података и софистицираном начину за припремање "ad hoc" извештаја. Иако нове софтверске технике и информатички ресурси врло добро служе у пракси, оне се недовољно добро обраћају укупном

⁵BI - Business Intelligence - Пословна интелигенција. Дефиниција пословне интелигенције: **Пословна интелигенција** је нови термин који у себе инкорпорира широке варијанте пословних процеса и технологије за остваривање и анализу специфичних информација како би се са њима помогло учесницима у пословању, пре свега менаџерима да побољшају квалитет својих одлука.

⁶DW - Data Warehouse представља посебно организоване базе података које представљају интеграцију релационих база великих капацитета погодних за различите врсте упита у пословном обавештавању, приближавајући корисника систему за подршку одлучивању. (eng. Decision Support System-DSS) (систему за подршку одлучивању) извор речник **foldoc**.

циљу пословне интелигенције (BI). Пословна интелигенција би требало да обезбеђује доносиоце, пре свега пословних одлука (eng. decision makers), са информацијама које су им потребне за разумевање, управљање, директну организацију и на основу тога – доношење правих документованих пословних одлука. Евидентно је да се са оваквим прилазом само приближавамо врху леденог брега ове проблематике.

Развој једног ERP решења по правилу треба да значи да ће компанија релативно кратко време зависити од постојећих – класичних пословних процеса јер планира да усвоји нове и побољшане методе и процесе који су понуђени од стране ERP система. Међутим, у пракси се дешава да су многе компаније рђаво информисане и индиферентне на такве иновације. Претпоставља се да ће вероватно такве компаније имати лоше искуство у имплементацији ERP система. Имајући сва та негативна искуства у виду, а да би остварио успешну имплементацију ERP система, менаџер пројекта мора да убеди CEO компаније о потреби њихове пуне подршке, имајући најмање следећа три принципа на уму:

1. CEO компаније мора да објави да сва одељења компаније безусловно прилагоде своје досадашње процесе и функције начину рада који је обезбеђен у оквиру ERP решења.
2. При том, CEO мора одобрити све главне захтеване модификације постојеће функционалности ERP система, а одговарајућа управа појединих одељења компаније морају поднети разлоге за захтевану модификацију и план промена директно CEO-у.
3. Потребно је да менаџер пројекта примени четири категорије за прераду иновација која су позната под акронимом **ECRS**⁷. Он треба да:

- **Елиминише:** да ли је постојећи пословни задатак апсолутно неопходан и да ли елиминише све непотребно?,
- **Комбинује:** може ли сличан пословни задатак да буде комбинован и обухваћен са неким другим постојећим задатком?,
- **Замени:** може ли пословни задатак да буде замењен са неким другим а да при том задовољи све потребне захтеве?,
- **Упрости:** може ли пословни задатак да буде максимално упрошћен, односно поједностављен?

Ова три принципа уз дефинисане категорије су предуслов за успешан процес иновације, а њихово одвијање и решавање по изнетом редоследу, су нови предуслов за успешну ERP имплементацију.

Применом ERP решења је потребно оптимизовати укупне процесе компаније а не појединих одељења

⁷ECRS - Eliminate, Combine, Replace, Simplify (елиминиши, комбинуј, замени, упрости).

За време ERP имплементације, нека одељења компаније могу презентовати много нових захтева или жеља за специјалним пословним карактеристикама. Имплементирање специјалних карактеристика захтева знатна средства за одговарајуће подешавање или надопуну ERP система. Покушавајући да задовољи све такве захтеве, пројектни тим је често у ситуацији да изостави или успори рад на основном циљу пројекта и пропусти дефинисани крајњи рок имплементације, чак много пре уласка у фазу прототипа ERP решења. Понекад кашњење у напредовању неких виталних пословних процеса може да буде изазвано због давања приоритета мање важних процесима, што може наметнути задржавање напретка других процеса који зависе од њих. Постојећа искуства показују да постоје два главна разлога зашто се те врсте инцидената догађају:

- Свако пословно одељење има сопствену, а самим тим и неконзистентну имплементацију стандардних производних процедура, што указује да не постоји стандардизација пословних процеса и дељења информација у компанији.

- У компанији постоји међу одељенски "неред": Може се уочити да су одељења некооперативна са другим одељењима или су нека одељења постала сувише доминантна, тако да се глобална имплементација ERP решења спроводи искључиво према њиховим захтевима и потребама.

У таквим околностима пословања и организације у компанији, пројектни тим ERP -а мора да презентира свој план активности и да смањи празнину – (енг. gap), између појединих одељења кроз програм тренинга, указивање на очекиване користи компаније уз утврђивање одређених консеквенци за имплементацију пројекта. Пројектни тим мора да обезбеди пуну сагласност сваког одељења да сарађује са другим одељењима, а ако треба, за поједине ситуације, мора да обезбеди арбитражу "спонзора" пројекта.

Осим тога, пројектни тим ERP система мора да едукује сва организациона одељења о позитивним ефектима интеграције пословних процеса и начину дељења података и да изгради поверење у развој ERP система. Као закључак свих ових активности које су укључене у ERP пројекат, пројектни тим мора обезбедити сагледавање глобалне слике компаније у свим одељењима, планиране оптимализације пословних процеса, како не би изгубо контролу над пројектом, због утицаја различитих негативних фактора. Оног тренутка када су сви учесници у пословању прихватили глобални значај пројекта, ERP пројекат може успешно кренути ка општем коначном циљу.

Категорије ERP система

Када се у свом пословању менаџмент компанија реферише на "језгро" ERP апликације или на

поједине "модуле", то значи способност да се управља позадински пословањем⁸ као што су људски ресурси, рачуноводство и финансије, производња и функција пројект менаџера. Међутим, главни ERP процеси од савремених реномираних светских произвођача софтвера, као што су Oracle, People Soft, ABAS, Pantheon и SAP, сада производе много више у оквиру својих решења, укључујући модуле који поседују могућност форсиране аутоматизације за процесе продаје, пословну интелигенцију - BI, CRM⁹ и управљање ланцом набавке.

Мада су циљеви општег виђења оцена и тестирања контролног оквира тако постављеног ERP система остали исти, постоје одређене значајне разлике између ERP и не ERP система. Те разлике су:

- У ERP системима, неке контролне процедуре остављају не документоване евиденције о свом извођењу. За неке друге процедуре, евиденција о извођењу је индиректна; она може бити укључена у програмску логику или у операторске инструкције. Стога, тест којим се контролише придржавање захтеваним контролама, може бити структурно различит у једном ERP окружењу, па посматрање клијентових процедура од стране екстерног ревизора може постати много важнији процес.

- У ERP системима је информација често записана у форми која не може да буде читана без коришћења компјутерски алата.

- Финансијске и пословне информације су често генерисане аутоматски од стране ERP система, а та трансформација је заснована на претходно унетим и обрађеним подацима, без даљих људских инструкција.

- Грешка која може да буде примећена у не ERP системима може проћи не откривена, односно недетектована зато што је смањено људско укључивање у компјутеризованој обради. То може бити опасно јер не детектоване грешке у обради могу бити примењене у широком броју следећих трансакција без суштинског запажања.

- Са јасним контролама, ERP системи могу бити много поузданији него не ERP системи. То је због тога што су ERP системи субјект свих података и са истим процедурама и контролама. Не ERP системи су субјект могућих рандом, односно случајних или ненамерних људских грешака. Мада ће компјутерска обрада увек бити конзистентна, грешке још могу да се десе; на пример, ако је компјутер некоректно програмиран.

- Тешко је извршити потребне промене, пошто се изврши имплементирање једног ERP система. Стога менаџмент компаније мора бити свестан потребе да се формира један прецизан

⁸ Back-Office пословање.

⁹ CRM - Customer Relationship Management.

организациони плана када се уведе нови значајни ERP систем или када треба да се начине суштинске модификације у постојећем ERP систему. Саветује се менаџменту компаније да се изврши детаљан преглед новог система или спроведене модификације, пре њихове имплементације, тако да може да се начини прелиминарна процена о адекватности примењених контролних процедура, да би се осигурала једна адекватна ревизорска претрага и благовремено сачини план било какве неопходне промене у ревизорском прилазу. ERP систем варира од најједноставнијих енг. batch контролних система до комплексних интегрисаних апликација које изводе бројне симултане функције. При чему разликујемо да је CRM управљање односима са купцима (Customer Relationship Management) ERP управљање ресурсима предузећа и SCM - управљање ланцем набавке (Supply Chain Management). У оквиру дефинисане функционалности присутна је сарадња одређених информационих технологија, пре свега портала и Data Warehouse са могућношћу селективног Data marta¹⁰ и ETL¹¹ функционалности

3. КОНТРОЛЕ У ОКВИРУ ERP СИСТЕМА

У оквиру ERP система менаџмент организације је у обавези да прво изврши контролу важности, односно угрожености појединих делова ERP система у односу на опасности као што су:

- Изложеност губитку или штети губитка поверења организације од остварења постављених циљева информационих технологија.
- Ризик ERP система може да запрети зависно од степена способности да се:

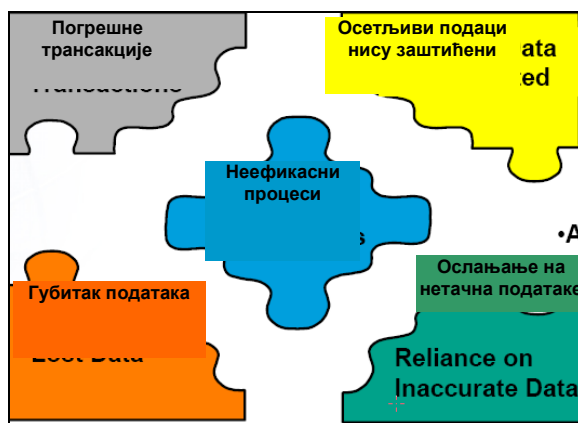
Одржи финансијски интегритет

- Заштити слику о организацији
- Оптимизује улагање у информационе технологије
- Начином стварања пословних одлука
- Заштитом осетљивих информација
- Усаглашености са правном и регулативом

Настали ризици у оквиру ERP система могу да буду:

- Инхерентни,
- Очевидни
- Невидљиви
- Акумулирани

По свим овим елементима, и свим разлозима дефинисаним на слици 2, менаџмент мора да реагује.



Слика 2: Могући разлози настанка ризика

Да би осигурали потребну тачност, комплетност и интегритет података у оквиру ERP система, мора се превентивно деловати на могуће ризике и стално одржавати потребан ниво контролних активности.

Контролне активности

Контроле у организацији морају да буду потпуно демистификоване и морају да се обављају на свим местима одвијања пословних процеса. У том контексту, контроле можемо поделити на: имплементационе контрола, контроле над инфраструктуром у организацији, контроле процеса и контроле ауторизације и идентификације, а све у циљу смањења пословног ризика.

Контролне активности се дешавају кроз сваку пословну организацију, на свим нивоима и на свим функцијама. У малим пословним организацијама, контролне активности се рефлектују на њихове организационе карактеристике, са укључивањем веће концентрације на ауторитете доносиоца пословних одлука (енг. decision-making authority), ширим обухватом интерних контрола и краћим каналима комуникација. Мале организације могу да обезбеде потребну контролу да би избегле могуће ризике, кроз комбинацију разних метода, укључујући предвиђања контрола примењених од страна менаџмента, раздвајање одговорности и независно усклађивање истих. Мање организације такође могу да припреме и одржавају ниво организације документације која омогућава да се изврши ефикасан прелаз одговорности за посао, политику и процедуре.

Информација и комуникација

Без обзира на величину, сви пословни субјекти морају да идентификују, захватају и комуницирају значајне информације у форми и временском оквиру који омогућава људима да изврше своју одговорност. Изградња здраве менаџмент праксе у информационим и комуникационим процесима доступније ставља интерну контролу над

¹⁰ **Data marta:** База података. Специјалан тип DW примарно дизајнирана да адресира специфичне функције или потребе једног одељења-департамента, као опозиција DW која има традиционално значење да адресира потребе организације из перспективе компаније

¹¹ **ETL Extract, Transform, Load;** екстракција, трансформација, пуњење

финансијским извештавањем на право место. Информациони системи и интерна комуникација у малим организацијама ће вероватно бити мање формални него у неким великим. Такође, њихови информациони системи ће типично идентификовати и извештавати о релевантним спољним догађајима, активностима и условима. А, захваљујући великој прегледности и расположивости њиховог управљачког CEO тима, мање организације могу много лакше да остваре ефикасне интерне комуникације него велики бизнис.

Мониторинг

Ефикасан мониторинг у оквиру пословне организације обухвата:

1. мониторинг у току,
2. издвојене оцене
3. извештај о недостацима

Као кључна компонента контролне структуре малог пословања, мониторинг потврђује да свих пет компоненти морају да буду на свом месту, најподесније дизајниране и функционално ефикасне. Мање организације могу да редуцирају трошак и напор мониторинга кроз њихову изградњу у оквиру својих процеса. Много је вероватније да ће активности мониторинга у току, код мањих компанија, бити предате и укључене од стране CEO тима и других кључних менаџера.

Квалитет спроведених контрола у оквиру ERP система ствара предуслове за боље обављање ревизије у организацији.

4. ИНТЕГРИСАНА РЕВИЗИЈА

Термин интегрисана ревизија долази директно из IT терминологије, односно из појма "интегрисани подаци". Интегрисани подаци омогућавају повећано остваривање интеграције укупног пословног система и интеграције пословних процеса, а у оквиру тога се појављује ERP систем као могуће решење. Један ERP производ може бити дефинисан као један алат који помаже аутоматизацији компанијских пословних процеса кроз запошљавање једног интегрисаног корисничког интерфејса, једног интегрисаног скупа података и једног интегрисаног скупа кодова, односно шифара. Тако је за потпуно пословну перспективу присутан изражен ревизијски интерес да започне комплетну интеграцију пословних процеса и података како би задржао корак са технолошким побољшањем.

У ранијим ERP системима, компаније меморишу важне пословне слојеве у многим различитим одељењима. Одељења користе различите системе и технике да би управљали информацијама. Практика показује, да у класичном начину рада старијих ERP система, информације могу да буду више пута дуплициране унутар једне организације без

постојања алата да неопходни идентични или слични подаци буду сачувани у току рада и касније коришћени. Неке од тих информација могу да буду засноване само на папирној основи, чинећи због тога те информације тешким за приступ и коришћење кроз целу организацију компаније. На пример, купац може да позове продају и да изврши упит о стању одвијања процеса једне његове важне наруџбине. Шта се заправо дешава у пракси без ERP система. Пошто не постоји могућност извештавања кроз коришћење информација уз заједничко коришћење база података, потребно је извршити одвојене позиве компанијској производњи, одељењу складиштења, одељењу утовара - експедиције, како би се прецизно утврдио статус о захтеваној наруџбини.

У једној производној компанији, односни подаци о производу се типично задржавају у многим различитим одељењима у компанији. Наводимо неке од карактеристичних примера из праксе:

- Слогови који приказују стање залихе готових производа у компанији су задржани од одељења контроле залиха (енг. Inventory Control Department),

- Подаци о трошку производа и/или стандардни трошак приказан је у одељењу које води евиденцију о трошковима (енг. Cost Department),

- Одређени подаци везани за производ су задржани од стране подстицајног одељења које приказује процентуални бонус које ће бити исплаћен запосленима за остварени ниво производње,

- У одељењу финансија и рачуноводства (енг. Finance/Accounting Department) задржани су подаци о вредности залиха за сврху производног књиговодства,

- У одељењу пријема и отпремања (енг. Shipping Departmen) задржани су слогови о количинама и квантитету производа који се испоручује купцима као и елементи везанио за пријем материјала и недовршене производње,

- У посебној процедури се задржавају подаци о повраћају одређених производа и њихов повратак на залихе,

- Зависно од компаније, ова листа није коначна и може да се проширује.

Изнети пример сепаратних информација је условио да су новопројектовани ERP системи створени да служе прибављању потребних обједињених информација производним компанијама. Сама примена ERP технологије се проширила, тако да данас, поред индустријских делатности њену примену имамо у здравству, финансијским услугама, као и потрошачком сектору. Са тим проширењем, ERP системи, чије је прво извршавање, пре миграције на системе са клијент/сервер архитектуром, било на великим маин-фреме

рачунарима, сада су мигрирали на веб и укључују у себе бројне веб апликације.

Циљеви одвијања пословања посредством ERP система у компанији је да омогући сваком одељењу да зна шта се десило у производњи компаније, да одељења обезбеде за себе потребне погодне податке, како би били непрекидно укључени у ток пословног процеса. Прва главна карактеристика интегрисаног система је та, да комбинује одвојене слоге који се односе на исти субјект у један релацијски слог који се држи у интегрисаним базама података компаније. Ново произведени "релацијски слог" садржи све ставке релевантних података који су предходно држани у шест или више одвојених слогова. Менаџмент компаније може да представи изазов који се пред њега поставља са становишта безбедности, поверљивости, тачности, комплетности и поузданости података, обзиром да су ти слогови постављени за сва одвојена одељења компаније.

5. РЕВИЗОРСКИ ЦИЉЕВИ

Важно је да менаџмент компаније уочи да ли се у једној ревизорској контроли која се обавља у ERP окружењу, не мењају основни ревизорски циљеви. Када ревизор оцењује остварене контроле које се извршавају посредством ERP система, он мора да донесе одлуку о процени квалитета тих контрола. Ова процена мора бити начињена кроз анализирање суштинског извршавања интерних контролних процедура у оквиру софтверског ERP решења и ИТ контроле које су спроведене оквир тог решења. ERP решење мора да обезбеди специфичне ревизорске контролне процедуре које су намењене задовољавању постављених ревизорских циљева и као такве, пројектоване контроле морају да буду тестиране од стране ревизора. Материјали о спроведеним контролним процедурама морају да буду присутни у писаној форми а на основу њега, морају да буду обезбеђени једноставни поступци за придржавање захтеваних тестова. Овако припремљени материјали би требали да буду што је могуће детаљнији. Ревизор приликом свог контролног наступа треба да селективно чита припремљени материјал, разматрајући његову релевантност у односу на специфичност окружења које је предмет ревизорског прегледа.

5. ЗАКЉУЧАК

Сигурно да нова, ERP технологија, примењена у компанијама представља чврсту основу за даље успешно пословање. Она такође ствара предуслове за развој е-цоммерце пословања, пре свега B2B технологије рада. У савременом свету ERP решења су постала начин остваривања нове парадигме за

савремено електронско пословање која подразумева комбинацију поновног разматрања одвијања укупних пословних процеса, Интернет технологије и извршавања ERP решења. Ова три елемента посматрана одвојено не обајшњавају присуство данашње трансформације. Сама трансформација представља заправо синергијску везу комбинације уложених напора укупних постављених циљева у оквиру ERP решења и водећих нових информатичких технологија које то омогућавају. Фактори успеха примене ERP решења у данашњој тачци времена често ултимативно захтевају да ERP пројект буде у потпуности усаглашен са трошковним буџетом, без кашњења и изузетака. При том се морају имати у виду да грешке које би се начиниле у иницијалним корацима код планирања ERP технологије које могу бити врло тешке за каснију корекцију.

Наше окружење је прескочило многе фазе развоја и дуго је било ван захтева тржишне економије. Улазак у једно потпуно ново технолошко окружење, захтева велики напор, промене навика, начина размишљања, велику упорности и сталну едукацију великог броја непосредних учесника у овом сложеном пројекту, како би се на крају дошло до потребног оптималног резултата.

ЛИТЕРАТУРА

- [1] Др Станислав Р. Полић, Могућа примена пословне интелигенције у ревизорској претрази, Ревизор, 2004.
- [2] Др. Бранко Ж. Љутић, Др. Станислав Р. Полић, "Ревизија Информационих технологија", МБА Пресс, Београд 2002.
- [3] David White, End User Perspective, Technology Manager, webMethods, Ajay Anand, Manager - Architecture & Integration Services, Johnson & Johnson com.
- [4] Paul Hawking & Andrew Stein, Revisiting ERP Systems: Benefit Realisation, School of Information Systems Victoria University.
- [5] Ben Ware, June Winckelmann Andrew Clark, Model for ERP/Process support in Higher Education, Syracuse University, Syracuse, New York, 2001.
- [6] Edward Bernroider and Stefan Koch, Decision Making for ERP-Investments from the Perspective of Organizational, Impact – Preliminary Results from an Empirical Study Vienna University of Economics and Business Administration-of Information Processing.
- [7] John Gunson, Jean-Paul de Blasis, The place and key success factors of enterprise resource planning (ERP) in the new paradigms of business management, University of Geneva.¶

ЕТИКА НА ИНТЕРНЕТУ ETHIC ON INTERNET

* Факултет спољне трговине Бијељина

Резиме: У овом раду је укратко представљен Интернет као глобална рачунарска мрежа. Описана је етика у информационим технологијама као грана филозофије која се бави моралним правилима, стандардима и принципима за конкретне проблеме. Дат је скуп правила како се понашати на мрежи, будући да понашање појединца може утицати на остале кориснике. Интернет је значајно измјенио све традиционалне облике дистрибуције знања и повезао људе независно од географских и културних граница.

Кључне речи: етика, информациона технологија, интернет, мрежа, е-пошта, знање.

Abstract: In this work, The internet is displayed as a universal computing network. In short, is described ethics as a branch of philosophy which is preoccupied with moral rules, standards, and which describes principles for certain problems. Also is established a set of rules how to properly conduct oneself on the network, due to behaviors of one person who could have an impact on other users. The internet network has completely transformed all traditional forms of communication and distribution of knowledge and has connected people all around the world regardless of geographical and cultural boundaries.

Keywords: : ethic, information technology, internet, network, e-mail, knowledg.

1. ШТА ЈЕ ЗАПРАВО ИНТЕРНЕТ

Основа на којој је развијена технолошка основа Интернета био је ARPANET (Advanced Research Projects Agency NETwork), односно истраживачка мрежа за војне потребе Сједињених Америчких држава. Основни, дијелови Интернета постављени су још далеке 1983. године као затворена мрежа за потребу размјене информација између научника и инжењера који су радили на пројектима Министарства обране САД-а. Од тада се концепција Интернета необично брзо мијењала. Прво је то био синоним за електронску пошту, а сада готово сви Интернет поистовјеђују с његовом најмлађом компонентом World Wide Webom, чувеним "троструким W" (WWW), кога понекад зову и само Web (Мрежа). Али, оно што је најтеже разумјети

јесте да је Интернет само привид, утолико што не постоји као организација или као неки суперрачунар, па чак ни мрежа рачунара. Основа Интернета је договор о заједничком стандарду за повезивање различитих система умрежених рачунала у глобалну мрежу.

Према класичној економској теорији, Интернет је немогућ. Нема власника, не доноси (директно) профит, нико га "не одржава". Надаље, софтвер који омогућава рад Интернета, углавном је бесплатан. То се посебно односи на *browsers*, односно програме помоћу којих се прегледавају ("претражују") WWW странице. Уџбеници са друге стране кажу, да ће људи нешто радити, само ако су адекватно финансијски награђени. Међутим, све је то допринос огромног броја професионалних програмера али и малих "хакера" и *Webmasters* који с веселем шаљу резултате свог самосталног рада на Мрежу. Многима је довољна награда то што их сматрају "чаробњацима Мреже".

Легендарни Marshall McLuhan, теоретичар електронског доба још је далеко прије појаве Интернета најавио успостављање глобалног друштва, постепено нестајање индивидуализма и национализма, те револуционарне промјене у начину рада, вођењу политике, култури и умјетности. И заиста, Интернетом влада дух заједништва космополитизам, отвореност и демократија. Западне ли неко у какву потешкоћу, трага ли за специфичном информацијом и сл., може рачунати на несебичну помоћ и колегијалну подршку потпуно непознатих људи. Све то даје изузетан подстицај сваком имало креативнијем појединцу.

Да све баш и није ружичасто, говоре свакодневне расправе о злоупрабама Интернета, као нпр. порнографија, педофилија, разни култови и секте, ширење неприхватљивих идеологија (фашизам, антисемитизам) и сл. Ту су и упади рачунарских вандала у туђе системе. Такве појаве нипошто нису за подцијењивање, али срећом Интернет има своје "одбрамбене механизме" којима се такве девијације ипак ограничавају. Наравно, највише су изложени млади и дјеца. Као и у реалном друштву, правилни одгој код куће и у школи свакако је први стуб

обране од опасности које пријете из виртуалног свијета Интернета.

2. ЕТИЧКЕ ДИЛЕМЕ ПРИМЈЕНЕ ИНФОРМАЦИОНИХ ТЕХНОЛОГИЈА

Етика је грана филозофије која се бави анализом одлука и радњи у смислу њихове исправности у датом друштвеном контексту. Као теоретска и практична дисциплина, етика обухвата многа различита питања у информационој технологији и информационим системима - па самим тим и многе различите људе у индустрији и академском животу, како у приватном, тако и у јавном сектору.

Етика се дефинише као обухватање систематске примјене моралних правила, стандарда и принципа за конкретне проблеме (Lewis, 1985). Неки људи вјерују да се етичка дилема јавља кад год одлука или радња има могућност да погорша или побољша добробит појединца или групе људи. Такве дилеме се догађају често, са много сукоба интереса присутних у информатичком друштву. Али, мора се нагласити да оно што није етично не мора неизоставно бити нелегално, а оно што је легално не мора безусловно бити етично. Штавише, да ли се нека радња или одлука сматра етичном ће зависити од многих фактора који томе доприносе, укључујући оне из друштвеног и културног окружења у коме се доносе одлуке и у којима се радња примјењује.

Да би се илустровала природа етичке дилеме размотрите следећа питања која се односе на копирање, продају и дистрибуцију софтвера:

- Да ли је прихватљиво купити софтверски производ, па га онда инсталирати два пута?
- Шта ако га инсталирате, а онда га дате пријатељу да га користи?
- Алтернативно, шта ако га инсталирате и употребите *CD* писач да направите 100 копија - и продате их свакоме ко жели да их купи?
- Шта ако софтвер учините доступним на Веб сајту тако да други могу да га пресниме?
- Шта је са трговином софтвером на Вебу (од потрошача до потрошача)?

Можда ћете се изненадити кад откријете да нема истих одговора на ова питања. Легално, то зависи од јурисдикције гдје живите и радите. Етички, то зависи од специфичних културних и друштвених прилика и средине у којој живите и радите.

Широка примена информационих технологија и природа Интернета створила је многе прилике за активности за које неки људи мисле да нису моралне.

Ево још неких дилема из ширег избора:

- Да ли компанија има право да чита електронску пошту својих запослених?

- Да ли компанија има право да надзире *Web* сајтове које њени запослени посјећују са рачунара компаније?

- Да ли запослени има дужност да користи ресурсе компаније само за сврхе/послове компаније?

- Да ли запослени има дужност да обавјештава о злоупотреби ресурса компаније?

- Да ли појединац има право на приватност података?

- Да ли појединац има дужност да осигура да су персонални подаци, који се чувају о њему или њој увјек прецизни и ажурирани?

- Да ли творац софтвера има право да не призна софтверске грешке да би минимизирао или елиминисао одговорност?

- Да ли крајњи корисник има дужност да поштује интелектуалну својину која припада производу - али не растављајући га и не модификујући га - чак иако је сврха побољшање производа?

- Да ли субјекат података (на примјер, појединац) има право да приступи и исправи податке које држе владине агенције и одјељења (на примјер, полиција, пореске службе, антикорупцијске агенције)?

- Да ли корисник податка (на примјер, влада) има дужност да одмах одговори на захтјеве за приступ субјеката том податку?

Од свих изабраних питања, два су кључна:

1. Чињеница да права морају бити избалансирана са дужностима.

2. Недостатак конкретних „тачних“ одговора због законских и етичких разлика у различитим друштвима.

Одговарајући однос између права и дужности је јасно критичан. На разумјевање овог односа ће утицати друштвене и културне околности. На примјер, концепт индивидуалне приватности је развијенији у Европи и Сјеверној Америци него у Југоисточној Азији, гдје савремени културни (и политички) системи иду у корист друштва, а не појединца. Слично томе, закони о приватности су развијенији у неким правним системима (Канада, Шведска, Велика Британија, Хонг Конг) него у другим (Кина, Мексико).

Питања за која се сматра да уопштено потпадају под штит етике информационе технологије су следећа:

- Етички кодови;
- права интелектуалне својине (примарно дигитална својина, као што је софтвер, филмови и музика, али и заштитни знаци, патенти, копије и књиге);
- одговорност (за дјеловање, или не дјеловање);
- лична приватност и приватност података (укључујући „надзор података“, електронско надгледање, прецизност и доступност података);
- слобода говора насупротив цензури;
- власништво над информацијама.

3. ЕТИКА НА МРЕЖИ

У овом дијелу биће говора о етици и питањима управљања, једним од многих питања која су везана за употребу мрежног рачунарског окружења.

Неколико питања везаних за етику, закон и безбједност постављено је као резултат употребе рачунарских мрежа генерално а наручито Интенета, На примјер:

- Да ли послодавац има право да прегледа вашу електронску пошту без ваше дозволе?
- Да ли је нечија жеља да пресними порнографске слике са дискусионе групе заштићена слободом говора и законом о приватности?
- Да ли дискусионој групи треба слати критичке коментаре о производу, услугама или особи?
- Да ли мрежни провајдер треба да се сматра одговорним за садржај саобраћаја на мрежи?

Кад год нема специфичних одговора на таква питања а њихове законске димензије нису јасне, етика постаје важан фактор. Ево неколико примјера:

1. **Приватност и етика у е-пошти.** Повећано коришћење е-поште поставља питање приватности. Док се писма затварају, материјал на е-пошти је отворен (уколико није шифрован).

2. **Право на слободу говора.** Ширење информација попут порнографије или расистичких материјала путем е-поште, дискусионе групе, електронских огласних табли и јавне мреже може увриједити неке људе. Али ширење таквих информација у САД се сматра правом које је заштићено Уставом САД. Данас се још увијек много дискутује о степену слободе у онлајн свијету као и о томе ко треба да се сматра одговорним за илегалну трансмисију. Предложено је законодавство које би захтјевало од провајдера да направе филтере који би омогућавали одраслима да онемогуће дјечи приступ неодговарајућем материјалу.

3. **Ауторско право.** Материјал којем приступите преко Интенета може бити обиљежен да је у јавном домену и у том случају свако га може употријебити за било коју сврху. Неки материјал је означен као „заштићено ауторским правом“, што означава да вам је потребна дозвола за било шта друго изузев за „поштenu употребу“. *Поштена употреба* се односи на употребу за едукативне и непрофитне активности. Уколико ви стварате профит од материјала заштићеног ауторским правом, треба власнику да платите коришћење.

Законски је забрањено копирање лиценцираних софтвера. Међутим, *бесплатан софтвер* на Интернету се може скинути и дистрибуирати.

4. **Повјерљивост информација о пацијенту.** У САД постоји неколико специјализованих здравствених мрежа, као што је *Telemend*, мрежа која прати пацијенте оболеле од туберкулозе како би преписала најадекватнији лијек. Ови системи се

могу злоупотребити. Како пацијенти знају да добијају квалификовани савјет? Шта ако лични здравствени картон падне у погрешне руке? Раст рачунарске мреже отежава чување тајности медицинских података. Проблем је како довести у равнотежу користи од система здравствених информација и потенцијалних етичких проблема.

5. **Интернет манири.** Јако је лако увриједити људе или им „стати на жуљ“ када не можете да им видите лица или када их не познајете. Два добро позната модела понашања на Интернету су спамовање и провокације. Спамовање се односи на индискриминисану дистрибуцију порука, не водећи рачуна о њиховој подесности. Неки људи стално спамују дискусиону групу. Провокација је често одговор на спамовање, и односи се на слање љутитих порука. Интернет може постати ратна зона између оних који спамују и оних који провоцирају. Обе стране могу бити подједнако криве за уништавање дискусионе групе.

6. **Надгледање колико запослени користе Интернет.** Неке компаније користе специјалне софтвере кој надгледају колико је времена утрошио неки службеник на некој сајт-адреси на Интернету. Циљ је елиминација злоупотребе приступа током радних сати и приступа „непристојним“ сајтовима. Чини се као добра идеја, али да ли је то етички? Чини се добро, али шта је са слободом говора? Да ли је слобода говора апсолутно право, или оно укључује и одговорности?

4. МРЕЖНИ БОНТОН

Постоје и одређена правила, названа **бонтон на мрежи** (мрежни бонтон), који управља понашањем на Интернету.

Никада немојте да одговарате брзо на провокације на Интернету. Мада се „рат увредама“ често распламсава на неконтролисаним дискусионим листама, обично се са неодобравањем гледа на њих. Уколико морате да одговорите на овакве провокације, учините то изван мреже (на приватној е-пошти, а не на дискусионој групи).

Критикујте идеје, а не људе. Покушајте да будете конструктивни у својој критици.

Посматрајте извјесно вријеме монитор и дискусиону листу или дискусиону групу у којој желите да учествујете, како бисте добили осјећај за тон и како бисте избјегли питања која постављају „новајлије“. Прво добро проучите проблематику теме о којој се расправља прије него што поставите питање. Потражите релевантне датотеке и *FAQ* (често постављана питања) како бисте избјегли постављање питања за која већ постоји одговор.

Немојте да „вичете“ (куцање порука ВЕЛИКИМ СЛОВИМА је викање). За наглашавање је довољно

само једну ријеч написати великим словима, али нема потребе за више.

Немојте да шаљете рекламе. Реклама има своје мјесто у онлајн свијету, али будите сигурни да знате гдје јој је мјесто. Велики број *Usenet* група избјегава рекламе. Постављање неке рекламе на погрешно мјесто ће сигурно изазвати напад бјеса па и нешто горе.

Будите свјесни о чему причате. Немојте да пуштате никакве трачеве о било чему у шта сами не вјерујете.

Немојте бит зли. Уколико не прихватите основне идеје дискусионе групе, немојте је прекидати, већ је једноставно заобиђите. Атеиста, на примјер, не треба да се придружује конференцији калуђерица које дискутују о цркви.

Примените златно правило: понашајте се према другима у сајбер простору на исти начин као да сте им окренути лицем у лице, тј. не радите оно што не желите да и вама раде.

5. ИНФОРМАЦИОНА ЕТИКА И ИЗДАВАШТВО НА ИНТЕРНЕТУ

У току смо великих промјена у информацијском подручју јер смо у протеклих 400 или 500 година имали систем размјене знања у којем је доминирао штампани медиј. У 20. вијеку имамо масовне медије и индивидуалне медије као што је телефон. С масовним медијима постоји проблем моћи, тј. утицај на вјеровања и жеље на пуно снажнији начин него што је то био случај са технологијом штампања. На крају 20. вијека добили смо Интернет с децентрализованом структуром, тако да свако може послати поруку, које су у почетку биле само текстуалне, а данас су то све више мултимедијалне поруке. Тако се мијења могућност слања и примања порука. Не ради се само, као код телефона, о односу један-на-један, већ и о односима више-на-више, више-на-један и један-на-више. Неке од ових могућности, а посебно један-на-више, до сада су биле монопол масовних медија. Оваква ситуација отвара нове етичке изазове, а посебно питање чини ли ова промјена напредак према демократичнијем друштву, или представља опасност због немогућности регулисања нових центара моћи. Када је Интернет покренут настала је једна хистеријална ситуација. Неки су вјеровали да ће тај медијум значајно измијенити све традиционалне облике дистрибуције знања као и повезивати људе независно од географских и културних граница. Али, с једне стране добили ситуацију у којој се моћ масовних медија може ослабити путем нових технолошких и друштвених структура које је омогућио Интернет. Људи су слободнији у комуникацији, али то ствара проблеме, у односу на садржај који се може сматрати "опасним" за друге потенцијалне

приматеље. Суочени с оваквом ситуацијом, људи се питају: "Која су правила ове нове игре?" То је етичко питање утолико што се првенствено односи на разлоге због којих сматрамо да би смо се можда требали понашати друкчије када комуницирамо и стварамо путем овог новог медија. Сјетимо се само правила да је потребно проћи 70 година од ауторове смрти да би се могли користити текстови заштићени ауторским правом. Ова се ситуација значајно мијења због могућности које нуди Интернет, а то се односи на "слободну" размјену свих дјела заштићених ауторским правом. Ово је сада општа ситуација, а односи се на све стваратеље који сами пружају своје производе на Интернету. То доводи класичне дистрибутере до велике кризе само зато што произвођачи могу сами бити дистрибутери - могу једноставно послати е-поруку стотинама људи. Издавачи и дистрибутери имају сада смањену моћ и морају се носити са новонасталом ситуацијом. Али и аутори и произвођачи морају се носити с тим јер они нису сасвим независни. Објављивање у познатом часопису још је увијек услов за научни углед. Још увијек имамо центре моћи или, другим ријечима, средства којима се заступа истина. Је ли нешто истинито или поуздано овиси такође о пошљаоцу или дистрибутеру. Није исто ако, рецимо, ти пошаљеш свој ТВ водич или ако га пошаље национална телевизија или *CNN*. Али, с друге стране, имамо различите центре моћи који подржавају различите вриједности истине. Је ли нешто истинито или поуздано зависи од тога ко то каже, када и путем чега. Наравно, није исто објавите ли свој рад на својој *web* страници, или у познатом научном часопису. Интернет ствара нову и све сложенију ситуацију у смислу да уколико Ваш рад одређени часопис не прихвати, Ви га још увијек можете сами дистрибуирати. Или можете рећи издавачу: "Ако ми не објавите рад, нећу Вам га дати и сам/а ћу обавити дистрибуцију на мојој веб страници." То ауторима даје више могућности преговарања с издавачима.

Јер на Интернету је будућност већ почела.

ЛИТЕРАТУРА

- [1] Р. Станкић, Б. Крсмановић, *Пословна Информатика са практикумом*, Универзитетски уџбеник, Бијељина, 2005.
- [2] Р. Станкић, Б. Крсмановић, *Електронско пословање*, Универзитетски уџбеник, Бијељина, 2007.
- [3] Е. Turban, Е. McLean, Ј. Wetherbe, *Информациона технологија за менаџмент*, Универзитетски уџбеник, Београд, 2003. ¶

ПРИНЦИПИ ФУНКЦИОНИСАЊА СИСТЕМА ПИО РС

* Факултет спољне трговине

Кључне ријечи: пензијско и инвалидско осигурање, појединачне уплате, докуп стажа, међугенерациска солидарност, наплаћени доприноси, осигуранници

УВОД

Према Анексу 4. Дејтонског мировног споразума за Босну и Херцеговину, систем пензијског и инвалидског осигурања је у надлежности ентитета. Уставом Републике Српске одређено је да Република уређује и обезбјеђује, између осталог, систем јавних служби, социјално осигурање и друге облике социјалне заштите. Систем пензијског и инвалидског осигурања Републике Српске регулисан је Законом о пензијском и инвалидском осигурању - пречишћени текст - ("Службени гласник Републике Српске" број 106/05 и 20/07). У овај закон интегрисан је Закон о матичној евиденцији о осигуранцима и уживаоцима права из пензијског и инвалидског осигурања ("Службени гласник Републике Српске" број 3/97), који је престао да важи 29. јула 2005. године.

Обједињавањем Закона о матичној евиденцији о осигуранцима и уживаоцима права из пензијског и инвалидског осигурања са Законом о пензијском и инвалидском осигурању учињен је значајан корак у поступку сједињења прописа који регулишу област пензијског и инвалидског осигурања на једном мјесту. Данас су сва питања од значаја за ову област регулисана матичним законом, изузев стопе доприноса за пензијско и инвалидско осигурање која је, по природи ствари, регулисана Законом о доприносима ("Службени гласник Републике Српске" број 51/01 и 96/03).

Поред наведених прописа, за систем пензијског и инвалидског осигурања су од великог значаја међудржавни уговори које је закључила Босна и Херцеговина са другим државама ради регулисања међусобних права и обавеза у овој области. Босна и Херцеговина је закључила и ратификовала билатералне споразуме са Аустријом, Хрватском, СР Југославијом, Турском и Македонијом. Са Краљевином Белгијом и Словенијом споразуми су потписани и у току је процедура ратификације. Са Холандијом и Швајцарском споразуми су парафирани, а са Луксембургом и Мађарском у току су преговори. Према Бечкој конвенцији о сукцесији

држава, за државе насљеднице на простору бивше СФРЈ, настала је, између осталог, и обавеза пружања и извршавања задатака бивше федералне државе из уговора о социјалном осигурању затечених на снази и у примјени приликом престанка њеног постојања. Ријеч је о сљедећим државама: Белгија, Бугарска, Чешка, Данска, Француска, Италија, Луксембург, Мађарска, Холандија, Норвешка, Пољска, Румунија (само здравство), Њемачка, Шведска, Швајцарска, Велика Британија и Египат (реципрочна исплата пензија). За остваривање права из пензијског и инвалидског осигурања, као и утврђених потреба и интереса у области овог осигурања, основан је Фонд за пензијско и инвалидско осигурање, чија је дјелатност од посебног друштвеног интереса.

I. ПРАВНИ И СОЦИЈАЛНИ ОКВИРИ

Законом о пензијском и инвалидском осигурању установљено је обавезно пензијско и инвалидско осигурање и уређена су права и обавезе по основу тог осигурања. Такође, законом је установљена и могућност да се лица која нису обухваћена обавезним осигурањем осигурају на пензијско и инвалидско осигурање.

Права из пензијског и инвалидског осигурања су за случај старости - старосна пензија, за случај инвалидности - инвалидска пензија, за случај смрти осигураника, односно корисника личне пензије - породична пензија, а услови за стицање ових права утврђени су Законом.

Систем пензијског и инвалидског осигурања Републике Српске устројен је у складу са начелом *међугенерациске солидарности* и припада системима који се уобичајено означавају као PAYG системи. У том контексту систем пензијског и инвалидског осигурања у Републици Српској се сусреће са свим оним проблемима који су и иначе карактеристични за овај модел пензијског и инвалидског осигурања. То је проблем који погађа највећи број европских држава и његово рјешавање свакако ће представљати један од највећих изазова свим модерним друштвима у наредним деценијама. Постојеће државно пензијско осигурање функционише тако што се из зарада запослених издвајају доприноси из којих се исплаћују пензије. Пензијски систем генерациске солидарности говори

о високој социјалној свијести друштва, али за будуће генерације пензионера он је недовољан, јер се њиме осигурава само основни ниво социјалне сигурности. Показао се као неефикасан и финансијски неодржив, јер се ослања само на текуће уплате из доприноса осигураника.

Поремећај кључних индикатора система пензијског осигурања (број запослених, број пензионера) узрок су насталих тешкоћа и сталне неравнотеже у погледу прикупљања изворних прихода по основу доприноса и потреба за функционисање пензијског система. Томе посебно погодује одсуство јаким контролних механизма у систему прикупљања и уплате доприноса и недоследност у примјени санкција у случају фискалне недисциплине.

У систему међугенерациске солидарности, фонд фактички и не постоји. Оно што се назива фондом тек је пролазни рачун на који се слијевају уплате радно активних обвезника, да би се њима истовремено финансирале пензије данашњих пензионера. Да би пензијски систем функционисао на оптималан начин, потребно је да на једног пензионера долази најмање 2-3 запослена радника. Како већ дуги низ година на једног пензионера долази 1-1,5, намеће се став да је постојећи пензијски систем неодржив. Овака систем не одговара пензионерима јер не обезбјеђује редовну и сигурну исплату пензија, запосленима због обавезе плаћања високих доприноса за његово финансирање, а не одговара ни држави која из буџета финансира дефицит пензијског фонда.

Питање односа између броја запослених и броја пензионера је питање величине расположивих средстава за расподјелу. Модел међугенерациске солидарности дефинише стечено право као одређено потраживање према будућим генерацијама, при чему се оно поставља одвојено од капацитета плаћања тих будућих генерација. Све је већи раскорак између права из пензијског и инвалидског осигурања и све скромнијих реалних извора из којих се она алиментирају, тако да држава преузима бригу о материјалној и социјалној сигурности осигураника од пензионисања до краја живота. Поред опште незапослености, те пропадања великих предузећа, један од основних разлога недовољног и неуједначеног прилива изворних прихода лежи у недисциплини привредних субјеката који раде, те схватању да се без посљедица макар и привремено, могу ослободити тог трошка, пребацујући обавезу плаћања доприноса за пензијско и инвалидско осигурање на неког другог. Велики број радника, поготово у поратном периоду је свјесно прихватио да ради и за минималну плату без плаћања доприноса, мислећи како да обезбједи тренутну егзистенцију, при томе не размишљајући о егзистенцији у дугом року.

Недостатак аутоматизма и интервенције државе у оваквим ситуацијама довели су раднике и пензионере у незавидан положај - немогућност остваривања својих права за раднике, а садашње пензионере да страхују за исплату својих пензија.

Реални извори за финансирање исплате пензија у садашњим условима су скромни и недовољни. У систему генерациске солидарности - текућег финансирања, није могуће или је то изузетно тешко обезбједити потребна средства за редовну исплату пензија. Ове чињенице указују на потребу да је до покретања привредног развоја и отварања нових радних мјеста неопходно тражити и алтернативне изворе финансирања како би се искључила или бар смањила потреба за трансфером из буџета, те обезбједила исплата пензија по рјешењу.

Та чињеница приморала је фондове пензијског и инвалидског осигурања у последњих двадесетак година да приступе реформисању традиционалних приступа у овој области како би се прилагодили новим демографским околностима и избјегли евентуалне крупније поремећаје система у будућности. Уобичајено, прве промјене се тичу поопштравања услова за стицање права из пензијског и инвалидског осигурања (најчешће се диже старосна граница за одлазак у старосну пензију, рестриктивнији одлазак у инвалидску пензију и сл.) Тим путем креће се и систем пензијског и инвалидског осигурања у Републици Српској. Ступањем на снагу Закона о пензијском и инвалидском осигурању ("Службени гласник Републике Српске" број 32/00) 30. септембра 2000. године учињене су прве озбиљне реформе система, које су се, прије свега, огледале у повећању година за одлазак у старосну пензију, као и у смањењу максималног процента који се примјењује на пензијски основ, тако да он данас износи максимално 75%.

Такође, овим законом предвиђено је да висина пензијског основа зависи искључиво од нето плата, односно од других основа осигурања на које је обрачунат и уплаћен допринос, почев од 1970. године (због високе инфлације, плате остварене 1992. и 1993. године не узимају се у обрачун пензијског основа), с одређеним изузецима када су у питању гарантовани пензијски основи за учеснике ВРС-а и за врло ријетке случајеве када осигураник, односно корисник није остварио плате послје 1. јануара 1970. године. Јако битно је и то да су из система пензијског и инвалидског осигурања искључена такозвана права социјалне природе као што су права на новчану накнаду за тјелесно оштећење и новчану накнаду за помоћ и његу другог лица.

II. ОСНОВНИ ПОКАЗАТЕЉИ

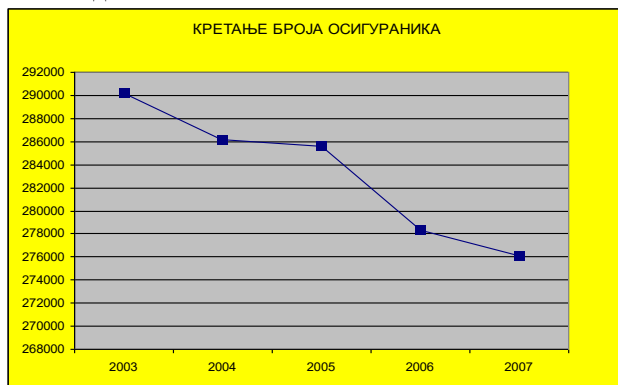
Права из пензијског и инвалидског осигурања у Фонду за пензијско и инвалидско осигурање Републике Српске у децембру 2006. године користило је 197 595 корисника. Ако упоредимо тај податак са податком из 1997. године, уочићемо да је у периоду од само девет година дошло до раста броја корисника права за 38 097 хиљада корисника. У графикону 1 приказано је кретање броја корисника права из пензијског и инвалидског осигурања у периоду 2003. – 2007. година.



Графикон 1. Кретање броја корисника 2003. – 2007.

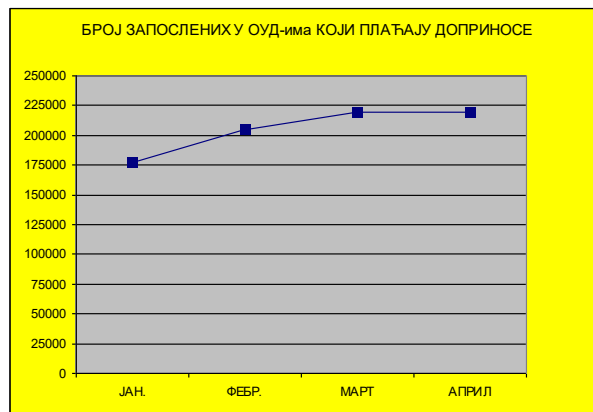
Као што се може примјетити, знатно је порастао број корисника права. За претпоставити је да ће се тај број и даље повећавати, а нарочито ако се узме у обзир да су најновијим измјенама закона које су ступиле на снагу 30. марта ове године враћени институти појединачне уплате и докупа стажа до 31. децембра 2007. године.

С друге стране, ако погледамо број осигураника у децембру 2006. године (278 298), и тај број упоредимо са стањем из децембра 2005 године (285 640), видјећемо да је у периоду од само годину дана дошло до смањења броја осигураника за 7 342. У графикону два приказано је кретање броја осигураника Фонда за пензијско и инвалидско осигурање Републике Српске у периоду 2003. – 2007. година.



Графикон 2. Кретање броја осигураника 2003. – 2007.

Оно што је позитиван тренд јесте чињеница да је дошло до раста броја осигураника запослених код обвезника уплата доприноса који плаћају доприносе. Тај број је је у 2005. години износио 186 882, у 2006. години 198 008, док је кретање овог броја за прва четири мјесеца 2007. године приказано у графикону три.



Графикон 3. Број запослених у ОУД-има који плаћају доприносе

Такође, битно је истаћи да наплата доприноса за пензијско и инвалидско осигурање биљежи константан раст, тако да је просјек за четири мјесеца у 2007. години у односу на мјесечни просјек 2003. године већи за преко 11 милиона КМ или 54,67%. Приход од доприноса у прва четири мјесеца 2007. години биљежи тренд раста у односу на исти период у 2006. годину у просјеку за 5,5 милион КМ или 22% (графикон број четири).



Графикон 4. Просјечни мјесечни износ неплаћених доприноса

Ако би се наставио мјесечни раст прихода по основу доприноса према стопи раста у прва четири мјесеца 2007. године у односу на исти период 2006. године, може се очекивати да просјек прихода од доприноса на мјесечном нивоу за 2007. годину буде око 34.500.000 КМ.

На основу ученог тренда раста прихода по основу доприноса у периоду 2003.-2007. година, очекује се да ће просјечни мјесечни износ приход од доприноса у 2008. години достићи ниво од око

39.000.000 KM. И поред очекиваног раста изворних прихода, без значајног удјела средстава из Бюдета износ пензија признат по рјешењу неће се моћи исплатити ни у 2008. години.

Однос између броја корисника права и броја осигураника за које се плаћају доприноси је скоро изједначен, што је далеко од односа који се сматра минимумом неопходним за одржавање система. За исплату пензија у пуном износу недостаје мјесечно цца 11.500.000 KM.

претпоставке да права из пензијског и инвалидског осигурања нису заувјек дефинисана права у неком обиму, већ да дјеле судбину сличних права са економским могућностима друштва у којем се остварују, значи да се формира за усклађивање пензија мјења како се мјењају економске могућности државе. И много богатије земље од наше са финансијски стабилнијим пензијским системом, са тешкоћама могу пратити усклађивање пензија са порастом плата.

Како могуће рјешење у неким земљама прихваћено

Год	Број пензионера	Број осигураника	Однос бр.пенз и бр.осигураника	Просј. пензија KM	Просјечна нето плата у РС (KM)	Учешће просј.пензије у просј. плати	Потрошачка корпа (KM)	Учешће просј. пенз.у потрошач.корпи
2002	182.800	285.668	1:1,56	120,00	347	34,60	461	26,06
2003	183.885	288.834	1:1,57	159,39	379	42,05	476	33,48
2004	188.748	286.213	1:1,51	174,57	423	41,26	457	38,19
2005	191.807	285.640	1:1,49	205,95	465	44,29	453	45,46
2006	197.595	297.315	1:1,50	210,00	521	40,30	483	43,48
Апр/2007	197690	296.850	1:1,50	215,49	569	37,87	489	44,06

Табела 1. Показатељи пензионог система у Републици Српској 2002-2007

Из претходне табеле се види да на једном пензионера долази свега један и по запослени. Ако посматрамо број осигураника код обвезника који плаћају допринос за ПИО, онда је однос броја пензионера и такавих осигураника скоро изједначен са напоменом да је у 2007. години позитиван тренд повећања броја обвезника који пријављују раднике и плаћају допринос. Достигнути ниво просјечне пензије од 220 KM покрива 37,87% просјечне плате у Републици Српској, односно 44,06% потрошачке корпе у Републици Српској. Од укупног броја пензионера, 35.896 или 18,15% користи инвалидску пензију, старосну пензију користи 89.496 или 45,27% док је 72.298 корисника породичне пензије или 36,57%.

За мај 2007. године укупна средства за исплату пензија по коефицијенту 0,80 износила су 45.972,247,1 за 198.366 корисника права.

Специфичне потребе пензионера и релативно ниске пензије (преко 120.000 корисника прима пензију до 215. KM), те њихова овисност о помоћи других, стављају их у посебно тежак положај. Пензионери самци или породице гдје је само један прималац ниске пензије од 100-200 KM, изложене су огромном ризику пада у сиромаштво, односно већ се налазе испод линије сиромаштва.

Једно од кључних питања у систему пензијског осигурања свакако је питање начина усклађивања пензија-индексација пензија тј. одржавање и заштита реалне вриједности пензија. Ако пођемо од

је, усклађивање пензија према расту трошкова живота и то једном годишње у априлу текуће године. Могуће је и усклађивање по тзв. швицарској формули, тако што би се пензије усклађивале пола према трошковима живота, а пола према порасту нето плата.

Такође, потребно је истаћи да су гарантовани пензијски основи у 2006. и 2007. години изнад нивоа гарантованих пензијских основа из ранијих година.

ЗАКЉУЧАК

Измјенама Закона о пензијском и инвалидском осигурању које су ступиле на снагу 30. марта ове године у систем су поново враћени институти појединачних уплата и докупа стажа. Ријеч је о институтима ограниченог временског трајања и могу се користити до 31. децембра 2007. године под условима предвиђеним законом. Појединачне уплате и докуп стажа нису уобичајен и редован дио система пензијског и инвалидског осигурања, али је њихова поновна, временски ограничена, уградња у наш систем оправдана чињеницом да је у процесу приватизације и цјелокупне транзиције кроз коју друштво пролази, један значајан дио популације остао социјално незбринут, а ово се може посматрати као један од начина рјешавања проблема. Ово нарочито има снагу ако се узме у обзир чињеница да одређени број радника није у стању да оствари своја права због неизмирења обавеза од стране послодавца, а на шта осигураници објективно нису у могућности да утичу. ¶

ДЕФИНИСАЊЕ И КЛАСИФИКАЦИЈА ЈАВНИХ ПРЕДУЗЕЋА

* Хет Требиње

Резиме: У раду је прецизније дефинисан појам "јавно предузеће" који произилази из разлика које карактеришу поменута предузећа у различитим земљама, различитим дјелатностима и гранама. Примарно се констатује да су јавна предузећа са већинским државним капиталом, прилагођена тржишним критеријумима, за одређену друштвену заједницу ефикаснија у односу на приватна.

Кључне ријечи: врсте јавних предузећа, монополски положај, ефикасност, неопходност оснивања, подстицање тражње, проблематика регулација.

1. УВОД

Актуелни процес креирања европског тржишта с једне стране, монополски положај јавних предузећа с друге стране и њихов значај за функционисање и живот друштвене заједнице нужно захтијевају одређени облик јавног регулација свих предузећа. У раду су предложене нове методе функционисања јавних предузећа прилагођене савременим друштвено-економским и политичким односима. Приоритет се одржава у неопходности оснивања, и реструктурирања постојећих јавних предузећа у односу на приватна.

2. ПОЈАМ И ВРСТА ЈАВНИХ ПРЕДУЗЕЋА

При покушају да се прецизније дефинише појам *јавно предузеће*, наилази се на више тешкоћа. Оне произлазе из разлика које карактеришу предузећа из ове области - јавни сектор - у различитим земљама, различитим дјелатностима и гранама привреде у оквиру појединих земаља, као и из самих карактеристика јавних предузећа у различитим временским периодима. У суштини, ове разлике се испољавају у институционалном облику јавних предузећа, њиховој дјелатности, положају који имају у привредном систему, инструментима којима се регулише њихово функционисање, економској ефикасности и сл. Када се спознају и утврде ове разлике, јавна предузећа се на најопштији начин могу дефинисати као предузећа чије се оснивање и функционисање доводи у везу са општим интересом и у коме јавна власт¹ у потпуности или дјелимично обавља улогу предузетника.

У настојању да се ближе одреди појам јавних предузећа преваходно се истичу њихове битне карактеристике по којима се јавна предузећа и разликују од осталих предузећа.

Примарно се констатује да су јавна предузећа у државном власништву, да је њихов циљ обезбјеђење производа или услуга од посебног значаја за одређену друштвену заједницу, да се налазе у монополском или неком другом привилегованом положају на тржишту, стеченом уз подршку власти и државе како би се обезбједило њихово успјешно функционисање у општем интересу. Само дефинисање функција као резултата подјеле рада представља основу не само у јавном већ и у свим предузећима. То објашњава Божидар Ставрић: "Основна улога организације предузећа јесте ефикасност обављања послова и ефективност привређивања. Остваривање ове улоге организације могуће је, поред осталог, успостављањем односа између учесника у процесу пословања предузећа"².

О наведеним карактеристикама јавних предузећа детаљније ће се говорити у наставку овога рада. Прецизираћемо најважније карактеристике из којих проистичу и остале особености ових предузећа, а то су производња и дистрибуција есенцијалних добара, као и функционисање у јавном интересу. Недовољно одређена суштина ових појмова један је од основних разлога што се број и заступљеност јавних предузећа у различитим привредним гранама мијења у зависности од преовлађујућег јавног мишљења и циљева актуелне власти. Одсуство директне конкуренције, као њихова сљедећа битна карактеристика, у областима у којима дјелују јавна предузећа, условљено је недостацима тржишног механизма у регулација неких дјелатности. Тим дјелатностима, свакако, најважнији су природни монополи чија је основна карактеристика да је конкуренција у дјелатностима у којима су они присутни, економски нерационална, а у неким случајевима и технички недовољно ефикасна.

Монополски положај јавних предузећа, с једне стране, и њихов значај за живот и функционисање одређене друштвене заједнице, с друге стране,

² Манојло Бабић, Божидар Ставрић: Организација предузећа, Књигица КИЗ Центар, Београд 1996. страна 307.

¹ Мисли се на државу

нужно захтијевају одређени облик јавног регулисања ових предузећа, што представља њихову сљедећу битну карактеристику. Поред ових, може се навести и низ других, мање важних карактеристика јавних предузећа, међу којима је и та да јавна предузећа, посебно њихов дио који се сврстава у јавне службе, имају велике иницијалне инвестиције у опрему.

Јавна предузећа срећу се у различитим правним облицима. Гледајући упоредно, преовладава рјешење по којем јавна предузећа имају правни субјективитет. Најчешћи основни облици јавних предузећа су корпорације и државне компаније у оквиру којих се, у појединачним земљама, могу срести различити облици јавних предузећа. Јавна корпорација јесте институција јавног права, а посебно правним субјективитетом. По правилу оснива се посебним Законом или одлуком надлежног државног органа у привредним гранама за које је држава посебно заинтересована. Јавне корпорације првенствено се финансирају средствима која добијају од државе (нпр. дотације у Француској или дивиденде од јавног капитала у Великој Британији), а као основна средства могу се користити и кредити јавне корпорације. Те корпорације највише су заступљене у Великој Британији, САД, Француској, Италији, Аустрији, док се на примјер у Њемачкој ријетко срећу. Не могу се оснивати у облику акционарског друштва.

Државне компаније представљају институције приватног права са правним понашањем сличним осталим облицима привредних организација. Контролу над њиховим пословањем држава остварује посједовањем акција тих компанија (свих или дијела). Поред јавних предузећа, у неким земљама у испуњењу виталних потреба учествују и неке владине организације, односно агенције надлежних министарстава. За разлику од јавних корпорација, карактеристику корпорација као облика организовања великих пословних система Манојло Бабић објашњава: "... Прву и можда најважнију карактеристику корпорације чини то да је она, по свом институционалном устројству и опредељењу, дионичко друштво. Она је, дакле, предузеће које капитал за свој рад прибавља емитовањем и продајом дионица. Без обзира о коме се капиталу ради, да ли о почетном, оснивачком или пак о ономе који се накнадно стиче током рада предузећа и у једном и у другом случају до корпорације се углавном долази путем дионица, а то значи њихове емисије и продаје".³

У нашем законодавству област јавних предузећа уређује Закон о предузећима и низ закона којима се регулише оснивање и функционисање појединачних јавних предузећа.

3. УЛОГА ДЈЕЛАТНОСТИ ЈАВНИХ ПРЕДУЗЕЋА

У неким индустријским земљама јавна предузећа у укупном бруто друштвеном производу имају учешћа 10-15%, а код неких земаља у развоју чак 35-40%. У овим земљама јавна предузећа присутна су скоро у свим областима привреде. И поред значајних разлика које могу постојати између појединих земаља, постоји одређени број виталних производа и услуга који су заједнички у свим индустријализованим земљама, што нам омогућава да наведемо основна подручја дјелатности јавних предузећа:

- а) Јавне службе традиционално представљају најважније подручје дјелатности јавних предузећа, посебно онај дио јавних служби чија је дјелатност повезана с коришћењем различитих инфраструктурних мрежа, као што су мрежа водоводних цијеви, гасовод, електрична мрежа и сл. Најважније дјелатности јавних служби су производња и дистрибуција енергије (електрична енергија, природни гас и сл.), водопривреда, телекомуникације (радио, телевизија, ПТТ и сл.), транспорт (ваздушни саобраћај, жељезнице, градски саобраћај и луке) итд. Предузећа јавних служби у европским земљама најчешће су организована на основама јавне службе, док су у САД то или приватна предузећа строго контролисана од стране државе или предузећа на основама јавне службе.
- б) б) Производња базичних индустријских производа, као што су нпр. угаљ, нафта, нуклеарна енергија, челик и сл.
- в) в) Банкарство и осигурање. Банке у јавном власништву постоје готово у свим европским земљама, а посебно у Аустрији, Италији и Француској - земљама у којима је процес национализације банкарског система био најинтензивнији..

Овим прегледом обухваћена су само најважнија подручја дјелатности јавних предузећа⁴. Набројати све привредне гране у којима дјелују или су дјеловала јавна предузећа било би доста компликовано с обзиром на то да су у готово свим производњама била заступљена јавна предузећа.

4. НЕОПХОДНОСТ ОСНИВАЊА И ЕФИКАСНОСТ ЈАВНИХ ПРЕДУЗЕЋА

Тешко је одговорити на више пута постављена питања да ли неке производе или услуге треба да обезбиједи јавна или приватна предузећа. Стоји

³ Манојло Бабић, Божидар Ставрић оп. цит. под 2. стр. 271

⁴ Момчило Милисављевић, Редактор, Положај и улога јавних предузећа у Србији. "Зборници" Институт економских наука Београд 1995. Страна 39, 40.

чињеница да се процеси национализације и приватизације поклапају са промјеном политичких структура на власти, као што је то било са црном металургијом у В. Британији, гдје се процес национализације поклапао са доласком лабуриста, а процес приватизације са доласком конзервативаца на власт. Дакле, разрјешење дилеме - јавно или приватно предузеће, у великој мјери је условљено разлозима политичке природе.

Не потенцирајући утицај политичких фактора на заступљеност јавних предузећа у привреди, у наставку ћемо изложити само најважније економске чињенице у прилог постојања ове врсте предузећа. Најчешће истицане аргументе у прилог јавних предузећа представљају недостаци које у неким случајевима испољава тржишни механизам. У типичне случајеве испољавања неефикасности привређивања привредног система и тржишног механизма спадају јавна добра. Корисност ових добара доступних потрошачима не може се мјерити корисношћу коју она имају за појединце, нити износом који би они на тржишту за њих били спремни да плате. Приватно привређивање не обезбеђује довољно ефикасно њихову понуду због чега се ова добра препуштају нетржишним институцијама које су по правилу у јавном власништву. Стога понуду јавних добара, умјесто тржишних критеријума успостављених конкуренцијом, регулише јавни интерес⁵. Сљедећи типичан примјер неефикасности тржишног механизма представљају дјелатности са значајним екстерним ефектима. Неефикасност тржишта у случајевима према вани испољава се као недовољна производња добара која имају екстерне трошкове. Да би се спријечио прост трансфер трошкова и користи, настао неспособношћу тржишта да их правилно вреднује, држава интервенише различитим мјерама. Оснивање јавних предузећа представља један од облика интервенције.

У прилог формирању јавних предузећа спада постојање привредних гиганта који имају карактеристике природног монопола. Познато је да се у природне монополе убрајају електропривреда, водопривреда, жељезница, дистрибуција природног гаса и сл.

Особина свих природних монопола јесте значајно улагање капитала у инфраструктуру и изузетно скупу опрему. Да би при релативно ниском нивоу цијена остварили довољан износ прихода за покриће високих трошкова пословања, појединачна предузећа у овим привредним гранама морају имати велики број корисника својих производа и услуга.

⁵ Момчило Милисављевић, Значај и улога јавних предузећа у Србији "Зборник" Институт економски факултет Београд 1995. страна 40-41

Зато је постојање већег броја предузећа која задовољавају исту врсту потреба на одређеном подручју непотребно, јер то може да значи да ниједно од њих није довољно велико да ужива ефекте економских величина. Било какво другачије рјешење од монопола економски је нерационално, па аргумент да је боље да то буде јавно контролисано него да је приватни монопол иде у прилог јавних предузећа⁶.

Поред изнесених, могу се навести и други, мање значајни економски и неекономски разлози за постојање јавних предузећа. Тако се често економска политика наводи као оправдање постојања јавног сектора пошто се сматра да државно регулисање кључних грана омогућава лакше рјешавање проблема цјелокупне привреде држава.

Поред тога, сама важност неких дјелатности, као што су производња и дистрибуција електричне енергије и слично могу представљати оправдање држави за преузимање контроле над њима. Наведеним се може бранити сврсисходност оснивања јавних предузећа и повјеравање производње и дистрибуције стратешки важних производа овим предузећима.

Јавна предузећа имају значајну улогу и у подстицању тражње. Сматра се да је један од основних циљева национализације извршене у Француској 1982. године био оживљавање инвестиција у привреди⁷. Јавном сектору се често, посебно у земљама у развоју, приписују и шири социјални циљеви као што су отварање нових радних мјеста или заустављање раста незапослености, што додатно промовише јавна предузећа. Да јавна предузећа могу имати и неке социјалне функције чак и у развијеним земљама, свједочи примјер Француске гдје су ограничења социјалне политике јавним предузећима наметнула силне обавезе у погледу запошљавања. Те се обавезе односе на побољшање услова живота запослених, развој запослености и бољи географски размјештај запослених⁸.

Проблематика регулисања јавних предузећа сложен је процес који проводи више институција и организација, а обухвата и бројне циљеве који се желе остварити. Његову сложеност условљавају националне или локалне специфичности које сваки од елемената система регулације може имати. Не

⁶ Shafto, T...J. old - TNO Organization in ist Enxironment Vol. 1, Pitmah, London , 1979.

⁷ Delaite, MF "Конкурентност и стратегија јавних предузећа у тржишном сектору привреде" Економски аналитичари бр. 111, стр. 128

⁸ Делаите, МФ "Конкурентност и стратегија јавних предузећа у тржишном сектору привреде" Економски анали, бр. 111, 1992.год. стр. 129.

улазећи у ове специфичности можемо констатовати да је регулисање јавних предузећа сложен проблем. Постоји неколико основних инструмената којима се појединачно или чешће у комбинацији, треба утицати на јавна предузећа. То су: тарифа, контрола цијена, контрола услуга, прописивање стандарда квалитета производа и услови пружања услуга. Познати и дуго времена једини инструмент државних регулација била је контрола цијена, тако да се и данас сматра да је она суштина регулације⁹. Након тога, већи значај почео се придавати прописивању стандарда квалитета производа и услуга, као и дозволама за обављање одређених дјелатности, увјерења о јавној подобности и сл. Поред тога држава може контролисати јавна предузећа и на бројне друге начине.

Посебан значај јавна предузећа имају у привреди. Немогућност да се резултати њиховог функционисања адекватно изразе новчаним јединицама не искључује потребу ефикасне употребе средстава којима ова предузећа располажу. Регулаторна ефикасност јавних предузећа била је предмет бројних теоријских и емпијских истраживања. Општи закључак теоријских и преовлађујући закључак емпијских истраживања јесте да су јавна предузећа, односно јавни сектор у овом погледу неефикаснији у поређењу са приватним сектором.

Теоријска истраживања указују на бројне узроке релативне неефикасности јавних предузећа. Најважније међу њима нуди теорија својинских права, по којој се узроци ниже ефикасности јавних предузећа у поређењу са приватним предузећима налазе у недостацима јавне својине. Суштинска разлика између приватне и јавне својине је у томе што јавна својина није трансферабилна. Гледајући са становишта појединца, приватна својина представља право једностране продаје или замјене својинских права, односно удјела појединца у тим правима. Својинска права представљају право употребе ресурса, конкретније, кад се ради о својини над предузећем, права располагања оним дијелом прихода који након исплате уговорене цијене свих инпута преостаје предузећу, односно власницима предузећа.

5. ЗАКЉУЧАК

Најважније карактеристике из којих произилазе основне особености ових предузећа су производња и дистрибуција есенцијалних добара, као и функционисање у јавном интересу. Кроз ову констатацију се дефинише појам и врста јавних предузећа. Тешко је прецизније одговорити на

постављено питање да ли неке производе и услуге треба да обезбиједи јавна или приватна предузећа. Стоји чињеница да се процеси национализације и приватизације поклапају са промјеном политичких структура на власти. У суштини су познати производи и услуге из јавног домена. У раду се констатује да приватно привређивање не обезбјеђује довољно ефикасну понуду, те се предност даје јавним предузећима. Објашњење претходног се огледа у слиједећем: основа свих природних монопола јесте значајно улагање капитала у инфраструктуру и у скупу опрему да би при релативно ниском нивоу цијена остварили довољан износ прихода за покриће властитих трошкова пословања. Појединачна предузећа у овим привредним гранама морају имати велики број корисника својих производа и услуга. За то је непотребно постојање већег броја предузећа која задовољавају исту врсту потреба на одређеном подручју, јер то може да значи да ни једно од њих није довољно велико да ужива ефекте економских величина. Било какво другачије рјешење од монопола економски је нерационално па овај аргумент иде у прилог да то буде јавно контролисано, што говори да су јавна предузећа ефикаснија у односу на приватна.

ЛИТЕРАТУРА

- [1] Бабић, Манојло; Ставрић, Божидар: *Организација предузећа*, Књигица КИЗ Центар, Београд 1996.
- [2] Delaite, MF "Конкурентност и стратегија јавних предузећа у тржишном сектору привреде", Економски аналитичари бр. 111
- [3] Милисављевић, Момчило: *Редактор, Положај и улога јавних предузећа у Србији.*, "Зборници" Институт економских наука Београд 1995.
- [4] Миленковић, Милутин: *Вјеродостојни радио*, Београд, 1994.
- [5] Милисављевић, Момчило: *Значај и улога јавних предузећа у Србији*, "Зборник" Институт економски факултет Београд 1995.
- [6] Shafto, T...J. old - *TNO Organization in ist Enxironment* Vol. 1, Pitmah, London , 1979.
- [7] Delaite, MF "Конкурентност и стратегија јавних предузећа у тржишном сектору привреде", Економски аналитичари бр. 111¶

⁹ Ках-АЕ-The Economics of Regulation: Principlos and Institutions, Vol.I, John wivev, New York, 1970.

КОРЕЛАЦИЈА ОБЈЕКТИВНИХ ЕКОНОМСКИХ, СОЦИЈАЛНИХ И
ПОЛИТИЧКИХ ПОКАЗАТЕЉА СА ИНДЕКСОМ ПЕРЦЕПЦИЈЕ
КОРУПЦИЈЕ
CORRELATION BETWEEN ECONOMICAL, SOCIAL AND POLITICAL
INDICATORS AND CORRUPTION PERCEPTION INDEX

* Управа за индиректно опорезивање, Бањалука

Резиме: Феномени корупције привлаче пажњу стручне и научне јавности током посљедњих година, а нарочито у периоду замаха опште глобализације. Методологије мјерења, тј. квантификације корупције могу се сврстати у двије групе: субјективне и објективне. Субјективне методе засноване су на анкетама у којима испитаници изражавају своје ставове према различитим феноменима корупције и то на основу властите перцепције феномена или на основу властитог искуства. Такозване објективне методе су такође посредне, али се заснивају на објективним статистичким подацима неке државе. У раду је истражено да ли постоје корелације између објективних показатеља и индекса перцепције корупције одређеног по методологији *Transparency International*.

Кључне ријечи: корупција, индекс, перцепција, објективни, показатељи

Abstract: During recent years and mostly in period of intensive globalisation, corruption phenomena attracts experts and scientists. Measuring methodologies, i.e. quantification of the corruption can be divided in two groups: subjective methods and objective ones. Subjective methods are based on surveys collecting data about attitudes of people on various phenomena of corruption as perceived by respondents or based on their personal experience. So named objective methods are also indirect ones, but based on objective indicators. Aim of the work was to investigate eventual correlation between objective indicators and Corruption Perception Index composed by methodology of *Transparency International*.

Keywords: corruption, index, perception, objective, indicators

1. УВОД

Ријеч "корупција" у данашњем значењу први пут спомиње Макијавели у својим списима, користећи ријеч *corruzione*. Макијавели каже: "У корумпираној држави појединац сматра да вреднота има значење само ако је у приватној сфери, а истовремено користи јавну сферу за промоцију својих приватних интереса".

Корупција, као друштвени, економски, политички, морални, правни, дакле комплексан феномен, привлачи пажњу стручне и научне јавности током посљедњих 30 година, а нарочито током периода замаха глобализације, прво економске па затим цивилизацијске. Ради обезбјеђења сигурности пласмана капитала у државама извозницама порастао је интерес не само за економске, већ и за друштвене, правне, политичке прилике у државама увозницама капитала. Овај интерес довео је до стварања значајних институција и фондова за истраживања феномена корупције, све са циљем изналажења ефикасних метода њене превенције и сузбијања.

Рат у Босни и Херцеговини је за посљедицу имао општу кризу морала, напуштање ранијег система вриједности који није замијењен новим, осјећај несигурности грађана и предузетника изазван непостојањем правне државе, безакоњем, лошим законодавством.

Корупција настаје тамо гдје друштвена, политичка, економска и морална правила нису јасно утврђена и гдје не постоје ефикасни друштвени механизми за имплементацију и надзор спровођења тих правила. Повратним дјеловањем корупција негативном промјеном норми и разграђивањем институција даље разграђује друштвени, политички, економски, правни и морални систем неког друштва, што обично називамо "ерозијом друштвених вриједности".

2. ДЕФИНИЦИЈЕ КОРУПЦИЈЕ

Од свих дефиниција корупције најчешће се користи она која каже да је корупција "злоупотреба

повјереног јавног овлашћења у циљу стицања приватне користи" [1]. При том корист не мора бити имовинска, нити злоупотреба мора бити извршена од стране појединца. Наиме, постоје многе форме колективне корупције у којим случајевима бивају корумпиране институције или организације. Без обзира да ли се ради о појединачној или колективној (гдје су на једној или обје стране институције или организације) корупцији, новац или друге материјалне и нематеријалне користи стечене коруптивним активностима бивају "приватизовани" на различите начине, тј. завршавају као новац или корист појединца. У циљу стварања услова за спречавање корупције у специфичним областима потребна је ужа дефиниција овог феномена, али уже дефиниције често занемарују виталне утицајне факторе који корупцију омогућују и подстичу. Друга дефиниција, која је довољно свеобухватна, каже да је корупција "када доносиоц одлуке одступа од процедуре и критерија који су прописани за доношење одлуке, а све у очекивању награде обећане од стране која његовом одлуком остварује корист".

3. КВАНТИФИКАЦИЈА КОРУПЦИЈЕ

Корупција се не може изразити јединственом мјером, већ мјера зависи од угла из којег се корупција посматра и анализира. Мјера корупције може бити изражена као:

а) Раширеност: Мјера зависи од контекста посматрања. То може бити број коруптивних трансакција годишње или чак просјечно вријеме које менаџмент предузећа годишње троши на комуникацију са органима државе или органима државне управе да би могло нормално функционисати (тзв. ефекат "црвене траке" у државном систему).

б) Ниво: Може се изразити као дио (у процентима) бруто националног производа који одлази у приватне руке као посљедица коруптивних трансакција или као износ новца којег просјечно домаћинство троши на куповине поклона или давање у готовини државним службеницима, љекарима и др.

ц) Релативна раширеност: Изражава се као бездимензиони број ради међусобног поређења више држава.

Методологије мјерења, тј. квантификације корупције могу се сврстати у двије групе: субјективне и објективне. Субјективне методе засноване су на анкетама у којима испитаници изражавају своје ставове према различитим феноменима корупције и то на основу властите перцепције феномена или на основу властитог искуства. Такозване објективне методе су такође посредне, али се заснивају на објективним

статистичким подацима неке државе. Ни једна од ових метода није без озбиљних недостатака. Методе засноване на субјективним ставовима о неком феномену дају резултате којих се тачност, поузданост и конзистенција са стварним стањем не може утврдити, већ само процијенити. Код анкета о проблемима корупције постоји проблем искрености испитаника, као и проблем са предубјеђењима произашлих из припадности некој од доминантних група, нпр. из припадности некој политичкој странци. Сасвим је сигурно да ће члан странке на власти и члан странке у опозицији изразити различите ставове према феноменима корупције, тј. први ће државној управи "гледати кроз прсте", док ће други изражавати негативну критику у већој мјери него ли то стварно стање заиста заслужује. Додатни недостатак сваке анкете је "читање" и тумачење добијених резултата. Ни та фаза није без утицаја предубјеђења чланова истраживачког тима. Имајући у виду наведене недостатке методологија заснованих на перцепцији или чак на искуствима испитаника чине се покушаји да се раширеност корупције утврди на основу објективних показатеља стања економије, здравства, државне управе, политичког система и других показатеља стања у једној држави. Наравно, и таква методологија је посредна и резултат зависи од изналажења узрочно-посљедичних веза између показатеља који се посматрају и стварног стања раширености корупције.

Референтна организација која се бави истраживањем и праћењем раширености корупције је *Transparency International*, која је као мјеру степена корупције у некој држави 1993. године увела параметар "индекс перцепције корупције" или на енглеском *Corruption Perception Index* (у даљем тексту биће коришћена скраћеница "CPI"). Од 1996. године та мјера је широко прихваћена од стране свих институција, националних и наднационалних, које се баве овим феноменом. Индекс перцепције корупције одређује се на основу испитивања ставова појединца према различитим аспектима корупције у јавном сектору. Узорак испитаника обухвата пословне људе из земље и иностранства, политичаре, јавне службенике, грађане различитих професија и имовног стања и професионалне аналитичаре. Методологија мјерења састоји се у компилацији више анкета, тако да се резултат исказује бездимензионалним бројем чија вриједност се своди у опсег од 0 до 10, гдје 0 представља максималну раширеност корупције, а 10 друштво без корупције. [5]

За 2005. годину за неке државе централне и југоисточне Европе подаци су слиједећи: [6]

Табела 1: Индекс перцепције корупције

	Албанија	Македонија	БиХ	Румунија	Хрватска	Бугарска	Грчка	Мађарска	Словенија
CPI	2.4	2.7	2.9	3	3.4	4	4.3	5	6.1

Иако је по методологији Transparency International индекс перцепције корупције заснован на субјективним подацима, показало се током више од десет година да је овај индекс најчешће коришћен и цитиран код исказивања степена корумпираности неке државе. У посљедње вријеме ова методологија трпи велике критике стручне јавности.

4. ОБЈЕКТИВНИ ПОКАЗАТЕЉИ РАШИРЕНОСТИ КОРУПЦИЈЕ

О коруптивним трансакцијама не води се књиговодство, тако да потпуно објективна метода утврђивања степена корупције у неком друштву није могућа. Међутим, могуће је посредно утврдити везе између степена корупције у некој држави или друштву и појединих економских, социјалних, правних и других показатеља, који објективно исказују економско, социјално и правно стање. Корупција, неспорно, има негативан утицај на економски раст, висину бруто националног дохотка, инвестициону активност, међународну трговину, монетарну стабилност, ниво социјалне заштите, друштвене односе и друге факторе којима се може измјерити и показати степен просперитета друштва и/или државе. По истраживању Дрехера и Херцфелда [7] постоји јасна корелација индекса перцепције корупције и умањења бруто националног производа. У табели број 2 дати су подаци за неке државе из којих се види да губитак бруто друштвеног производа јасно корелира са индексом перцепције корупције исказаном по методологији *Transparency International*.

Табела 2: CPI и губитак БДП

Држава	Индекс перцепције корупције	Губитак БДП (УСД)
Либерија	2,2	847
Габон	2,9	623
Мали	2,9	446
Либанон	3,1	340
Саудијска Арабија	3,4	281
Гана	3,5	104

Из табеле 2 видљиво је да нижи индекс перцепције корупције (тј. већи степен корумпираности

друштва) одговара већем губитку бруто друштвеног производа. Сличну корелацију између апсолутног износа бруто националног производа и степена корумпираности утврдио је и *Transparency International*. [8]

Дрехер и Херцфелд у [7] наводе да повећање индекса перцепције корупције за један поен смањује број дјеце која уписују средње школе за 5%. Други показатељ којег аутори наводе је просјечно вријеме школовања становништва. Наиме, повећање корупције за један индексни поен смањује просјечно вријеме образовања становништва за 0,25 година.

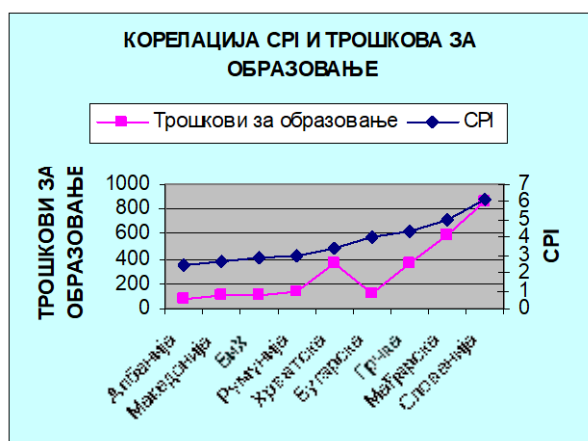
Полазећи од досадашњих истраживања којима је утврђено да постоје корелације између раширености корупције у некој држави и објективних, тј. директно измјерљивих показатеља економског, социјалног, политичког и правног стања, за девет земаља централне и југоисточне Европе покушало се утврдити постоји ли корелација између раширености корупције утврђене по методи *Transparency International* тј. између индекса перцепције корупције (CPI) и неколико објективних показатеља и то: (1) БДП по становнику у 000 УСД; (2) смртности дојенчади исказане као број дјеце умрлих у старости до једне године на 1000 новорођених; (3) броја љекара на 1000 становника; (4) издвајања за здравство годишње у УСД по становнику; (5) издвајања за образовање годишње у УСД по становнику; (6) индекса степена политичке стабилности; (7) индекса владавине права и (8) индекса ефикасности државне управе. Коришћени су статистички подаци за 2005. годину публиковани од стране Свјетске банке и Свјетске здравствене организације (*World Bank u World Health Organisation*). За неке показатеље извршена је трансформација тако да је публикованој вриједности додано 2,5 (показатељ под 6), 2,5 (показатељ под 7) и 1 (показатељ под 8) само ради тога да све вриједности буду на позитивној скали. Ове трансформације по ординати нису утицале на тачност израчунавања коефицијената корелације.

Табела 3: Објективни показатељи

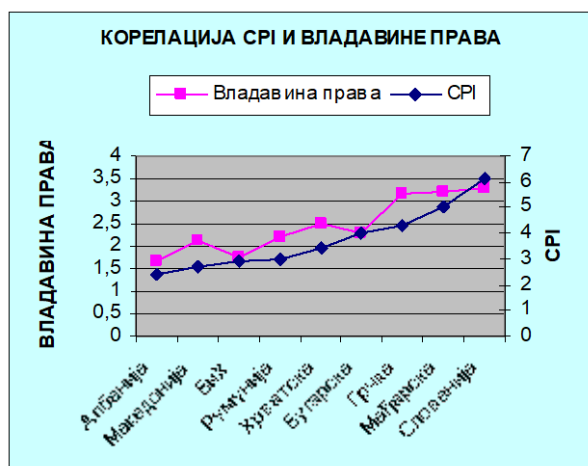
Показатељ	Албанија	Македонија	БиХ	Румунија	Хрватска	Бугарска	Грчка	Мађарска	Словенија
CPI	2,4	2,7	2,9	3	3,4	4	4,3	5	6,1
(1)	2,6	2,8	2,4	3,8	8,1	3,5	19,7	10,8	17,4
(2)	22	11	11	26	6,8	21	5,53	8,57	4,45
(3)	1,3	2,2	1,3	1,9	2,4	3,6	3,9	3,33	2,25
(4)	366	389	327	540	838	573	1997	1269	1669

(5)	77	99	108	134	362	122	363	594	865
(6)	1,8	1,5	1,7	2,5	2,8	2,7	2,85	3,29	2,44
(7)	1,7	2,1	1,8	2,2	2,5	2,3	3,16	3,2	3,29
(8)	0,10	0,37	0,08	0,45	1,10	0,74	1,64	1,60	1,70

За два показатеља дат је и графички приказ (графикони 1 и 2) из којих се види да апроксимоване праве индекса перцепције корупције и објективних показатеља имају исти коефицијент смјера. Мањи трошкови за образовање индицирају већу раширеност корупције, а индекс владавине права скоро перфектно корелира са раширеношћу корупције (мање правне државе - више корупције).



Графикон 1: Корелација CPI и трошкова за образовање



Графикон 2: Корелација CPI и владавине права

Иако се из графичких приказа интуитивно види да постоји значајна корелација између одабраних показатеља и индекса перцепције корупције, за све

показатеље из табеле 3 урађени су статистички тестови корелације индекса перцепције корупције и сваког од објективних показатеља и добијени резултати су приказани у табели 4.

Коефицијент корелације (r) између појединих објективних показатеља и индекса перцепције корупције је између 0,436 за смртност дојенчади (умјерена корелација) и 0,930 за трошкове за образовање (скоро перфектна корелација).

5. ЗАКЉУЧАК

Из датих примјера за девет земаља централне и југоисточне Европе видљиво је да постоји корелација између раширености корупције у некој држави и неких објективних показатеља економског, социјалног, правног и политичког стања у тој држави. Ово имплицира да постоје узрочно-посљедичне везе између раширености корупције и економског, политичког, социјалног и правног стања у некој држави. Путем објективних показатеља као независних варијабли може се конструисати математички модел којим би се, објективно, исказала мјера раширености корупције у некој земљи.

ЛИТЕРАТУРА

- [1] Попе Ј, "Антикорупцијски приручник", Транспарентност-Србија (превод са енглеског), 2004
- [2] Дунђеровић Р, "Основи психологије менаџмента", Нови Сад, 2004.
- [3] Robert M, "Assessment of the status of corruption discovering a hidden society phenomenon", 5th European Conference of Specialized Services in the Fight against Corruption Istanbul, 15-17th November, 2000
- [4] Гргић Р, "Управљање развојем ставова о ефикасној борби против мита и корупције", магистарски рад, 2007. F@M, Нови Сад
- [5] Lamsdorf J.G, "The Methodology of the 2005 Corruption Perception Index", Transparency International and University of Passau, 2005.
- [6] Transparency International www.transparency.org/ Dreher A. and Herzfeld T, "The Economic Costs of Corruption: A Survey and New Evidence", University of Kiel, 2005
- [7] Студија перцепције корупције у БиХ", Transparency International БиХ, 2002. ¶

БИЗНИС ПЛАН ОБРАЗОВНЕ УСТАНОВЕ

* О.Ш.»Борисав Станковић» Бања Лука

Резиме: *Предузетништво и предузетнички менаџмент на почетку овог вијека све више своју примјену и упориште имају у непрофитним организацијама а тиме и у образовању. У времену када друштвена заједница није у могућности издвајати онолико средстава колико је потребно за функционисање образовања, менаџери у образовним установама су принуђени да својим знањем и предузетничким особинама обезбједе величину средстава која ће допуњавати средства обезбјеђена од стране друштвене заједнице*

Кључне ријечи: *менаџмент, бизнис, едукација.*

Abstract: *At the beginning of this century entrepreneurship and entrepreneurial management have more and more use and foothold in unprofitable organisations, and in education too. In this time when the social community is not able to give enough means for function of education, managers in educational institutions have to use their knowledge and entrepreneurial skills to provide means to supplement means that are given by the social community.*

Keywords: *managemant, business, education..*

1. УВОД

Образовање као дјелатност од општедруштвеног, општедржавног или општенационалног значаја финансијски у највећем дијелу зависи од заједнице у којој егзистира У неким заједницама финансијски је зависно искључиво од локалне заједнице (општина, град) док је у другим случајевима финансирано од стране шире заједнице (регија, кантон, ентитет). На којем друштвеном нивоу је финансирање у већини случајева зависи и од врсте образовања. У условима договорне економије финансирање образовања је искључиво из буџета заједнице. Тржишна економија од образовања захтјева да поред финансирања из буџета извори прихода се траже на тржишту кроз давање услуга заинтересованим субјектима. Задаци менаџера, предузетника у образовању могу се груписати у следеће функције:

- Планирање радних задатака
- Организовање извршавања задатака (подјела послова на специјализоване послове)
- Координисање послова између носилаца парцијалних задатака
- Контролисање извршења задатака

За стицање сопствених прихода у образовању менаџери који воде образовање између осталог морају имати јасан БИЗНИС ПЛАН образовне институције у који морају бити укомпоновани сви облици финансирања образовне институције.

2. ОПИС ПОСЛА

Образовна институција се бави образовањем ученика узраста од 6. до 15. године. То је узраст ученика основног образовања које по Закону о основној школи траје девет година. Од 1998. када је почела реформа образовања у Републици Српској школа проглашена за експерименталну школу. Одлуком Министарства просвјете и културе, школа је из фазе експерименталне школе прешла у фазу огледне школе у којем је статусу и данас.

Визија школе:

До 2010.год., до када Европска Унија са домаћим образовним институцијама планира усклађивање домаћег образовања са међународним стандардима, образовање ће као дјелатност од општедржавног, општедруштвеног или националног интереса активно пратити кључне развојне трендове и биће поуздан извор стручних кадрова. Укључити се у све европске стручне токове бити у служби стручне јавности и корисника образовних услуга.

3. СЕГМЕНТ МАРКЕТИНГА

3.1. Истраживања и анализе

Прије него што се направи бизнис план школе потребно је извршити анализу степена примјене нових наставних метода у образовању и степена реформе образовања. Анализа се може направити на основу истраживања окружења у којем школа

егзистира. Анакизу је направно стручни тим чији је задатак био да утврди:

- *Степен обучености наставника за примјену нових наставних метода*
- *Квалитет и квантитет примјене нових наставних метода*
- *Квалитет и квантитет знања ученика*
- *Задовољство ученика, родитеља, наставника у реформисаној школи*

3.2. Циљно тржиште и величина тржишта

Школско подручје ове школе обухвата шест мјесних заједница у којим живи око 30 000 становника. Поред ове школе на овом подручју се налази још једна основна школа које се може сматрати као конкурент. Ове двије школе су се од почетка тако и понашале и до 1998. год. је број ученика у овим школама био скоро идентичан. Ова школа је 1998. год. имала 980 ученика и 50 наставника, у овом тренутку школа има 1300 ученика и 75 наставника. У овом тренутку наше школско подручје/ циљно тржиште су четири мјесне заједнице и наш циљ је да задовољимо потребе мјештана тих мјесних заједница. Кориснике наших услуга информисемо на два начина:

- *Интерно информисање се одвије путем разгласа и интерне телевизије*
- *Екстерно информисање које је у служби маркетиншког наступа се одвија на начин што су сви битни догађаји у школи праћени од стране средстава информисања.*

4. СЕГМЕНТ УСЛУГА

У школама има неколико категорија запослених:

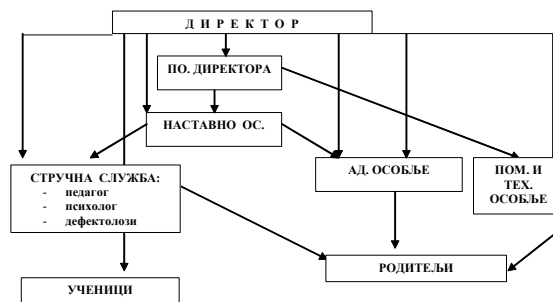
- менаџмент (директор, помоћник директора), стручна служба (педагог, психолог, дефектолог, социјални радник, логопед),
- административна служба (секретар, административни радник, рачунопологач, медијатекар),
- наставно особље(учитељи, наставници, професори, библиотекари)
- техничко особље(кућни мајстор, лојач) и хигијеничари.

Свака од поменути категорија има своју улогу у школи са основним циљем да се што боље, ефикасније, стручније и у бољим условима одвија васпитно-образовни процес. Услуге које даје менаџмент у образовању:

- *Рационално и у складу са Законом о буџету трошење средства намјењених образовању.*

- *Организација рада школе*
- *Спровођење законитости у школи*
- *Распоређивање радника на радна мјеста која одговарају њиховој стручној спреми и способностима*
- *Вођење рачуна о одржавању школског објекта*
- *Сарадња са домаћим и међународним институцијама*
- *Учешиће и подстицање запослених на стално усавршавање*
- *Склапање уговора са заинтересованим који ће омогућити побољшање материјалног положаја школе*
- *Достојно репрезентовање и презентовање рада школе*

5. СЕГМЕНТ МЕНАЏМЕНТА – ОРГАНИЗАЦИОНА СТРУКТУРА



6. SWOT АНАЛИЗА

S – предности

- Савлађивање широког спектра знања
- Запослени посједују добро теоретско знање.
- Добра хијерархијска структура, добри односи и међусобно уважавање
- Могућност учешића у међународним пројектима.
- Активан однос запослених према стручном усавршавању.

O – могућности

- Да образовање заузме водећу улогу у развоју друштва.
- Интеграцијске процесе треба искористити за укључивање у европске стручне токове
- Овладати развојним трендовима.
- Развој информацијског система
- Икористити тржишну интересантност

W - слабости

- Није јасна развојна перспектива. Слабо планирање и вредновање резултата рада образовних институција и неодговарајућа кадровска политика.
- Запослени немају јасно одређена права, дужности, одговорности и могућности у каријери, слабо су награђени и стимулирани.

- Слаб осјећај припадности организацији у којој раде.

T – пријетње

- образовање је примамљиво за политичке утицај.
- Неприпремљеност образовних власти за праћење процеса промјена.
- Лоше материјално стање у школству
- Недостатак реформе образовања у средњој школи и факултетима.

7. ФИНАНСИЈСКИ СЕГМЕНТ

Структура финансијског сегмента за годину дана је следећа:

1. БУЏЕТ Републике Српске
 - a. Бруто плате
 - b. Материјални трошкови школе
2. Буџет града Бања Лука
3. Донације
4. Пројекти
5. Сопствени приходи

Укупан финансијски сегмент 1+2+3+4+5

Учешће појединих сегмената у бизнис плану:

- Буџет РС----- 81,45%
- Буџет града-----2,16%
- Донације-----4,95%
- Пројекти -----6,50%
- Сопствени приходи-----4,95%

Финансијски сегмент који се односи на буџет одређен је од стране Министарства просвјете и на тај сегмент менаџмент школе нема могућности да утиче. Менаџменту се даје могућност да директно учествује у повећању финансијских сегмента (донације и сопствени приходи) и у тим случајевима долази до изражаја предузетнички менаџмент.



8. ЗАКЉУЧАК

Предузетништво у образовању се може посматрати као предузетништво у области услуга. Услуге су пословно подручје које највише привлачи предузетнике а тенденције показује да ће тако бити и у будућности. Разлог треба тражити у чињеници да много више организација и установа које пружеју услуге а тиме запошљавају велику број радника. Предузетништво је допринјело великој разноврсности услуга, чиме се многоструко повећава понуда и проширене могућности избора потрошача. Образовне установе ће толико бити привлачне и атрактивне колико буда давале услуге које су неопходне оном коме су те услуге најпотребније а то су ученици. Ефикасно и ефективно пружење услуга зависи од финансијске подршке која ће доћи до изражаја ако менаџери на прави начин направе бизнис план образовне установе. Бизнис план треба бити прилагођен установи за коју је прављен и примјенљив како би се финансијска средства дошла из било којих извора усмјерила на права мјеста и право вријеме.

ЛИТЕРАТУРА

- [1] ЦЕС-Програм, 2003-2006, Приручник, *Демократски школски менаџмент*, Тузла, Педагошки Завод
- [2] Дамјановић Предраг, 2006. *Стратешко планирање у образовању*, Источно Сарајево, Завод за уџбенике и наставна средства
- [3] Филиповић В., и Костић М., 2005. *Маркетинг и менаџмент*, ФОН- Менаџмент, Београд
- [4] Пржуљ Живка, 2006. *Основе менаџмента људских ресурса*, Бања Лука, ФПМ
- [5] Ставрић Б, 2005. *Менаџмент*, Факултет за пословни инжењеринг и менаџмент, Бања Лука
- [6] Ставрић Б, 2006. *Предузетнички менаџмент*, Факултет за пословни инжењеринг и менаџмент, Бања Лука

ДЕФИНИСАЊЕ УСЛУГЕ И НЕОПИПЉИВОСТ КАО ОБЕЛЕЖЈЕ УСЛУГЕ У ТРЖИШНОМ КОНТЕКСТУ DEFINING SERVICE AND INTANGIBILITY AS ITS CHARACTERISTIC IN MARKET CONTEXT

Факултет спољне трговине Бијељина

Резиме: Приступ услузи као садржају понуде у савременим условима мора значајно да се разликује од стандардних маркетинг приступа који се користе на тржишту опипљивих добара. Чланак обрађује проблеме схватања суштине услуга и неопипљивости као њиховог обележја у тржишном контексту.

Кључне речи: услуга, маркетинг, неопипљивост, незадрживост

Abstract: Approaching service as an ingredient of business offers in contemporary market conditions must considerably differ from standard marketing approaches used on tangible products markets. This paper deals with problems of understanding the essence of service and its intangibility in market context.

Key words: service, marketing, intangibility, perishability

1. ДЕФИНИСАЊЕ УСЛУГЕ

Услуге су, због својих карактеристика, које их разликују од материјалних добара, а првенствено због чињенице да их не можемо једноставно регистровати нашим чулима, док их истовремено можемо куповати и продавати, дуго представљале категорију чије дефинисање изазива низ недоумица. Историјски посматрано, дефиниције услуга су се мењале, често врло драстично, највише у зависности од доминирајућих погледа на економију, њене законитости, па и на друштво у целини.

Нека од историјски значајнијих схватања услуга од 18. века до сада су следећа:

Adam Smith је сматрао да су услуге у основи све оне активности које за резултат немају опипљив производ. У свом делу из 1776. године *The Wealth of Nations* (Богатство народа), Smith сав рад дели на продуктиван и непродуктиван. Оно што ми данас називамо услужним активностима за Smith-а је био непродуктиван рад. Међутим, треба да имамо у виду да непродуктиван рад за Smith-а није представљао

некористан рад, напротив. Како каже Hill: "...аутпути произведени од стране Smith-ових 'непродуктивних' радника не могу се користити за повећање стока фиксних средстава, чак се не могу ни складиштити. Они могу бити само потрошени. Описивање ових радника као 'непродуктивних' било је провокативно, али Smith није имплицирао да 'услуге' произведене од стране 'непродуктивних радника' нису корисне или потребне" [1]. Smith-ово поимање продуктивног рада битно је везано за формирање капитала и његов опипљиви сток је практично једино што одређује категорије продуктивног и непродуктивног рада.

Са своје стране, *Jean Baptiste Say* (Сеј) уводи израз "нематеријално" да би описао услугу, за разлику од Smith-а који је говорио о "неразмењивом" производу. У свом делу *Traité D' Economie Politique* (Расправа о политичкој економији) из 1803. године, у књизи I *Say* свом тринаестом поглављу даје наслов "О нематеријалним производима, или вредности потрошене у моменту производње", што подсећа на савремену терминологију у подручју услуга. *Say*, на супрот Smith-овим доста тврдим ставовима, у први план истиче корист од услужних активности, наводећи пример лекара чија услуга често спасава живот. *Say* наводи и да је размишљао да уместо "нематеријалан" за услуге користи израз *périssable* [2] (француски, значи: пролазан, краткотрајан, незадржив, енглеска верзија је *perishable* – израз који је саставни део данашњег услужног вокабулара), али је одустао пошто има и материјалних добара која имају ту особину. Био је у дилемама и око израза "непреносив" (*intransferable*), "привремен" (*transitoire, transient*) и "тренутан", али је дефинитивно остао код "нематеријалан" да би описао услужни рад.

J. S. Mill у својим *Principles of Political Economy* (Принципи политичке економије) из 1848. године покушава да "помири" ставове Smith-а и *Say*-а, истичући да се продуктиван рад односи на производњу богатства (поново у контексту

формирања капитала), а не користи. Значи, ни он не оспорава корист од услужних активности, али их не сврстава у продуктивне, практично свдећи расправу о тој теми на термилошкоу, а не принципијелну раван.

Тек је *Alfred Marshall* 1890. године у свом делу *Principles of economics* (Принципи економије) дошао до дефиниције услуга која је основа и за наша данашња поимања ове категорије. Он је под услугама подразумевао *користи које настају у трепутку пружања*.

Све дефиниције настале након *Marshall*-ове полазе од његове базичне идеје да је код услуге, као и код физичког производа, предмет размене корист, да је корист оно што продавац нуди, а купац тражи, односно да корист дефинише маркетабилност било које активности, у материјалној или нематеријалној сфери. Консеквентно, није битно да ли је услужна активност везана за неки физички производ или не, важно је да ствара корист, аутономно или повећавајући корист од физичког производа. Неке дефиниције услуга настале након *Marshall*-а, па и неке новије, форсирају разликовање аутономних услуга од услуга везаних за производ. Ту спада и званична дефиниција *AMA (American Marketing Association)*, као и још неке, што је вероватно последица својременог фокусирања пост-продајних услуга у теорији и пракси маркетинга (нарочито шездесете и седамдесете године прошлог века).

Kotler и *Armstrong* у својим "*Principles of Marketing*" услугу третирају као активност или корист, претежно неопипљиву, која се нуди на тржишту, над којом се не може стећи власништво, и која може, али и не мора, бити везана са неким физичким производом [3].

Бројни аутори игноришу (не)везаност услуге за производ и у својим дефиницијама истичу друге важне аспекте, посебно оне које нас уводе у менаџмент маркетинга услуга. Један од таквих је *Grönroos* [4], који у својој дефиницији истиче неопипљивост услуге, интеракцију корисника услуге са пружаоцем услуге (особљем и/или физичким ресурсима, односно системима фирме-пружаоца услуге), као и корист, односно решење проблема корисника услуге.

За дефинисање услуге није толико важно истицати њену везаност или невезаност за физички производ, па чак ни неке њене карактеристике, осим евентуално неопипљивости као кључне особине. Оно што је битно то је корист за купца услуге, односно, у терминима савременог маркетинг менаџмента, решење његовог проблема. "... најбоља општа, или вишенаменска, дефиниција услуге је да је то нека *промена* у условима једне економске јединице произведена активношћу друге јединице" [1]. Поред тога, треба имати у виду да постоји и низ

услуга ван чисто тржишног контекста, односно ван класичне разменске шеме новац за корист. Тачније, корист и овде постоји, али накнада пружаоцу услуге (цена) не испољава се на једноставан тржишни начин, него у мање или више комплекснијим формама (на пример услуге државног апарата, или услуге које пружају хуманитарне организације, као и низ других примера).

У том смислу услуге ћемо дефинисати као све оне активности, претежно неопипљивог карактера, које резултирају одређеним користима, односно које решавају одређени проблем корисника, и које је корисник спреман директно или индиректно да плати.

Спремност корисника да плати за корист коју има од услуге, директно или индиректно (нпр. кроз државни буџет) је оно што услугу чини предметом купопродаје и ставља је у тржишне координате. Ово отвара нека од фундаменталних питања економске теорије, посебно у подручју генерисања вредности. Неки од традиционалних приступа овој проблематици у неким врстама услуга не препознају генераторе вредности, напротив сматрају да су те активности чисто потрошачке, непродуктивне, па и контрапродуктивне. Овакав став је и данас често присутан, међутим ако се чврсто држимо принципа користи за којом постоји потреба и спремност да се за ту корист плати, онда је јасно да би требало избегавати поделе услуга на генераторе и потрошаче вредности, на друштвено корисне и друштвено некорисне.

2. НЕОПИПЉИВОСТ КАО ОБЕЛЕЖЈЕ УСЛУГЕ

Већ смо у неколико наврата истицали кључну карактеристику услуге – неопипљивост. Поред ове најважније карактеристике постоје још нека обележја услуга, посебно значајна са становишта пословног контекста, односно са становишта маркетинга услуга. Остала обележја услуга су:

- недељивост (неодвојивост, истовременост) производње и потрошње,
- хетерогеност, и
- незадрживост.

Неопипљивост услуге је њено кључно обележје и оно представља срж специфичности које услуга има у односу на физички производ, бар кад је реч о пословном контексту. Она је, као што смо видели, садржана и у бројним дефиницијама услуга. Услугу не можемо не само опипати, него ни видети, чути, не можемо је испробати као неки физички производ, па на бази тога одлучити о куповини. Услугу не можемо поседовати, али је можемо користити. У току и након коришћења услуге можемо једино осетити већу или мању корист. Постојање те користи је рационализација наше одлуке да платимо

пружаоцу услуге. Ако нема користи, нема ни услуге у економском смислу. Услуга постоји само ако корисник перципира корист од ње.

Неопипљивост услуге ставља пружаоца услуге у маркетинг ситуацију која се веома разликује од ситуације у којој се налази понуђач физичког производа. Неки од проблема са којима се суочавају услужне фирме, а који произилазе из неопипљивости услуге, су:

- Како поставити дистрибутивни систем за нешто што је неопипљиво, укључујући логистику која, између осталог, треба да допринесе решавању проблема временске синхронизације између производње и продаје (тражње)?
- Како комуницирати са потрошачем (корисником), информисати га о понуди, како му презентирати оно што фирма нуди, како деловати на њега персуасивно, ако је тешко извести и обично ("неутрално") информисање?
- Како одредити цену услуге која би истовремено била прихватљива за потенцијалног корисника и доприносила оптимизацији финансијског резултата услужне фирме, у ситуацији кад нема опипљивих аргумената који би помогли кориснику да лако рационализира своју спремност да плати одређену цену, односно кад он ту рационализацију мора да изведе уз додатне интелектуалне и афективне напоре да би спознао корист од понуђене услуге и истовремено поставио ту корист у релацију према понуђеној цени?
- Како да услужна фирма правно заштити било шта што је евентуално оригинално у њеној услузи, кад је тешко обезбедити тврде доказе о аутентичној властитој иновацији нечега што је неопипљиво (модел, нацрт, рецептура, цртеж, итд.)?
- Како вршити маркетинг истраживања у вези нечега што се не може презентирати или демонстрирати, како квантификовати прогнозе кретања тражње или тржишног учешћа нечег неопипљивог, нечег чему је тешко одредити и јединицу мере?

Поменути, као и други проблеми које обележје неопипљивости изазива код пружаоца услуге, захтевају од маркетинг менаџмента максималну креативност и способност генерисања нестандартних и нешаблонизираних решења. Прво, треба схватити да је не само услужна фирма суочена са проблемима, него је и корисник услуге у ситуацији да о свом потрошачком проблему размишља на специфичан начин. Друго, решење потрошачевог проблема мора бити заједничко, у интеракцији пружаоца и корисника *услуге*, што је

управо специфичан захтев који се поставља пред маркетинг услуга и не мора бити присутан у маркетингу физичких производа. Треће, менаџмент услужне фирме треба да се определи пре на тражење оригиналних решења, примерених услузи као понуди, него на адаптацију традиционалних решења класичног потрошног или индустријског маркетинга.



Један од прагматичних начина ублажавања проблема које пред менаџмент маркетинга услуга поставља обележје неопипљивости јесте истицање у први план опипљивих елемената конкретне услуге. Овај прагматизам, веома присутан у савременој литератури из маркетинга услуга, почива на чињеници да све услуге садрже више или мање опипљивих компоненти, односно да је свака услуга својеврстан микс и опипљивих и неопипљивих компоненти. Исто важи и за опипљиве производе, пошто и велики број њих, поред онога што је опипљиво укључује у себе и низ неопипљивих компоненти (нпр. козметика – нада; аутомобил – сигурност, престиж; одело – самопоуздање, престиж; итд.)

У том смислу можемо говорити о *спектру опипљивости* [5], који нам указује на различите структуре опипљивих/неопипљивих компоненти код различитих производа и услуга, и тиме нам олакшава, нарочито у маркетингу услуга, приступ решавању проблема које неопипљивост услуга намеће.

Различит микс опипљивих и неопипљивих компоненти у различитим услугама и производима

указује на то да управљање маркетингом било чега што чини понуду предузећа, дакле без обзира на то да ли су то физички производи или услуге, мора водити рачуна о специфичностима стратешког позиционирања понуде и тактичког програмирања маркетинг микса у условима различитих односа опипљивог и неопипљивог. *Levitt* каже: "Уместо да говоримо о услугама и добрима, треба да говоримо о опипљивим и неопипљивим компонентама. На тржишту сви продају неопипљивости, без обзира шта се производи у фабрици." [6] Из овога можемо да закључимо да менаџмент маркетинга услуга треба да за сваку конкретну услугу, на бази претходно прецизно утврђене структуре опипљивих и неопипљивих компоненти, конструише и имплементира адекватан микс маркетинг приступа, који ће се састојати како од мера које следе правила "чисто" маркетинга услуга, тако и од потеза из класичног арсенала потрошног или индустријског маркетинга.

3. НОВИЈИ ПРИСТУПИ ОБЕЛЕЖЈИМА УСЛУГЕ

Сталне и брзе промене окружења, нарочито његовог технолошког сегмента, генеришу бројне технолошке и процесне иновације у услужном сектору. Због тога се јавља и потреба теоријског преиспитивања одређених аксиома, дефиниција, класификација, итд. у маркетингу услуга.

Неопипљивост је кључно обележје услуге. Пракса управљања маркетингом услуга отворила је, међутим, питање комплекснијег дефинисања и разврставања неопипљивости. У том смислу већ је доста широко прихваћено поимање неопипљивости услуге као дводимензионалне категорије, односно можемо говорити о *физичкој и менталној неопипљивости*. [2] Традиционални маркетинг услуга имплицира првенствено физичку неопипљивост, међутим јасно је да прагматични одговор маркетинг менаџмента не може бити исти уколико се у конкретном случају ради првенствено о менталној неопипљивости. *Hill* чак сматра да су изрази "опипљиво / неопипљиво" и "материјално / нематеријално" ирелевантни, непотребни и да доводе у заблуду. "Аутпут многих произвођача услуга састоји се од *материјалних промена* на добрима (или лицима) на којима раде, али они остају услуге када се изводе у корист других економских јединица". [1] Неопипљивост, значи, треба релативизовати, у сваком случају градирати, и имати у виду логику спектра опипљивости.

Хетерогеност, као обележје услуге, све више се губи због аутоматизације низа услужних процеса. *Lovelock* и *Gummesson* цене да је то тренд због кога би хетерогеност (они сматрају да је бољи израз *варијабилност*) требало елиминисати као обележје

услуга. [2] Треба, чини нам се, ипак имати у виду да је код низа услуга варијабилност, у смислу персонализације, оно што корисник жели, па и ако хетерогеност елиминишемо као једно од теоријских обележја услуге, не бисмо смели да стандардизацију сваког услужног процеса прихватимо као оптимално решење са маркетинг становишта.

Неделивост производње и потрошње као обележје услуга у неким случајевима је проблематично за доказивање. Због тога *Lovelock* и *Gummesson* уводе категорију *одвојивих услуга*, где спадају све оне услуге кад корисник директно не учествује у услужном процесу (нпр. чишћење пословних просторија, одржавање и поправка кола, итд.) [2]

Што се тиче незадрживости (*perishability*) услуга, на њу треба гледати из два угла: са становишта фирме капацитет је пролазан (незадржив, пропуштена прилика), али то није исто што и незадрживи оутпут. За корисника принцип незадрживости важи, мада је неке услуге могуће "складиштити" (нпр. снимак неке представе, предавања, и др.) [2]

ЛИТЕРАТУРА:

- [1] P. Hill: Tangibles, intangibles, and services: a new taxonomy for the classification of output, Canadian Journal of Economics, vol. 32, no. 2, April 1999., pp. 426-447
- [2] C. H. Lovelock, E. Gummesson: Whither Services Marketing? In Search of a New Paradigm and Fresh Perspectives, autorski rad, ©2004. by C. H. Lovelock & E. Gummesson
- [3] P. Kotler, G. Armstrong: Principles of Marketing, Prentice-Hall, Englewood Cliffs, 1991
- [4] C. Grönroos: Service Management and Marketing – Managing the Moments of Truth in Service Competition, Maxwell MacMillan Int. Editions, Lexington Books, Lexington, 1990.
- [5] G. L. Shostack: Breaking Free from Product Marketing, Journal of Marketing, April 1977., pp. 73-80
- [6] T. Levitt: Marketing Intangible Products and Product Intangibles, Harvard Business Review, May-June 1981.¶

ДОБРОТВОРНИ МАРКЕТИНГ – СТРАТЕГИЈА ЗА ТРОСТРУКО ЗАДОВОЉСТВО? CAUSE-RELATED MARKETING – A THREE-FOLD SATISFACTION STRATEGY?

* Компанија МПРИ Бања Лука

Резиме: Добротворни маркетинг је релативно нов концепт који подразумева сарадњу профитних, непрофитних организација и потрошача те нуди одређене користи за све три стране. Његов брзи раст приписује се савременом потрошачу који све више очекује да компаније активно помажу заједницама у којима дјелују. Чланак нуди објашњења суштине концепта те препоруке за креирање успешних кампања за профитне и непрофитне партнере.

Кључне рјечи: Добротворни маркетинг, маркетинг, корпоративна филантропија, елементи успешних ЦРМ кампања, циљеви, опасности, публицитет, етичка разматрања

Abstract: Cause-related marketing is a relatively new concept involving co-operation between profit organizations, non-profits and consumers that is capable of offering specific benefits to all three parties. This paper clarifies the basics of the concept and offers some recommendations as to how to create successful CRM campaigns to profit and non-profit partners alike.

Keywords: Cause-related marketing, marketing, corporate philanthropy, elements of successful CRM campaigns, objectives, dangers, publicity, ethical considerations.

1. УВОД

Иако су компаније одавно покушавале да побољшају свој имиџ и/ или повећају продају рекламирањем својих филантропских дјела и спонзорисањем позитивних друштвених циљева, тек у задњих десетак година се концепт добротворног маркетинга или маректинга за друштвене циљеве (cause-related marketing - ЦРМ) учврстио у животу профитних и непрофитних организација те су, према многим истраживањима, ЦРМ кампање постале

једна од најбрже растућих ставки у маркетинг буџетима широм свијета.

Ово ново “повезивање корпоративне филантропије и процвијетљеног пословног интереса” [10] привукло је пажњу академских истраживача, као и компанија, потрошача и опште јавности. У популарној маркетиншкој, па чак и дневној штампи може се наћи мноштво извјештаја о успешним ЦРМ кампањама, првенствено у развијеним земљама Западне Европе и свијета. Поједностављено, суштина ЦРМ концепта је сарадња (“савез”) између одређене профитне организације/ брэнда и добротворне организације или позитивног друштвеног циља (лепеза иде од људских права, преко помагања угроженим животињским врстама до едукације о АИДС-у), која има за циљ узајману корист и промоцију – дакле, добротворни маркетинг није корпоративна филантропија, у оквиру које се новац једноставно донира без очекивања конкретизоване узвратне користи.

Популарно виђење је да ЦРМ представља пожељан однос у којем су сви учесници потенцијално на добитку, а недавни успјех и брзи раст концепта приписује се модерном софистицираном потрошачу који све више очекује од компанија да практикују концепт друштвене одговорности, односно помагања заједницама у којима послују [4]. С једне стране, како се пењу према врху пирамиде Масловљеве хијерархије потреба, многи потрошачи су све више свјесни и својих психолошких потреба (поштовање, самопоштовање, самоактуелизација) које много чешће него је то био случај у прошлости узимају у обзир при доношењу одлука о куповини. С друге стране, концепт ЦРМ се врло добро уклапа у такву врсту потраге, јер омогућава потрошачима да се добро осјећају пошто су својим избором при куповини подржали или помогли неки вриједан друштвени циљ. Међу нашироко познатим компанијама које су препознале овај потенцијал и

одлучивале се за ЦРМ кампање су Cadbury, Avon, Amway, Body Shop, Barclay's Bank, British Telecom, Diageo и многе друге, а читалац ће се можда присјетити и не тако давне ЦРМ кампање везане за домаћи детерџент Ава и помоћ дјечи болесној од леукемије која се везивала за његову продају.

И академска, а не само популарна маркетинг литература приписује *cause-related marketingu* неке изврсне атрибуте, као нпр. да “ЦРМ можда представља једну од најкреативнијих и трошковно најефикаснијих маркетинг стратегија за производе која се развила уназад доста година” [9], јер “пружа јасне користи за ефикасну маркетинг кампању која испуњава захтјеве за друштвеном одговорношћу, задовољава конкретне циљеве повезане с тржиштем и повећава корпоративни имиџ”. Такође се истиче да овом врстом савеза може бити тешко управљати, али када је савез успјешан, “корпорација повећава свој имиџ, а непрофитна организација осигурава важна финансијска средства, при чему се обје стране такође концентришу на социјалне програме који би иначе можда били запостављени” те да се “код добротворног маркетинга не ради само о маркетингу, већ и о новим начинима да се побољша живот људи”. [1] Стога није изненађујуће да је и у БиХ почетком августа текуће године покренуто такмичење за друштвено одговорно предузеће године (у оквиру три категорије: добротворни маркетинг, корпоративна филантропија и друштвено одговорна пословна пракса), при чему ће главна награда бити право на кориштење јединственог симбола „друштвене одговорности“.

Уколико занемаримо поједностављена објашњења, нема “јединствене” или општеприхваћене дефиниције добротворног маркетинга која се широко цитира у литератури. Активности као што су подстицање продаје, односи с јавношћу, корпоративна филантропија, неке врсте спонзорисања те корпоративно ангажовање у заједници тако су блиско повезане са ЦРМ да је понекад врло тешко повући јасну границу, која би их разликовала. Па ипак, разликовање ће бити увелике олакшано ако држимо на уму да ЦРМ, иако често представља комбинацију горе наведених активности, јесте активност у оквиру које се допринос компаније одређеном друштвеном циљу или добротворном пројекту *директно повезује са (тј. условљава)* куповином одређених добара или услуга од стране потрошача.

На самим почецима развоја концепта ЦРМ понуђене су неке једноставне дефиниције феномена –нпр. “ЦРМ програми су програми подстицања продаје у оквиру којих се дио куповне цијене плаћене од стране потрошача донира непрофитним организацијама” [8], односно “ЦРМ је *процес* формулисања и провођења маркетинг активности које карактерише понуда компаније да допринесе

одређени износ за одређени друштвени циљ, уколико се купци ангажују у размјени која генерише приход и која задовољава циљеве организације и појединачне циљеве” [10].

Док су обе цитиране дефиниције сасвим сигурно биле задовољавајуће на самим почецима, касније су постале “претијесне” јер не укључују разне ЦРМ активности које су сложеније и креативније од једноставног давања дијела износа куповне цијене непрофитним организацијама, као нпр. промоције које укључују заједничко креирање предмета за продају, давања у роби те разне друге ЦРМ програме код којих помоћ добротворној организацији или друштвеном циљу није заснована примарно на финансијским аранжманима. У својој књизи “Дух брэнда: Како ЦРМ гради брэндове”, ко-аутори *Pringle & Thompson* [6] дефинишу ЦРМ као: “*стратешки алат за позиционирање и маркетинг*, који повезује компанију или брэнд са релевантним друштвеним циљем или проблемом, а ради заједничке користи.”

Док је ова дефиниција прихватљивија у смислу обухватности, ипак се може рећи да јој недостаје једна врло важна поента – она о укључености и користи за *потрошача*. Она наглашава користи за корпоративног и непрофитног партнера, али не обухвата потрошача као трећу страну која може да, и која заправо и има користи од ЦРМ иницијатива – тако што му се даје шанса да донира нешто добротворној организацији и да се осјећа добро што то чини док истовремено купује жељени производ или услугу по цијени која је иста или тек мало виша од цијена конкурентских производа.

Из горе поменутих разлога као једна од најадекватнијих дефиниција намеће се слиједећа: “ЦРМ је релативно нов концепт, који омогућава да производи или услуге генеришу конкурентску предност повезујући се са конкретним друштвеним циљем или репутабилном добротворном организацијом до које држе потрошачи. Овај однос генерише вриједност за све три стране – друштвени циљ, компанију која нуди производе или услуге и потрошача” [5]. Ова дефиниција укључује и интерес и добробит потрошача, дакле бави се свим трима странама, а заправо то и јесте суштина концепта ЦРМ – потенцијал изградње успјешних трипартитних односа.

Пракса показује да успјешни ЦРМ савези, односно кампање могу да се формирају *на више нивоа*, од нивоа организације као цјелине, преко нивоа производне линије до појединачног производа, односно брэнда.

2. ЦИЉЕВИ

На основу истраживања разних случајева сугерише се да се ЦРМ може користити као алат за реализацију широког спектра *корпоративних и маркетинг циљева*, као што су:

- Генерисање додатне продаје,
- Повећање свјесности, односно познавања брэнда,
- Побољшавање корпоративног имица и/или имица брэнда,
- Смањење негативног публицитета,
- Повећавање базе потрошача,
- Промовисање поновних куповина, односно куповине већих количина производа,
- Протезање на нове тржишне сегменте и географска тржишта,
- Повећавање нивоа мерчандајзинг активности на малопродајном нивоу за брэнд, итд. [10]

Аутори скрећу пажњу да, иако ЦРМ програми могу да се користе и да би анулирали негативан публицитет и/ или помогли да се смире групе потрошача који су били увријеђени прошлим акцијама компаније, такве кампање морају бити изузетно пажљиво припремљене и изведене, јер оваква употреба ЦРМ програма може створити проблеме ако би била виђена као опортунистичка, односно лицемјерна. Непрофитним организацијама се такође препоручује крајњи опрез, јер постоји потенцијална опасност да пожању критике за формирање партнерства у овом контексту.

3. ЕЛЕМЕНТИ КОЈЕ ТРЕБА РАЗМОТРИТИ ПРИ РАЗВИЈАЊУ ПРОГРАМА

Ако сте профитни партнер ...

Као прво, треба да одлучите да ли би корист од ЦРМ иницијативе требало да се развија на нивоу брэнда, стратешке пословне јединице или организације као цјелине. Најчешће се препоручује организациони ниво због његовог потенцијала да утиче на већи број потрошача.

Важност *фазе идентификације друштвеног циља који ће се подржати* не може се пренагласити јер је добра повезаност између изабраног друштвеног циља или вриједности које заступа изабрани непрофитни партнер, с једне стране, те мисије и акција профитног партнера, с друге стране, од виталне важности за успјех читавог ЦРМ пројекта. [2, 5, 10]

Дакле, уколико планирате ЦРМ кампању, избору друштвеног циља који ћете подржавати *приступите систематски* те пажљиво проучите како алтернативне циљеве тако и публику којој би они могли одговарати. Уколико желите избјећи цинизам потрошача у вези са циљевима ваше кампање јако је важно да се побринете да публика може лако уочити и добро разумјети *везу (суштинску и “природну” повезаност) између вашег брэнда и изабраног друштвеног циља или добротворне организације*. Као добра илустрација такве јасне и добро изабране везе може послужити позната козметичка кућа Авон са својим одређењем за подршку женама

обољелим од рака дојке (*Avon Breast Cancer Cruscade*). Као првенствено “женска компанија”, Авон је пронашао изразито женску тему на коју ће усмјерити своје активности, што је несумњиво повећало углед компаније у њеној циљној групи без обзира на географски дио свијета у којем било која од тих жена живи. Авон је такође идентификовао насиље у породици, односно напоре за његово сузбијање као једну од својих активности, а што је такође тема која “лежи на срцу” небројеним женама широм свијета.

У наставку пажљивог планирања ЦРМ иницијатива свака поједина компанија мора донијети веома важну одлуку у вези с тим *да ли ће сарађивати са постојећом добротворном организацијом или ће подржавати неки општи друштвени циљ*. Наравно да свака од опција има предности и мане, које трба пажљиво одвагнути с обзиром на њихову специфичну ситуацију. Ако се одлучује за добротворну организацију као партнера, онда је важно осигурати склапање партнерства “између двије организације које дијеле сличну културу и немају ништа против активности једна друге и мимо оних повезаних са савезом” [5]. Такође, при формирању циљева, односно очекивања од савеза треба бити реалан, јер ЦРМ аранжмани, иако могу да учине много за partnere, ипак “још увијек не доводе до тога да роба сама одлијеће са полица” [5].

Што се тиче *временског трајања кампање*, саме карактеристике добротворног маркетинга сугеришу пожељност средњорочног или дугорочног фокуса, иако и програми краћег трајања могу да буду успјешни. С практичне стране, ако ће ваша промоција имати ограничен вијек трајања, као што их већина има, онда се препоручује да дужину периода изаберете тако да потрошачима дате довољно времена да чују за, разумију те реагују у складу са вашом кампањом, прије него њен утицај коначно почне да блиједи.

Креативност је још један важан елемент успјешних ЦРМ програма. Посебно како њихов број и разноврсност с временом расту, компаније би требало да покушају “повећавати ефикасност својих ЦРМ иницијатива кориштењем разних креативних приступа како би свој програм разликовале од других” [10].

Коначно, с обзиром на инхерентну осјетљивост ЦРМ активности, врло је препоручљиво *провести прелиминарно тестирање планиране кампање* (на мањем, тестном подручју, нпр.) прије него се она коначно обликује и пусти у јавност [6].

Ако сте непрофитни партнер ...

У пракси је било случајева да су, како резултат некавалитетних ЦРМ кампања, неке добротворне организације завршиле тако да их је јавност повезала са површним кампањама и прецијењеним или инфериорним производима или услугама.

Међутим, *Andreasen* [1] заступа став према којем, умјесто да их то одврати од склапања ЦРМ савеза, требало би да их наведе да примијене врло опрезан и систематски приступ при избору партнера те осмишљавању и имплементацији програма. Јасно да непрофитне организације треба детаљно да провјере финансијску снагу, репутацију те етичку прошлост и садашњост потенцијалног корпоративног партнера прије него се одлуче на сарадњу с њим [7].

Академска истраживања показују да потрошачи најчешће позитивно гледају на овај облик прикупљања новчаних средстава те да нема значајних разлика у њиховим ставовима с обзиром на пол и приходе испитаних потрошача [3].

4. ЕТИЧКА РАЗМАТРАЊА

Етичка проблематика је овдје од пресудне важности јер се *морају избјећи могуће оптужбе да кампања злоупотребава изабрани позитивни друштвени циљ или добротворну организацију умјесто да заиста подржава и помаже*. Истраживања јасно показују да, ако има етичких неконзистентности у избору корпоративног партнера, *оне ће неизбјежно донијети стварне опасности и за једну и за другу страну*. У случају корпорације, негативан публицитет ће вјероватно штетити њеном имиџу те се неповољно одразити на продају; у случају добротворне организације, јавља се опасност да би могло доћи до њеног деградација, а тиме и смањеног прилива финансија из традиционалних извора [5].

5. ПУБЛИЦИТЕТ

Улога функције односа с јавношћу у било којој организацији повезује се са радом на развијању, утицају на, обликовању и мијењању мишљења јавности. У том смислу, ЦРМ има велики потенцијал, јер ЦРМ програми обично доносе много могућности за обраћање јавности. Према *Mintelu* [5], публицитет је кључни елемент сваког ЦРМ аранжмана, а како је ЦРМ такође блиско повезан с маркетинг функцијом организације, најбољи резултати се могу постићи ако одјељење за односе с јавношћу и маркетинг одјељење раде држећи на уму исте циљеве, дјелују хармонично и “говоре једногласно”.

6. ПРАЋЕЊЕ УСПЈЕШНОСТИ

Основна подручја која би требало редовно пратити по лансирању ЦРМ кампање су: ефикасност прикупљања фондова за изабрани социјални циљ, напредак у смислу промоције организације или брэнда (познавање, преференције) те промјене ставова циљних сегмената потрошача. Неки од приједлога за додатним праћењем односе се на праћење евентуалног повећања лојалности купаца,

односно праћење задовољства запослених (који често налазе сатисфакцију у чињеници да су дио организације која не брине само о себи, већ чини добро и другима).

ЛИТЕРАТУРА:

- [1] Andreasen, A. R. (1996) “*Profits for Nonprofits: Find a Corporate Partner*” Harvard Business Review,
- [2] Bennett, R. (1998) “*Corporate Philanthropy in France, Germany and the UK: International Comparisons of Commercial Orientation Towards Company Giving in European Nations*” International Marketing Review, Vol.15, Issue 6,
- [3] Chaney & Dolli, (2000) “*Cause-Related Marketing in New Zealand*” International Journal of Nonprofit and Voluntary Sector Marketing, Volume 6, Issue 2
- [4] Mc Neil, R. & Mirfin, V. (1998) “*Reaping Benefits*”, Marketing, March 26
- [5] Mintel (1998) “*Special report :Cause Related Marketing*” London: Mintel, Feb. 1998, pp. 1-148
- [6] Pringle, H. & Thompson, M. (1999) “*Brand spirit: How Cause-Related Marketing Builds Brands*” Chichester: John Wiley & Sons Ltd.
- [7] Simon, F. L. (1995) “*Global Corporate Philanthropy: A Strategic Framework*”, International Marketing Review, Vol. 12, No. 4
- [8] Smith, C. (1994) “*The New Corporate Philanthropy*” Harvard Business Review,
- [9] Smith, S. M. & Alcorn, D. S. (1991) “*Cause Marketing: A New Direction in the Marketing of Corporate Responsibility*” Journal of Services Marketing, Vol. 5, No.4
- [10] Varadarajan R. P. & Menon A. (1988) “*Cause-Related Marketing: A Coalignment of Marketing Strategy and Corporate Philanthropy*” Journal of Marketing, July, Vol. 52¶

РАЗВОЈ КОНЦЕПТА УПРАВЉАЊА ПРОЈЕКТИМА У БУДУЋНОСТИ FUTURE DEVELOPMENT OF A PROJECT MANAGEMENT CONCEPT

* Економски факултет у Брчком

Резиме: У овом раду објашњени су појам и нужност примјене концепта управљања пројектима у планирању, праћењу и контроли реализације пројеката. На основу досадашњег развоја и примјене наведеног концепта у пракси реализације пројеката у предузећима, оцијењене су перспективе и могући правци даљег развоја пројект менаѢмента.

Кључне ријечи: управљање пројектима, развој и примјена концепта, будућност пројект менаѢмента

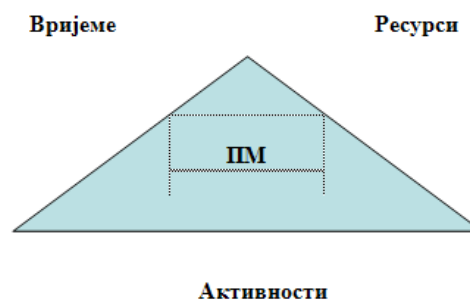
Abstract: This study explains the idea and necessity of application of a project management concept in planning, monitoring and controlling the course of realization of a particular project. Based on the previous development and application of this concept in practice of realization of projects in business organizations, perspectives and possible directions of further projects management development have been evaluated.

Key words: project management, development and application of the concept, the future of a concept management

1. ПОЈАМ И ЗНАЧАЈ ПРИМЈЕНЕ КОНЦЕПТА УПРАВЉАЊА ПРОЈЕКТИМА

Концепт управљања пројектима (Пројект манаѢмент) представља примјену знања, вјештина, способности и техника у пројектним активностима да би се реализовале потребе и очекивања планираног пројекта и остварио оптималан баланс времена, ресурса и трошкова пројекта с једне стране, као и квалитета пројекта, с друге стране. (3) Може се рећи да је управљање пројектима специјализована управљачка техника за планирање и контролу пројекта у циљу постизања очекиваних резултата, односно да је то скуп метода, техника и алата који користе све расположиве информације за планирање и управљање у сврху остваривања пословних циљева. (1)

Управљање пројектима је концепт који се може примјенити у активностима управљања било којим пословним системом. Овај концепт постаје стандардни начин обављања свих важнијих пословних активности у предузећу. Због сталног раста значаја и улоге пројеката у развоју предузећа овај концепт намеће потребу усмјеравања њихове организационе структуре у правцу ефикаснијег управљања пројектима. (Видјети слику 1.)



Слика 1. Управљање пројектима

Извор: Clifford F. Grey / Erik W. Larson "Project Management" The managerial process (Irwin Mc Graw- Hill 2000) str. 64

На значај примјене концепта управљања пројектима указује сљедеће чињенице (1):

Потреба скраћивања животног циклуса производа због сталног смањења конкурентских предности нових производа. Компјутерско дизајнирање и израда производа омогућавају лакше копирање или имитирање нових производа, чиме се врши притисак у правцу радикалних промјена у животном циклусу производа. Брзина освајања нових производа постаје конкурентска предност због чега се предузећа све више ослањају на савремене методе управљања пројектима како би производ или услугу добиле што прије.

Глобална конкуренција на тржишту резултат је технолошких иновација и огромног притиска на унапређење квалитета и смањење трошкова производње. Отворено тржиште захтијева не само јефтиније, него и боље и квалитетније производе и

услуге. То је довело до увођења стандарда квалитета и сертификата за обављање послова. Стандарди производње и квалитета подразумевају дизајн производа, правила набавке, осигурање квалитета и цјелокупни процес од финансирања до производње. Због тога концепт управљања пројектом обухвата и управљање квалитетом производа и услуга.

Развој нових технологија и научних знања допринио је комплексности развојних пројеката који подразумевају примјену савремених достигнућа. Концепт управљања пројектима уведен је са намјером да омогући остварење планираних циљева пројеката и да реализује развојне планове предузећа.

Потреба сталног реструктурирања предузећа подразумева смањивање обима предузећа и броја запослених како би се обезбиједила флексибилност и уклапање у савремени тржишни амбијент. У таквим условима ефикасно управљање развојним пројектима обезбјеђује брже остварење планираних циљева предузећа.

2. ДОСАДАШЊИ РАЗВОЈ И ПРИМЈЕНА КОНЦЕПТА УПРАВЉАЊА ПРОЈЕКТИМА

Развој концепта управљања пројектима и његова досадашња примјена, истина крајње уопштено, може се подијелити у три фазе (1):

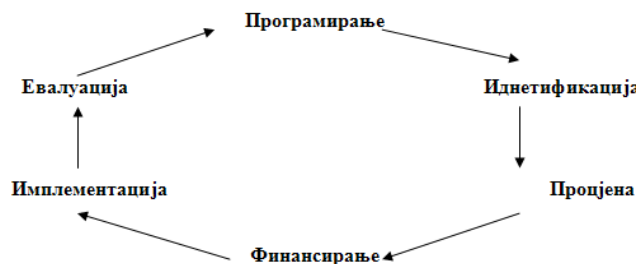
Прва фаза (фаза Ад хоц употребе), која је углавном започињала са индивидуалном иницијативом за употребу једног или више алата за управљање пројектом. Технике и алати за управљање пројектом користили су се за реализацију мреже планираних активности у организационим јединицама. Менаџмент предузећа није се укључивао, или се сасвим формално укључивао, у одлучивање о употреби алата пројектног управљања. Због тога су се веома често јављали конфликти између функционалних линија, што је неповољно утицало на контролу и усмјеравање активности на пројекту.

Друга фаза (фаза формалне употребе), подразумева је препознавање конфликта међу функционалним линијама и потребу обуке за управљање пројектима за сваки управљачки ниво и сваку организацију. Менаџмент је свјестан чињенице да се пројекти одвијају у условима конкуренције и да је примјена концепта управљања нужна. Пројектни менаџери више контролишу процес реализације пројекта, функционални менаџери се више не плаше давања овлашћења пројектним менаџерима, ад хоц групе се трансформишу у формалну матричну структуру, чиме се вођењу пројекта посвећује све већа пажња. Менаџмент предузећа не учествује активно у селекцији пројектног тима и одређивању приоритета пројекта. Тада везе између стратешког планирања и

планирања и реализације пројеката постају све чвршће.

Трећа фаза (фаза пројектно вођене организације) је фаза у којој се менаџмент предузећа активно укључује у креирање стратегије, развоја и балансирања портфолија пројекта, као и у дефинисање приоритета пројекта. Приоритетни пројекти се директно везују за стратешки план организације, тако да пројектни менаџмент постаје дио организационе културе предузећа. Организациона структура предузећа помјера се ка матричној форми, са великом и значајном улогом пројектног тима. У току реализације пројекта врши се стални мониторинг, а након његове реализације евалуација и ревизија пројекта. Кроз ову фазу развоја концепта управљања пројектима стварају се професионалци (Project management professional), односно особе које се професионално баве управљањем пројектима и који су сертификирани од стране овлашћених институција.

Оснивање и развој Института за пројектно управљање (Project Management Institute) у САД значајно је допринио порасту интересовања за примјену концепта управљања пројектима, због чега је значајно порастао број професионалних организација и специјалиста за управљање пројектима. Европска комисија је 1992. године, у оквиру програма предприсупне и структуралне помоћи финансирању кандидатима за чланство и постојеће чланице Европске уније (ЕУ), усвојила концепт управљања пројектним циклусом (Project Cycle Management). (Видјети слику 2.) Намјера ЕУ била је да се успостави методологија дефинисања пројеката и сет управљачких алата базираних на методи анализе Логичке матрице (Logframe matrix), која се већ употребљава од стране великог броја донатора у свијету, ЕУ и земаља донатора у оквиру OECD.



Слика 2 Управљање пројектним циклусом

Извор: Project Cycle Management Manual, European Commission Europe Aid Co-operation Office, General Affairs, March 2001

Метод логичке матрице укључује презентацију резултата и њихову анализу, тако да их је могуће логички повезати са циљевима пројекта. Главни резултати процеса управљања сумирају се у матрици која показује најважније аспекте пројекта. Овај метод омогућава праћење имплементације и евалуацију пројекта. Циљ управљања пројектним циклусом је унапређење управљања спољним активностима међународне сарадње, пројектима и програмима свих врста помоћи, узмајући у обзир најважнија питања и оквирне услове дизајнирања и имплементације пројекта и програма.

Примјена концепта управљања пројектним циклусом настоји да уведе одређена унапређења кроз обезбјеђивање студија изводљивости, мониторинга и евалуације и доношење одлука на основу правовременог информисања у кључним фазама припреме и имплементације пројекта. Концепт подразумјева и активну улогу циљних група, корисника пројекта и локалних институција, кроз све фазе програмирања пројектног циклуса. Може се рећи да је овај концепт збир релативно једноставних метода и техника који укључује концепт животног циклуса пројекта, анализу корисника пројекта, логичку матрицу као алат за планирање, кључне факторе квалитета, активности и распоред ресурса, као и стандардизоване структуре за пројектну документацију.

Основни принципи концепта управљања пројектним циклусом су (4):

- употреба Логичке матрице (оквира) како би се анализирали могући проблеми,
- производња квалитетних докумената (извјештаја) у свакој фази реализације пројекта,
- како би се омогућило потпуно информисано и правовремено одлучивање,
- консултација и укључивање корисника пројекта у свим фазама његове реализације,
- јасно формулисање сврхе пројекта у виду одрживе користи за циљне групе,
- квалитатетно дефинисање пројекта од почетка до краја његове реализације.

Овај концепт подразумјева употребу принципа управљања пројектом, аналитичких алата и техника и њихову примјену заједно са структурираним процесом одлучивања у животном циклусу пројекта, како би се осигурало остваривање циљева дефинисаних у стратегији и обезбједили изводљивост пројекта и одрживе користи пројекта.

3. РАЗВОЈ КОНЦЕПТА УПРАВЉАЊА ПРОЈЕКТИМА У БУДУЋНОСТИ

На основу досадашњег развоја и примјене концепта управљања пројектима и позитивних промјена које се очекују у будућности, може се рећи да ће се организационе структуре предузећа све више мијењати како би и саме постале пројектно вођене. То очекивање се заснива на чињеници да се пројекти налазе у фокусу пословања свих предузећа, те да ће се ораганизација предузећа природно мијењати и прилагођавати како би подржавала што ефикаснији концепт управљања пројектима. Многе од тих промјена су већ видљиве у развијенијим предузећима, односно великим свјетским компанијама. (1)

1. Организациона култура успјешних предузећа у будућности мора подржавати флексибилност, уочавати значај пројекта и управљати активностима својих чланова да непрестано уче и унапређују процес управљања пројектима. То ће неминовно доводити до помјерања ка институционалном приступу управљању пројектима и управљању организацијама помоћу пројекта.

2. Матрична организациона структура би могла да буде прихваћена као најприкладнији облик организационе структуре у коме ће пројектни тим егзистирати заједно са функционалним пројектним тимовима, а рад на пројектима ће бити језгро активности у пословању предузећа. Успјеси на пројектима ће све више неутралисати традиционалне сукобе између функционалних јединица предузећа и њихових менаџера са пројектним менаџерима.

3. Регионалне и свјетске интеграције све више намећу потребу да се пројектни менаџери оријентишу на развој у глобалној перспективи и да сарађују са партнерима у различитим земљама. Због потребе сталног прилагођавања пројекта измијењеном пословном окружењу мијењаће се и стил управљања пројектима. То ће неминовно довести и до „виртуелног управљања пројектима“ које ће се развијати упоредо са глобализацијом и развојем телекомуникација и информатичких технологија.

4. Може се очекивати да ће пројекти у будућности бити везани за стратешке потребе предузећа, због чега ће предузећа бирати и између конкурентских пројекта. Конкуренција између пројекта захтијеваће утврђивање приоритета како би се алоцирали ограничени материјални и људски ресурси. На тај начин обезбјеђиваће се да расположиви ресурси буду алоцирани на пројекте који гарантују највећу новостворену вриједност, допуштају одређене измјене у неизвјесним условима и најмањи пословни ризик. Портфолио пројекта биће усмјерен ка реализацији циљева организације и

пословног плана предузећа. На тај начин изградиће се систем управљања програмима, гдје ће се под програмом подразумијевати више пројекта који су повезани заједничким стратешким циљевима.

5. Примјена концепта пројект менаџмента подразумијева развој и унапријеђење информационог система који подржавају комплетан систем управљања пројектима. Тенденције у овој области ићи ће ка успостављању интегралног информационог система за управљање пројектима, што ће омогућити стални напредак у омогућавању једноставног приступа свим методама и техникама планирања и управљања пројектима. Тиме ће бити омогућена једноставнија примјена гантограма и мрежних дијаграма, као уобичајених средстава за управљање временом, ресурсима, ризиком и укупним трошковима пројекта. Повезивање софтверских пакета са интернетом обезбидиће широк приступ и размјену информација о реализацији пројекта.

6. Систем евалуације и награђивања у будућности развијаће се у правцу подршке успјешном пројект менаџменту, узимајући у обзир допринос цијелог пројектног тима, али и лични допринос појединаца ефикасној реализацији пројекта.

7. Ревизија пројекта постаће интегрални дио система управљања, јер ће свака организација тежити ка успостављању система ревизије имплементације пројекта. Менаџмент предузећа све више ће се ослањати на информације и препоруке које су садржане у ревизији, како би иницирало будуће промјене и унаприједио систем управљања пројектима.

8. Очекује се да ће пројект менаџери трошити мање времена на управљање пројектима, чиме ће се стварати претпоставке да више пажње посвећују управљању интеракције између појединих пројекта и остатка организације. Управљање корисницима пројекта преузимаће све већи значај јер ће пројект менаџери настојати да, рјешавајући захтјеве различитих интересних група, очувају цјеловитост пројекта. Један од основних и примарних послова пројект менаџера биће контрола и прилагођавање пројекта оправданим захтјевима различитих корисника пројекта.

9. Развијаће се партнерство предузећа која заједно реализују одређене пројекте. Матрична организациона форма за управљање пројектима биће основа заједничког рада на пројектима који подразумијевају партнерске односе у смислу међусобне подјеле ризика и одговорности за

пројекат, али и заједничке добити коју ће остварити пројекат.

10. Развој и унапређење концепта пројект менаџмента довешће до широке употребе Ад хоц пројектних тимова чији ће чланови дјеловати као независни уговорачи. Предузећа ће све више изнајмљивати пројектне менаџере који ће регрутовати поједине чланове пројектног тима изван организационе структуре предузећа и укључивати их у реализацију пројекта. Након завршетка послова за које су ангажовани, пројектни менаџери постају слободни агенти који ће тражити ангажовање на новим пројектима.

Развој концепта пројект менаџмента у будућности требало би првенствено да иде у правцу развијања метода и техника за управљање пројектима код којих су подручја праћења недефинисана и нестабилна. Тиме ће се одговорити на питање: Како управљати пројектима који немају дефинисана подручја праћена, поготову она са високим степеном неизвјесности? Односно: Како управљати пројектом кад нисмо сасвим сигурни какав ће бити његов финални резултат?

ЛИТЕРАТУРА

- [1] Clifford F., Grey, Erik W. Larson, "Project Management", The managerial process (Irwin Mc Graw- Hill 2000.)
- [2] Ђуричин Д.: *Управљање (помоћу) пројекта*, Београд, 2005.
- [3] Јовановић П.: *Управљање пројектом*, Графослог, Београд, 2004.
- [4] Project Cycle Management – Manual, European Commission, Europe Aid Cooperation Office, General Affairs, March 2001. ¶

ДА ЛИ СУ НАМ И ЗАШТО ПОТРЕБНИ СТРАТЕГИЈСКИ ЛИДЕРИ

* ФТБ, Београд

Резиме: Муњевите промене које имају перспективе повећања, како по обиму, тако и брзини, постале су део света и времена у којем смо се случајно затекли. И то је аксиом који ће сигурно остати непроменљив и у будућности. Иако не постоји једноставан рецепт како „пливати“ с променама, последица става (који није занемарив у нашим условима, напротив) да до њих неће доћи, има за последицу катастрофу. Живимо у времену у коме је „мирни океан“ замењен „вулканом“.

Кључне речи: фјучерси, актива, портфолио, иницијална маржа, клириншке куће, хеџинг.

УВОД

Гостовање Џек Велча (*Jack Welch*, неутрон Џек, бивши CEO GE) у мају 2007. године у Загребу изазвало је огромно интересовање јавности. На том предавању за које су присутни били спремни да плате улазнице које су биле шест пута скупле од улазница за Ролингстонсе (*Rolling Stones*) Велч је истакао (1) да је прилично зачуђен негативним набојем према успеху на који је наишао на просторима бивше Југославије, те (2) недостатак амбиције многих с којима је протеклих дана разговарао. И, додао:

Превише причате о проблемима, а премало о циљевима које желите постићи. Људи се морају навикнути да способни и богати нису нужно и зли и да само успешни људи и успешне компаније доносе додатну вредност друштву у којему функционишу. Ако су то до данас успели схватити и у Словачкој, и у Словенији, и у Чешкој, верујем да ће ускоро схватити и у на просторима бивше Југославије“ - поручио је Велч.

Ове констатације Џек Велча су поново актуелизовале старо-ново питање:

Покушаји давања одговора на та питања су предмет овога текста.

1. ШТА ЈЕ ЛИДЕРСТВО И КО СУ ЛИДЕРИ

При дефинисању ових појмова потребно је разликовати следеће: вођење (енгл. *Leading*), лидерство (енгл. *Leadership*) и лидера (енгл. *Leader*). Вођење је процес заснован на прихватању утицаја од стране оних на које се утиче, и означава сегмент

који се односи на рад са људима, њихово мотивисање, стварање ентузијазма и њихово добровољно учешће у свим процесима значајним за неку компанију.

Лидерство по једном тумачењу је процес усмеравања активности чланова или група ка остварењу циљева (моћ награђивања, легитимна моћ, референтна моћ и стручна моћ), а по другом лидерство је способност да се визија преведе у реалност, при чему дељење визије може проузроковати мотивациону снагу која ће омогућити лидерима и следбеницима да достигну жељене циљеве, јер

**ЛИДЕРСТВО = ВИЗИЈА + СПОСОБНОСТ
КОМУНИКАЦИЈЕ**

Лидер је особа која има средишњу улогу или доминантан положај у тиму. Лидер је особа која ради „праве ствари“, али и ради ствари на прави начин. Лидер будућности ће морати бити и одличан „жонглер“, који ће балансирати људима и њиховим различитостима, ширећи при томе унутрашњу сигурност и равнотежу.

Потребно је знати следеће:

- Вештина лидера може да се научи.
- Лидери се потпуно предају ономе што раде.
- Лидери врло добро знају да слушају и сјајно да комуницирају.
- Лидери су ђаци у послу којим се баве, у својој компанији и међу људима са којима раде.
- Лидери поседују "ауторитет знања" и од свих других бољи су у ономе што представља прави квалитет.
- Лидери осећају јаку потребу да се доказују.

Важно је истаћи да пословни лидери енергично дискредитују идеју о рођеном лидеру. Не постоје рођени лидери. Не, већ припрема, напоран рад и способност да се усклађују и комбинују ствари које другима изгледају хаотично - то су неки од квалитета који се уче, а који чине суштину лидерске вештине.

Лидери се не рађају са креативним генијем и са посебним даром. Нити су предодређени за велике успехе. И они праве грешке - и уче се на њима.

Када схватимо да се вештина лидера своди на улогу, а не на позицију, биће нам јасно да је то ствар која се учи, као што је случај са професионалним

музичарима, глумцима и уметницима који овладају својом вештином радећи на њој читавог живота. Мада је за стицање одређених знања потребна формална и професионална припрема, неопходна је озбиљна интроспекција (самоиспитивање, самокритика, склоност самопогледању)

Питер Дракер (*Peter Drucker*) сматра да сви успешни лидери знају четири следеће једноставне ствари:

1. Једина дефиниција лидера је она која каже да је то неко ко има следбенике. Неки људи су мислиоци, неки пророци. Али, без следбеника, не може бити лидера.
2. Ефективан лидер није неко ко је вољен и коме се диве. Он је неко чији следбеници раде праве ствари. Популарност није лидерство. Резултати јесу.
3. Лидери су високо видљиви, они дају примере.
4. Лидерство није положај, привилегије, титуле или новац. То је одговорност.

2. ОСНОВНЕ И КЉУЧНЕ ОСОБИНЕ ЛИДЕРА

Учење лидерске вештине почиње када се човек потруди да разуме сам себе и да се разумно бори са фрустрацијама. Ако стави поклопац на свој бунар страсти, лидер ће имати снаге да претвори садашњост у успешнију перспективнију будућност. Будите креативни, поједноставите и разјасните ствари, али схватите да се за сложене проблеме често не може наћи просто и брзо решење.

При томе не смеете заборавити следеће:

- Следбеници прате, ако су њихови лидери, у могућности да им обезбеде средства којима они могу да задовоље своје потребе.
- Да би био лидер, мораш натерати људе да те прате, а нико не жели да прати некога ко не зна где иде



Основне особине које треба да поседује добар лидер су способност остварења комуникације, мотивација, тимског рада, као и три следеће особине:

1. Уверљивост
2. Моћ утицаја на друге
3. Присност

Схарон Ларсон сматра важним особинама лидера:

- Жестину, креативност и визију
- Чување вредности
- Поверење и хуманизам

Постоје различити приступи теоретичара менаџмента када су у питању кључне особине лидера. Рани покушаји да се установе кључне особине лидера које их издвајају од других људи - теорија о јакој личности - углавном су доживели неуспех. Међутим, недавно утврђени докази указују на то да се у неку руку лидери стварно разликују од следбеника. Већина људи приписује својим лидерима пожељне особине као што су храброст, интегритет и саосећајност, истовремено одбијајући да прихвати или минимизирајући постојање непопуларних особина као што су похлепа, суровост, и себичност. Успешни лидери имају и пожељне и непожељне особине, а њихова оптимална сразмера представља непознаницу. Према томе, покушаји да се добри лидери идентификују на основу особина које им други приписују обично су неуспешни. Очигледно је да се они могу препознати само по свом раду. *Макијавели* би кратко рекао: "*резултати које лидери остварују оправдавају средства*". Оно што је извесно јесте да сви лидери у свом раду генеришу следеће одреднице:

- Привлачне циљеве и реалне програме
- Ред и организацију
- Способност убеђивања

Истинско лидерство у управљању заснива се на способности убеђивања; отуда данашња потражња за менаџерима који су у стању да ефикасно комуницирају.

3. ЛИДЕР ЈЕ НЕКО КО МОЖЕ ДА ВИДИ ШТА ЈЕ ИЗА ЗВЕЗДА

Сви лидери воде, својим акцијама и гласом – само највећи лидери могу да воде својим очима.

“Једна од ствари коју мора да зна сваки лидер је да ОН не може да буде скроман, промишљен или пажљив артикулатор политике компаније, ОН треба да буде екстремно крило. “*Џек Велч* у улози стратешког лидера види неког ко може да види шта је иза звезда. Иза техника и процеса развијања и артикулисања визије, стратешки лидер треба да уради две ствари.

Прво, неопходно је да добија информације целокупног окружења, како унутрашњег тако и спољашњег. Ако добро схвати текуће процесе, лидер може да прикупи информације од клијената, сопствених, конкурентских, сродних, пријатеља и непријатеља; укратко од различитих људи са интересима за текуће послове у организацији.

Друго, ако је ова фаза прикупљања праћена сталним процесирањем и анализирањем информација, лидер у консултацијама са осталима, може да почне да

креира однос са окружењем, и да почне да обликује и ствара визију развоја организације.

Поступак од та два корака изгледа постаје неопходан део стратешког лидерства, и изгледа да се појављује директно из атрибута стратешког лидера (концептуална попустљивост, доношење одлука концензусом, и развијање тимова).

Визија може бити развијана на рационалан начин, а такође се можемо сетити да су у класичним условима, у Библији или епским делима као што је Одисеја, хероји били свесни снова и осталих нерационалних инспирација да би приказали себи слику како да се ослободе од непријатеља, или да реше неки други застрашујући проблем. Стратешки лидери треба да буду и рационални и нерационални, и праволинијски и кружни, и научни и уметнички.

Многе организације су вођене кроз имплицитне визије чланова организација. Могу бити научне, током раних фаза живота, организације када их импулси и ентузијазам чланова организације воде ка унутрашњој стабилности. Али понекад су организације у великом проблему да се изборе за институционални опстанак (смањивање средстава за војску, на пример, или банкрот неке авио компаније), лидери могу да добијају информације и да почињу да реформулишу визије одређене организације и да тако излазе из кризе и боље сагледавају могућности у будућности.

4. ЛИДЕР МОРА ТАЧНО ДА ЗНА ГДЕ ЈЕ КРЕНУО

Све је почело 1979. године на састанку топ-менаџмента компаније, када је виши менаџер продаје у сектору комуникација Артур Сандри (*Arthur Sundry*) затражио реч и рекао да је “квалитет производа Моторола изузетно лош и да би требало нешто предузети у вези с тим”. Иако се многи нису слагали са таквим мишљењем, Роберт Галвин га је прихватио, дубоко верујући да “ако Арт тврди да је тако, треба му веровати. Морамо хитно да предузмемо нешто како би се ситуација изменила”. Након тога се одмах приступило реорганизацији компаније, чији је циљ био да мањи број менаџера откупи компанију и да се крене даље. Наравно да пут до остварења бољег квалитета није био ни лак ни једноставан. Сам Галвин је признао да “се дуго лутало у мраку”. Анализе су показале да је међу запосленима владало уверење да су производи ове компаније врхунски у погледу дугорочне поузданости, али да стварно стање показује да се код великог броја нових производа често јавља квар у периоду од 3-6 месеци, што је кварило имиџ старих производа Мотороле. Након тако утврђеног стања, менаџмент компаније је иницирао серију програма за побољшање квалитета, са циљем да се у

року од пет година десетоструко побољша квалитет и продаја производа. Ево шта Галвин каже о томе:

«Треба добро мућнути главом да бисмо дошли до одговора на вечито питање - шта да радимо да бисмо били још конкурентнији? Инсистирао сам на спровођењу специјалног програма едукације, и поред великог отпора. Програм је коштао 40 милиона долара годишње плус 10 милиона инвестираних у опрему. Био сам једини који је у њега искрено веровао. После 18 месеци сви су били поносни на тај програм едукације. Па, како се онда успева као лидер? Сигурно не уз фанfare.»

Шта је Галвин сматрао најважнијим за успех лидера?

"Ако лидер хоће људе око себе да поведе негде, онда мора тачно да зна где је кренуо. Историја бизниса је историја изненађења и неуспеха који доживљава највећи број компанија у покушају да се прилагоди овим изненађењима. Лидери морају да предвиде последице изненађења - као што су компјутер, интернет, транзистор, фиброзна оптика, и да у вези са њима повлаче маштовите потезе и потпуно се предају ономе што раде. У том смислу, ако се питамо да ли нека особа заслужује да буде названа лидером, један од најважнијих показатеља огледаће се у његовој способности да донесе одређени број одлука мањине. Тиме мислим на одлуку са којом се нико не слаже; лидер мора да се бори за оно што сматра најбољим потезима компаније. То не значи да лидер треба да буде арогантан и да треба да наређује људима око себе... Лидер мора да зна зашто и како ће постићи свој дугорочни циљ који мора схватити као обавезу. Оперативац и менаџер делују у оквиру делатности или званичне области пословања компаније. Лидер компаније води на друга места. Нови правац не мора значити географску промену, не мора да буде нови посао. Ово су, наравно, манифестације. Подићи ниво очекиваних резултата, започети програм обуке, све што ће компанију одвести на неко друго, ново место - то је вештина лидера. Многе организације послују краткорочно и увек су спремне да оправдају то што нису спремне да финансирају дугорочне пројекте...

5. ИМАМО ЛИ МУДРОСТИ ДА ИСКОРИСТИМО “ТОПЛУ ВОДУ”

Враћајући се на афоризам дат на почетку увода овога текста, који нас упозорава да „не одлажемо мудрост за сутра, јер можда сутра нећемо дочекати“, намеће се питање да ли имамо мудрости да и на нашим просторима искористимо већ давно пронађену „топлу воду“? А то у „преводу“ значи, имамо ли воље да прихватимо пословне рецепте оних који су успели? И даље, колико смо спремни да прихватимо да нисмо сви исти, ни једнако лепи,

ни једнако способни, ни једнако високи, а да не постоји ни једнакост у знању које поседујемо. Збирно то генерише питање да ли су нам потребни они који пословно скачу 2 метра? Или они који скачу 2,5 метара, а то су стратегијски лидери. Од одговора који дамо, и не само то, већ га и дословно применимо, зависиће и наша будућност, а нарочито будућност младих.

Да бисмо изабрали прави одговор може нам помоћи, за почетак, порука Џек Велча: „Да би били ефикасни може вам помоћи мој рецепт. Наиме, не сматрам да сам икада био окрутан према људима, напротив, одувек сам сматрао да су људи најважнија имовина којом нека компанија располаже, али сам био искрен и нисам се устручавао онима које сам сматрао лошим рећи да оду. Сматрам да је то једна од основних дужности доброг лидера - препознати најбоље и најкреативније и одлично их платити, а истовремено се решити баласта који оптерећује компанију.

КАКО ХЕНРИ КИСИНЦЕР ВИДИ ЛИДЕРА

Амерички бивши државник и политичар Хенри Кисинцер (*Henry Kissinger*), а сада консултант у области бизниса, доброг лидера је описао као особу која говори тихо, смешка се, а иза леђа скрива велику батину. Најбољи лидери тај симбол казне готово никад не морају употребити, довољно је знати за његово постојање и бојати се да ће га вођа одлучно применити кад то заиста буде нужно.

Описани приступ садржи у себи примену одређених темељних психолошких начела:

1. Ко нам верује, заслужује наше поверење.
2. Онај коме верујеш, мора знати да ће све изгубити ако те покуша преварити, па ће то настојати избећи.
3. Када неко заслужује казну, буди непопустљив и оштар, али објективан.
4. Казна не сме бити произвољна, а најјаче васпитно делује кад је праведна.
5. Потребно је подстицати самоконтролу јер је то најбољи облик контроле.

РАЗЛИКЕ ИЗМЕЂУ ЛИДЕРА И МЕНАџЕРА

Која је разлика између лидера и менаџера? Лидери знају најбољи правац акције, док менаџери знају најбољи начин да је прате.

Анон

Менаџер каже 'иди'. Лидер каже 'идемо!'

Анон.

Менаџмент је ефикасност у пењању мердевинама успеха; лидерство одређује да ли су мердевине наслоњене на прави зид.

Стивен Кови

Менаџмент ради ствари на прави начин; лидерство ради праве ствари.

Питер Дракер & Ворен Беннис.

ЛИДЕР СЛУЖИ ДРУГИМА

Пошто је био означен као Месија, Исус је могао одмах да оде да ради, сматра М. С. Пек. Уместо тога, он се "бацио" на размишљање, односно духовни починак. Верујем да би лидер, такође, исто урадио у неком облику или на неки начин. Он би прихватио свако унапређење са приличном стрепњом, питајући се одмах: која ће бити искушења, какви проблеми, са којима ћу се суочити на радном месту?

Један од захтева јесте да се суочимо са проблемима што је пре могуће и пре него почнемо да радимо. Сигурно је да не можемо да откријемо све проблеме унапред. Ја претпостављам да је једна од карактеристика лидера да остаје несвестан проблема дуго након тачке када се могао препознати. Зато лидер мора да има нешто од контемплативне личности... Лидер се мора ослободити од сваке амбиције. То је компликовано. Они који имају позив за моћ су природно амбициозни људи. Бог не би позвао неког на руковођење, а да му барем мало не да укуса за моћ. Али пре него што може да користи позицију руковођења са пуном уљудношћу, лидер мора да оплемени свој укус за моћ. Дефинишући амбицију као жељу за моћ за себе, он мора да је очисти све док не остане само жеђ да служи другима. Само тада ће менаџер постати прави лидер.

ЛИТЕРАТУРА

- [1] Ansoff, Igor H. and McDonel, Edward J., *Implating Strategic Management*, P. Hall, 1990.
- [2] Bahtijarević, F., Sikavica, P., *Leksikon Menadžmenta*, Masmenia, Zagreb, 2001.
- [3] Cardani, L., *Corporate Mission Statements: A Strategic Management Issue*, www.stfrancis.edu
- [4] David, F., *Strategic Management: Concepts and Cases* Amazon, New York, 2004
- [5] Dobson P., *Strategic Management, Issues and Cases* Second Edition, Blackwel, 2004.
- [6] Gibson, R., *Rethinking Business, Rethinking the Future*, London, Nicholas Brealey, London, 1997.
- [7] Inic, B., *Management lideri*, FTB, II izmenjeno i dopunjeno izdanje, Beograd, 2004.
- [8] Inić, B., *Menadžment 2, Lideri, Kako postati milioner*, FTB, prvo izmenjeno i dopunjeno Izdanje, Beograd, 2004.
- [9] Stavrić, B., Kokeza, G., *Upravljanje poslovnim sistemom-Ekonomika preduzeća i menadžment*, Tehnološko-metalurški fakultet, Beograd, 2002. ¶

НЕОПХОДНОСТ ПОДИЗАЊА КВАЛИТЕТА МЕНАѢЕРСКИХ ЗНАЊА МЕНАѢЕРА ИНФОРМАЦИОНОГ СИСТЕМА

* ЕТФ Источно Сарајево

Резиме: За квалитетан менаѢмент пословног система потребни су поред осталог и квалитетни менаѢери појединих подсистема пословног система. За квалитетан рад појединих подсистема, одговорни су првенствено менаѢери тих подсистема. Информациони систем (ИС) је један од подсистема који је дистрибуиран кроз све поре пословног система. МенаѢерске функције ИС-а обавља менаѢер ИС-а. Да би их успјешно обављао мора посједовати менаѢерска знања која морају бити актуелана или како се то каже језиком квалитета морају бити квалитетна. До њих се долази првенствено квалитетним менаѢментом знања одговорног менаѢера.

УВОД

Да би једна организација ефективно функционисала, она мора да идентификује и обавља менаѢмент бројним повезаним активностима. Активност која користи ресурсе и има менаѢмент којим омогућава трансформацију улазних елемената у излазне може се сматрати процесом. Примена система процеса унутар организације, заједно са идентификацијом и међусобним дјеловањем ових процеса као и менаѢмента њима могу се оквалитетовати као процесни приступ [4]. Подјела пословног система на његове дијелове који су резултат функционисања процеса унутар њега, представља структуру пословног система. На основу анализе савремених пословних система, теоријских и реалних, њихове намене, сваки пословни систем се састоји од више подсистема. Без обзира колико их има и како су названи, нема готово ни једне подјеле у којој није посебно издвојен ИНФОРМАЦИОНИ СИСТЕМ као подсистем пословног система. Он спада у групу универзалних пословних подсистема са становишта његове дистрибутивности у све остале под системе, односно систем у цијелини. МенаѢерске процесе у њему обавља менаѢер ИС

ПОЈАМ И ЗНАЧАЈ МЕНАѢЕРСКИХ ЗНАЊА МЕНАѢЕРА ИС

Одговоран за квалитет ИС као пословног под система јесте менаѢер ИС. Мјера његовог квалитета јесте степен задовољства корисника и његов допринос резултатима пословног система као цјелине. Ове показатеље је тешко измјерити, али су сигурно евидентни. Квалитет менаѢера ИС огледа се у квалитету процеса који се одвијају у информационом систему, а не припадају менаѢерским процесима. Да би ти процеси били квалитетни првенствено је потребно да се квалитетно одвијају основни менаѢерски процеси које обавља менаѢер ИС.

Они се по свом називу не разликују од истих процеса у другим подсистемима, наравно суштина им је прилагођена потребама ИС. Ти процеси су:

- 1.1. Планирање
- 1.2. Организовање
- 1.3. Запошљавање
- 1.4. Контролисање
- 1.5. Извјештавање

Пошто су ови процеси сами по себи веома сложени и морају бити примерени ресурсу над којим се изводе, за њихову успјешну имплементацију у ИС потребна су квалитетна знања о њима и њиховој адекватној примјени.

Ако се знање схвати као индивидуално стање ума у погледу неког скупа информација, онда под појмом менаѢерских знања можемо подразумевати стање ума одговорног менаѢера о менаѢерским процесима за које је одговоран. Пошто се свакодневно мијењају и усавршавају знања о процесима и процеси којима се управља, то је неопходно на те промјене одговорити и адекватним менаѢерским процесима. Пошто су промјене у ИС изузетно динамичне оне захтијевају и динамичне менаѢерске одговоре. Такве одговоре могу дати само квалитетни, читај обучени менаѢери ИС. Зато се стицању адекватних менаѢерских знања мора посветити макар онолико пажње колико и стицању квалитетних знања о процесима који се одвијају у ИС, а не чине

менаџерске процесе. Менаџери ИС морају обезбиједити да промјене које се дешавају у процесима над којима се врше менаџерски процеси допринесу ефективнијем и ефикаснијем пословању цјелокупног пословног система, а не да оне буду камен спотицања развоја појединих пословних функција. Да би се избјегли негативни ефекти брзих промјена ИТ, односно да би утицај промјена био што ефикаснији на пословање ПС неопходно је вршити перманентно иновацију знања првенствено одговорних менаџера. Ово мора бити процес над којим се морају спроводити сви менаџерски процеси па да би били сигурни да ће тако иновирани знања дати адекватан одговор кроз примјену нове ИТ у потребном моменту. Зато они који спроводе менаџерске процесе над иновацијом знања менаџера морају бити свјесни, морају знати да је то активност која је у сваком пословном систему важна колико и основне активности због које пословни систем постоји. Ако такво схватање не постоји, првенствено код топ менаџмента, онда је сигурно да ће пословни систем у цјелини заостајати у развоју за конкуренцијом, стагнирати односно у крањем пропасти.

СТИЦАЊЕ ЗНАЊА МЕНАѢРА ИС

СТИЦАЊЕ знања менаџера ИС се одвија кроз институционално образовање и стицање знања кроз рад у ИС самостално или уз ментора. Ова два начина стицања знања се међусобно допуњују, односно морају бити оба заступљена ако желимо квалитетан рад менаџера ИС. Они, којима буде указано повјерење да обављају менаџерске послове ИС-а морају бити свјесни да су се ставили на листу вјечитих студената, али не у негативном контексту овог исказа. Они своја знања морају иновирати макар оном брзином којом се мијења ИТ, а то значи нова функционална и менаџерска знања сваки дан. Они који нису спремни на такве промјене властитог знања не могу одговорити менаџерским захтјевима у ИС. Наравно ово је изузетно оштар захтјев, па није ни чудо што се мали број стручњака одлучује да обавља ове одговорне послове и ако спадају у групу добро плаћених Одржавања постојећих и стицање нових менаџерских знања за менаџере ИС је изузетно скуп процес из више разлога. Једно, ради се о стицању врло софистицираних динамичних знања па они који их посједују, врло их цијене, и друго, њихово стицање мора бити перманентно институционално и самостално, али и једно и друго одваја менаџера од основних менаџерских функција па макар и на кратко.

За успјешан менаџмент ИС потребна знања се могу сврстати у три групе и то:

2.1. знања из основа управљања

2.2. знања из управљачких процеса

2.3. знања о процесима који се одвијају у ИС.

Пошто је менаџер ИС најчешће менаџер средњег нивоа, њему су поробна највећа знања из управљачких процеса, а подједнака знања из остале двије области.

Обзиром ко најчешће конкурише за менаџера ИС, он углавном посједују највише знања из процеса који се одвијају у ИС, а површна знања из осталих менаџерских области. Не само да су им менаџерска знања недовољна већ су најчешће они, а и њихови менаџери несвјесни тих слабости, а самим тим и потребе за стицањем нових менаџерских знања. То је најчешће зато што на менаџерска мјеста ИС долазе искусни стручњаци информатичких технологија без неопходних менаџерских знања и осјећаја потребе за њима.

Да не би дошло до слабљења у функционисању ИС-а и опадања квалитета услуга које ИС пружа корисницима, менаџерска знања се морају стицати организовано, кроз планску обуку кадрова за менаџерске функције у пословном систему, а у складу са усвојеном политиком управљања кадровима која мора бити прокламована у ПС као дио опште политике о управљању квалитетом.

Обзиром на процесе којима управља менаџер ИС потребно је радити на подизању квалитета постојећих знања и стицању нових, првенствено из следећих области:

Комуницирања

Четири су основна типа комуникације: читање, писање причање и слушање. [10] Потребно је научити слушати и оно што разумијете и оно што вам није баш јасно и оно што вам је потпуно јасно. Морате научити слушати и оне чија вам је ријеч пријатна и оне чије су вам ријечи досадне, и оног ко вам је симпатичан и оног кога не волите, јер су то реалне ситуације у којима се може наћи сваки појединац, а менаџери ИС због природе посла који обављају налазе се сигурно свакодневно

Правила доброг комуницирања кажу: научите држати слушаоца пажљивим, будите му интересантан говорник. научите користити чињенице, говорите пажљиво, разговоријетно добро, читати и писати. Научите водити састанке, за њих се припремајте. Употребљавајте савремена комуникациона средства и будите ефикасни. Састанци су најчешћи облик менаџерске комуникације зато морају бити добро припремљени да би успјели.

Управљања временом као ресурсом

Ово је друга област знања којима морате овладати да би сте могли благовремено извршити велики број менаџерских задатака.

Морате анализирати све своје активности и уочити на које активности трошите највише времена, наравно ту га највише можете и уштедети. Међу активностима морате одредити приоритете и процијенити њихово трајање.

Поштујте вријеме других и захтијевајте да они поштују ваше. При раду избјегавајте сваку врсту прекида.

Састанке држите ефикасно и ефективно. Повјерите сарадницима све оне послове за које су мјеродавни, а да се не осјећају злоупотребљеним, планирајте им на време те задатке, да би се они могли благовремено припремити за квалитетно извршење истих и да се они осјете битним и поштованим од ваше стране, поштовање и повјерење је врло јак подстрек на више напоре.

Доносити одлуке

Пошто је основна менаџерска активност доношење одлука та се активност мора извршавати врло квалитетно. То значи све се одлуке морају доносити благовремено, морате их добро анализирати прије доношења са свих аспеката, одредите потребне ресурсе и саслушати сараднике да они не буду изненађени вашим менаџерским одлукама.

Одлуке се морају спроводити плански, благовремено и у потпуности. Морате пратити њихово спровођење и евентуално предузимати корективне акције, па понекад одлуке потпуно суспендовати од извршавања. Тражите да се ваше одлуке поштују, као што и ви морате научити поштовати туђе одлуке за које су доносиоци одговорни.

Све приговоре размотрите, прихватите или одбаците уз образложење, без потцењивања или љутње на предлагача, сматрајте их да су увијек из најбоље намјере. Из сваког приговора извуците неку корист, своја уверења потврдите или се отмите заблуди

Изабрати сараднике.

Ово је менаџерска активност која када се квалитетно спроведе, дугорочно даје веома добре резултате. Они се првенствено огледају у вашој сигурности, да имате сигурне савезнике у свакој активности коју изводите или коју само планирате за друге извршиоце. Сарадници раде све послове за које су квалификовани, а за које сте сигурни да ће их урадити ка и ви или квалитетније. Зато своје сараднике морате добро познавати, шта ко може, а шта не може, шта некеме смета или одговара, ко са пуном снагом прихвата и извршава задатке ко саботира или одуговлачи, ко је самосталан а коме требају тутори. Сараднике одабирајте и усавршавајте, немојте да вам их намећу. Подијелите сву одговорност са вашим сарадницима, да би вам

они пружили бескрајно повјерење. Похвалите их када су заслужили, наградите па и казните али смао правично, по правилима која су свима позната .

Наравно ово нису једина знања из управљачких процеса која су неопходна, она су само показатељ колико су менаџерска знања обимна и на први поглед потпуно позната, што често ствара препреку за њихово систематично изучавање. Овај процес се одавно појавио као један од процеса ИС, а сада је посебно организован подсистем ПС са властитим менаџментом и јаком подршком ИС-а.

Поред наведених знања менаџеру су потребна знања из руковођења тимовима, презентовања, управљања променама, преговарања, избора кадрова и њиховог вођења итд.

ЗАКЉУЧАК

Обзиром на вриједности које савремене информационе технологије имају у процесу пословања пословних система, неопходан је квалитетан менаџмент ИТ. До њега се долази перманентним усвајањем различитих врста знања, а посебно знања из управљачких процеса.

Ко то не схвати на вријеме остаће без покретачке снаге послованог система, јер у истину ИТ и знање имају стратешку покретачку снагу у пословним системима данашњице.

Потребна знања се могу стицати на различите начине, од самообразовања до организованих облика учења на различитим нивоима.

Што је менаџерска позиција виша, то су менаџерска знања потребнија, незнања погубнија за пословни систем у цјелини, иновација знања не опходнија и отпор менаџера за њихово стицање већи.

ЛИТЕРАТУРА:

[1] Бабић Манојло и Божидар Ставрић: Менаџмент, КИЗ „ЦЕНТАР“, Београд 1999.

[2] Стевица Крсмановић и Данимир П.Мандић: Менаџмент информационих система, Универзитет Браћа Карић, Београд 1995.

[3] Живко Митровић: Подизање нивоа квалитета рада менаџера у пословним системима, приручник, Београд 2006.

[6] Момчило Кокић: Управљање информационим ресурсима, Међународни научно-стручни Симпозијум Инфотех, Јахорина 2002.

[7] Момчило Кокић: Управљање квалитетом менаџера информационог система, научно-стручни Симпозијум Инфотех, Јахорина 2007.

[9] Turban, McLean, Wetherbe, Informaciona tehnologija za menadzment, John Wiley, prevod 3. izdanja, Zavod za udzbenike i nastavna sredstva, Beograd 2003.¶

ЗАХТЕВИ КВАЛИТЕТА QUALITY DEMANDS

* Општинска административна служба Лопаре

Резиме: Испуњавање интерних и екстерних захтева квалитета за све организације је предуслов постојања, раста и развоја на тржишту. Како је корисник најважнији субјект квалитета рад започиње разматрањем захтева корисника. Особље је кључ успеха и без испуњавања захтева особља нема ни остваривања екстерних захтева квалитета. Укупан квалитет организације ће остварити ако су поред захтева корисника и захтева особља остварени захтеви власника, испоручилаца, партнера и друштва.

Кључне речи: квалитет, корисници, стандард, захтеви, производ, менаџмент квалитетом.

Abstract: *Complying with internal and external quality demands is the precondition for all organizations' existence at the market, their growth and development. Since a beneficiary is the most important quality subject, the paper starts with considering beneficiaries' demands. Personnel are the key to success and without meeting personnel demands it is not possible to realize external quality demands either. Organizations will be able to achieve inclusive quality if they, apart from the beneficiaries' and personnel demands, also meet demands of the owners, suppliers, partners and society.*

Keywords: *quality, users, standard, demands, products, quality management*

1. УВОД

Да би организација опстала на тржишту, расла и развијала се, мора да обезбеди и прошири тржиште за своје производе, што подразумева испуњавање екстерних и интерних захтева квалитета. Интерни захтеви квалитета су захтеви особља организације. Екстерни захтеви квалитета обухватају: захтеве крајњих корисника, захтеве власника-инвеститора, захтеве испоручилаца - партнера и захтеве друштва.

Рад има за циљ да се проучавањем квалитета и менаџмента квалитетом дефинишу захтеви квалитета (интерни и екстерни) и да се укаже на значај испуњавања захтева квалитета, односно на последице њиховог неиспуњавања.

Корисници су најважнији субјект квалитета и први постављају своје захтеве. Рад почиње разматрањем захтева корисника. Обавеза организације је да тим захтевима удовољи рентабилно и по организацију и по корисника. Нема испуњавања захтева корисницима ако пре тога нису испуњени захтеви особља. Други део обухвата захтеве особља.

Друштво је заинтересовано за квалитет и у том циљу прописује правила, законске прописе и осталу регулативу, односно поставља своје захтеве. Партнери и испоручиоци такође имају своје захтеве. Власници су заинтересовани за оплодњу уложеног капитала и дугорочну стабилност пословања. У трећем делу се разматрају захтеви друштва, власника и испоручилаца-партнера.

2. ЗАХТЕВИ КОРИСНИКА

Корисници за организацију представљају кључни природни ресурс, односно њену највреднију имовину и предуслов постојања бизниса. Корисници долазе са својим потребама и очекивањима, а обавеза организације је да тим потребама и очекивањима удовољи производом. Како су потребе и очекивања променљиви, обавеза организације је да прилагоди производ њиховим променљивим захтевима. Успех организације зависи од разумевања и задовољавања текућих и будућих потреба и очекивања корисника.

Маркетинг почиње са корисником утврђивањем његових потреба и очекивања и завршава са корисником, задовољавајући његове потребе и очекивања. Задатак маркетинг процеса је да пренесе захтеве корисника у све процесе организације, који треба да обезбеде задовољење корисника.

Да би дефинисала захтеве корисника организација треба да предузме следеће радње [9]:

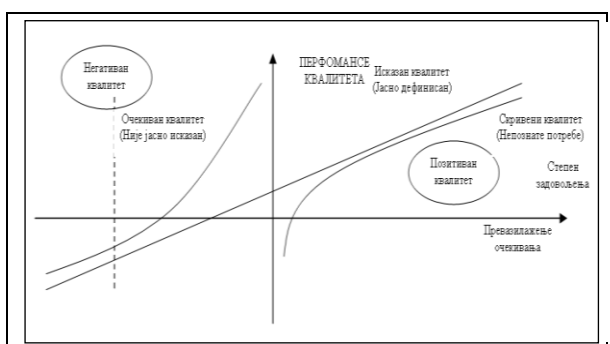
- идентификује своје кориснике (укључујући и будуће кориснике),
- утврди кључне карактеристике производа, са аспекта корисника,
- идентификује могућности и слабости,

- дефинише финансијске и будуће конкурентске предности,
- идентификује и оцени конкуренцију на тржишту,
- познаје и примени захтеве из прописа и других нормативних докумената,
- идентификује предности које се могу остварити превазилажењем потреба корисника,
- идентификује своју улогу у заштити интереса локалне заједнице.

Данашњи корисници се срећу са непрекидним низом избора производа, различитих марки и цена и са мноштвом испоручилаца. Корисници су данас образованији, пробирљивији, захтевнији и траже све квалитетнији производ. Успешне организације уче од својих садашњих и потенцијалних корисника.

Корисници одређују своје захтеве под утицајем великог броја фактора. Лично искуство са производом и организацијом од свих фактора има највећи утицај на корисника. Промотивне активности као што су економска пропаганда, лична продаја и друга средства значајно утичу на ниво очекивања корисника. Информације добивене од стручњака, пријатеља, познаника, такође утичу на очекивања корисника. Ниво очекивања корисника зависи и од конкурентске понуде с којом корисник може поредити понуду организације. Имиџ организације има снажан утицај на перципирани квалитет и задовољство корисника.

Као што слика 1. показује, коришћењем производа корисници ће бити задовољни или разочарани. Ако су њихова очекивања испуњена они ће бити задовољни, ако су њихова очекивања превазиђена они ће бити одушевљени, а изневерена очекивања ће створити незадовољство код корисника.



Слика 1. Однос перформанси квалитета и задовољења купца [2]

Задовољство или незадовољство корисника ће одредити његово даље понашање. Задовољни корисници ће врло вероватно наставити да купују производ и препоручити то другима. Они ће рећи

све добро и тако бити добра реклама за организацију. Задовољни корисници све мање су осетљиви на цену производа и остају корисници дужи период. Када организација уведе и друге сродне производе, корисници ће остати лојални и даље куповати производе организације. Лојални корисници представљају најпрофитабилнију групу корисника, тако што обезбеђују организацији веће приходе, снижење трошкова стицања нових корисника, смањење оперативних трошкова и пораст тржишног учешћа. Њихово задовољство остварује се без великих додатних трошкова

Ако организација пружи и више од очекивања корисника, тада ће они бити веома задовољни. Успешне организације теже да пруже и више него што корисници очекују, тражећи могућност да својим производом одушеве корисника, задовољавањем и превазилажењем њихових захтева.

Организација ако није успела да испуни захтеве корисника, губи много. Незадовољни корисници неће даље куповати производе организације, што ће утицати на смањење продаје, губитак прихода, губитак корисника и смањено тржишно учешће. Ако организација жели да се врати на претходни ниво продаје, мора учинити додатне напоре и имат ће веће трошкове маркетинга и продаје. Незадовољан корисник може тражити да врати производ, тражити надокнаду и жалити се разним организацијама за заштиту корисника. Он ће пријатељима, познаницима и другима пренети лоша искуства са организацијом и њеним производима, тако да ће дати негативан глас, који ће се ширити, што утиче на потенцијалну продају и имиџ организације.

3. ЗАХТЕВИ ОСОБЉА ОРГАНИЗАЦИЈЕ

Особље је кључ успеха организације. Ни једна организација не може да ради са незаинтересованим и слабо оспособљеним особљем. Нема побољшавања квалитета без оспособљеног и мотивисаног особља. Савремени менаџмент треба да обезбеди потпуно нову радну климу у организацији с циљем да се пословне перформансе почињу побољшавати уз учешће свог особља организације. При томе оно мора да буде оспособљено и мотивисано. Будући развој и побољшавање квалитета производа зависиће преваходно од развијања креативних способности особља. Образовање и мотивација постају основни фактор успеха.

Један од принципа менаџмента квалитетом је "Укључивање особља". Овај принцип гласи: "Особље на свим нивоима организације чини суштински део једне организације и њиховим пуним

укључивањем омогућава се да се искористе њихове способности за остваривање добробити организације.” [6]

Менаџмент организацијом и менаџмент квалитетом мора да развије систем мотивације особља, тако да ради свој посао са максималном иницијативом и посвећеношћу. Поред директних финансијских мотива, на значају добијају и други облици мотивисања. Улога личних примања у мотивисању је велика, јер новац је потребан за задовољење основних потреба. Међутим са порастом стандарда живота, мења се и стил живота људи и на значају добијају други облици мотивације. Тако нпр.: могућност напредовања на послу, безбедност на послу, радни услови, сигурност посла, услови запошљавања, међуљудски односи, могућност здравствене заштите особља и његове породице, самосталност, независност, да су цењени у организацији и да ми се одају признања за заслуге на послу, су облици који све више добијају на значају.

Листа мотиватора која чине особље задовољним, према ЕФМ критеријумима за самооцењивање је следећа: развој каријере, комуникације, овлашћивања, једнаке прилике за све, лидерство, укључивање, признања, прилике за учењем, колекције циљева и оцена, вредности, визија, политика и стратегија, обука и образовање, укључивање у тимове побољшавања, ниво обуке и образовања, мерљива корист од тимског рада, индивидуална и тимска признања, брзина одговора на проблеме опстанка људи [2].

Листа подручја која чине особље задовољним према истим критеријумима је следећа: администрација организације, услови запошљавања, могућности у службама, здравствени и безбедносни услови, сигурност посла, лична примања, међусобни односи, менаџмент промена, политика заштите околине, улога организације у друштву, радни услови, изостајања са посла и боловања, ниво инцидената, жалбе, штрајкови, тренд пријема нових кадрова, коришћење погодности (привилегија), коришћење капацитета које обезбеди организација (рекреација, дечије јаслице).

Укључено особље је задовољно својим пословима, показује иницијативу, креативност, оданост послу и своје личне циљеве поистовјећује са циљевима организације. Активно укључивање организације у њихов лични живот доприноси просперитету саме организације.

Кроз аспект квалитета особља сагледавају се:

- Друштвени процеси,
- Међуљудски односи,
- Искуство и оспособљеност особља,
- Мотивација за квалитет,
- Идентификација са организацијом [5].

Захтеви особља непрестано расту, без обзира на резултате организације. Да би особље ускладило своја очекивања са резултатима организације неопходно је да су упознати са циљевима организације и да их прихватају као сопствене. Пред руководством организације стоје различите мере да циљеве организације учине расположивим за особље, да раде свој посао са вољом и уз максимално коришћење својих потенцијала.

Руководство организације треба да подстиче укључивање особља и његово усавршавање:

- обезбеђујући сталну обуку и планирање каријере,
- дефинишући његове одговорности и овлашћења,
- утврђујући појединачне и тимске циљеве, остварујући менаџмент перформанса процеса и вреднујући резултате,
- олакшавајући укључивање у постављање циљева и доношење одлука,
- одајући признања и награђујући,
- олакшавајући отворену, двосмерну размену информација,
- стално преиспитујући потребе особља,
- стварајући услове за постизања иновација,
- обезбеђујући ефективан тимски рад,
- саопштавајући предлоге и мишљења,
- мерећи задовољења особља,
- истражујући разлоге зашто особље долази у организацију и напушта је [9].

4. ЗАХТЕВИ ДРУШТВА, ВЛАСНИКА И ИСПОРУЧИЛАЦА – ПАРТНЕРА

Упоредо са стварањем својих финансијских и пословних перформанси, организација је обавезна да задовољава захтеве друштва. Друштво је заинтересовано за квалитет и у том циљу прописује правила, законске прописе и осталу регулативу, односно поставља своје захтеве.

Захтеви друштва према организацији су следећи:

- да покаже одговорност за здравље и безбедност грађана,
- да покаже одговорност у заштити животне средине, очувању природних ресурса и енергије,
- да утврди одговарајуће захтеве прописа и нормативних докумената,
- да дефинише могући утицај својих производа, процеса и активности на друштво у целини, као и на локалну заједницу.

Организација мора да идентификује правне прописе релевантне за деловање организације и да обезбеди примену истих. Поред ових захтева, одговорност организације је да у оквиру својих могућности помаже локалној заједници. То се пре свега односи на помоћ институцијама и активностима из области образовања, културе, спорта, медицине, као и одређене хуманитарне помоћи. Организација ни у ком случају својим радом не сме угрозити здравље и безбедност грађана. Она је део ужег и ширег окружења и њени производи, процеси и активности треба да су прихватљиви у тој средини.

Партнери и испоручиоци имају своје захтеве према организацији. Руководство организације мора да утврди циљеве, прихватљиве за партнере испоручиоце заинтересоване за развој партнерства, као обостраног интереса. Партнерски однос треба да се заснива на заједничкој стратегији, знању, добицима, губицима и другим заједничким интересима. Обострани интерес партнерства може да буде: већи профит, мањи трошкови, заједничко освајање нових тржишта и нових знања, као и већа ефикасност кроз партнерство. Власници су заинтересовани за оплодњу уложеног капитала, стабилност пословања и прихваћеност од стране друштвене заједнице.

6. ЗАКЉУЧАК

Менаџмент квалитетом у организацији мора да обезбеђује испуњење свих захтева квалитета: корисницима прилагођен производ, образовано, укључено и мотивисано особље, власницима оплодњу уложеног капитала и стабилност пословања, дугорочно обострано корисну сарадњу са испоручиоцима и партнерима и друштвено благостање. Укупно побољшање квалитета живота људи кроз побољшавање животног стандарда, заштиту здравља и животне средине омогућава менаџмент квалитетом.

Организације зависе од својих корисника и према томе треба да разумеју актуелне и будуће потребе корисника, испуне захтеве корисника и настоје да пруже и више од њихових очекивања. Прилагођен производ кориснику обезбеђује продају, успех, опстанак и просперитет организације.

Побољшавање квалитета пословних процеса је могуће ако особље разуме процесе, верује у њих и део су њих. Особље не може да задовољи кориснике ако и само није задовољно. Никад се не може постићи екстерни квалитет, ако пре тога није постигнут интерни квалитет. Екстерни квалитет се постиже ако су испуњени захтеви особља.

Упоредо са стварањем својих финансијских и пословних перформанси, организација је обавезна да задовољава захтеве друштва. Као део ужег и ширег окружења, организација и њени производи, процеси и активности треба да су прихватљиви у том окружењу. Партнерски однос са испоручиоцима треба да се заснива на заједничкој стратегији, знању, добицима, губицима и другим заједничким интересима. Испуњење свих захтева квалитета омогућава власницима – инвеститорима оплодњу уложеног капитала и стабилност пословања.

ЛИТЕРАТУРА

- [1] Costin, H. *Strategies for Quality Improvement*. The Dryden press. USA. 1998.
- [2] Хелета, Н. М. *TQM Модел за пословну извршност*. Educta. Београд. 1998.
- [3] Јаношевић, С. и др. *Менаџмент укупног квалитета*. Економски факултет. Крагујевац. 1999.
- [4] Juran, J. M. *Juran on Quality by Design*, McGraw-Hill. New York. 1992.
- [5] Минић, М. и др. *Менаџмент тоталним квалитетом*. Југословенска организација за стандардизацију и квалитет. 1996.
- [6] *СМК-а. Основе и речник. Принципи менаџмента квалитетом*. Савезни завод за стандардизацију, Београд. 2001.
- [7] Ушћумлић, Д. *Управљање квалитетом материјалних производа*. Економски факултет. Београд. 2003.
- [8] Вулановић, В. и др. *Систем квалитета ISO 9001:2000*. Факултет техничких наука. Нови Сад. 2003.
- [9] Вујановић, Н. *Стандард ISO 9001:2000 (Приказ, тумачење и примена)*. Q-expert International. Београд. 2001. Izrađen planski dokument ¶

ПРИСТУПИ ПРОБЛЕМУ ТЕХНОЛОГИЧНОСТИ ПРОИЗВОДА APPROACH TO THE PRODUCTS MANUFACTURABILITY PROBLEM

„Јелинград“, Бања Лука

Резиме: *Постојеће методе, односно приступи проблему технолоичности су парцијални јер узимају у разматрање једну или само неке фазе које пролази производ у свом животном веку, тако да не постоји нека опште прихваћена метода. У раду је описан значај технолоичности у савременим условим, технолоичност по фазама животног века производа те задаци које је потребно извршити да би се дошло до развоја комплексне методе за одређивање технолоичности производа.*

Кључне речи: *Технолоичност, комплексни метод, фазе животног века производа, конструисање за технолоичност.*

Abstract: *Existing methods for determination of products manufacturability are partial because they consider one or just some phases of products life. So, there isnt generalli accepted method. In this paper it is described: the importance of manufacturability in modern conditions, manufacturability in individual phases of produkts life, and a problems necessary to solve for the development of complex method for determination of products manufacturability.*

Keywords: *: Manufacturability complex method, phases of products life, design for manufacturability.*

1. УВОД

Технолоичност производа је дефинисана у више литературних извора. Тако на пр. у [1] „технолоичност производа је мера потребног напора за производњу према конструктивној документацији“. Према [2] „технолоичним се сматра производ обликован тако да омогућава уштеду у времену израде, примену опреме нижег степена сложености, нижу квалификацију радне снаге, ужу структуру радне снаге по врсти, уштеде у материјалу, већу сигурност процеса у погледу руковођења, примену типизираних контејнера за транспорт, лакше ускладиштење, већу брзину у утоварним и истоварним радовима и друге предности“. Од правилног дефинисања појма

технолоичности зависи и правилно сагледавање проблема технолоичности. Производ у свом животном веку пролази кроз следеће фазе: конструисање, припрема производње и израда, монтажа, експлоатација са одржавањем и отклањање из употребе после фазе експлоатације уз евентуалну рециклажу. При разматрању технолоичности потребно је узети у обзир све наведене фазе. Дефиниције технолоичности у литератури узимају једну или само неке фазе тако да ни приступи проблему технолоичности нису комплексни него парцијални. Према томе технолоичност производа би се требала дефинисати као погодност производа у целини и свих његових делова за израду, монтажу, експлоатацију, одржавање, депоновање после фазе експлоатације и рециклажу у смислу смањења трошкова и времена израде, монтаже, одржавања итд.

2. ЗНАЧАЈ ТЕХНОЛОГИЧНОСТИ ПРОИЗВОДА

Основна карактеристика данашњег тржишта је заступљеност великог броја различитих производа са углавном високим квалитетом и релативно ниском ценом, те сталних потреба за новим производима или новим варијантама што је довело до готово потпуног ишчезавања производње. Животни век производа на тржишту је све краћи. Све то је довело до потребе да производни систем мора имати што краће време: анализирање тржишта и доношења одлуке о сопственом производном асортиману, конструисању и пројектовању, технолошке и оперативне припреме производње, саме производње, монтаже, контроле и пласмана на тржиште. Да би се време од идеје до пласмана производа што више скратило користе се рачунарски системи у све горе наведеним фазама, чиме производни систем постаје флексибилнији јер може брже и боље да одговори потражњи на тржишту. Поред овог поменуто време се може скратити повећањем технолоичности производа чиме се такође повећава продуктивност и економичност пословања због смањења трошкова

производње. Повећањем технологичности производа у неизмењеном производном систему може се повећати продуктивност до 25% а смањити цена до 10% [2].

У процесу конструисања конструктори уграђују у производ његову технологичност одређујући облик, димензије и сл. производу и његовим дијеловима. Испитивања [3] су показала да одлуке донијете у процесу конструисања одређују 70% трошкова производње неког производа док одлуке донете у производњи свега 20%. Одлуке донете у првих 5% процеса конструисања производа одређују већину производних трошкова, карактеристике производње и квалитет производа. Према подацима консалтингфирме „Boothroyd Dewhurst“ [3] повећањем технологичности производа у погледу монтаже у фази конструисања може се смањити вријеме монтаже за чак 61%, грешке при монтажи производа за 68% а оправке при одржавању за 57%. Повећањем технологичности, дакле, поред смањења трошкова израде и монтаже скраћује се и време развоја производа од идеје до примене, што је веома важно за савремене услове пословања за брзе измене асортимана производа у складу са потребама данашњег турбулентног тржишта.

Појам технологичности производас је релативан јер један те исти производ може бити технологичан за неки производни систем док је за други производни систем нетехнологичан. На то нарочито утиче развој опреме и средстава за производњу тако да производ који је раније био нетехнологичан може бити потпуно технологичан кориштењем нових метода и средстава обраде.

Поставља се питање: како одабрати и прорачунати облик, димензије, материјал, тачност облика и мере производа у процесу конструисања да са једне стране врши функцију за коју је намењен и има потребан квалитет а са друге стране да трошкови израде, монтаже, експлоатације, одржавања, депоновања и рециклаже буду најнижи тј. да производ буде технологичан? Доћи до одговора на ово питање значило би створити методу за конструисање технологичности производа која би била комплексна јер би обухватала све фазе животног века производа. Израда такве методе је врло компликована због чињенице да на технологичност утиче мноштво фактора у свим фазама животног века производа које можемо назвати утицајни фактори или параметри технологичности као што су:

- да ли је материјал делова доступан на тржишту и јевтин,
- да ли се за транспорт производа могу користити типизирани контејнери,
- да ли је лака оријентација дела при монтажи,
- да ли је остварена заменљивост делова и др.

Осим овог појма технологичност је и релативан што додатно отежава развој интегралне методе. Због тога се до сада није појавила таква комплексна метода. У литератури можемо наћи разне методе које су парцијалне јер обухватају једну или само неке фазе животног века производа и само неке утицајне параметре. Не постоји нека апсолутно и опште прихваћена мерила за одређивање технологичности него се обично користе упоређивања са сличним већ произведеним производима и/или се користе приручници за конструкторе у којима је дато много препорука и савета технички исправно конструктивно обликовање. Често се то препуста интуицији и способности конструктора. Ови начини су наравно врло непоуздани те се због тога у свету у последњих неколико година чине напори за изналажење метода које ће конструкторима омогућити конструисање технологичних производа.

3. КРИТЕРИЈУМИ ПРИ КОНСТРУИСАЊУ ПРОИЗВОДА

Поред технологичности у процесу конструисања мора се обратити пажња и на критеријуме:

- квалитета,
- функционалности,
- поузданости,
- експлоатабилности,
- еластичности,
- сигурности,
- минималних трошкова производње,
- рецикличности итд.

Наравно да се ти критеријуми не могу у потпуности разграничити јер су испреплетени и међусобно условљиви тако да се технологичност не може разматрати неовисно од осталих критеријума као што су:

- функционалност,
- квалитет,
- еколошност,
- минималност трошкова производње и сл.

Због тога се може рећи да ове критеријуме као и технологичност можемо посматрати у ужем и ширем смислу. Технологичност у свом најужем смислу би представљала подобност за израду док би у најширем смислу обухватала све фазе животног века производа:

- конструисање,
- израду,
- монтажу,
- експлоатацију производа са одржавањем и рециклажу након експлоатације.

Потребно је посматрати технологичност у ширем смислу јер се само на тај начин овај проблем може свеобухватно разматрати.

4. ТЕХНОЛОГИЧНОСТ ПО ПОЈЕДИНИМ ФАЗАМА ЖИВОТНОГ ВЕКА ПРОИЗВОДА

4.1. Фаза конструисања

У процесу конструисања производа и његових делова одређују се:

- димензија,
- облик,
- материјал,
- квалитет тачности мере,
- квалитет обраде површина,
- тачност облика, положаја и сл.

Прорачун свих ових величина диктира величину трошкова који ће се појавити у следећим фазама животног века производа, те је ова фаза најзначајнија са становишта технологиčnosti производа. У фази конструисања се уграђује његова погодност за: израду, монтажу, одржавање и искључење из употребе, тако да се према конструктивној документацији која представља излаз из процеса конструисања може утврдити та технологиčnost.

Свака изена која се на производу касније жели извршити ствара додатне трошкове. Због тога је потребно да се од самог почетка процеса конструисања поред функционалности производа и поштовања осталих принципа конструисања има на уму и анализа технологиčnosti производа.

Да би се постигло конструисање технологичних производа неопходно је да конструктори перманентно сарађују са технолозима што се на данашњем степену развоја технике најбоље може постићи применом рачунара у свим сегментима производног система међусобно повезаних у мрежу – интернет чиме се информације и виртуална документација преносе врло брзо и лако.

4.2. Фаза израде

Након фазе конструисања конструктивна документација долази у технолошку припрему производње која има задатак да на основу те документације дефинише како израдити производ. При томе треба разрадити технолошке процесе са свим операцијама, захватима и фазама, одредити режиме обраде, потребне машине и опрему за обраду, алат, прибор, израчунати потребно време за операције, израду серије, припремно-завршно време, израдити потребне програме за CNC машине уз симулацију на рачунару и израдити технолошку документацију. На основу те документације врши се израда. Ако у процесу конструисања није дошло до сарадње конструктора и технолога и ако се није

вршила анализа технологиčnosti производа и његових делова онда ће доћи до великих потешкоћа код израде. То се манифестује у немогућности обављања неких операција, високим трошковима израде алата за обраду, предугог времена потребног за поједине операције и разним другим потешкоћама које су се могле избјећи правилним приступом проблему технологиčnosti у фази конструисања.

4.3. Фаза монтаже

Свака машина, уређај и многи други производи су састављени, зависно од намјене и функције, од мањег или већег броја делова повезаних у једну целину тако да сваки од њих извршава тачно одређен задатак. Процес монтаже је део процеса производње у оквиру кога се од саставних делова израђују сложени делови – склопови и производ у целини. То је завршна етапа израде производа. Потребно је од почетка фазе конструисања анализирати и технологиčnost у погледу монтаже јер ако би се тек у фази монтаже утврдило да је због немогућности или отежане монтаже на производу потребно извршити конструктивне измене тада би трошкови измене били неприхватљиво велики.

4.4. Фаза експлоатације – одржавања

Технологиčnost производа у фази експлоатације се назива још и експлоатациона технологиčnost а представља функционалну подобност производа као и његову подобност у раду, ремонт, тј. оправке, једном ријечју за одржавање. Ова технологиčnost се у разним литературним изворима назива још и ефективност производа. Трошкови предходних фаза конструисања, израде и монтаже утичу на цену производа и ти трошкови су директно везани за производни систем у коме производ настаје. Након ових фаза производ се пласира на тржиште а затим га купац користи тако да трошкови настали у фази експлоатације не улазе у трошкове производног система него купца. Због тога се често у фази конструисања при конструктивном осмишљавању и обликовању производа не узима довољно у обзир функционална подобност и погодност за одржавање, што је погрешан приступ јер и ако трошкови функционисања и одржавања иду на терет купца, то се као бумеранг враћа произвођачу због тога што производи који нису погодни за одржавање имају нижи квалитет, брзо долази до пада пласмана на тржишту и животно век је кратак. Често трошкови свих видова одржавања производа у целокупном времену експлоатације превазилазе трошкове његове производње. Све ово указује на важност експлоатационе технологије.

4.5. Фаза рециклаже

Након фазе експлоатације за производ наступа фаза отклањања из употребе. Последњих година у свету је дошло до еколошког освјештавања људи тако да су у многим, прије свега у развијеним земљама донешени закони о заштити човекове околине који забрањују кориштење штетних материја за живи свет као и њихово одлагање, те регулишу низ проблема из ове области. Ти закони углавном почивају на принципу „Polluter pays“ – онај ко загађује плаћа, тако да трошкови депоновања иду на терет крајњег корисника производа. Стандард ISO 14001 регулише ову област поштовања еколошког окружења. Први и основни принцип рационалног приступа управљања чврстим отпадом био би спречавање настајања отпадака. Ово би се могло постићи у технологијама, односно у производима са мало отпада, односно са мање опасним и лакше разградивим отпацима.

Технолоичност производа у погледу ове животне фазе представља погодност производа за његово отклањање из употребе у смислу да се што већи број делова производа може рециклирати а преостали делови треба да буду што је могуће мањи загађивачи. Зато треба користити материјале погодне за рециклажу и биоразградиве материјале. Ову технолоичност производа скоро да нико до сада није детаљно обрађивао у литератури а једино се може наићи на исказе о проценту масе производа која се може рециклирати.



5. ЗАКЉУЧАК

Пошто је технолоичност производа врло битна за производни, односно пословни систем, јер смањује време и трошкове производње, експлоатације, одржавања и сл. јавља се потреба за изналажењем комплексне методе за одређивање технолоичности

производа што је врло захтеван и деликатан задатак. Да би се то постигло неопходно је најпре поставити темеље на којима ће се градити таква метода тј. утврдити основне смернице, критеријуме и подлоге те искористити позитивна искуства постојећих парцијалних приступа проблему технолоичности. Дакле, намеће се потреба за постављање научних основа дефинисање захтева и постављање системске основе за даља шира и свеобухватнија истраживања проблема технолоичности и довођења истражености тог проблема на ризину која омогућава евентуалну израду комплексне методе за одређивање технолоичности, тј. методе која ће узети у обзир све фазе животног века производа. Из овога произилазе следећи задаци:

1. утврдити критеријуме које би требали испуњавати појединачни приступи и по којима ће се вршити анализа сваког прилаза,
2. анализирати постојеће приступе проблему технолоичности дајући уз опис приступа његове предности и недостатке у односу на постаљене критеријуме,
3. дати укупну оцену постојећих прилаза,
4. извршити класификацију приступа проблему технолоичности,
5. неке од карактеристика приступа применити на конкретан производ и анализирати резултате примене,
6. дефинисати захтеве за развој нове методе за одређивање укупне и парцијалне технолоичности на основу предходних анализа и предности постојећих метода,
7. развити комплексну методу одређивања технолоичности производа.

6. ЛИТЕРАТУРА

- [1] Dana S. Nau, William C. Regli и други аутори, „IMACS: A System for Computer – Aided Manufacturability Analysis“, 1995.
- [2] Зеленовић Д., „Пројектовање производних система“, Научна књига, Београд, 1991.
- [3] Crow K., „Design for Manufacturability Imperative“, DRM Associates, 1996.¶

ФУНКЦИЈА МЕНАџМЕНТ КОНТРОЛЕ У НПО
THE FUNCTION OF MANAGEMENT CONTROL IN NON-PROFIT
ORGANIZATIONS

* Економски факултет Брчко

Резиме: Менаџмент контрола укључује управљачке активности: планирање, организовање, контролу извршења, комуницирање и мотивисање. Значајна је улога рачуноводства у остваривању сваке од ових функција. За разумијевање система менаџмент контроле најзначајније активности су планирање и контрола извршења планираних активности. Управљачка активност планирања мора бити подржана од рачуноводства – рачуноводственог планирања. Рачуноводствена контрола очитује се у обухватању остварења, утврђивању одступања од планских величина, анализи одступања и узрока одступања, како на нивоу организације тако и њених дијелова. Менаџмент контрола налази се између формулисања стратегије и контроле пословања и обухвата: стратегијско планирање, припрему буџета, функционисање (пословање) и мјерење и извјештавање и оцјену.

Кључне речи: стратегија, контрола пословања менаџмент контрола.

Abstract: Management control includes the following managerial activities: planning, organizing, execution control, communication and motivation. Accounting plays an important role in carrying out each of these activities. The most prominent activities for the system of management control to be better understood are planning and execution control of the activities planned. The managerial activity of planning has to be supported by accounting, ie. accounting planning. Accounting control is manifested through measuring performance, determining the variances regarding budgeted levels, the analysis of variances and their cause, both at the level of the organization and its parts. Management control stands between strategy formulating and operations control and is comprised of the following: strategic planning, budget preparation, functioning (operations) and measuring, and reporting and assessment.

Keywords: strategy, operations control, management control.

УВОД

Менаџмент контрола постоји колико и организације и није била предмет системског проучавања до четрдесетих година двадесетог вијека. Менаџери и теоретичари значајно су допринијели развоју и дефинисању принципа за структурирање система менаџмента контроле и примјену функције менаџмент контроле. Највећи број студија о менаџмент контроли извршен је у профитним организацијама гдје је разрађен и највећи број техника менаџмент контроле. Као посљедица ових истраживања, менаџмент контрола је подразумевала примарни циљ пословања-остварење профита. Менаџмент контрола у непрофитним организацијама (НПО) полази од чињенице да су основни концепти менаџмент контроле слични и код једних и код других, међутим специфичности НПО указују да ће се примјена ових концепата од стране менаџера значајно разликовати.

1. ПЛАНИРАЊЕ И КОНТРОЛА

Менаџмент контрола укључује управљачке активности планирања, организовања, контролу извршења, комуницирање и мотивисање.¹ Рачуноводство има значајну улогу у остваривању сваке од ових активности. Ипак, за разумијевање система менаџмент контроле најважније активности су планирање и контрола извршења планираних активности. Управљачка активност планирања претпоставља утврђивање унапријед жељеног стања и успјеха организације или њених дијелова. Она мора бити подржана од стране рачуноводства, а ријеч је о рачуноводственом планирању или буџетирању. Рачуноводствено планирање је процес планског комбиновања средстава и извора средстава, трошкова и учинака, прихода и расхода и новчаних токова до проналажења најповољније

¹ Стевановић, Н., Малинић, Д., Милићевић, В.: *Управљачко рачуноводство*, ЦИД, Економски факултет, Београд, 2007. стр. 21-24.

комбинације са становишта циљева организације. Управљачка активност контроле остварења има за циљ да се обезбиде остварења планом задатих вриједности, док се од рачуноводства очекује информациона подршка. Рачуноводствена контрола читује се у обухватању остварења, емитовању извјештаја о остварењима, утврђивању одступања остварених од планских вриједности, анализи одступања и могућим узроцима одступања на нивоу организације, њених дијелова и свих нивоа менаџмента. Три су врсте активности планирања и контроле: формулисање стратегије, контрола активности и менаџмент контрола.²

1.1. Формулисање стратегије

Организација постоји са сврхом да нешто постигне, а има један или више циљева. Управљачки врх који погледом "с крова организације" оперише ширим простором и дужим временским хоризонтом одређује циљеве и природу активности које ће бити предузете да се они остваре и формулише стратегију. Процесом формулисања стратегије организација показује како је оцијенила шансе и опасности, разумјела стратегијску ситуацију и идентификовала начине и методе дјеловања у датом пословном амбијенту.³ Овдје се ради се о процесу који укључује анализу, идентификовање, вредновање и избор најбоље алтернативе за предвиђене околности. Формулисање стратегије мора респектовати логички редослијед фаза, истраживачко-креативни напор и организационо-процедуралну димензију.

Логички редослијед фаза подразумијева да се формулисање стратегије заврши избором најбоље алтернативе и води тако да се правилно дефинише проблем, димензионира његовог значај, идентификују алтернативна рјешења, оцијене алтернативе и њихов избор, односно донесе одлуке о стратегијској опцији.⁴ Будући да се ради о доношењу кључне планске одлуке, формулисање стратегије интерполира се у контекст стратегијског планирања. Стратегијске алтернативе морају бити примјерене стању у окружењу, ресурсним и другим могућностима организације а нужен је истраживачко-креативни напор. Дакле,

формулисање стратегије треба да укључи стратегијску анализу окружења и могућности организације и истраживачко-креативну фазу. Будући да реализација стратегије подразумијева учешће широког круга учесника, процес њеног формулисања организује се тако да омогући квалитетно одлучивање и висок степен извјесности. Услед овога, значајна је организационо-процедурална димензија која је условљена обухватом стратегије и прихваћеним стилем управљања.

Многе непрофитне организације (НПО) имају тешкоће у одређивању стратегије којом ће се руководити у активностима или програмима.⁵ Економски и технолошки развој доводи до брзих промјена, пословање тражи способност антиципирања будућег тока догађаја и адекватно прилагођавање измијењеним околностима. Ове промјене карактеристичне су у области медицинске опреме, биотехнологије, лијекова и сл. За пословање у промијењеним тржишним околностима значајно је да се дешифрирају сигнали који носе поруке о новим шансама и опасностима, да се благовременим промјенама обезбиде тржишна виталност програма односно услуге и сл.

Здравствене установе у БиХ нису примијениле ни једну од наведених стратегија и нису препознале подручја за обезбјеђење конкурентске предности. Државне апотеке, које су биле у саставу државних здравствених установа, једноставним поступком могле су се формирати као стратешке пословне јединице (СПЈ), дивизије, пословне јединице са статусом профитног центра, односно центри одговорности. Имале су довољну критичну масу прихода и расхода како би њихова контрола путем добитка (профита) била могућа. Њихови менаџери имали су овлашћења за предузимање акција које у значајној мјери утичу на резултат а њихово екстерно тржиште инпута и аутпута било је довољно препознатљиво. Односи међу појединим организационим сегментима (апотекама) јасно су били дефинисани (територијално) тако да је добитак сваке од њих био независан од одлука и ефикасности других центара одговорности. Међутим изостао је одлучујући фактор - управа није била спремна (или због неких других разлога) да успјешност ових децентрализованих јединица контролише путем резултата.

СТИЦАЈЕМ ИСТОРИЈСКИХ И ЕКОНОМСКИХ ОКОЛНОСТИ, ПРОМЕТ ЛИЈЕКОВА НА ТРЖИШТУ БИХ КАРАКТЕРИШЕ

²Antony, N. R., Young W. D.: *Management Control in Nonprofit Organizations*, 7th, McGraw-Hill/Irwin, NY, 2003., р. 3.

³Тодоровић, Ј., Буричин, Д., Јаношевић, С.: *Стратегијски менаџмент*, ИЗИТ, друго издање, Београд, 1998, стр. 250-252.

⁴Милисављевић, М., Тодоровић, Ј.: *Планирање и развојна политика предузећа*, Савремена администрација, Београд, 1995., стр. 54.

⁵Antony, N. R., Young, W. D.: *Management Control in Nonprofit Organizations*, 7th, McGraw-Hill/Irwin, NY, 2003., р. 4.

присуство све већег броја малих и средњих предузећа у приватном власништву. Утицаји локалне и државне регулативе чини се да су имали антистратегијско понашање за стварање профитних центара када су у питању државне апотекарске установе. Издавање у закуп или продаја атрактивних локација ових установа, настављање исте дјелатности од стране приватних предузетника, законом прописана пореска ослобођења на промет лијекова и помоћних љековитих средстава, пораст њиховог броја и све већа конкуренција на отвореном тржишту, низак праг за улазак на тржиште, непостојање децидних и јасних "правила игре," неадекватна стандардизација, смањена могућности коришћења економије обима и сл., доводи до претварања ранијих "непрофитних" у високо профитне бизнисе. Иако непрофитном сектору можда није примјерено да има профитни сектор, у овим околностима изгледа да је логика ствари налагала формирање профитних центара у овом дијелу непрофитног државног сектора.

1.2. Контрола пословања

Контрола пословања је процес који осигурава да се послови извршавају ефективно и ефикасно. Активности контроле пословања варирају у зависности од саме природе активности организације. У болници, нпр. спровођење потпуног или дјелимичног инвентарисања у апотеци је контрола пословања као и осигурање неопходне његе пацијената. Многе активности контроле пословања не укључују менаџере, а, у случају аутоматизације, чак не укључују ни људе осим оних који контролишу да ли систем контроле функционише исправно и који се брину за садржаје који нису дио аутоматизованог процеса. У болницама, које имају знатне количине залиха лијекова, када се количина смањи испод програмиране компјутерске границе, систем упозорава да се испостави одговарајући налог за набавку лијекова.

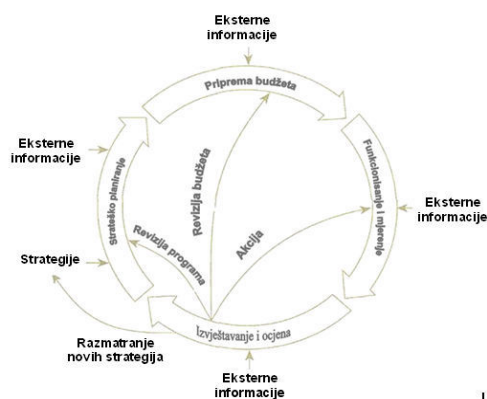
1.3. Менаџмент контрола

Менаџмент контрола се налази између формулисања стратегије и контроле пословања. Менаџмент контрола прихвата циљеве и стратегије који су детерминисани у процесу формулисања стратегија као дати и фокусира се на имплементацију стратегије и постизање задатих циљева организације. Менаџмент контрола настоји да дате програме структурира ефективно и ефикасно их примијени. За разлику од формулисања стратегије, менаџмент контрола је прописан и систематичан процес са тачно предвиђеним корацима. За разлику од контроле пословања, која

чак и не мора да укључи људски фактор, менаџмент контрола је повезана са људима, чак и са начином њиховог понашања.

Функција менаџмент контроле помаже менаџерима да одлучују о оптималној алокацији ресурса. Менаџмент контрола води рачуна о томе како рачуноводствени систем извјештавања утиче на понашање људи у организацијама.⁶ Процес менаџмент контроле захтијева мјесто у контексту циљева организације и стратегије коју је топ менаџмент изабрао како би их постигао. Одлуке о циљевима и стратегијама доносе се у процесу формулисања стратегије који је великим дијелом несистематичан и неформалан. Ипак, ноге НПО имају и формални систем са планираним аутпутима и инпутима.

Процес менаџмент контроле има обично четири фазе и укључује: 1) стратегијско планирање; 2) припрему буџета; 3) функционисање (пословање) и мјерење и 4) извјештавање и оцјену. Оне се јављају циклично и заједно чине један затворени круг.⁷



Слика 1. Фазе менаџмент контроле

У фази стратегијског планирања управљачки врх детерминише основне програме НПО које ће она предузети у наредном периоду, као и планиране трошкове за сваки од програма. Одлуке се доносе у складу са циљевима који се појављују из формулисане стратегије. Формулисање стратегије и менаџмент контрола прожимају се у фази стратегијског планирања. Многе НПО припремају стратегијски план који садржи планиране приходе и расходе за неколико година унапријед. Неке НПО немају формални механизам за планирање својих будућих програма, па се, умјесто тога, ослањају на

⁶Antony, N. R., Young, W. D.: *Management Control in Nonprofit Organizations*, 7th, McGraw-Hill/Irwin, NY, 2003., p. 5.

⁷Ибид, п. 19.

извјештаје или анализе из њихових програма, посебно на износе који ће бити инвестирани у капитална улагања и изворе који ће бити коришћени за њихово финансирање.

Програми у индустријским компанијама углавном су производња и производне линије. У НПО програми обично дефинишу врсте услуга које организација планира да понуди. Да би оцјена била оправдана програмске одлуке треба да се заснивају на економској анализи гдје се упоређују планирани приходи или друге користи са процијењеним трошковима. У многим профитним ентитетима, као и већини НПО, поуздана оцјена програмских активности не може бити сачињена са потпуном сигурношћу. Доношење одлука углавном је остављено топ менаџменту који их антиципира на основу поузданих закључака, мишљења, политичких утицаја и заједничких интереса екстерних клијената.

Буџет је план квантитативно изражен у монетарним показатељима и покрива одређени период, обично годину дана. У фази припреме буџета процес менаџмент контроле све програмске циљеве трансформише у сферу одговорности менаџера задужених за њихову имплементацију. Током припремне фазе буџета планови исказани у монетарним јединицама конвертују се у "оквире" одговорности. Током процеса припреме буџета, нпр. универзитет одређује факултетима средства која ће бити дио програма за оперативне трошкове програма и оперативне циљеве (упис одређеног броја студената који студирају о трошку Владе). Менаџер (декан) преузима одговорност за испуњење циљева а шефови катедри одговорност да професори изведу наставу у оквиру плана и програма предмета. Процес доласка до буџета је најбитнији у преговорима између менаџера центара одговорности и њихових претпостављених. Крајњи исход преговора је извјештај о аутопутима који се очекују у буџетској години и инпутима који ће бити коришћени да би се постигли планирани аутопути и као такав договор базиран на буџету је билатерална обавеза.

За вријеме текућег пословања менаџери надгледају шта се дешава а рачуноводство евидентира стварне приходи и расходи. У НПО евидентирање инпута треба да се води тако да се трошкови рефлектују и у програмима и у центрима одговорности. Евидентирани трошкови настали у програмима користе се као основа за будуће стратегијско планирање, док се трошкови евидентирани у центрима одговорности користе за мјерење менаџерских перформанси и перформанси центара одговорности. Рачуноводствени извјештаји, заједно са другим извјештајима, сумирају се, анализирају и презентирају одговорним за пословање организације

као и задуженим менаџерима за постизање договорених перформанси. Извјештаји омогућавају менаџерима да упореде планиране аутопуте и инпуте са оствареним резултатима, а информације у овим извјештајима користе се за пословање, оцјену перформанси и програма.

Извјештаји о остварењима помажу управљачком врху да координира и контролише текуће пословање. Користећи ове информације менаџери могу идентификовати ситуације које могу бити оправдане за њихове интервенције и као основа за оцјену пословања. Оцјена води акцијама које су везане за менаџере центара одговорности, похвала за добро урађен посао, унапређење, конструктивна критика и, у екстремним случајевима, отказ. Ове информације користе менаџерима центара одговорности као путоказ у развоју и побољшању перформанси. Извјештаји се користе као основа за оцјену програма а планирани програм може бити неадекватан из било ког разлога и, ако је то у питању, требало би урадити ревизију појединачних буџета или свих програма. Фаза извјештавања и оцјењивања тако затвара круг процеса менаџмент контроле. Процјена акуелних перформанси може водити до прве фазе - ревизије програма, или друге - ревизије буџета, или треће - модификацију у пословању.

ЗАКЉУЧАК

Пословно-финансијски живот НПО треба да буде предмет пажљиве менаџмент контроле на добробит државе и друштва у цјелини пред којима менаџмент полаже рачун о стању и успјеху. Менаџмент контрола је срачуната на то да расположиви ресурси буду коришћени ефикасно и дјелотворно у остваривању циљева НПО. Она је прије свега вриједносна контрола, али у НПО значајни дијелови менаџмент контроле су немонетарног карактера, што ствара потешкоће. Рачуноводство има значајну улогу у свим управљачким активностима менаџмент контроле у профитним ентитетима, док у НПО нема мјесто које му припада, о чему често говоре и извјештаји о извршеној ревизији пословања у овом сектору.

ЛИТЕРАТУРА

- [1] Antony, N. R., Young W. D.: Management Control in Nonprofit Organizations, 7th, McGraw-Hill/Irwin, New York, 2003.
- [2] Тодоровић, Ј., Ђуричин, Д., Јаношевић, С.: Стратегијски менаџмент, ИЗИТ, Београд, 1998.
- [3] Стевановић, Н., Малинић, Д., Милићевић, В.: Управљачко рачуноводство, ЦИД, Економски факултет, Београд, 2007. ¶

ВЕЗА СИСТЕМА УПРАВЉАЊА ЗАСНОВАНОГ НА АКТИВНОСТИМА
СА ДРУГИМ СИСТЕМИМА УПРАВЉАЊА
RELATIONSHIP ACTIVITY BASED MANAGEMENT WITH OTHER
SYSTEMS OF MANAGEMENT

* Факултет спољне трговине Бијељина

Резиме: У раду је представљен савремени приступ управљању трошковима "Систем управљања заснован на активностима-АВМ" и његова веза са више система од којих се тражи њихова интеграција у оквиру њега. Циљ увођења тог система је оцјена свих аспеката пословања и управљање њима.

Кључне речи: АВМ, АВС, QMS, СМ, РМ, МВР, SLM.

Abstract: In this paper we represented the modern approach of managing the expenses „Activity Based Management-ABM“ and its link to several systems wich are required to connect within the system. The purpose of introducing this system is grading all aspects of bussines and managing with them.

Keywords: Activity Based Management, Activity Based Costing, Quality management systems, Capacity management, Productivity management, Management by projects, Service level management.

1. УВОД

На нашим просторима у посљедњих десетак година дошло је до промјене друштвених односа, која је праћена процесима приватизације предузећа и самим тим препуштањем тржишној утакмици. Сам тај процес укида стару праксу "социјалне помоћи" бољих предузећа лошијим, и ставља таква предузећа у положај борбе за опстанак. Та битка за опстанак преноси се на подручје управљања трошковима.

Динамичне промјене окружења наших предузећа траже од њих самих познавање трошкова производа и процеса, као и знање када треба доћи до промјена у обрачунавању и управљању трошковима. Све то предузећима даје у задатак извршавање припрема за успостављање савремених система управљања трошковима, на шта их тјера отвореност тржишта и све већа конкуренција и на домаћем тржишту.

Један од савремених приступа управљању трошковима је "Activity Based Managment – АВМ" ("Управљање засновано на активностима"), који омогућује "abc" систем обрачуна трошкова. Овај систем открива везе између извођења одређених активности и захтјева које те активности постављају на ресурсе организације. Уз помоћ овог приступа, менаџмент може сагледати како производи, потрошачи или канали дистрибуције стварају приходе и троше ресурсе. На тај начин се енергија усмјерава на побољшање оних активности које највише доприносе стварању профита за предузеће и остваривању других постављених циљева.

2. ACTIVITY BASED MANAGEMENT (УПРАВЉАЊЕ ЗАСНОВАНО НА АКТИВНОСТИМА)

За разлику од АВС-а, управљање засновано на активностима (АВМ) представља управљачке процесе који користе информације осигуране анализом трошкова заснованих на активностима за побољшање профитабилности организације. Овај модел укључује ефикасније извођење активности, елиминисање активности које не додају вриједност за купце, побољшање дизајна производа и развијање бољих односа са купцима и добављачима.

Сама природа информација употребљених у процесу трошковног рачуноводства, као и неоспорна чињеница да систем управљања треба све аспекте пословања оцијенити и њима управљати, тражи да се више система управљања интегрише у оквиру система управљања заснованог на активностима.

Системи управљања са којима АВМ чини нераскидиву везу су:

- систем управљања квалитетом,
- управљање капацитетом,
- управљање продуктивношћу,
- пројектно управљање,
- управљање нивоом услуге.

Ови облици управљања чине специфичност савремене теорије и праксе.

2.1. Систем управљања квалитетом (Quality management systems)

Квалитет, као једно од најважнијих конкурентских оружја поред поузданости испоруке и цијене, може се посматрати као задовољење купца оним што предузеће продаје на тржишту. Он се не ограничава само на функционалне карактеристике производа или услуге.

Уколико је квалитет слаб током дужег времена и код већег броја понуђача на једном тржишту, лоша репутација може постати национална, тј. државна. Отуда, добар квалитет није ствар само предузећа, већ је интерес и шире заједнице и институција које је воде.

Остваривање квалитета почиње са маркетингом. Функција маркетинга у предузећу утврђује праве захтјеве за производом или услугом. Захтјеви морају бити пренијети на прави начин кроз организацију у облику спецификација, тј. техничких података, те квалитет треба осигурати у свим функцијама.

Компаније свјетског гласа уводе системе управљања квалитетом (QMS) с циљем остваривања надзора над квалитетом и, такође, ради мјерења расипања, тј. губитака. Оне желе постићи квалитет, али не толеришу губитке у свом пословању. Управо у овом дијелу остварује се веза АВМ-а и QMS-а.

Они, тј. АВМ и QMS имају за циљ мјерење и елиминацију расипања уопште. При томе, QMS има јаку моћ идентификације расипања, а АВМ може користити ове способности за калкулисање трошкова квалитета. Успјех QMS-а је ограничен трошковима квалитета.

2.2. Управљање капацитетом (Capacity management)

Капацитет можемо посматрати на нивоу предузећа, као капацитет цјелине предузећа или, пак, на нивоу појединих средстава за рад.

Управљање капацитетом, полазећи од једне од врста капацитета (теоретски, практични, нормални, буџетирани и акуелни), треба да на кратак рок осигура оптимално коришћење капацитета, а на дуг рок оптималан развој капацитета. То значи, да управљање капацитетом мора обезбиједити елиминисање или свођење губитака на капацитету на оптималну мјеру. Менаџери треба да искористе ресурсе предузећа и минимизирају губитке, стремећи за теоретски максималним капацитетом.

У остваривању овог задатка, менаџмент се мора упознати са сљедећим врстама губитака на капацитету, а то су: губици по дефиницији, губици

утемељени на управљању, технички губици, губици утемељени на рачуноводству, структурални губици. За губитке на капацитету можемо рећи и да настају као посљедица неупотријебљених ресурса, или ресурса коришћених на начин који не повећава вриједност испоручену купцима. Отуда, капацитет је моћ аупута компаније када она потпуно искоришћава своје ресурсе који се јављају као уска грла. Он служи за креирање максималне вриједности за купце, док уједно изазива минимум расипања, тј. губитака.

Нису увијек вишкови капацитета проблем са којим се управљање капацитета суочава. Сличне проблеме, ако не и веће, ствара ограниченост капацитета. Ако капацитет не може бити проширен прековременим радом или неким другим методима за елиминацију ограничења или уских грла, онда морају бити примјене технике оптимизирања трошкова. Управљање капацитетом у фази планирања, као процеса одређивања потреба за људима, машинама и другим ресурсима за испуњење циљева предузећа, мора о томе водити рачуна. То је посебно битно јер "капацитет је максималан темпо којим систем може извршити рад". Из угла активности, њихов капацитет мора бити оптимално распоређен да би се постигао наведени захтијевани темпо.

2.3. Управљање продуктивношћу (Productivity management)

Под управљањем продуктивношћу можемо подразумевати ефикасно коришћење свих ресурса организације. Да би лакше извршили мјерење и извјештавање о критеријуму продуктивности, у везу са системом управљања продуктивношћу стављамо АВМ. Он олакшава управљање продуктивношћу на сљедећи начин:

- анализом активности инвестирања,
- анализом трошкова управљања капиталом кроз посматрање времена и анализу производње из угла процеса.

Посматрање инвестирања из угла активности, у АВМ-у има за циљ да омогући утврђивање трошкова активности, таквих као што су депрецијација, хабање, кварови и трошкови капитала. Довођењем у везу средстава инвестираних за обављање појединих активности са учинцима који се остварују тим активностима, даје богату основу за управљање износом инвестиција.

Полазиште у анализи управљања трошковима капитала представља очекивање од производа да он може изједначити приходе и расходе, те тиме обезбиједити прихватљив поврат на ангажовани капитал.

Вријеме и анализа производње из угла процеса полазе од чињенице да је "вријеме" скуп ресурс, те

да би отуда "временом" требало ефикасно управљати. Продужавање времена, тј. мања ефикасност у извршавању пословне активности, смањује продуктивност и повећава трошкове капитала, и обратно.

У АВМ-у вријеме је такође битно и оно се посматра за процесе као вријеме за извршење неке активности или вријеме неопходно за извршење неког задатка у оквиру активности.

Оно што код управљања продуктивношћу треба имати на уму јесте да непродуктивни људи су често показатељи слабог и неподдржавајућег система процеса, или поступака. Стога, такви системи би требало да буду исправљени прије него се покуша побољшати продуктивност.

2.4. Пројектно управљање (Management by projects)

Управљање пројектом је управљање радом који развија и имплементује иновацију или промјену у једној постојећој операцији. Оно обухвата планирање и контролу активности пројекта, зависног ресурса и буџетских ограничења за задржавање пројекта на плану. Специфично је по томе што одражава ангажовање ресурса и људи за једну важну активност у једном релативно каратком временском оквиру, последице којег управљачки напор престаје.

Планирање пројекта тражи да се: дефинише пројектни циљ, идентификују активности, изврши успостављање првенства и повезаности, поставе процјене времена, одреди вријеме завршека пројекта, упореде пројектом предвиђени циљеви и одреде извори захтијевани за постизање циљева.

Увезивање са АВМ-ом је посебно значајно јер "развој управљања и вођења пројекта" (Management by projects) скоковито је не само у теорији него и у самој пракси. Еволуцијски гледано, стратешко планирање дошло је до облика стратешког менаџмента, а управљање пројектима до пројектног управљања (Management by projects).

2.5. Управљање нивоом услуге (Service level management)

То је такав систем управљања чији је циљ да осигура "довољан" степен задовољења купца, а у исто вријеме и "довољно" ниске трошкове пружања услуге.

У том контексту, потребно је одредити нивое који се могу везати за пружање одређене услуге купцу у појединим аспектима задовољења купца услугом или робом. Са порастом нивоа услуге, трошкови пружања услуге ће по правилу расти. Тај раст не мора бити пропорционалан. Он је најчешће диспропорционалан.

Да би организација могла управљати нивоом услуге, као прво треба почети са мјерењем нивоа услуге. За сваки ниво треба идентификовати износ трошкова.

3. ЗАКЉУЧАК

Основ сваке управљачке активности је показивање објекта којим се жели управљати. Дефинисање трошкова може се извршити са становишта објективне или субјективне теорије вриједности. За трошкове можемо рећи да је то "мјерење, новчано израженог износа ресурса коришћених за неку сврху". Сврха настанка трошкова могу бити производи, одјељења, пројекти или неке друге активности за које се користи новчано мјерење ресурса који се желе употријебити. Трошкови утичу на много одлука и менаџерима требају разноврсне трошковне афирмације за ефикасно и ефективно управљање свим аспектима посла, што ствара потребу праћења по другим трошковним објектима осим примарног циља, тј. производа.

Теорија и пракса управљања трошковима богата се разноврсним подјелама трошкова насталим као последица развоја модерне економије и потреба које тај развој прате. Основни концепти трошкова су: експлицитни трошкови, имплицитни трошкови и опортунитетни трошкови. Такође, развијени су класични, неокласични и савремени концепти трошкова. Битна одредница трошкова је и временска димензија, гдје разликујемо трошкове у кратком и трошкове у дугом временском раздобљу.

Варијабилност, тј. промјенљивост трошкова у односу на промјене у обиму пословне активности важна је особина у управљању трошковима.

Стандардни трошкови су циљни трошкови који би требало да буду постигнути.

Управљању трошковима придаје се велика пажња у свим свјетским компанијама у тржишној привреди. Ту трошкови чине готово једино подручје гдје менаџмент предузећа оптималном комбинацијом инпута може стећи одређену компаративну предност у односу на конкуренцију. У нашим условима које карактерише процес транзиције, доминира систем управљања трошковијма који задовољава потребе финансијског извјештавања за калкулисањем трошкова продатих производа и вредновањем залиха по рачуноводственим периодима.

Циљ управљања трошковима је остварење што веће дугорочне користи од учињеног трошка или постизање менаџерског циља уз што ниже трошкове, а без дугорочних негативних последица на резултат пословања и конкурентску позицију предузећа.

Метод АВМ подржава пословне одлуке обезбјеђујући информације за олакшавање дугорочних стратешких одлука о таквим стварима

као што су производни микс и обезбјеђење извора, што дизајнерима производа даје могућност размијевања утицаја различитих дизајна. Такође, АВМ даје менаџменту нов увид у перформансе активности фокусирањем пажње на изворе потражње за активностима и дозвољавањем менаџменту креирања подстицаја понашања за побољшање једног или више аспеката посла. На тај начин, овај модел се побољшава.

У будућности се треба усмјерити на истраживање нових метода мјерења перформансе и непрекидних побољшања у извођењу активности предузећа; сагледати могућност повезивања модела заснованих на активностима и процесно заснованих модела у нове моделе за предузећа средње величине; детаљније истраживање интерних ланаца вриједности предузећа који су основ јачања конкурентске позиције предузећа; истраживање усмјерити ка доказивању слабости постојећих система обрачунавања и управљања трошковима и потреби њихове измјене.

4. ЛИТЕРАТУРА

- [1] Antony A. Atkinson, Rayli D. Banker, Robert S. Kaplan, S. Mark Yong, *Management Accounting*, second edition, Pretince;
- [2] *Основе трошковног рачуноводства – управљачки аспект*, Удружење рачуновођа и ревизора ФБиХ и Удруга рачуновођа и финансијских дјелатника Херцег Босне, Сарајево, 2002;
- [3] Raffish N. & Turney, *PBB, Glossary of Activity Based Management*, Journal of Cost Management, Fall, 1991;
- [4] Johnson H. T., *Management accounting in the 21st century*, Journal of Cost Management, Fall, 1995;
- [5] *The Houghton Mifflin Brief Accounting Dictionary*, Houghton Mifflin Company, USA, 2000;
- [6] Management Accounting, *A Strategic Focus Modular senes (Activity Based Budgeting)*, The Magrow Hill Companies, Inc., 1997.¶



НОВИ КОНЦЕПТ ПРОМЈЕНА ОРГАНИЗАЦИЈЕ

* Министарство иностраних послова БиХ

Резиме: *Активности менаџмента морају се усмјерити на промјене које условљавају ефикасност коришћења људских и материјалних ресурса и ефективност задовољења тржишта. То подразумева неопходност напуштања традиционалних модела дизајнирања организације и примјену концепта партнерства. Менаџери људских ресурса морају своје управљачке активности заснивати на чињеници да је људима у организацији неопходно обезбиједити осјећај слободе и неспутаности, којима се омогућује стимулисање на креативност и иновативност. Моделовање хоризонталне, односно равне организације представља битну промјену у односу на функционалну структуру, суштина је врло једноставна, уместо организовања послова на традиционални начин помоћу вертикално и дубоко разгранатих дијелова, састављених понекад од дугих ланаца различитих група или специјализованих јединица за испуњење одређених задатака, послови се организују по тимовима долази до организационих промјена у циљу унапређења пословних перформанси. Реинџењеринг систем управљања у коме се активности менаџмента усмјеравају на афирмацију само оних процеса који су од значаја за јачање конкурентских предности предузећа.*

Кључне ријечи: *промјене, прилагођавање промјенама, менаџмент људских ресурса, примјена реинџењеринга*

На пословање организације дјелују многобројни фактори. Фактори који дјелују како из окружења тако и унутар саме организације подложни су сталним промјенама. Зато је неопходно да активности менаџмента буду усмјерене на благовремено и адекватно прилагођавање свим промјенама које битно условљавају ефикасност коришћења људских и материјалних ресурса, као и ефективност задовољавања потреба потрошача, изражених у виду тржишне тражње. Формулисање пословне и развојне стратегије, као и, томе примјереног, моделовање организационе структуре предузећа које је усмјерено само на интерну ефикасност пословања неће моћи задовољити критеријуме успјешности привређивања у будућности. Наиме,

организације будућности, која је већ започела у развијеним земљама тржишне привреде, биће потребно да задовоље, с једне стране, све суптилије захтјеве потрошача и, с друге стране, све изразитију потребу хуманизације односа унутар организације. У прилог оваквој тврдњи говори и слиједеће мишљење: Организација будућности је већ стартовала. У водећим свјетским компанијама могу се видјети нови облици организационих структура, настали са циљем да се успоставе што ближи контакти између запослених и потрошача. Ови облици обезбјеђују истовремено предност интерне флексибилности и прилагодљивост промјенама у окружењу.[1] У наставку овог образложења, исти аутори истичу познате ставове о тзв равним структурама које обезбјеђују слободни проток информација између запослених, купаца и добављача. То подразумева неопходност напуштања традиционалних модела дизајнирања организације и примјену концепта партнерства и савеза између њих. Модерни приступ менаџменту људских ресурса заснива се на психосоцијалним факторима, што подразумева примењу бихејвироризма као начина регулисања односа између радних група и појединаца у организацији, с једне стране и окружења, с друге стране. Према таквом приступу, менаџери људских ресурса морају своје управљачке активности заснивати на чињеници да је људима у организацији неопходно обезбиједити осјећај слободе и неспутаности, којима се омогућује стимулисање на креативност и иновативност. У вези с тим, неопходно је разријешити неизбјежну противрјечност између настојања да радна средина у организацији буде стимулативна за развој креативности појединаца и стварања система за спрјечавање запослених да праве грешке у свом раду. То је дилема по питању односа између принципа продуктивности рада и принципа хуманизације односа између људи у предузећу. Такав приступ своди се на дилему: *Како помирити контролу и повјерење?* Наиме, поставља се питање је ли могуће, у условима хуманизације односа у организацији, обезбиједити контролу извршавања задатака и реализације циљева који су утврђени у оквиру формулисане пословне стратегије. Одговор на овакво питање може да

проистекне из адекватног приступа управљању људским ресурсима, који се заснива на високом степену *стимулативности*, чиме треба да буду обухваћени, поред материјалног *награђивања*, и сви други подстицајни критеријуми, као што су *сигурност* запослења, могућност *напредовања* у хијерархији, *услови* радне средине, *међуљудски* односи у предузећу, *партиципација* у одлучивању, и сл. Моделовање *хоризонталне*, односно равне организације представља битну промјену у односу на функционалну структуру. Суштина те идеје је врло једноставна и почива на томе да се, умјесто организовања послова на традиционални начин помоћу вертикално и дубуко разгранатих дијелова, састављених понекад од дугих ланаца различитих група или специјализованих јединица за испуњење одређених задатака (продаја, производња, планирање...), послови организују по тимовима.[2] Из наведеног става може се извести закључак да се организациона структура моделује на основу *процеса*, умјесто *задатака*. Таква организациона структура, чија је база процес, задовољава критеријуме захтјева *потрошача*, снижавања *трошкова* пословања, освајања нових сегмената *тржишта* и унапређења *услуга*, уз истовремено обезбјеђење *хунализације* односа у предузећу. У претходно цитираном дјелу указује се на очекивања нове структуре менаџмента у будућности. Тако, ови аутори сматрају да ће у будућности доћи до трансформације положаја менаџера појединих функција, као што су продаја, производња, финансије и др., у положаје потпредсједника за унапређење односа са потрошачима, потпредсједника за унапређење квалитета производа и услуга, или потпредсједника за побољшање односа на пољу финансирања, и сл. Овакве трансформације положаја менаџера треба да буду у складу са процесима пословања, умјесто са пословним функцијама или пословним јединицама. Умјесто појединачних менаџера, вођство у организацији преноси се на самосталне радне *тимовете*. На тај начин омогућиће се свим запосленим да се активно укључе у процес доношења одлука о циљевима пословања предузећа, као и да прате шансе и пријетње које се јављају у тржишном и укупном друштвеном окружењу. Токови, садржај и смјер промјена пословне праксе предузећа у привредно развијеним земљама одликују се порастом *глобализације* производње и технологије, појавом нове *регионализације*, повећањем *конкурентности*, уз разне облике *кооперације*, као и другим процесима својственим савременим условима друштвеног живота. Такви процеси условили су нови приступ вођењу бизниса, који је формулисан као *реинжењеринг*. Овакво схватање пословања организације полази од битно новог начина размишљања и дизајнирања пословних

процеса у циљу постизања знатних унапређења основних перформанси успјеха, као што су цијене, квалитет производа, услуге, експедитивност, и сл. У том смислу, реинжењеринг се може разумјети и као креативна промјена - потребна и могућа – која настаје на тачки укрштања притисака (захтјева) за промјенама и различитим унутрашњим отпорима промјенама. Схваћен тако, реинжењеринг, у ствари, представља својеврсну комбинацију већег броја стратегија организационих промјена у циљу унапређења пословних перформанси.[3] Из претходно наведеног, као и на основу општег тумачења реинжењеринга, може се закључити да је то систем управљања у коме се активности менаџмента усмјеравају на афирмацију само оних процеса који су од значаја за јачање конкурентских предности предузећа. Док се процес индустријализације заснивао на *подјели рада*, као и на запостављању цјелине пословних процеса, примјеном реинжењеринга менаџмент настоји да интегрише више одвојених послова у један кохерентан процес. На тај начин обезбјеђује се ефикаснији одабир кључних пословних процеса, као што су производња, маркетинг, истраживање и развој, комуницирање и сл., на које је потребно усмјерити главнину активности менаџмента. Предност реинжењеринга је, у ствари, у томе што настоји да продре у суштину и епицентар проблема и драматично их напада новим рјешењима која се заснивају на потпуно новој, радикалној, комбинацији расположивих ресурса (људских, технолошких, тржишних, материјалних, информационих).[4] Нови концепт организационих промјена у виду реинжењеринга подразумијева и припрему нових кадрова за активности менаџмента. То је условљено чињеницом да новонастали услови и у домаћој привреди захтијевају нове профиле менаџера који су оспособљени за концептуални приступ одлучивању, заснован на флексибилности и интуицији, умјести аналитичког и систематичног сазнавања детаља. Зато је, у процесу транзиције домаће привреде на тржишне критеријуме пословања предузећа, неопходно учење и обучавање свих запослених за нове услове привређивања, с обзиром на потребу интензивнијег укључивања у међународну подјелу рада и иступање на свјетско тржиште.

ЛИТЕРАТУРА

- [1] Петковић, М.; Јанићијевић, Н.; Богићевић, Б. : *Организација*, ЕФ, Београд, 2003.
- [2] Покрајац, С. : *Менаџмент промена и промене менаџмента*, ТОПУ, Београд, 2001. ¶

СПЕЦИФИЧНОСТИ ПРОМОЦИЈЕ НА РАДИЈУ

* Радио Бања Лука

Резиме: Радио је од настанка био најприкладнији медиј за оглашавање, посебно кад је ријеч о понуди робе и услуге. Истовременост слања поруке која може одмах бити упућена реципијенту допринијело је да радио (п)остане незамјенив медиј без обзира на вртоглав технички напредак и експанзију других медија. Радију се данас примјеном нових информационих технологија, посебно веба, пружила велика прилика да се својеврсном интеграцијом слике и тона, прилагоди новим захтјевима времена и тако се и сам утемељи као Нови медиј. Циљ нам је указати на специфичности радија као медија и назначити правила значајна за успјешан наступ на радију представника савремених организација без обзира на пословну орјентацију.

Кључне ријечи: радио, медиј, порука, промоција

1. УВОД

Ријетко се за неки појам у маркетингу користи толико дефиниција, различитих тумачења и интерпретација као за промоцију. Ријеч је англосаксонског поријекла и треба је схватити као унапређење пласмана односно као систем комуницирања између произвођача и потрошача. Још су прије 4.000 година прије наше ере градитељи уклесали у стијене гигантских палата Асирије своје рекламне текстове. Трговци и занатлије су клесали своја имена на стијене поред улаза у зграде. У рушевинама Тебе које датирају око 1.000 година пр.н.е. пронађени су папирусни остаци са рекламним текстовима. Сам назив реклама долази од *кламаре*-викати односно, рекламаре одјеквати. Дакле, продавац су увијек настојали да своје трговачко умијеће обогате и добром рекламом, тако што ће јавно заговарати користи и квалитете свог производа. Као процес комуницирања промоција има задатак да обезбиди квалитетно и континуирано информисање купца и јавности о свим аспектима маркетинг програма, настојећи да, стварањем објективне представе о својој активности, помјери криву тражње у корист својих производа. Промоција се у цјелини посматра као информациони подсистем чији је циљ да организованим процесом комуницирања изазове промјене у ставу и понашању потрошача, доприносећи на тај наћин квалитету

реализовања маркетинг програма и пословног процеса у цјелини. Елементи тог организованог процеса комуницирања су: пошиљалац, порука, медиј, прималац и циљ.¹ Најподеснији медиј тржишног оглашавања и то, углавном, на страни понуде робе и услуге од самог настанка је радио. Истовременост слања порука које се могу пласирати у програме велике слушаности развијало је све бољу огласну продукцију радија. Економска пропаганда је временом усавршавала стратегију освајања сваког потрошача, а не цјелине апстрактног тржишта. У данашње вријеме економска пропаганда се повлачи, а њену улогу дјелимично преузимају односи с јавношћу који се све више ослањају на нове методе брзог што свестранијег истраживања најутицајнијих сегмената потрошача. Тако се развија "маркетинг истраживање" склоности, потреба, жеља и навика потрошача ради одговарајућег планирања производње, обликовања и тржишног лансирања дате робе.² Иако је у ери маркетинга телевизија преузела улогу водећег мас-медија, ипак стално отварање радио станица различитог карактера и велика средства која се улажу у маркетинг путем радија, доказују да је радио програм незаобилазна путања ка свијести потрошача.

Радио као средство комуницирања јавља се у првим деценијама 20. вијека. Али основне претпоставке за његов настанак створене су већ у посљедњим деценијама 19. вијека.

Примјеном нових информационих технологија, посебно веб презентације, радију се данас пружа велика прилика да се прилагоди новим захтјевима времена и тако се и сам утемељи као Нови медиј. Наступ на радију (и медијима уопште) кључан је за успјешност савремене организације али се томе мало придаје важности. Зато се негативни ефекти осјећају на сваком кораку, почев од државе и њених институција преко великих корпорација и представништава водећих свјетских компанија, па до малих предузећа и породичних бизниса који не користе адекватно могућност побољшања пословања уз помоћ промоције путем медија. За квалитетан наступ на радију и запажено радијско рекламирање морају се прије свега познавати

¹ П. Мацура: Систем информација промоције, Бањалука, 2000.

² М. Миленковић, Вјеродостојни радио, Београд, 1994.

основе наступа на радију као медију специфичност по многим карактеристикама, као и правила за успјешну радио презентацију. Треба имати у виду особености радио маркетинга када је ријеч о и креирању поруке за радио који, без обзира на развој снажнијих и савременијих медија, и даље

2. КАРАКТЕРИСТИКЕ РАДИЈА КАО МЕДИЈА

Све снажнији развој савремених информацијско-комуникацијских средстава, посебно телевизије, како се чинило, пријетио је да угрози мјесто радија у систему информисања. Међутим, радио је успио да одоли телевизији као најбржи, најјефтинији, најразноврснији, по програмима најдужи, најеластичнији и најотворенији медиј масовног комуницирања. Упркос налету моћне телевизије успио је да се одржи на тржишту и да постане водећи медиј током цијелог дана до вечерњих часова који су коначно припали телевизији. Идеја водиља радија је -брзо и читко. Примјењује мини-макс рецепт: максимум музике, минимум текста. Радио његује посебан реторички стил. У свијету је радијска специјализација високо одмакла, тако да постоје радио-станице које емитују искључиво одређену врсте музике, само вијести или само сервисне информације.

Са становишта оглашивача радио и даље има низ карактеристика које га чине погодним средством за пласман пропагандних порука.

Неке од њих су:

- високо покривање аудиторијума
- велика селективност у погледу аудиторијума, јер се могу емитовати садржаји прилагођени одређеној циљној групи.
- врло отежано избјегавање слушања пропагандне поруке
- јефтина припрема поруке, па тиме и нарушивање рекламе

Посебно треба истаћи да радио има одличну изолацију поруке. То је медиј који слуша велики број људи у кући или на било којем мјесту. То је једини медиј који нпр. допире до милиона људи када иду или се враћају с посла превозом. Процењује се да 95 одсто аутомобила има радио-апарате.³ Ипак морамо навести и недостатке радија као медија који га чине инфериорним у конкуренцији с другим медијима.

Драгутин Врачар истиче два:

³ В. Филипови}, М.Кости}, С.Прохаска : Односи с јавношћу, Београд, 2003.

- Радио може само да се слуша, тј. ангажује се само чуло слуха, док нека друга пропагандна средства ангажују чуло вида-новине) или истовремено и чуло вида и чуло слуха, као што је то случај с телевизијом. Отуда коришћење звука и звучних ефеката остаје једини начин да се привуче пажња слушаоца.
- Број радио-пријемника је само претпоставка за оцјену покривања одређеног тржишта. Битан је и број појединаца који слушају одређени програм. Па и кад су радио апарати укључени и слушаоци пажљиво слушају, тешко је обезбиједити такво комуницирање и пажњу на поруку која је потребна да би се училе и запамтиле све битне чињенице. Због тога је неопходно често понављање огласа или понављање у самом огласу оних елемената који су кључни, нпр. назива производа или продајног мјеста.⁴

Једна од главних особина радија је да је он секундарни медиј, односно, да је присутан свуда и ту његову предност ангажовани у маркетингу морају увијек користити. Уз радио људи раде све друге ствари: кувају, перу, возе, једу, пију, трче, буде се и тону у сан.

Радио може да буде увијек ту, али само ако не смета-дакле да испуни очекивања слушаоца-потрошача, корисника услуге.

То је врло важно јер један број радио станице данас великом количином неселективних говорних садржаја у великој мјери нервира слушаоце и тиме не/свјесно губе позитиван имиџ, а тиме и потрошаче. Радио у савременом друштву треба да има своју циљну групу. Да се како истичу теоретичари, форматира. Потребно је замислити слушаоца који жели да добије вијести из саобраћаја, банака, са улице из позоришта и музику која му одговара. Мора се «ухватити» циљна група која има довољан број слушаоца да оправда постојање радија. Ово је посебно интересантно за приватне радио станице у Републици Српској, али се концепт дјелимично може аплицирати и на Јавне радио телевизијске сервисе.

Питања на која се мора добити одговор су:

ШТА се жели постићи радијском кампањом ?

КОМЕ се жели обратити ?

ГДЈЕ се треба обратити ?

Ово тражи велико залагање и за већину запослених у медијима додатни ангажман, прилагођавање програма, праћење истраживања, константну активност и наравно увијек неизбјежни ризик ! Посебан проблем настаје у емисијама уживо када учествују некомпетентни саговорници. Прије наступа у програму радија они прије свега мора да знају шта се смије, а шта не на радију:

⁴ Д.Врачар: Тржишно комуницирање, Београд, 1997.

- треба користити прво лице јединине - повећава кредибилитет
- одговори су увијек одлучни-оставља се утисак сигурности
- избјежавати препирке и провокације- тиме се добија наклоност слушалаца
- барем двије анегдоте-људи воле шале
- теза поткријепљена с примјером - оставља утисак озбиљног човјека
- опрезно са приватним животом-није увијек у интересу

Радијски интервју је врло једноставан за реализацију и користан за промоцију, али и он има своје законитости. Током интервјуа на радију:

- не треба упадати другима у ријеч
- не стењати и уздисати
- знати да је за тишину крив новинар
- не дати новинару да вас прекида
- употребљавати тврдње, а не условне конструкције
- кључну мисао изрећи на крају емисије или изјаве

Не треба заборавити да је радио шанса, а не мука и да сваки одговор треба бити кратак и јасан како би се исказаним мишљењем и ставовима организација презентовала у најбољем (или добром) свјетлу. Посебно је важно имати на уму да се саговорници на радију не виде и да се због тога може максимално искористити могућност *опуштености која може још више допринијети усјешном наступу*.

Од новинара НИКАД не треба тражити да нешто испусти у питањима јер то може да изазове аферу. Нема новинара који са саговорником прије интервјуа није љубазан и не одаје утисак да је "на Вашој страни". Међутим, након уласка у студио и укључивања црвене лампице, он је на свом терену, а представник организације треба да тај терен искористи и за себе.

3. ВРСТЕ И КАРАКТЕРИСТИКЕ РАДИО ПОРУКЕ

С обзиром на то да користи само звук као средство масовног комуницирања, радио теже обезбјеђује заинтересованост примаоца поруке, те због тога новинари-пропагандисти и маркетинг службе морају користити све могућности које имају на располагању у радијској индустрији.

Пропагандна порука на радију може бити :

- *непосредно продајна* - износи директно карактеристике производа, даје обавјештења и позива на акцију. Ову поруку обично упућује једна особа.
- *дијалогска* - разговор између оглашивача којег *глуми* спикер и купца, током којег се инсистира на тврдњама и износе докази.

- *драматизована* - ствара се драма кроз причу, а одговор је у производу. Обично су хумористичне.
- *интегрисана* - саставни дио програма који се емитује и потпуно препуштена водитељима.
- *музичка* - реклама урађена на музичкој подлози популарне мелодије.

Креирање поруке за радио не значи само читање пред микрофоном написаног огласа.

Ако узмемо у обзир елементе штампаног огласа (текст, наслов, илустрација, облик слова, боја, просторни смјештај и сл. када се оглас само прочита на радију види се да ће се тада изгубити низ елемената који су у описаном огласу имали задатака да привуку пажњу читаоца и задрже његов интерес у току читања .

Да бисмо обезбједили да наша порука буде запажена, саслушана, схваћена и прихваћена од слушалаца, користимо разноврсна звучна помагала и ефекте. Радио оглас, иако не мора да подлијеже строгим граматичким правилима као што је то случај са писаним огласом, мора да буде кратак и јасан. Треба користити кратке, звучне изразе, а избјежавати ријечи које се тешко изговарају и чији погрешан изговор може довести потрошача у неугодну ситуацију. Постоје и одређена правила којих се треба придржавати, посебно комерцијалне радио станице. Наиме, емисија се не смије *претрпати* пропагандним порукама. Вријеме између двије пропагандне поруке треба да је довољно дуго да слушаоци прихвате прекиде програма због пропагандних порука као нешто што се уклапа у емисији. И оно најважније, треба ангажовати доброг спикера који ће јасним и пријатним гласом прочитати поруку .

Није добро ни сувише споро, ни сувише брзо читање. Треба водити рачуна да спикер просјечно чита до 150 ријечи у минути, односно да доња граница буде 100, а горња 150 ријечи у минути.⁵ Порука на радију треба да буде прилагођена за емитовање уз музику, а може бити и отпјевана као позната мелодија. Коришћење хумора пожељно је уколико то ситуација дозвољава. Непознавање и недовољна заинтересованост новинара или креатора поруке може да буде велики проблем и да донесе штету наручиоцу огласа јер ће представљати контра-маркетинг, али у великој мјери и медију који ће се компромитовати и полако, али сигурно губити слушаоце. Дужност је запослених у одјељењу маркетинга да се консултују са стручњацима и/или новинарима који се баве тим проблемима, (ако их ве} не запошљавају) у вези са изградом рекламе, и да клијенту сугеришу све могућности, с тим да треба дати предност професионализму, а не само *договорити посао* па послјије како буде, што се на

⁵ Д.Врачар: Тржишно комуницирање, Београд, 1997.

нашим просторима често дешава па већ можемо говорити о пословном обичају. Без обзира на то што клијент сматра да се исти оглас, по аутоматизму може емитовати на свим медијима (радио и ТВ, па и огласити у штампи са истим текстом) професионална је обавеза инситирати да се рекламе прилагоде или чак посебно сниме за радио, односно телевизију, јер је ријеч о два потпуно различита медија. Исто важи и за штампу. У посљедње вријеме од 22 часа поједине радио станице емитују рекламе за *врѹће линије* са бројевима телефона и аутентичним звучним ефектима који ни у којем контексту не би требало да буду уопште емитовани у том облику, посебно ако се комбинују са говорним дијелом емисије. Тако водитељ у вијестима говори нпр. о погибији великој броја цивила у Ираку а након тога се емитује популарна «*Позови ме*». Еротика и ефекти те врсте могу бити пожељни у радио порукама поготово ако стимулишу на *потрошњу*, али се мора имати минимум обзира према различитим врстама публике (слушалаца) и не прелазити границу доброг укуса.

Р.Ледунц мотиве потрошача као полазну основу креације тржишних комуникација сврстава у три основне групе које можемо препознати и у рекламама:

- *економски* (финансијски интерес, зарада, жеља за штедњом, платити што јефтиније)
- *егоистички* (здравље, изглед, сексуални мотив, појава у друштву)
- *алтруистички* (брига за другог, дијете, мужа, жену, родитеље, жеља да некога заштитимо и све гдје нам задовољство чини то да друге учинимо сретнима и задовољнима)⁶

Посебно мјесто у рекламирању и маркетиншким садржајима припада редослиједу огласа који се емитује по жељи клијента. У случајевима када се огласи читају уживо, готово 90 одсто радио станица користи читање порука у низу што је недопустиво с аспекта изолације поруке јер је ријеч о разноликим понудама.

4. ЗАКЉУЧАК

Треба имати на уму да пошиљалац који има потребу да пласира неку информацију у јавност, мора да познаје аудиторјум коме жели да се обрати и мора да зна какве информације тај аудиторјум очекује, односно које и какве поруке треба упутити. Радио порука мора да буде једноставна, јасна и занимљива с могућношћу понављања. Ако број порука превазиђе капацитете примаоца, неке поруке ће бити апстарховане. Оне могу да буду одбачене или искривљене у односу на изворно значење или се

могу индивидуално тумачити, чиме се постиже сасвим супротан ефекат у односу на постављени циљ.

При изради рекламе треба располагати информацијама о процентима вјероватноће прихватања поруке. За квалитет и успјешност поруке од великог је значаја правилно дефинисање њених елемената: садржаја, структуре, облика и извора.

Порука може бити апел, било рационалан (аргументован обиљежјима производа), емотиван (хуманитарне акције, застрашивање) или морални (залагање за очување животне средине).

Структура поруке у принципу зависи од тога да ли је она једносмјерна (кратак оглас) или двосмјерна (презентација с активним учешћем посјетилаца).

Структура поруке везује се за извођење закључка и ту се као питање поставља, да ли комуникатор треба да извуче закључак за одређени аудиторјум или да то препусти самом аудиторјуму.

У вези с тим, треба имати у виду да циљни аудиторјум медиј, односно комуникатора, може сматрати непоузданим и с њим ступити у полемику, те му замјерити што уопште покушава да изврши утицај. Пажњу треба обратити и на контекст и двосмисленост. Двосмислена порука може изазвати шире интересовање тржишта и спонтане реакције више циљних група али може да буде и штетна, посебно, ако имплицира на асоцијације које могу доћи у сукоб са етичким стандардима.

ЛИТЕРАТУРА

- [1] Филиповић, Винка, Костић, Милица, Прохаска, Слободан: *Односи с јавношћу*, Београд, 2003.
- [2] Мацура, Перица: *Систем информација промоције*, Бањалука, 2000.
- [3] Миленковић, Милутин: *Вјеродостојни радио*, Београд, 1994.
- [4] Спахић, Бесим: *Бити пропагандиста*, Сарајево, 1985.
- [5] Врачар, Драгутин: *Тржишно комуницирање*, Београд, 1997.
- [6] Вилкокс, Л.Денис и сарадници: *Односи с јавношћу*- стратегије и тактике, Београд, 2006.
- [7] Зубер, Весна: *Де/монополизација медија у РС*, Бањалука, 2005.¶

⁶ Према Бесим Спахић: Бити пропагандиста, Сарајево, 1985.

УЛОГА ПОСЛОВНИХ ИНКУБАТОРА У РАЗВОЈУ ПРЕДУЗЕТНИШТВА ROLE OF THE BUSINESS INCUBATORS IN A DEVELOPMENT OF THE ENTREPREUNERSHIP

* НВО «Свјетионик» Приједор

Резиме: Пословни инкубатори имају кључну улогу у смањењу ризика неуспјеха новозапочетих бизниса. Они обезбјеђују погодно окружење за предузетнике и стартапове и нуде на истом мјесту предузетничким фирмама пословни простор, приступ модерној опреми и алатима, флексибилан закуп, директну подршку менаџменту, приступ партнерима и капиталу, као и неопходне услуге администрације и инфраструктуре.

Abstract: Business incubators have a key role in decrease of the risks of failures of the start up businesses. They provide a suitable surroundings for the entrepreneurs and the start up businesses. On the same place they offer a space for business to the business enterprises, as well as access to the modern equipment and tools, flexible rent, direct support to the management, access to the partners and capital and necessary services of administration and infrastructure.

Кључне ријечи: инкубација бизниса, инкубатори без зидова, извозне зоне, научно-техношки паркови, технолошки центри, виртуелни инкубатори бизниса, иновативни центри, предузетнички центри.

Keywords: incubation of business, incubators without the walls, export zones, science-technological parks, technological centres, virtual incubators of business, innovative centres, entrepreneurship centres.

1. УВОД

Предузетништво у Босни и Хецеговини се сусреће са бројним препрекама: недостатак капитала, технолошка застрјелост, недговарајућа легислатива, недостатак стимулација, високо пореско оптерећење, недостатак знања и организационих вјештина, недовољна помоћ у започињању бизниса, спора и неефикасна администрација и сл. У последњих петнаест година је дошло до гашења већине великих предузећа, што указује на потребу прилагођавања економског развоја локалним потенцијалима и

могућностима. У земљама у транзицији се показао успјешним развојни приступ који се базира на развоју малих и средњих предузећа и на локалном предузетништву. Локална заједница у томе има важну улогу. Она може обезбиједити подршку развоју малих предузећа кроз стварање посебних локалних центара који би пружали непосредну и конкретну помоћ предузетницима у свима фазама њиховог развоја. Престанком рада великих предузећа, остале су велике неискориштене пословне површине које се могу уступити по повољним цијенама лицима која започињу бизнис. У овим пословним зонама се може организовати велики број услуга потребних предузетницима, као што су правна помоћ, вођење финансија, едукативни семинари за менаџмент и особље, маркетинг, истраживање тржишта и сл.

1. ЗНАЧАЈ ПРЕДУЗЕТНИШТВА У ОСТВАРИВАЊУ ЕКОНОМСКЕ ПОЛИТИКЕ

Предузетништво се увијек посматра као процес кориштења тржишне прилике и предузетникове креативности и иновативности. Према истраживању, које је обавила компанија Ернст и Јанг (*Ernst & Young*)¹, 78% утицајних људи из бизнис свијета сматра да ће предузетништво и његов развој бити најзначајнији тренд 21. вијека. Уз традиционалне мјере економске политике за поспјешивање предузетништва, неопходно је увести нове специфичне моделе за развој предузетништва и малих и средњих предузећа, као што су пословни инкубатори, кластери и виртуелне организације. Имплементација оваквих облика организовања повећава конкурентност малих и средњих предузећа и омогућава им да се такмиче на ширем тржишту, што се истовремено одражава на раст и развој читаве економије.

Развијене земље охрабрују и подржавају иновативност и започињање нових бизниса.² Према

¹<http://www.ey.com/global/content.nsf/International/Home>.

² У пореском закону из 1993. Клинтонска администрација је испољила велики интерес за подстицање предузетништва

³ Јовановић, М.; Живковић, М.; Ланговић, А.; Вељковић, Д., Предузетништво, Мегатренд, Београд, 2004. стр.59.

подацима Управе за мали бизнис у САД, сектор малог бизниса, укључујући самозапошљавање, упошљава у САД 58% радне снаге и ствара 40% националног производа.³ Истраживања у САД показују да, и поред учествовању државе у подјели ризика, само 10% људи који желе да уђу у сопствени бизнис, у пракси то и оствари. У првој години оснивања, 30% предузећа пропада, док 62% не проживи првих шест година.

2. ПОСЛОВНИ ИНКУБАТОРИ

Пословни инкубатори су се појавили у високоразвијеним привредама, као одговор на промијењене услове привређивања с циљем подстицања економског развоја на локалном нивоу. Појам «пословни инкубатор» потиче још од 1959. године. У држави *New York*, град *Watertown* је 50-их година због премјештања индустрије у друге дијелове САД, претрпио економску депресију која је узроковала гашење великог броја радних мјеста. Један од угашених производних погона је био инкубатор за перад. Градоначелник града, *Franc Mankuso*, особа позната као «отац предузетничког инкубатора», је донио одлуку да инкубатор стави на располагање предузетницима уз стимулативну цијену закупа. Предузетници су овдје имали поред одговарајуће инфраструктуре и помоћ стручних лица. Фактички, овдје се радило о флексибилном методу развоја нових предузетничких идеја и пружања подстицаја локалном економском развоју.

Под пословним инкубатором подразумијева се организациона јединица, дизајнирана тако да помогне развоју предузетништва и оснивању нових компанија тако што ће им обезбједити бесплатне консултантске услуге, функционални пословни простор, заједничко кориштење инфраструктуре и опреме, те кориштења техничких, информатичких, финансијских и маркетиншких програма. Они омогућавају фирмама да у што краћем времену постану тржишно активне и профитабилне, дизајниране тако да помогну развоју предузетништва и оснивању нових компанија. То је најчешће имовина подијељена на мале радне јединице које

обезбјеђују погодна окружење за предузетнике и стартапове.

Инкубатори подижу младе фирме, помажући им да опстану и развијају се у стартап периоду када су ризици од неуспјеха највећи. Инкубатор нуди на једном мјесту предузетничким фирмама пословни простор, приступ модерној опреми и алатима, флексибилан закуп, као и дирекну подршку менаџменту, приступ партнерима и капиталу, као и неопходне услуге администрације и инфраструктуре. За станаре инкубатора се обезбјеђују заједничке просторије (сале за састанке, тоалети, рецепција), комуналне услуге (телефон, вода, гас, канализација) по прихватљивим цијенама, као и везе са другим организацијама које могу допринијети њиховој одрживости. Инкубатори пружају подршку у првим годинама „живота“, највише до пет година. Дугорочно посматрано, могу постати средство економског развоја локалне заједнице, креирају нова радна мјеста, повећавају шансу за опстанак новооснованих малих и средњих предузећа и сл. Инкубатори треба да пружају квалитетне услуге и простор бесплатно или по ниским цијена, за што су потребне субвенције јавног сектора.

Инкубатори обезбјеђују три кључна фактора развоја:

- Окружење погодна за предузетништво и учење,
- Обезбјеђен приступ подршци, менторима и инвеститорима,
- Видљивост на конкурентном тржишту.

Међу многим предложеним рјешењима друштвене подршке предузетништво, инкубација бизниса је један од најефикаснијих средстава за помоћ предузетницима у започињању новог бизниса, развоја младих предузећа, и пружању помоћи у почетном периоду.

У савременом свијету пословни инкубатори се јављају као: државни инкубатори, инкубатори корпорација, инкубатори франшизинга, инкубатори као приватна предузећа и универзитетски пословни инкубатори.

Класични предузетнички инкубатори

Класични инкубатори подржавају мале предузетнике код којих су сродне дјелатности технолошки повезане с великим системима и који тек започињу бизнис. Они малим стартап предузећима обезбјеђују под повољним условима просторије, инфраструктуру, и спектар услуга које могу да побољшају њихову способност да покрену и воде своје пословање током раног развојног периода. Функција предузетничког инкубатора је да се корисницима, уз техничку и финансијску помоћ,

⁴ енг. *Start-up*: започети (посао), основати (фирму)

⁵ Централна банка БиХ још увијек нема све прерогативе Централне банке и она је још увијек Валутни одбор (*Currency Board*)

омогући опстанак и развој дјелатности до тренутка када буду способни да самостално наставе успјешно пословање. Након развоја у предузетничком инкубатору, предузетницима се пружа могућност обављања дјелатности и кориштења простора у предузетничком центру, технолошком центру, технолошком парку или привредној зони.

Корисници подузетничког инкубатора су:

- предузетници почетници,
- предузетници технолошких иновација,
- млади стручњаци који, након школовања, започињу пословање,
- предузетници високе технологије.

Центри за предузећа – Инкубатори без зидова

Центри за предузећа пружају савјете и помоћ предузетницима и малим предузећима, али, за разлику од управљаних радних простора, обично не обезбјеђују простор. Функција Центра је праћење потреба субјеката у малој привреди, анализа стања и препознавање расположивих ресурса у функцији развоја привреде.

Извозне зоне

Извозне зоне су веома корисне за развој извоза и спољнотрговинског потенцијала и генерално, имају бољу повезаност са међународном заједницом. Кроз олакшавање пословних услуга, обезбјеђивање приступа инфраструктури и пружање пореских олакшица, имају за циљ привлачење директних страних инвестиција. Оне смањују незапосленост и доприносе побољшању платног биланса.

Научно - технолошки паркови

Термин Научно - технолошки се користи за опис покушаја да се подстакне развој предузетништва путем оснивања малих и средњих предузећа заснованих на знању. Овај назив има много синонима, од којих су најчешћи научни парк, научно-технолошки парк, истраживачки парк и технополис.

У Европи су се научни паркови појавили током ранијих 70-их година. Првенци су били *Heriot - Watt University Research Park* и *Trinity College Cambridge, Louvain-la-Neuve у Belgiji* и *Sophia Antipolis* и *ZIRST Grenoble* у Француској.⁴ Ови су

⁴ Стефановић Видоје, *Економске теме*, 2001, вол. 39, бр. 1-2, стр. 127-136, *Економски факултет, Приштина - Блаце*

пројекти слиједили примјере из САД-а и углавном су своју активност темељили на изнајмљивању земље једном власнику.

Технолошки паркови постоје тамо гдје су у правилу велики производни системи, они који имају властити развој, а који данас имају дио простора слободних за уселјење малих предузетника који ће својом дјелатношћу бити у директној функцији веће цјелине, као кооперанти фирме која даје простор и дио технолошког капацитета. Првобитно се појам технолошког парка заснивао на концепцији некретнина парка, гдје су универзитети издавали пословни простор, некретнине, и друге капацитете за разне послове. Данас, технолошки паркови укључују широк опсег услуга, укључујући економски развој и трансфер технологије.

Научно технолошки паркови углавном окупљају предузећа која више раде на развоју, на иновацијама до нивоа предузетничког кориштења, а мање на рутинској производњи. Они пружају креативно окружење за привлачење и промовисање истраживачке комерцијализације и технолошки заснованих предузећа и подразумијевају развој имања које се повезује са универзитетским центром за истраживање и развој или са неким кластером.

Научно - технолошки паркови имају сљедеће карактеристике:

- повезани су са образовним или истраживачким институцијама,
- обезбјеђују инфраструктуру, првенствено некретнине, пословни простор, и услуге за активности малих и средњих предузећа,
- олакшавају процес трансфера технологије,
- намијењени су подстицању привредног развоја региона у ком се налазе.

Технолошки центри

Технолошки центри оснивају се са циљем освајања одређеног технолошког знања, рјешења или производње, дају могућност удруживања истраживачких пројеката, група и предузетничких интереса. Они омогућују рад већег броја предузећа на једном мјесту те пружају пословну инфраструктуру, и то тако да се повезују са савјетодавним институцијама и мрежама. Технолошки су центри мјеста реализације заједничког интереса за усвајање и развој нових технологија за потребе интересних привредних удружења и других интересних асоцијација малих и средњих трговачких друштава и обртника. Центри имају карактеристике инкубатора,

јер предузећима омогућују низ различитих услуга. Врло често имају приступ лабораторијама, мјерним институтима, приступима бази патената у оквиру универзитета. Такођер, неријетко прерастају савјетодавну праксу, те се преобликују у технолошке паркове, са уласком ризичног капитала у поједине програме. Технолошки центри омогућују усвајање и развој високих технологија уз мање трошкове за заједничке потребе суоснивача.

Виртуелни инкубатори бизниса

Виртуелни инкубатори чине услуге доступним у сајберсвему. Они међусобно спајају предузећа, клијенте, добављаче, партнере, као и оперативно руководство виртуелног инкубатора путем интернета, електронске размјене података, видео конференција, итд.

Иновациони центри

Помоћ у иновационим центрима најчешће траже мала предузећа када се нађу у ситуацији развоја нових производа и процеса, која немају своје секторе за истраживање и развој. То обично подразумијева подршку у развоју прототипова за нове производе, или помоћ постојећим малим предузећима да унаприједи процесе производње. Иновациони центри се разликују од технолошких центара по томе што не обезбјеђују простор за своје клијенте већ само софистициране услуге. Они су обично усмјерени на високе технологије. Неки иновациони центри пружају услуге и изван центара. Сврха овога је да подстакну развој нових предузећа, и да динамизирају већ активан сектор у оквиру доброг, стимулативног амбијента.

Предузетнички центри

Предузетнички центар је заједница специфично пословно организованих предузетника различитих дјелатности производње и услуга у функцији производних дјелатности из сегмента мале привреде под јединственом управом. Корисници у предузетничком центру се заједнички користе административним просторијама и инфраструктуром те пословним и стручно-савјетодавним услугама.

2.2. Ширење предузетничких инкубатора у свијету

Процјењује се да је број пословних инкубатора почетком деведесетих износио око 200, док се

данас тај број креће око 3000.⁵ У табели испод се види да их је највише у Европи (1200) и Сјеверној Америци (око 1000).

Табела 1: Ширење идеје о пословним инкубаторима

Локација	Број инкубатори
Свијет 1990	200
Свијет 1990	3000
Сјеверна Америка	1000
Далеки Исток	600
Западна Европа	1200

Извор: *Miler, David: Пословни инкубатори – политика и најбоља пракса, ЕУ. Програм развоја предузећа и предузетништва, Сарајево, 2005.*

У земљама Европске Уније, највише пословних инкубатора Њемачкој (300) и у Француској (192).

Табела 2: Бизнис инкубатори у земљама ЕУ

Држава	Број	Држава	Број
Аустрија	63	Италија	45
Белгија	13	Луксембург	2
Данска	7	Холандија	6
Француска	192	Португал	23
Финска	26	Шведска	39
Њемачка	300	Шпанија	38
Грчка	7	В.Британија	144
Ирска	6	Укупно:	911

Извор: Даниловић Грковић, Г.; Ковацевић Б.; Седмак А.; Недељковић М.: Успостављање бизнис инкубатора техничких факултета у Београду, Телекомуникациони форум ТЕЛФОР, Београд, стр.2

У успостављање бизнис инкубатора, укључено је више актера. Кључни партнери у формирању бизнис инкубатора у земљама ЕУ, су: међународне и друге агенције, држава, локална заједница, банке, приватни сектор, институти и универзитети, банке и кредитне организације, добровоља удружења и слично.

Табела 3: Кључни партнери у успостављању бизнис инкубатора у ЕУ

Партнери	Број	%
ЕУ и/или друге међународне организације	36	13,4
Држава/Локална самоуправа	68	25,3
Компаније, банке и	56	20,8

⁵ www.emagazin.co.yu.htm

друге организације из приватног сектора		
Универзитети и друге истраживачко-развојне организације	44	16,4
Заједница и организације на добровољној основи	34	11,5
Укупно	269	100

Извор: Даниловић Грковић, Г.; Ковачевић Б.; Седмак.А.: Недељковић.М.: Успостављање бизнис инкубатора техничких факултета у Београду, Телекомуникациони форум ТЕЛФОР, Београд, стр.3

Број инкубатора бизниса у земљама у транзицији брзо расте. У Русији је регистровано 65 инкубатора бизниса, у Казахстану 12, у Узбекистану 23, у Мађарској 34, и 56 у Пољској. На крају 1998, било је 23 функционалних научних и технолошких паркова, а 14 у фази припреме у Републици Чешкој. У Бјелорусији је за сада установљено 5 центара за подршку бизниса, 6 инкубатора и 2 технопарка. Европска пословна иновативна мрежа је створила мрежу од око 120 Пословних иновативних центара широм Европске уније, чија већина такође обавља функцију инкубатора бизниса.

У табели 4 је приказан преглед пословних инкубатора у неким земљама у транзицији.

Табела 4: Пословни инкубатори у неким земљама у транзицији

Држава	Чешка република	Естонија	Мађарска	Пољска	Словачка	Словенија
Пословни инкубатор	16	2	17	53		9
Пословни иновациони центар (БИЦ)	4	3	8		5	
Научно технолошки паркови	4	1	4	3	6	3
Друге врсте бизнис			6			1

инкубатора						
УКУПНО	24	6	34	56	11	13

Извор: Даниловић Грковић, Г.; Ковачевић Б.; Седмак.А.: Недељковић.М.: Успостављање бизнис инкубатора техничких факултета у Београду, Телекомуникациони форум ТЕЛФОР, Београд, стр.2

2.3. Пословни инкубатори у БиХ

У процесу реструктурирања привреде Босне и Херцеговине, појављује се вишак пословног простора, вишак опреме и вишак квалификоване радне снаге, који су прилика да се, добром организацијом на локалном и регионалном нивоу, организују многи центри за развој предузетништва (укључујући и бизнис инкубаторе) и на тај начин убрза локални развој. Истовремено, велики број истраживачких института и факултета, који у овом моменту представљају праве ризнице знања, а самим тим и кључне носиоце развоја, дају нам прилику да развој предузетништва заснујемо на трансферу знања и технологија из овог сектора и да на најбржи начин, створимо економију засновану на знању.

Да би успјешно развили бизнис инкубаторе, потребно је развијати ефикасне и одрживе регионалне агенције и пословне центре подршке, који треба да пруже стручну подршку у процесу оснивања и рада инкубатора. Бизнис инкубатори се могу пројектовати као центри повезивања истраживачко развојног процеса и малих и средњих предузећа. Да би инкубатори били ефикасни, потребно их је оснивати их на бази партнерства приватног и јавног сектора, укључујући све кључне стејкхолдере од националног до локалног нивоа у јавном сектору. У оснивање инкубатора могу бити укључени представници власти и владиних привредних сектора и агенција, Привредне Коморе, удружења послодаваца, универзитетски центри и институти за истраживање и развој.

Развој инкубатора није могућ без финансијске подршке. У том смислу, поред комерцијалних банака и микрокредитних организација, локалне и државне власти могу формирати посебне кедитне фондове за подстицај предузетништва. У раду инкубатора могу дати допринос и други субјекти који имају интерес, као што су јавна предузећа, агенције и компаније.

Адекватан менаџерски тим је услов успјешног инкубатора. Стручни тим треба да разради бизнис план самог инкубатора и да притом посвети довољно времена и посебну пажњу процесу планирања са посебним акцентом на планирање одрживости бизнис

инкубатора на дужи рок, и континуирано пружање шансе новозапочетим бизнисима. Земље у транзицији, међу којима је и БиХ, немају капацитете, знања и искуство потребно да би њихова предузећа могла равноправно конкурисати на домаћем и страном тржишту. Ове препреке се могу ублажити удруживањем *Know-how*⁶ и смањивањем фиксних трошкова. Потребно је охрабривати издвајање јединица из већих предузећа (*spin-off* компаније) и подржавати њихов раст и развој. Циљна група, поред предузетника, могу бити истраживачи, као и студенти завршних година.

ЗАКЉУЧЦИ

Већина великих привредних система, који су прије рата доминирали босанскохерцеговачком привредом, више није у функцији, како због физичке штете, настале током рата, тако и због кадровске деструкције, застарјеле технологије и изгубљених тржишта. Није реално очекивати да ће се у БиХ формирати и развијати велике корпорације глобалног карактера. Она треба да свој економски развој базира на подршци развоја предузетничких организација, малих и средњих предузећа. У БиХ још увијек нису створени услови за успјешан развој предузетништва, због чега велики број започетих бизниса доживљава неуспјех.

Основни узроци неуспјеха започетог бизниса су: страх од неуспјеха, недовољна припремљеност, за нови посао, недостатак потребних знања и вјештина, недостатак капитала, недовољна помоћ консултаната, неумреженост предузетника, недовољна помоћ државе, компликоване административне процедуре, неадекватне и неблаговремене информације, примјена застарјелих технологија, непостојање квалитетних пословних планова и сл.

Да би се рјешавали наведени проблеми, потребно је одабрати моделе организационе структуре домаћих малих и средњих предузећа који ће допринијети убрзаном привредном и укупном друштвеном развоју земље, и решења у развоју предузетништва која ће одговарати потребама и могућностима развоја домаће привреде и њеног све интензивнијег укључивања у међународну

⁶ «*Know-how*», енглеска ријеч, у преводу значи «знати-како», подразумијева продају знања у облику незаштићеног изума, вјештине, формуле, рецепта, прежа, спецификације, техничке документације и сл.

подјелу рада и тржишну конкуренцију. Један од модела предузетничког организовања је пословни инкубатор. Он омогућује успостављање пословне инфраструктуре која служи фирмама да у што краћем времену постану тржишно активне и профитабилно дизајнирану тако да помогне развоју предузетништва и оснивању нових компанија тако што ће им обезбједити бесплатне консултантске услуге, функционални пословни простор, заједничко кориштење инфраструктуре, опреме, те кориштења техничких, информатичких, финансијских и маркетиншких програма.

Примјена овог модела би у значајној мјери допринијело убрзаном привредном и укупном друштвеном развоју земље, повећала конкурентност домаћих предузећа, као и свеукупне домаће економије и њеног све интензивнијег укључивања у међународну подјелу рада и тржишну конкуренцију.

ЛИТЕРАТУРА

Књиге

- [1] Родић, Јован, „Пословне финансије и процена вредности предузећа“, Економика, Београд, 1991.
- [2] Andolsen, Alan: *Management Consulting Management Consulting* 1989., Association of Management Consulting Firms, USA, 1989.
- [3] Бабић, М., Ставрић, Б.: *Организација предузећа*, КИЗ Центар, Београд, 2003.
- [4] Барош, Жељко: *Предузетништво*, М POWER Б.Лука – Јањош, Приједор, 2006.
- [5] Берберовић, Шефкија; Јелић, Милан: *Менаџмент малих и средњих предузећа*, Економски факултет, Бања Лука, 2005.
- [6] Даниловић Грковић, Г.; Ковачевић Б.; Седмак.А.: Недељковић.М.: *Успостављање бизнис инкубатора техничких факултета у Београду*, Телекомуникациони форум ТЕЛФОР, Београд, 2005.
- [7] Drucker, Piter: *Иновације и предузетништво*, Грмеч, Београд, 1996.
- [8] Група аутора: *Како започети процес локалног економског развоја*, Удружење грађана за локалне развојне иницијативе, АЛДИ у.г., Горажде, 2004.
- [9] Јовановић, М.; Живковић, М.; Ланговић, А.; Вељковић, Д., *Предузетништво*, Мегатренд, Београд, 2004.¶

КРИТИЧКА АНАЛИЗА ПРОЈЕКТА

* Факултет спољне трговине Бијељина

Кључне речи: холдинг предузеће, мјешовити холдинг, супсидијарна предузећа, Електропривреде РС.

УВОД

Већ дужи период покушава се наћи, са нивоа ентитета, одговарајући модел организовања Електропривреде Републике Српске. Када кажем са нивоа ентитета мислим, прије свега, на то да је до *ваучерске* приватизације Влада РС била стопостотни власник, а послје приватизације Влада је остала власником 65% капитала Електропривреде РС, Фонд ПИО 15%, Фонд реституције 5% а ситни акционари 20%. Објективно, Влада РС је власник 80 % капитала.

Било је много приступа проблему оптималног организовања Електропривреде РС. Пошто није постојао јасан модел приватизације овога система, понуђена рјешења од стране Владе или влада РС нејасна су, односно дугорочно недоследна.

Онога тренутка када је од стране већинског власника јасно речено да у оваквом стању у каквом је Електропривреда РС неће бити њене приватизације, могло се прићи озбиљније питању оптималне организације овог значајног система. То је поготово постало јасно када се постигао договор да предузеће које се бавило преносом електричне енергије треба да се организује на нивоу државе Босне и Херцеговине.

Исто тако, послје доношења Закона о електричној енергији, затим формирања Регулаторне агенције за електричну енергију РС, као и доношења Општих услова за испоруку електричне енергије, створене су реалне претпоставке детаљног преиспитивања постојећег модела организације Електропривреде РС и тражења новог модела који ће овај систем учинити што ефикаснијим.

Када се тражи нови модел организације Електропривреде Републике Српске, стало се на становиште да је за овај систем најповољнија организација типа холдинга.

Холдинг као вид организације предузећа није споран. И теорија и пракса познају овакав облик организовања.

Холдинг друштво (код Енглеза под називом *Холдинг цомпану*, а код Нијемаца *Дацхгесе ллсхафт*) је субјект који држи власништво, или трајно судјелује у власништву других, правно самосталних, предузећа.

Разликује се чисти холдинг, који подразумијева пословање долажењем у посјед и судјеловањем у власништву и управљању другим предузећем.

Ако холдинг има и друге пословне активности, онда је то мјешовити холдинг.

Теорија и пракса познаје индустријски, финансијски, маркетиншки или друге врсте холдинга.

Вид организовања холдинга може ићи тако далеко да једна интересна група контролише и неколико стотина предузећа.

У оквиру међународног маркетинга постоје мреже које су врло бројне и које контролише једна интересна група. Најпознатија од њих је *Роцкефеллер* група.

Код нас се најчешће холдинг организује на бази капитал учешћа.

У случају Електропривреде РС Влада је 100% власник матичног предузећа, а матично предузеће има 65% власничког удјела у зависним предузећима која заједно са матичним чине холдинг. Пошто је овакав вид организовања релативно нов на овим просторима, то сам покушао да дам своје виђење оваквог предузетног рјешења, прије свега кроз вид организовања профитних центара и начина награђивања менаџера-професионалца.

Влада РС као већински власник Електропривреде РС прихватила се деликатног задатка а то је да овај значајни привредни сегмент учини што ефикаснијим. Разлози су многобројни, а овдје ће се поменути само два.

Један је да ефикасним пословањем, мјереним односом између *оутпут*-а и *инпут*-а, омогући континуитет проширене репродукције, односно сталног увећања производње и квалитета пословања.

Са друге стране припремити систем тако да се, у случају приватизације комплетног система или неког од његових дијелова, постигне у том тренутку најбоља могућа цијена.

Постојећи модел организације Електропривреде РС се показао прилично неефикасним. Разлога има много а а у каснијем дијелу рада ћу се покушати осврнути само на макроорганизацију и систем управљања у предузећима.

Као свака озбиљна институција, Влада РС као власник је наложила менаџменту предузећа да уради комплексну анализу постојећег модела организације и менаџмента Електропривреде Републике Српске ад Требиња са приједлогом рјешења. Циљ је био да се што реалније сагледа постојеће стање, односно да се уради квалитетна анализа да би се могла поставити права „дијагноза“ стања и на основу тога предложити адекватна рјешења.

Електропривреда Републике Српске је као референтну кућу изабрала Економски факултет у Бања Луци, који је понудио Комплексни модел организације и менаџмента Електропривреде РС а.д. Требиње као мјешовитог холдинга.

Ја сам управо покушао да кроз овај рад укажем на неке дилеме које су се код мене јавиле, проучавајући овај материјал, и да као неко ко у овом систему ради прилично дуго, дам и своје виђења предложених рјешења. Циљ ми да дам бар мали допринос побољшању ефикасности система производње и дистрибуције електричне енергије у Републици Српској.

I. СТРУКТУРА СИСТЕМА И ЊЕГОВИ ЗАДАЦИ

Електропривреда РС има основни задатак да уредно и што јефтиније, не угрожавајући квалитет свога пословања, снабдијева становништво, институције и привреду Републике Српске електричном енергијом. У склопу Електропривреде РС функционишу термоелектране и хидроцентралне, затим дистрибутивна предузећа чији је задатак да са одговарајућих мјеста преузимају енергију и дистрибуирају је крајњим корисницима, као и фирме снабдјевачи који ће се тек оформити и који ће моћи дјеловати, али не морају, у склопу ЕПРС. При томе, пренос електричне енергије биће организован на нивоу Босне и Херцеговине.

Тренутно као производна предузећа у систему Електропривреде Републике Српске функционишу:

ХЕ на Требишњици- снаге	404 MW
ХЕ на Дрини- снаге	315 MW
ХЕ Бочац- снаге	110 MW
РиТе Гацко- снаге	300 MW
РиТе Угљевик- снаге	300 MW.

Предузећа за дистрибуцију електричне енергије успостављају се у виду зависних електропривредних предузећа (ЗЕДП), са сједиштима у Бјалуци, Добоју, Бијелини, на Палама и у Требињу.

Укупна инсталирана снага производних објеката је 1429 MW, од чега хидроцентралне 829 MW, а термоелектране 600 MW, што је готово оптимална структура са аспекта сигурности у снабдијевању електричном енергијом.

Структура власништва капитала, након извршене власничке трансформације, је слиједећа:

- Државни капитал----- 65%
- Фонд ПиО----- 10%
- Фонд реституције----- 5 %
- Мали акционари ----- 20%

Након свеобухватне анализе, Економски факултет Бања Лука сачинио је пројект у коме је предложио као рјешење, а Влада РС то и прихватила, да је најповољнији вид организовања Електропривреде РС *мјешовити холдинг*, са једним матичним предузећем, и 11 зависних предузећа. – кћери организованих као супсидијарна предузећа.

Предложеним рјешењем, у првој фази би била овако формирана макроструктура са тенденцијом издвајања дијелова предузећа који нису у директној функцији основне дјелатности, као што су друштвени стандард, обезбједјење, превоз, и сл. Тако се успоставља одређени субконтракторски вид организовања, при чему би у некој од наредних фаза дошло и до уступања и једног дијела производне дјелатности фирме од мањег значаја за њено пословање и развој. То се, прије свега, односи на дијлове одржавања, сервисирања или чак и ремонта појединих сколопова производне опреме, што би сигурно допринијело ефикасности пословања предузећа, а што не би угрозило његове основне функције - производњу и дистрибуцију електричне енергије.

У постојећем односу власништва не могу се очекивати радикалније промјене у дијелу формирања предложене субконтракторске организације. Овај систем већ дуги низ година, држи социјални мир. Познато је да у већини предузећа има вишка запослених, што се у неким креће и до 20%, али се свјесно не улази у њихово кадровско реструктурирање, јер то може да значи губљење одређеног броја гласача на следећим изборима. Опет, нажалост, резултати тих избора, у највећој мјери, одређују састав будућег менаџмента система.

Значајан број предложених рјешења из Пројекта, а тичу се унутрашње организације чланица корпоративно организованог Холдинга-Електропривреда РС, нису ни сада, а вјероватно неће ни у непосредној будућности бити примјенива. Оно што је тренутно врло примјениво, и изузетно пожељно, поготово код дистрибутивних организација, јесте профитна децентрализација. Другим рјечима, требало би што прије прићи стварању профитних, као и других облика центара

одговорности, чиме би се тачно дефинисали нивои надлежности и одговорности, а у исто вријеме обезбиједили адекватан ниво овлашћења менаџера - носилаца одговорности за резултате пословања.

У читавом овом пројекту наглашена је неопходност одвајања управљања од власништва, односно потреба професионализације управљачке функције. То је нешто што не може нико спорити. Треба обезбједити стручне људе, управљаче, који ће у име и за рачун власника најповољније комбиновати расположиве ресурсе у правцу остваривања дефинисаних циљева. Менаџери у сваком случају морају у потпуности бити окренути развојној компоненти електропривредног система, а основни предуслов је обезбјеђење услова за остваривање профита у процесу текућег пословања предузећа.

Профитни центар није ништа друго до нека организациона јединица код које постоји јасна могућност сагледавања свих улаза и свих излаза система, и чији се резултат може јасно исказати у виду добитка или губитка.

Зависно електродистрибутивно предузеће Електро-Бијељина може да, у највећем дијелу, са постојећом организацијом да задовољи тражене критеријуме.

У оквиру ЗЕДП-а ЕДП Бијељина а.д. Бијељина организација на принципу профитних центара.

У овом распону хијерархијске структуре налазило би се 7 профитних центара истог нивоа важности, односно, било би остварено седам директних веза топ менаџмента зависног предузећа са менаџерима нижег нивоа.

Нема потребе улазити дубље у анализу хијерархијске структуре овога предузећа, јер се и са оваког аспекта могу сагледати предности и надостаци предложене организације.

II. КОМПАРАЦИЈА УСПЈЕШНОСТИ ПРОФИТНИХ ЦЕНТАРА

У овом тренутку поставља се питање колико систем зависног предузећа и у оквиру њега дефинисани профитни центри могу да одреде права мјерила успјешности појединих центара, односно доприноса управљачког кадра тим резултатима.

Позната је чињеница да у овом тренутку ниједно ЗЕДП у оквиру Холдинга нема тако разрађен и дефинисан систем евиденције пословних промјена који може у потпуности да задовољи тражене критеријуме, а прије свега да се тачно одреде носиоци и мјеста трошкова, као и носиоци и мјеста стварања прихода.

Друго, ни у ком случају се не могу изједначити заслуге за стицање прихода, као и настајање трошкова по појединим профитним центрима, јер послују у веома различитим условима.

Ово је мање битно пошто се сва ова предузећа у поодмаклој фази увођења система квалитета ИССО-

2000, гдје су јасно прописане процедуре. Узећемо примјер Електро Бијељине, гдје постоји врло хетерогена структура постојећих РЈ, а предложених будућих профитних центара. РЈ Електродистрибуција Бијељина, која има преко 40 000 потрошача или близу 50% укупног броја опотрошача на нивоу зависног предузећа, има релативно стабилну нисконапонску мрежу и самим тим ниже потенцијално техничке губитке. Такође, на подручју пословања ове јединице има знатан број привредних субјеката који раде, као и релативно јачу платежну способност потрошача, па је и могућност наплате много боља.

С друге стране, РЈ Електродистрибуција Власеница има врло лошу нисконапонску мрежу, у којој није дуго било никаквих знатнијих улагања, па самим тим, и могућност техничких губитака веома је изражена. Терен је јако неприступачан и врло разуђен, а привреда готово да и не ради и платежна моћ потрошача је слаба.

Међутим, по *Општим условима за испоруку електричне енергије* и једна и друга радна јединица, као и читав електродистрибутивни систем обавезан је да обезбиједи свим заинтересованим уредно снабдијевања електричном енергијом. При томе, мора се ипак нагласити да цијена електричне енергије, коју је дефинисала *Регулативна агенција*, садржи у себи и елементе који, у једном дијелу, предвиђају и покривање свих трошкова.

Овдје долазимо до оног кључног питања, а то је правичност код награђивања менаџера, односно неопходности разлучивања пословних ефеката који су резултат доприноса менаџера, од онога што је посљедица нечег другог, на што менаџери у том тренутку нису могли да утичу. У противном, доћи ћемо у позицију да менаџери који добро раде, због неповољних услова окружења и наслијеђених елемената, не могу бити адекватно наградити, јер су им резултати исказани у виду профита лошији у односу на оне менаџере профитних центара који имају затечене повољније услове. Тиме се нарушава један од основних принципа у расподјели, а то принцип непристрасности

Овдје се ради о императиву у дијелу обезбјеђивања становништва електричном енергијом у принципу без обзира на то какви су економски ефекти по онога ко снабдијева потрошача, а поготово не узимајући у обзир какве то последице има по менаџере, било кроз форму материјалне накнаде, било кроз грађење њихове каријере. То је посебно изражено код чланица холдинга које се баве дистрибуцијом електричне енергије. И то није карактеристично само за ЗП Електро – Бијељина, него се односи на све чланице Холдинга

Понуђени и прихваћени комплексни модел организације и менаџмента Електропривреде РС, а.д. Требиње као мјешовитог холдинга у дијелу који

се односи на дефинисање и модела професионалног управљања и начина награђивања успјешног или кажњавање неуспјешног менаџера, показује сву комплексност ове проблематике.

Мислим да се проблем јавља у самој дефиницији и у основним поставкама холдинга.

Холдинг нема свој посебни институционални облик организовања, па самим тим ни свој сопствени управљачки систем. Он као група предузећа није правно лице и не може се регистровати код суда јер нема своја средства, своју дјелатност своју, своју фирму и др.

Кључну улогу у МХ ЕРС има Матично предузеће.

У дијелу ове студије јасно је назначено ко су или ко би требало да буду менаџери професионалци у овако конципираном холдингу.

Исто тако, релативно јасно су назначени стандарди награђивања у виду учинка као и времена за које ће се упоређивати остварење са дефинисаним стандардима.

Највећа нејасноћа у прихваћеном моделу, по мишљењу аутора ове анализе, односи се на дио који говори о наградама менаџера професионалаца матичног предузећа.

Наиме, овдје фигурира један елемент који је поприлично имагинаран, а то је производња холдинга. Имагинаран са аспекта основе за награду менаџеру професионалцу било ког нивоа.

Поставља се питање шта је онда холдинг, а шта матично предузеће, односно шта је то реализација матичног предузећа, а шта производња холдинга.

Матично предузеће у свом саставу, по принципу субконтрактора има 11 фирми. Статус холдинга је недефинисан, јер је претходно наглашено да он нема свој институционални облик организовања, па самим тим ни све оно остало што проистиче из тога. У овом случају, производња холдинга је у принципу прост збир резултата зависних предузећа која чине холдинг. Из тога проистиче да је и дефинисани стандард који би служио за компарацију са остварењем прост збир стандарда сваког зависног предузећа.

Сасвим је довољно да се код израде модела награђивања у оквиру основе за награду управи матичног предузећа, поред реализације матичног предузећа, узимају и резултати зависних предузећа. Мада је дискутабилно то шта је то реализација матичног предузећа. То би практично требало да да буде исказано кроз продају произведене електричне енергије, било домаћим електродистрибутивним предузећима, било да се дио произведене електричне енергије извезе. Све остало је практично на зависним предузећима – чланицама Холдинга.

Матично предузеће ће покушати да, што већ и сада чини, да преузме дио послова од зависних предузећа, поготово у дијелу објезбјеђења знатнијих

инпута, као и у погледу концентрације капитала, поготово за нове инвестиције.

У великој мјери, овим потезима матичног предузећа жели се оправдати не институција Матичног предузећа, него велики број људи који раде у њему.

Не бих детаљније улазио у предвиђене проценте бонуса за управу било ког нивоа, и за остале нивое менаџера професионалца, али ми се чини да ће доћи, ако се примијени овај модел награђивања, до енормно високих плата појединих категорија запослених, а иза којих неће стојати стварни рад и ангажовање, него једна врста монополске ренте. Ниво мотивације код осталих запослених знатно ће опасти.

ЗАКЉУЧАК

Електропривреда Републике Српке мора испунити основну функцију ради које је и основана. То је, прије свега, производња којом би се становништво, привреда и остали потрошачи могли уредно снабдијевати електричном енергијом. У исто вријеме, морају се стварати претпоставке да планирани привредни раст прати и проширење капацитета у производњи електричне енергије а, са друге стране, вишкове електричне енергије извести и остварити знатан девизни прилив.

Нажалост, домаћа тражења електричне енергије је недовољна, што је један од показатеља ниског животног стандарда становништва, као и привредне неразвијености.

Постојећи модел организације није се до сада показао довољно ефикасним. То је имало за посљедицу неоправдано скупу производњу, нереално високе губитке код дистрибуције електричне енергије, а самим тим и високу цијену за крајњег потрошача.

Оног тренутка када је одређивање продајне цијене електричне енергије, као и сама верификација цијене коштања, било производње било дистрибуције, прешло у надлежност *Регулаторне комисије*, јавио се проблем.

Мислим да је понуђени модел од стране Економског факултета Бања Лука врло коректан. Моја намјера је била да укажем на неке дилеме које су се јавиле код мене, поготово у дијелу односа Матичног предузећа и Холдинга, а у вези са награђивање менаџера - професионалаца.

Друго питање односи се на формирање и функционисање профитних центара. Мислим да и поред одређених проблема који ће се јавити, формирању профитних центара треба приступити што прије.

Постојећа организација Електропривреде Републике Српске пружа добру основу да се овај вид организовања може врло брзо примијенити у пракси. ¶

ПОСЉЕДИЦЕ ЗАКАШЊЕЛОГ СТЕЧАЈА ПРЕДУЗЕЋА

* Фирма Лијановић Директор Подружнице, Велика Кладуша

Резиме: Правовремени стечај који би водио професионални „Кризни менаџер“ био би један од кључних праваца изласка из ове агоније, начин да се одстрани болесно ткиву у привреди и да заживи тржишна привреда у свим својим вриједностима које носи са собом, подпомогнуто квалитетном законском регулативом која ће бити примјењива и која ће јасно санкционирати све облике кришења исте.

Кључне речи: стечај, привредна друштва, постприватизацијско стање, кризни менаџер

1. УВОД

Прелазак из једног друштвеног уређења у други уз чињеницу да ни прошли а поготово садашњи нису успјели да се институционално изграде у пуном смислу те ријечи, стварајући увјете у којима ће сваки појединац у оквирима своје друштвене заједнице бити у прилици да обезбједи своје основне потребе, досегло је свој врхунац кроз процес актуелне приватизације и настанка амбијента у којем привреда и производња су доживјеле свој најдубљи понор. Велики број привредних субјеката али и државних институција данас послују у потпуно неуређеном и несигурном окружењу што ствара крајње негативну слику због које вјероватноћа да се на овим просторима појаве снажне инвестицијске куће своди на теоријске претпоставке. Оно што ми је била интенција приликом писања овог материјала превасходно се сводило на жељу да укажем и бар покушам да дам мали допринос у стварању неког новог и позитивнијег амбијента у свим сферама које чине укупан живот на овим просторима.

2. ПОСЉЕДИЦЕ ЗАКАШЊЕЛОГ СТЕЧАЈА ПРЕДУЗЕЋА

Највећи број привредних друштава у Босни и Херцеговини оптерећен је великим бременом неликвидности која се, у одређеним облицима, кумулира инсолвентношћу као резултатом дуготрајне неликвидности. Кратко речено, велики

број твртки налази се у стечајној или предстечајној ситуацији са тенденцијом погоршања укупног стања.

Важно је напоменути да се овакво финансијско стање прожима кроз све облике привредних друштава и што у својој крајњој посљедици додатно усложњава слику цјелокупне привреде Босне и Херцеговине.

Да би се лакше ово схватило потребно је истаћи да је члан 3. Закона о привредним друштвима ФБиХ предвидио слиједеће организационе облике:

- a) друштво с неограниченом солидарном одговорношћу
- b) командитно друштво
- c) дионичко друштво
- d) друштво с ограниченом одговорношћу.

Овдје треба напоменути и самосталног обртника, тј. физичко лице које обавља привредну дјелатност и послује у складу са посебним прописима чији укупан приход у претходној години не смије прећи праг од 1.000.000,00 КМ, јер је тада у обавези да, уколико жели да настави са пословањем, оснује друштво у складу са Законом о привредним друштвима ФБиХ. У супротном, надлежни орган је у обавези да изврши брисање из регистра самосталног обртника, по службеној дужности.

Привредна друштва која егзистирају на простору Ф БиХ, без обзира да ли су у приватном власништву или се ради о привредним субјектима који су још у државној својини и код којих је заједничко то што су у стању пријетеће или настале неликвидности, односно што се налазе у предстечајној или стечајној ситуацији, представљају исувише сложен проблем који данашња привреда ове земље није у стању да санира нити за то постоји политичка воља. Агонија многих привредних субјеката се користи за политичке обрачуне и прикупљање политичких поена ради даљег егзистирања у владајућим структурама.

Због оваквог стања огромни ресурси који се налазе у оквиру наведених привредних друштава у овом тренутку су изван функције и без њихова преузимања од стране домаћих и страних

инвеститора не постоји начин да се ставе у продуктивну функцију.

Реално, овакво стање може се санирати само радикалним мјерама у смислу покретања стечајног поступка и преузимања таквих друштава од стране кризног менаџера.

Ако знамо да *ликвидност* подразумијева могућност подузећа да испуњава све своје краткорочне финансијске обавезе, без угрожавања процеса продукције, а да *солвентност* подразумијева могућност подузећа да испуњава све своје дугорочне обавезе, без угрожавања процеса продукције, и ако имамо ситуацију да због неликвидности друштво више није у могућности да одржи норманле увјете за продукцију, морамо бити спремни да прихватимо чињеницу да свако одуговлачење неумитно води такво привредно друштво на пут без повратка.

Кредити, позајмице, принудне наплате, неизмирене обавезе према запосленицима, пензионо и здравствено осигурање, порези, прекид издвајања у фондове за амортизацију, пад у квалитети понуде, почетак пословања мимо редовних финансијских токова, губитак тржишта, одлив кадрова, пад рејтинга и кредибилитета, сваког тренутка који прође све дубље води подузеће у амбис, а тиме и ширу друштвену заједницу.

Разлози оваквог понашања управе, менаџмента, НО или УО су најчешће мотивирани социјалном логиком, са прикривеним политичким страховима утемељеним на могућем кажањавању истих од стране гласача, под претпоставком да ће баш они сносити посљедице покретања стечаја који се могао покренути и прије њих или, што је најбоље, нека то учини неко после њих.

Да бисмо овако постављену хипотезу могли потврдити, потребно је, ради бољег увида, сагледати слиједеће статистичке показатеље као што су:

1. Број регистраних привредних друштава на простору Ф Босне и Херцеговине
2. Укупан износ номиналног капитала у таквим друштвима
3. Број приватизираних привредних друштава
4. Модели приватизације
5. Начин принудних намирења повјерилаца и штете које се тим начином појављују
6. Штете које настају даљим правним егзистирањем привредних друштава која немају имовину у свом власништву
7. Непостојање контролних инструмената за праћење постојања ликвидности и солвентности
8. Стање капитала у приватизираним друштвима прије и после приватизације

9. Стање капитала у привредним друштвима која су у претприватизацијској фази и која се тренутно налазе у власништву државе

10. Стање књиговодства, преглед активе и пасиве

Досадашњи прихваћени модел приватизације може се без имало ограда назвати *Октроисани модел приватизације* због наметнутих обавеза које су, у правилу, дијаметрално супротни важећим законима тржишта, садашњем прихваћеном моделу планирања стратегије као основним увјетом за успјешно тржишно пословање. Овдје се мисли на приватизацију путем тендера, код које, у највећој мјери, увјете продаје постављају запосленици у агенцијама. Код оваквих облика приватизације превасходно се водило рачуна о социјалном моменту због чега нису били у стању да квалитетно спознају проблем и да, примјерено данашњем времену и утјецајима који креирају укупну слику привреде на овим просторима, одговоре овако сензибилном и сложеном задатку. Намјерно или због незнања као основ константно је кориштен потпуно превазиђени социјалистичко-догматски модел организације друштва, заборављајући да је исти баш због свог устројства и довео до распада цијелог једног система.

Модел јавног уписа дионица дефинитивно је показао како нешто што је лоше може да се подигне за још једну цијелу октаву па да горе бити не може. Подузећа чија само вриједност имовине је представљала право богатство, поклањана су за безвриједне сертификате потпуно неспособним инвеститорима.

Ради бољег увида, треба подсетити да је у досадашњем дијелу приватизације 1 300 подузећа, од чега око 50% моделом јавног уписа дионица, која се данас налазе у таквим финансијским проблемима и дубиозама које се најбоље манифестирају у чињеници доласка у стање инсолвентности.

Разлози таквог постприватизацијског стања могу се сагледати и из слиједећих показатеља:

1. Приватизација над привредним друштвима која су се већ налазила у стању стечаја или предстечаја, блокаде рачуна, кроничне садашње или будуће неликвидности
2. Вријеме настанка привредних друштава, промјене облика организовања кроз различите моделе друштвеног уређења
3. Затечена организација привредних друштава
4. Метод по којем је утврђена вриједност привредног друштва

5. Затечена радна снага оптерећена криптосоуправљачким или синдикалистичким синдромом
6. Управљање и руковођење
7. Занемаривање вањских фактора: економских, политичких, технолошких,
8. Информатика, људски ресурси,
9. Старосна доб, постојање смањене радне дисциплине и навика,
10. Технологија, постојећа инфраструктура, економичност, итд

Узрока вјероватно има још веома много и разрадом сваког понаособ требало би се преваходно добити модел који би послужио као образац, уколико ова ријеч није преамбициозна, изласка из стања у којем се наша привреда у Ф. Босне и Херцеговине (овдје се не искључује ни привреда Р Српске, јер је стање у највећем дијелу идентично у оба ентитета али и изван граница БиХ, тј. у земљама бивше заједнице). У Федерацији Босне и Херцеговине велики број привредних субјеката располаже значајним грађевинским, техничким, технолошким и људским ресурсима и налазе се у формалном стечају, односно налазе се у ситуацији у којој су испуњени увјети за отварање стечаја (материјални стечај).

Не постоји нити се води једна свеобухватна евиденција привредних друштава, њихових ресурсних потенцијала, стања стечајних поступака који се воде или, што је најважније, радњи које се подузимају да би се приступило контролираном стечају као преклузивној законској обавези менаџмента, која наступа већ тренутком довођења друштва у стање будуће неликвидности!

Сходно наведеном, не постоје чак ни парцијалне евиденције друштава која се налазе у предстечајној или стечајној ситуацији (на разини кантона или према гранама привреде на разини Федерације) из којих би било могуће у сваком тренутку утврдити њихов бонитет као и резултате актуелне пословне политике у задње барем три године.

Неспремност да се отворено и јасно суочимо са правим стањем у привреди, кроз појединачан увид у стање сваког привредног субјекта, доводи ову земљу у све тежи финансијски положај и конкурентност њене привреде сваким даном умањује наспрам привреда других држава које су успјешно прошле ову фазу транзиције.

У великом броју случајева неспремност да се стечај правовремено отвори омогућава да се додатно изврши и даље врши девастација ресурса наведених привредних субјеката, да се све оно што у њима вриједи извлачи на различите начине, да се прекомјерно оптерећују разним облицима (заложноправног и фудицијалног) осигурања, да су потраживања према њима, посебно запосленика, непотребно енормно нарасла (књиже се плате за

нерад!), доводе се у незавидан положај пословни партнери који немајући правни увид у будуће финансијско стање партнера улазе у веома ризичне пословне аранжмане незнајући да тиме доводе своје привредно друштво у незавидан положај склапајући штетне послове из незнања, ово је вријеме у којем се до крајњих граница од стране власника али и менаџмента злоупотребљава недостатак транспарентности у протуку информација ради прибављања за себе или друге незаконите користи, ово је период који је веома мало или никако регулиран важећим законским прописима.

Посебно негативне посљедице манифестирају се (између осталих такво стање данас имамо са некадашњим гигантима како их радо зовемо) који се налазе у стању предстечајне агоније, гдје више није могуће оптимално кориштење сопствених ресурса, гдје више не постоји интерес других пословних субјеката да послују с таквим привредним субјектима због велике или, код неких случајева, апсолутне неизвјесности потраживања које би према њима могли стећи. Овакво стање дефинитивно доноси штету свима, а понајвише широј друштвеној заједници, осим одређеним политичким круговима за остваривање политичких циљева манипулативног карактера.

Привреда и тржиште нису нити могу бити предмет рјешавања социјалних проблема на уштрб цијеле друштвене заједнице, јер посљедице су такве да накнадне мјере које ће имати за циљ санирање стања вјероватно више неће бити у стању да процене било какав резултат.

Указивањем на досадашње огромне пропусте и предлагањем модела изласка из оваквог стања треба да омогући отклањање таквих грешака приликом провођења другог круга велике приватизације (уколико се уопште више има што приватизирати).

Приоритет треба да буду измјене Закона о привредним друштвима ФБиХ у правцу увођења веће одговорности менаџмента и НО, односно УО, обавеза да предложени кандидати за саставе наведених тијела, прије избора од стране надлежних тијела (скупштина), представе своје програме и динамику њихове реализације, са пројекцијом циљева који треба да буду резултат њиховог рада, да се у Закону уграде права на менаџерске стимулације и уговоре, али и санкције за немар, незнање, пропуштање и друге радње које имају за посљедицу финансијско урушавање друштва.

Да се у Закон о стечајном поступку угради и нормира обавеза сачињавања стечајног плана и подношења приједлога за покретање стечајног поступка по службеној дужности већ код настанка пријетеће неликвидности, обавезе хитног сазивања сједнице НО или УО, а потом скупштине друштва или надлежног државног тијела, без могућности да

наведено тијело утиче на обавезу поштивања Закона о стечајном поступку, тј. сачињавања стечајног плана и подношења приједлога за покретање стечајног поступка као примарном законском обавезом директора.

На крају, потребно је искључити могућност да се на мјеста стечајних управитеља именују лица која никад нису управљала привредним друштвима и која су својим досадашњим радом исказала неспособност руководиоца. Стечајни управитељ треба да добије статус *кризног менаџера*, са свим овластима које произилазе из наведеног назива, али и што наводи на закључак да стечајни управитељ не може бити особа која нема потребне квалитете које морају бити барем за два нивоа изнад просјечних менаџера који дјелују и раде у здравим подuzeћима. Такођер, велики недостатак који је сад увријежена пракса огледа се и у чињеници да садашњи стечајни управитељи своје послове обављају уз свој редовни радни ангажман, што додатно упућује на закључак, до које мјере је однос према подuzeћима која су се наша у стању великвирности несхватљиво неодговоран и на ризину патолошког. Стечај тражи менаџера који ће се ангажирати и физички и интелектуално пуна 24 сата дневно, тражи високопрофесионалан приступ у изналажењу најоптималнијег модела изласка из кризе, једноставно тражи таквог менаџера који је у стању да исправи све оно што руководство привредног субјекта није било у стању да изврши кроз редовно пословање. Стечај треба да резултира настанком новог привредног друштва које је својом способношћу и професионализмом вратио у живот менаџер који се с правом треба звати *кризни менаџер* и којем би то требало бити једини посао којег ће у оквиру Суда за стечајни поступак обављати као свој стални посао. У супротном и даље ће се стечајни управитељ, с пуним правом, сматрати гробаром подuzeћа и прогонитељем радника са радних мјеста на којима до стечаја ионако нису ништа радили.

5. ЗАКЉУЧАК

Важећи приватизацијски модел добио је резултате који су такви какви јесу и који вјероватно и нису могли бити ни за дјелић бољи обзиром на све околности под којим је приватизација провођена. Стање у којем се сад налази цијела привреда је крајње алармантно и која је осим унутрашњих проблема додатно оптерећена неконтролисаним увозом из земаља које су на далеко вишем технолошком нивоу захтјева да се подуму хитне мјере на отклањању свих акутних узрока који су довели до оваквог стања.

Правовремени стечај који би водио професионални „Кризни менаџер“ био би један од кључних праваца изласка из ове агоније, начин да се одстрани болесно ткиво у привреди и да заживи тржишна привреда у свим својим вриједностима које носи са собом, подпомогунто квалитетном законском регулативом која ће бити примјенива и која ће јасно санкционирати све облике кршења исте.

Приватизација треба да буде у интересу покретања производње, стварања тржишне привреде, право купца да одлучи како и на који начин да организира и користи купљено привредно друштво, да запошљава образоване и квалитетне кадрове са високо израженом свјести о одговорности која је пријекно потребна у увјетима пословања које намеће тржишна привреда.

Политика мора бити у

ЛИТЕРАТУРА

- [1] *Armstrong, Michael*: Комплетна менаџерска знања 1. дио – Управљање људима и собом, М.Е.П. Цонсулт, Загреб, 2001.
- [2] *Armstrong, Michael*: Комплетна менаџерска знања 2. дио – Управљање пословима и активностима, М.Е.П. Цонсулт, Загреб, 2001.
- [3] *Drucker, Peter*: Најважније је о менаџменту, М.Е.П. Цонсулт, Загреб 2005.
- [4] Родић, Јован: „Пословне финансије и процена вредности предузећа“, Економика, Београд, 1991.
- [5] Вилогорац, Е, Диздар, М: Закон о привредним друштвима – објешњења и коментари, Ревизион, Сарајево, 2000.¶

ПРИКАЗ КЊИГЕ

КЊИГА ЗА ВАС

Др Бранимир Инић, *Strategic Management*,
Универзитет БК, Београд, 2007.

Актуелни тренутак у најразвијенијим тржишним привредама у највећој мери одговара карактеристикама постиндустријског друштва. То се односи како на стање у ширем екстерном окружењу, тако и на саме компаније и начине на који оне функционишу. У сегментима привреде који су најизложенији променама и који по својим карактеристикама, а и по склоностима предњаче у имплементацији менаџмент иновација, већ се наслућује даља еволуција у процесу развоја компанија и појава нових облика успостављања односа са окружењем. Другим речима, у савременим компанијама је већ одавно осветљен даљи развој и трансформација улоге предузетничког модуса понашања, па тиме и концепта стратегије, и затим стратегијског управљања и стратегијског менаџмента.

У гранама које карактерише посебно висока турбулентност (компјутерске технологије, информатика, телекомуникације, технологије нових материјала и другим које се на њих наслањају и у највећој мери користе њихове резултате), екстерна оријентација (ефективност) постала је нужан услов опстанка, али сада већ не и довољан. Нови захтеви окружења, а пре свега нови облици међународне конкуренције, као услов успеха постављају истовремено постизање и високе ефикасности и високе ефективности. Светски лидери у појединим гранама производње су данас способни да у веома кратком року комерцијализују нове производе и нова технолошка решења и да их истовремено, или са врло кратким временским заостајањем, понуде по најнижим ценама, односно да постигну високу ефикасност.

Стратегијски менаџмент у овом контексту добија нове форме: менаџмент изненађењима (*Surprise Management*), менаџмент тренутних реакција (*Nano-second Management*), менаџмент знањем и интелектуалним капиталом (*Knowledge Management*) итд., у којима се акценат ставља на способност, знање, брзо реаговање и решавање проблема у ходу. Стратегијски менаџмент је менаџмент-концепт који је управо настао као последица усложњавања описаног екстерног окружења. Промене карактера окружења су у први план избациле питање односа компаније са окружењем, односно његову

способност да се прилагоди динамичним променама и да на брз и ефикасан начин адекватно "одговори" на "претње и шансе" које оне стварају. Другим речима, у први план је стављено питање правилног дефинисања визије, мисије, циљева, као и избора и реализације стратегије компаније.

Уважавајући претходно наведено Бранимир Инић је књигу *Strategic Management* конципирао на томе да на једноставан, разумљив и прихватљив начин упозна студенте, како основних тако и последипломских студија, менаџере и све друге којима су знања из ове области потребна данас, али и у будућности, са знањима из ове области. И наравно сходно томе, што је најважније, генерише љубав према овој области.

Књига *Strategic management* састоји се од седам делова, и за то се аутор, како сам истиче, није случајно определио. Јер:

- седам је светских чуда,
- седам је смртних грехова,
- седам је дана у недељи,
- седам је идеја које су неопходне за успешну креативност...

Дакле, седам је број информација које можемо без проблема да задржимо у нашем краткотрајном памћењу.

Први део књиге *Strategic Management* је усмерен на опис дефиниција, развој, хипотеза и стилова стратегијског менаџмента

У другом делу, који се односи на стратегијску анализу, су описане методе анализе визије, мисије и циљева, анализа екстерног и интерног окружења, те процене интелектуалног капитала компаније што је посебно апострофирано.

У трећем делу је дат опис стратегијских промена.

Четврти део се односи на осмишљавање и усвајање визије, мисије и циљева.

Пети део је усмерен на стратегијску формулацију, односно на формулацију корпоративне, пословне, глобалне и интернет стратегије.

У шестом делу су описани начини стратегијског избора, а у седмом стратегијска имплементација, која обухвата имплементацију организационог дизајна, стратегијско лидерство, етику и

одговорност, културу, људске ресурсе, као и имплементацију стратегијске контроле.

Поред теоријских знања књига *Strategic Management* обилује и бројним примерима из праксе, који могу читаоцима послужити као рецепти за њихов пословни успех.

Књига *Strategic Management* намењена је првенствено студентима основних и последипломских студија, као и менаџерима у пракси, али и ширем кругу читалаца које интересује ова област. Читајући ову књигу можете на најбржи начин научити да размишљате или проширите вашу стратегијска знања, и тако се приближите моделу по коме је будућност ствар сваког појединца, и никог другог.

На крају истичем и једну поруку, сматрајући је значајном за све људе будућносне оријентације, коју аутор упућује читаоцима ове књиге:

Људи ће увек кривити околности за оно што јесу.

Ја не верујем у околности.

*У овоме свету према напред иду они који ујутро
устану и потраже повољне околности,
а ако их не могу наћи, сами их створе.*

Књига *Strategic Management* управо о тим могућностима говори. ¶

*Проф. др Божидар Ставрић**



МАЛИ ЕКОНОМСКИ ЛЕКСИКОН

У овом броју почињемо објављивање појмова из области пословне економије и менаџмента. Наведени појмови преузети су из *Организационо-пословног лексикона* проф. др Стевана Куколече у издању предузећа Рад, Београд 1986. године. Надамо се да ћемо и овом приликом помоћи читаоцима да освеже, употпуне и обогате своја знања из ових области.

Акција (латински: *actio*, радња, деловање) или *деоница*, врста *хартије од вредности* која представља документ о уделу одређеном сумом капитала у имовини неког предузећа, с циљем учешћа у управљању његовим пословањем и стицања прихода у виду *дивиденде* као дела стеченог профита; *цена акција* формира се на основу *понуде* и *тражње* на тржишту *хартија од вредности*, што зависи од успешности пословања *предузећа* које их је емитовало.

Акционар (француски: *actionnaire*) власник *акција* (деоница) неког предузећа организованог као *акционарско друштво*, на основу улога одређеног износа свог капитала у његово пословање, што му омогућује стицање права учешћа у управљању предузећем и добијања *дивиденде* при расподели профита.

Акционарско друштво - облик *предузећа* које обезбеђује потребан *капитал* за своје оснивање, пословање и развој издавањем и продајом *акција*; *предузеће* организовано у виду *корпорације*, у којем право управљања имају акционари у сразмери са процентом учешћа у његовом укупном капиталу.

Агенција (лат. *agere*, радити, деловати) – 1. иступена канцеларија (служба) неког предузећа или установе (бродарска а., путничка а.); 2. организациона јединица (биро, предузеће, .) која обавља одређену делатност (издавање путничких карата, организовање путовања, организовање сајмова, рекламирање робе и сл.) за рачун неке друге организације. Економско-правни статус а.

зависи од степена самосталности, почев од *уговорног* регулисања (кад је а.самостална), па до регулисања статуса заједничким статутом.

Агент (лат.*agens*, који дела, ради) – физичко или правно лице које, на основу уговора с другим физичким или правним лицем (својим принципалом), закључује послове у име тога лица (принципала) и за његов рачун. Јавља се у разним областима пословне активности – у робном промету, осигурању, поморству, транспорту, реклами, туризму итд.

Агрегирана тражња (лат. *aggregatum*, скупина) – укупна тражња за одређеним производом или групом производа, која представља збирну тражњу свих појединачних купаца (свих индивидуалних тражњи); рецимо, тражња за аутомобилима и сл. Она, за разлику од индивидуалне тражње, може битно утицати на висину цене понуђених производа: при датој понуди на тржишту, пораст а.т. доводи до пораста цене, и обрнуто.

АИДА (*AIDA*) – скраћеница којом се у трговинској пракси изражавају *задачи добре пропаганде* на тржишту, са следећим смислом: *attention* (енгл. пажња), *interest* (енгл., интерес, заинтересованост), *desire* (енгл. жеља, *action* (енгл. акција).

Акцент (лат. *accertus*, примљен, прихваћен) – 1. у меничном праву, изјава *трасата*, написана на самој меници да ће у року приспећа менице *потпуно* (потпуни а.), или *делимично* (*делимични а.*) исплатити менични дуг. Прихвата се: или исписивањем неке од клаузула *прихватам*, или стављањем самог *потписа трасата* на лицу менице; трасат овим постаје главни менични дужник; 2. у облигационом праву свака писмена или усмена изјава којом се преузима одређена обавеза.

Аконтација (итл. *a conto*, на рачун, узимање на рачун) – 1. исплата извршиоцу дела суме коју треба платити за одређени задатак или уговорени посао пре него што је тај посао, односно задатак извршио; плаћа се на основу привремених докумената, а правда се прописаним коначним документима при

обрачуну и исплати укупне суме по извршењу задатка, односно обављању посла; 2. сума која се исплаћује као аконтација.

Акорд (фр. *accord*, слагање, сагласност, погодба) – 1. споразумно утврђивање обавезе и услова за њено извршење између двеју странака; 2. једна од метода утврђивања плате. Суштина система плаћања радника по акорду (награда, зарада по акорду) је у томе да се зарада унапред утврђује споразумно између радника и послодаваца. Обично се она овим споразумом директно везује за величину учинка (количину производа). Плаћање се врши у зависности од произведене количине, без обзира на то колико је радник радио.

Акредитив (нобо лат. *accreditivum*, пуномоћје, овлашћење) – *инструмент финансирања*, којим се кориснику оставља на располагање одређена сума новца да њоме располаже за унапред утврђену намену, или по слободном нахођењу и сопственој иницијативи. Јавља се у *међународном* и у *интерном* платном промету. Најчешћи облици а. су: лични а., кад власник жиро-рачуна другом лицу отвара а. да одређену суму са тога рачуна може утрошити до одређеног времена; *робни* а. кад купац отвара продавцу а. да са његовог рачуна до одређене суме користи средства на име будуће испоруке робе, уз услов подношења предвиђених докумената; *перманентни* а. којим се корисник овлашћује да у одређеној периодичној трајно користи средства до одређеног износа; *једнократни* а. којим се корисник овлашћује да свега једанпут може користити одређену суму средстава у одређеном времену; *буџетски* а. који се до одређеног износа у одређеном времену даје установама финансираним из буџета; *инвестициони* а. којим инвеститор овлашћује извођача инвестиционих радова да користи његова (инвеститорова) средства до одређеног износа у циљу финансирања тих радова. У зависности од начина условљивости, а. може бити: обичан а. кад се ничим не условљава коришћење акредитивне суме; *документарни* а. кад купац, с исплатом куповне цене, одмах добија документа на основу којих може слободно располагати робом; *домициларни* а. кад корисник располаже одређеном сумом само код одређене банке; *циркуларни* а. који се може користити код више одређених банака.

Акумулација (лат. *accumulatio*, нагомилавање) – 1. у општем смислу означава нагомилавање нечега: а. воде у базенима и језерима; а. новчаних средстава у новчаним заводима или код појединаца; а. одређених седимената у геолошким померањима и сл.; 2. у економији, нагомилавање дела произведене нове вредности у циљу стварања средстава за *проширење репродукције*, односно развој предузећа

или другог економског система. А. у овом смислу настаје као последица чињенице да економски рад, по правилу, произведе већу вредност од вредности потребне за репродукцију радне снаге утрошене у том раду. Ту се јавља *вишак рада*, који је извор акумулације. Он је утолико већи уколико је већи продор научног и техничког прогреса у друштвену производњу и репродукцију; 3. сума која се формира као резултат процеса акумулирања нове вредности (дохотка). Она је једини економски реалан основ инвестирања и развоја материјалног дела производних снага. У стварном економском животу а. се формира као једна од три квоте расподеле укупног дохотка: а) *лични доходак*, као квота личне потрошње; б) *средства опште и заједничке потрошње* и в) а. као средство за проширену репродукцију. *Првобитна* а. настала је у процесима акумулирања који су иницирани и спровођени *неекономским средствима* и мерама: насилно присвајање земље од њених сопственика, рад кметова за велепоседнике, економски неоправдано богаћење у трговини између пословних партнера са неједнаким условима размене и сл.

Алокација ресурса (н.лат. *allocatio*, додавање, додатак, одобравање рачуна; фр. *ressource*, извор, извор помоћи, помоћно средство) – у економији *административно усмеравање* природних, техничких, тржишних, кадровских и финансијских услова (чинилица) развоја предузећа. Ови могу бити: 1. *потенцијални* р., који обухватају до тада некористишћене развојне услове и могућности; 2. *активирани* р., тј. они чиниоци који су укључени и користе се у процесу развоја, али још увек недовољно; 3. *искоришћени* р., тј. чиниоци који су већ потпуно искоришћени. У поступку *а.р.* врши се размештај неких или свих наведених чинилица развоја по економским регионима, секторима привреде или између субјеката привређивања. ¶



МЕНАЏМЕНТ АФОРИЗМИ

* ФТБ, Београд

Питер Дракер (*Peter Drucker*)

Будућност немају они који знају, већ они који хоће да уче.

О будућности знамо само двоје: она ће бити другачија од оног што постоји данас и другачија од оног што очекујемо сутра.

Кад имаш 186 циљева, ништа се не може урадити. Ја се зато увек питам: Шта је једина ствар коју би желели да постигнете.

Менаџерство усмерено циљевима функционише, ако знаш циљеве. У деведесет посто случајева - не знаш.

Има само једина исправна дефиниција циља компаниј, а то је стварање тржишта.

Стваралачки дух и морална одговорност јесу они фактори који дефинишу позив менаџера.

Онај ко није правио грешке, није научио како да их на време уочава и коригује.

Никада не бих унапредио на одговарајући положај човека који није правио грешке, чак и велике. Иначе је осредњи.

Иновација представља специфично оруђе предузетника, средство помоћу којег они користе промену као могућност за извршење различитих производних или услужних делатности.

Ви не морате волети и дивити се Вашем газди, нити треба да га мрзите. Али, треба да га усмеравате да он ипак постане ваш избор за постигнућа, извршавања и Вашег личног успеха.

Питање није “како ће се он снаћи”, већ “шта ће он допринети”.

Много је важније радити праве ствари, него ствари радити на прави начин.

У комуникацији је најважније чути оно што се не каже.

Купац је тај који одређује квалитет, а не произвођач.

Купци плаћају само оно што је корисно за њих и што им даје вредност. Ништа друго не чини квалитет.

Лидер прошлости је био личност која је знала како да прича. Лидер будућности биће личност која зна да пита.

Успешни лидери стичу поштовање, али им није потребно да буду вољени.

Харизма уништава вође. Чини их несавитљивим, убеђеним у сопствену непогрешивост, неспособним да се промене.

Право значење маркетинга јесте знати које су вредности купца.

Менаџери морају научити да управљају сами собом, да би могли успешно да управљају својим фирмама.

Оспособљавање наследника је коначни тест зрелости за сваког великог менаџера.

Менаџер будућност ће бити једноставно особа која подучава,

Задатак менаџмента није да од сваког учини шефа. Задатак је да се од сваког створи онога који доприноси.

Економисти говоре о профиту као мотиву, али ништа не мотивише модерног човека више него шанса да избегне порезе.

Историја је исписана не од стране најталентованијих него највише мотивисаних.

Плату не даје ни менаџер ни газда. Плату дају купци.

Треба да научимо да меримо, а не да рачунамо.

Где год видите успешан бизнис, знајте неко је једном донео храбру одлуку.

Постоји само једна ваљана дефиниција сврхе бизниса: створити купца.

Проблем успеха креира нове проблеме.

Пословни успех не одређује производ, већ купац.

Акио Морита (*Akio Morita*)

На дуге стазе, твој бизнис и његова будућност је ... заправо у рукама најмлађе гарнитуре запослених.

Уједините сву своју снагу да бисте се посветили грађењу будућности.

Нема скривеног састојка или скривене формуле од којих зависи успех најбољих јапанских компанија. Ни теорија, ни планирање ни влада не могу довести бизнис до успеха; то може бити једино резултат људи.

Нико ми се није баш смејао у лице... Али, сви су ми отежавали посао. Изгледало је да се никоме не допада идеја... Ја верујем да нам никакво истраживање тржишта не би могло казати да ће Сони вокмен бити успех.

Немој да мислиш да другима можеш да владаш само зато што си на врху. Буди веома јасан по питању

оног што одлучујеш и шта тражиш да други ураде, и зато увек преузми пуну одговорност.

Ако буде могуће да се поставе услови у којима ће људи стопити са тимским духом фирме и ако оно што од срца желе искажу у технологији, онда таква организација може да донесе неизрецива задовољства и незамислива добра.

У основи предузетник увиђа неку потребу, а онда окупља људску снагу, материјал и капитал за остварење те потребе.

Не можеш продати нешто што народ неће да купује.

Истраживање ствара разлику.

Ми Јапанци развијамо наше стратегије 10 година унапред, док су Американци заинтересовани да направе профит у року од 10 минута.

Нема тајног састојка или скривене формуле од којих зависи успех најбољих јапанских компанија. Ни теорија ни планирање ни влада не могу довести бизнис до успеха; он може бити једино резултат људи.

Јапанац се рађа као Шинто, живи као Конфуцијанац, умире у стилу хришћанина, а погреб му је будистички.

Ми постојимо да усрећимо купца, а онда ће и он усрећити нас.

Ми не служимо тржишта. Ми стварамо тржишта.

Бил Гејтс (*Bill Gates*)

Ми смо тек на почетку : данашњи компјутери не могу да чују оно што човек каже, а не могу ни да говоре.

640 КБ меморије би требало да буде за било кога довољно.

Енглези сањају краљицу, а Американци Била Гејтса, јер он не жели само да промени свет, већ и да влада њиме.

Интернет је постао локомотива развоја.

Не мислим да су неспојиве тврдње да ћемо, једног дана, моћи да схватимо људски ум и објаснимо га помоћу софтверске терминологије.

Дигиталне алатке ће омогућити мноштву људи да истрају у настојањима за већим знањем, пре него што ударе у зид.

Захтев "Natscape"-а да укључи свој навигатор на нови Windows 98 личи на захтев компанији "Кока Кола" да у свој уобичајени "пакет" од шест боца убаци и три "Пепси Коле"

Да је аутомобилска индустрија урадила оно што је у последњих педесет година урадила индустрија рачунара, Ролс-Ројс би коштао два и по долара, а са галоном горива прелазио би два милиона миља.

Неке људске способности ће се пренети на компјутере, али не и логичко размишљање. Не, ми се не трудимо да заменимо људе, него да им поклонимо интелегентног помоћника.

Сматрам да је америчка привреда највише инвестирала у технологију и да је то довело до њене највеће еластичности и брже способности прилагођавања структурним променама.

Код нас нема ниједног слободног минута у којем се ми можемо удобно опружити и рећи : "Ах, пусти нас једном да урадимо нешто по сопственој вољи". Тржиште одлучује и до сада, ми се можемо поносити нашим билансом.

Ми смо у средишту пажње јавности... На Интернету постоји много више позитивних него негативних ствари о Мајкрософту... Имамо конкуренте који не говоре добро о нама, а има и људи који у принципу имају проблеме са успешним предузећима.

Како се прави бољи софтвер, како се организује високо мотивисана екипа и како да вам она обезбеди најбоље резултате, то су ствари у које се ја прилично разумем.

У информатичкој индустрији пресудну улогу не игра величина компаније, већ њена иноваторска снага.

Морате напорно да радите и непрестано обнављате своје проналаске. Не треба се освртати уназад, већ треба увек бити спреман за следећу велику прилику.

Ми имамо финансијску резерву од гомиле пара. Али и Сименс је некада имао исто такве велике резерве. У нашем послу не ради се толико о капиталу него о квалитетним стручњацима. У томе се ми разликујемо од многих других фирми.

Мој успех се засива на томе да сам се увек концентрисао на то шта мотивише ауторе софтвера и како функционише тржиште софтвера.

Док гледамо напред на следећи век, вођа ће бити онај који ће оспособити друге

Уколико ваша компанија не жели да Вас плати онолико колико вредите, можда је време да одете.

Гејтс је савршен прагматичар. Далеко од тога да буде занесен својом славом, он је хладнокрвно ставља у функцију једног правасходног циља: да прода што више софтвера.

Начин на који се људи носе са стварима које крену наопако је показатељ како се носе са променом.

Хенри Форд (Henry Ford)

Конкурент којем је једини мотив да Вас избаци са тржишта неће далеко догурати. Опасност прети од конкурента који о вама не води рачуна већ константно побољшава своје резултате.

Менаџери треба да просуђују шест димензија одједном: стратегију, културу(норме), мотивације, структуре, време и новац.

Сутрашњи менаџери морају да поседују баланс снага базиран на новим квалификацијама: да размичљају стратешки, да имају интелектуални дух, осетљивост према људима И висок ниво идеализма.

Ако је новац нада за независност, никада га нећете имати. Једина стварна сигурност коју човек има јесте да у његовом животу има довољно резерви знања, искуства и храбрости.

Нема тог човека који није способан да уради више од онога што мисли да може.

Када осетим да више не могу управљати догађајима, пуштам догађаје да управљају сами собом.

Неуспех је шанса да почнете поново, али овога пута паметније.

Скупити се заједно је почетак. Остати заједно је напредак. Радити заједно је успех.

Хоћу аутомобиле било које боје само да је црна.

Томас Питерс (*Thomas Peters*)

Они који желе да опстану у будућности, менаџери и радници подједнако, мораће напосто да сами направе своју компанију и да стварају сопствене пројекте.

Креативност и радост ће надвладати бездушну бирократију.

Деведесете и ХХИ век ће бити деценија у журби, наносекунд културе. Постојаће само две врсте менаџера - брзи или мртви.

Идите тамо одакле одјекују пуцњи (где су потрошачи), Хоћете ли да и други буду опседнути купцима? Ви морате бити први, господине лидер!

Као менаџер, будите пример небирократског понашања. ... Саопштите људима И примените свој сопствени концепт рада који ће игнорисати смешна правила (која успоравају посао).

Хоћете иновације? Па, тражите их. Захтевајте. ... Трагајте за иноваторима и прославите их. ...Вредносно награђујте и мале иновације као и велике.... Немојте дозволити да мајмуни управљају зоолошким вртом...

Како можете некога да понижавате и деградирате, а онда од њега да очекујете да брине о квалитету производа и ситним побољшањима.

У САД пропорција новчане стимулације између радника и највишег ранга менаџмента је 1:80 у односу на 1:25 у Немачкој и 1:7 у Јапану.

Толерисање неуспеха је веома специфичан део културе компаније, та лекција долази директно са врха. Шампиони морају да покушавају много пута. Последица тога је да понекад трпе неуспехе. У противном, компанија не би ништа научила.

Енергично рушите бирократију! Вичите и бесните! Цепајте папире! Одбијајте да их читате! Немојте да идете на састанке!

Тим није група паса која вуче саонице, у којој је један пас вођа. Више личи на јато дивљих гусака, лидер се стално мења, али оне лете у јату.

Управљање самим собом... у суштини захтева од сваког радника знања да мисли и да се понаша као генерални менаџер.

Едвард Деминг (*Edward Deming*)

Када компанија појединца сматра одговорним за остварење некаквог циља, она мора да га опреми средствима која су неопходна да он то постигне.

Важно је да један циљ никада не буде дефинисан у смислу неке нарочите активности или методе, поступка. Он увек мора да се стави у везу с бољим животом за све у организацији.

Ако сте у стању да остварите неки циљ без метода, зашто онда нисте то радили прошле године? Само је један одговор. Могуће: забушавали сте, претварали сте се.

Кад влада систем према "заслугама" сваком је циљ да удовољи шефу, газди. То резултира уништавањем морала. Од тога трпи квалитет.

Квалитет се не постиже у погону или на шалтеру, већ у канцеларији.