

Нови

ЕКОНОМИСТ

Часопис за економску теорију
и праксу

Издавач

**ФАКУЛТЕТ СПОЉНЕ ТРГОВИНЕ
БИЈЕЉИНА**

ЗА ИЗДАВАЧА

ДЕКАН

ПРОФ. ДР ДРАГУТИН МИРОВИЋ

ГЛАВНИ И ОДГОВОРНИ УРЕДНИК

ПРОФ. ДР БОЖИДАР СТАВРИЋ

УРЕДНИК

ПРЕДРАГ КАТАНИЋ

ЛЕКТОР

ТОШО БУЊЕВАЦ

ЛИКОВНИ УРЕДНИК

ВАЊА БУРИЋ

ТЕХНИЧКИ УРЕДНИК

ПРЕДРАГ КАТАНИЋ

РЕДАКЦИЈА

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

АДРЕСА РЕДАКЦИЈЕ

ФАКУЛТЕТ СПОЉНЕ ТРГОВИНЕ

БИЈЕЉИНА,

Рачанска 133

Е-mail: vsst@teol.net

Годишња преплата

за превна лица 100КМ

за физичка лица 50КМ

Жиро рачун: 5620038025274493

ЛИБ: 4400337770005

Часопис излази полугодишње

КАТАЛОГИЗАЦИЈА

ISSN 1840-2313

САДРЖАЈ

УВОДНИК

(1) НАСТАВЉАМО СА РАЗВОЈЕМ

АКТУЕЛНЕ ТЕМЕ

(2) *Б.Пауновић* *Ѕ* РАЗВОЈ ГЛОБАЛНЕ ПРЕДУЗЕТНИЧКЕ КУЛТУРЕ

РЕВИЗИЈА

(3) *Д.Јакишић, М.Андрејић* *Ѕ* ТЕОРИЈСКЕ ОСНОВЕ ЕКСТЕРНЕ РЕВИЗИЈЕ

(4) *Б.Крсмановић* *Ѕ* СПЕЦИФИЧНОСТИ ИЗВОЂЕЊА РЕВИЗИЈЕ У ОКРУЖЕЊУ КОМПЈУТЕРСКИХ ИНФОРМАЦИОНИХ СИСТЕМА

ЕТИКА

(5) *Д.Мировић* *Ѕ* ПОСЛОВНА ЕТИКА И БИЗНИС

ЕКОНОМИЈА

(6) *А.Милојевић* *Ѕ* ГЛОБАЛИЗАЦИЈА-ИЗАЗОВ И ПРИЈЕТЊА

МАРКЕТИНГ

(7) *Р.Канџир* *Ѕ* ОКВИР ПРОЦЕСА УПРАВЉАЊА МАРКЕТИНГОМ УСЛУЖНОГ ПРЕДУЗЕЋА

(8) *Љ.Трифунковић* *Ѕ* РАЗЛОЗИ НЕДОВОЉНОГ ФУНКЦИОНИСАЊА МАРКЕТИНГА У НАШОЈ ПРИВРЕДИ

РАЧУНОВОДСТВО

(9) *Р.Радовић* *Ѕ* ГОРДОНОВ МОДЕЛ У ПОСТУПКУ ПРОЦЕНЕ ВРИЈЕДНОСТИ

(10) *С.Лалић* *Ѕ* УЛОГА И ЗНАЧАЈ РАЧУНОВОДСТВА У БАНКАМА

МЕНАџМЕНТ МИКС

(11) *Б.Ставрић, Г.Кокеза* *Ѕ* ОРГАНИЗАЦИОНО СТРУКТУРИРАЊЕ ПРЕДУЗЕЋА У УСЛОВИМА ГЛОБАЛИЗАЦИЈЕ

(12) *М.Јовичић* *Ѕ* ОРГАНИЗОВАЊЕ САСТАНКА И ПРЕГОВАРАЊЕ

(13) *Б.Илић* *Ѕ* ЗНАЊЕ И ИНТЕЛЕКТУАЛНИ КАПИТАЛ КАО КОНКУРЕНТСКО ОРУЖЈЕ

(14) *Н.Вуњак* *Ѕ* СТРАТЕГИЈА КРЕДИТНЕ ПОЛИТИКЕ БАНКЕ

ИНФОРМАТКА

(15) *П.Катаић* *Ѕ* СНИЖЕЊЕ ТРОШКОВА ПОСЛОВАЊА УПОТРЕБОМ OPEN SOURCE SOFTWARE

ФИНАНСИЈЕ

(16) *В.Старчевић* *Ѕ* ФУЧЕРСИ КАО ОБЛИК ТЕРМИНСКОГ БЕРЗАНСКОГ ПОСЛОВАЊА

ОРГАНИЗАЦИЈА

(17) *Б.Јокић* *Ѕ* ФОРМУЛИСАЊЕ СТРАТЕГИЈЕ РАСТА И РАЗВОЈА ПРЕДУЗЕЋА

СОЦИЈАЛНА ПОЛИТИКА

(18) *З.Мастило* *Ѕ* КРАТКОРОЧНА И ДУГОРОЧНА РИЈЕШЕЊА ПЕНЗИЈСКОГ СИСТЕМА РЕПУБЛИКЕ СРПСКЕ

ПРЕДУЗЕТНИШТВО

(19) *Р.Маџура* *Ѕ* PROFESIONALNA ORIЈENTACIЈA I PREDUZETNIШTVO MLADIN

(20) *П.Панић* *Ѕ* ЕКОНОМСКО-ФИНАНСИЈСКА ОЦЈЕНА УСПЈЕШНОСТИ ИНВЕСТИРАЊА У ИЗГРАДЊУ КОЗМЕТИЧКОГ САЛОНА

(21) *Н.Босиочић* *Ѕ* РЕВИЗИЈА БИЛАНСА СТАЊА

КОМЕНТАР ЗАКОНА

(22) *Ш.С.Млатиши* *Ѕ* ШТА ДОНОСИ ЗАКОН О ПОЉОПРИВРЕДИ БИХ

ЗАНИМЉИВОСТИ

(23) *Б.Илић* *Ѕ* ИКОНЕ СВЕТСКОГ БИЗНИСА - СОИШИРО ХОНДА

SHORT STORY

(24) *С.Јосиповић* *Ѕ* HENRY THE FORGOTTEN MASTER OF SHORT STORY

ПРИКАЗИ КЊИГА

(25) *С.Дамјановић* *Ѕ* *Р.Станкић, Б.Крсмановић* – ПОСЛОВНА ИНФОРМАТИКА СА ПРАКТИКУМОМ

(26) *Ј.Арсеновић* *Ѕ* *Алекса Милојевић* - УНИВЕРЗИТЕТ У БИЈЕЉИНИ – ПУТ РАЗВОЈА

(27) *М.Јовичић* *Ѕ* *Драгутин Мирковић* – КОМУНИЦИРАЊЕ У БИЗНИСУ И ПОСЛОВНА ЕТИКА

НАСТАВЉАМО СА РАЗВОЈЕМ

Non progredi, est regredi.
(J.B. Geme)

Образовање кадрова економске струке на подручју Семберије и Посавине започело је организовано још крајем XIX вијека оснивањем Трговачке академије у Брчком, а касније и одговарајуће економске школе у Бијељини. Овај процес, у складу са привредним и укупним друштвеним развојем, интензиван је, нарочито, шездесетих година прошлог вијека, што је резултирало оснивањем Више економско-комерцијалне школе у Брчком, која је прије тридесетак година прерасла у Економски факултет. Деведесетих година прошлог вијека основана је Виша школа спољне трговине у Бијељини, на којој је дипломирало око 1.400 стручњака економског усмјерења.

У складу са указаним потребама овог подручја, као и шире заједнице, али и захваљујући квалитетној кадровској основи, већ афирмисана, Виша школа прерасла је, 2005/06. школске године, у Факултет спољне трговине у саставу Универзитета у Источном Сарајеву, са четворогодишњим студијем. На Факултету, поред друге генерације студената уписаних у прву годину, студирају и кандидати који су претходних година дипломирали на Вишој школи спољне трговине у Бијељини, или на другим школама одговарајућих усмјерења. Тако, данас на Факултету спољне трговине и на Вишој школи за спољну трговину студира око 2300 студената на све четири године студија, одређених на један од шест смјера и то:

- спољна и унутрашња трговина;
- финансије и банкарство;
- менаџмент у осигурању;
- порези и царине;
- међународни транспорт и шпедиција и
- пословна информатика,

с тим да благо усмјеравање почиње од друге године, да би се потпунија специјализација обезбједила тек у трећој и четвртој години студија.

У текућој школској години Факултет је организовао постдипломске студије на два смјера и то за актуарство и за финансије и банкарство, а у току је припрема и трећег курса, са основним усмјерењем на међународне економске односе и спољну трговину. Овакво одређење засновано је како на потребама привредних и других друштвених организација, тако и на научно-наставном потенцијалу Факултета, који се заснива како на стално запосленим, тако и на сарадњи са афирмисаним наставницима других факултета.

И поред скромних материјалних средстава којима Факултет располаже, извршено је уређење учионица, библиотеке и других просторија у којима бораве студенти. Такође, учионице су опремљене одговарајућом информатичком инфраструктуром, чиме се доприноси осавремењавању наставног процеса.

Наставно-научна активност Факултета праћена је и издавачком дјелатношћу која је резултирала објављивањем већег броја уџбеника и других публикација, чији су аутори наставници на предметима првог и другог степена студија. На тај начин, обезбјеђује се основна литература за савлађивање наставно-научних дисциплина које се предају на Факултету. На том плану остварује се и интензивна сарадња са другим факултетима, како би се обезбједио одговарајући фонд уџбеника и за широку лепену специјалистичких дисциплина које подразумевају потребу ваoma малих тиража.

У сталној тежњи да усавршава своје активности, Факултет покреће и одговарајући часопис којим се отварају могућности публикавања стручних и научних радова како наших наставника тако и других аутора који могу допринијети афирмацији економске теорије и праксе. На тај начин се употпуњава дјелатност ове високошколске институције и доприноси испуњавању њене мисије у едуковању економских кадрова на широком гравитирајућем подручју.

Користимо се овом приликом да позовемо све заинтересоване ауторе да нам уступе своје научне или стручне радове, како бисмо што више проширили круг оних који могу да допринесу афирмацији и усавршавању економске мисли. Такође, позивамо читаоце да нам упуте своје добронамјерне критике и примједбе како бисмо извршили побољшања ове наше нове публикације.

У Бијељини, фебруара 2007.

Д. Мирковић, декан
Б. Ставрић, продекан
Б. Крсмановић, продекан

РАЗВОЈ ГЛОБАЛНЕ ПРЕДУЗЕТНИЧКЕ КУЛТУРЕ

* *Ekonomski Fakultet Београд*

УВОД

Од 80-их година 20. века живимо у свету који све више одликују елементи предузетничке културе, тако да данас, на почетку 21. века предузетничка култура постаје глобални феномен. Развој предузетничке културе није, међутим, увек био лак, нити је развој предузетништва увек имао неподељену подршку креатора економске политике, носиоца привредне активности и стручне јавности, као што то, више-мање, има данас. На рађање и развој предузетничке културе током последњих деценија утицали су бројни друштвени и економски фактори. Овај рад има за циљ да укаже на значај и распрострањеност предузетничке културе као глобалног феномена, у grubим цртама размотри околности у којима је настајала и развијала се предузетничка култура, као и да истакне најважније факторе развоја предузетничке културе. Изван овог рад, остаће, међутим, разматрање свих манифестација и последица предузетничке културе на организацију и управљање привредном активношћу, као и на улогу државе у овим процесима.

Полазећи од ових циљева, рад започиње приказом контекста у коме је настајала предузетничка култура. У другом делу рада разматрају се остали фактори који су током претходне три – четири деценије допринели развоју предузетничке културе. Имајући у виду значај државе за развој предузетничке културе у трећем делу рада разматрају се најважније мере државне подршке развоју предузетништва. Последњи део рада посвећен је анализи најважнијих показатеља и трендова у развоју предузетништва као глобалног феномена.

Сложеност феномена предузетничке културе, бројност фактора који утичу на њен развој, као и разноликост околности у којима се развијала предузетничка култура у различитим земљама, разлог су што се овај рад бави само најважнијим трендовима и факторима развоја предузетништва.

Контекст настанка предузетничке културе

Бројни фактори развоја предузетништва могу се грубо поделити у две основне групе.¹ Прву групу чине економски фактори, почев од тржишних подстицаја (ниво и структура тражње) па све до расположивог капитала - развијености тржишта капитала и институција тог тржишта. Другу групу чини широк скуп неекономских фактора, почев од културних вредности које афирмишу предузетништво², преко општих правних и друштвених оквира привређивања, па све до привредно- системских решења и мера економске

¹ Stoner, J.A.F., Freeman, E.R. - *Management*, Prentice-Hall, 1989, str. 699 - 700.

² Вероватно најпознатији класичан рад о значају религијских фактора за развој капитализма је Веберова књига «Протестантска етика и дух капитализма» (Weber, M - *Protestantska etika i duh kapitalizma*, Веселин Маслеша, Сарајево, 1968). Савременији приказа утицаја различитих друштвено-историјских фактора на организацију привредног живота у појединим друштвеним заједницама в.: Фукујама, Ф. – *Судар култура*, Завод за уџбенике и наставна средства, Београд, 1997.

политике усмерених на подршку оснивању и развоју нових предузећа.

Синтагма “предузетничка култура” почиње шире да се користи у политичким и економским расправама најпре у САД касних 70 –их година 20. века, а нешто касније и у В. Британији. У већини других европских земаља развијене тржишне привреде ова синтагма улази у ширу употребу знатно касније. У тадашњим социјалистичким земљама све до 1989.г. није се озбиљније ни размишљало о предузетништву, док се у Србији, и поред извесне пажње коју је предузетништво добило у политичким расправама пред крај 90 – их и значајне пажње која је посвећена предузетништву од 2000. г. , још увек не може говорити о ширем значају предузетничке културе.

Порасту значаја предузетништва и предузетничке културе допринели су бројни чиниоци током 60-их и 70-тих година 20. века. Сам почетак развоја предузетничке културе може се, међутим, везати за неуспех у то доба доминантног концепта управљања привредом. Овај концепт различито се назива: корпо-ративизма, трипартизам или колективизам.³ Не улазећи у разлике свим овим приступима заједничке су неке премисе. Прва премиса односи се на неопходност директног и активног укључивања државе у управљање привредним животом. По том схватању држава треба непосредно да интервенише не само на макро, већ и на микро нивоу, односно њена улога није само да свара подстицано пословно (фискално, монетарно, правно и сл.) окружење за привредне субјекте, већ треба непосредно да буде укључена у процесе регулације привредног живота тако што ће нпр. учествовати у регулисању радних односа, бити консултована приликом израде корпоративних инвестиционих планова, учествовати у одређивању висине зарада запослених у корпорацијама и сл. У великој мери овај приступ био је инспирисан искуством скандинавских земаља у регулисању привреде, а у мањој мери јапанском традицијом државног интервенционизма.

Јасно је да у таквом поимању улоге државе у управљању привредом предузетништво и мала предузећа практично нису имали никакву улогу. Предузетничке јединице сматране су остацима превазиђене привреде, коју је одликовала застарела технологија, неефикасност, архаични радни процеси и сл.

Уопштено, слична ситуација је била и у социјалистичким земљама Централне и Источне Европе, али су разлози, наравно, били сасвим другачији. У земљама централно - планске привреде по самој поставци привредног система држава је имала пресудну улогу у регулисању привредног живота. Све до 1989. године мала и средња предузећа имала су занемарив значај у привредама ових земаља. Централно планирање, као једна од основних карактеристика привредних система ових земаља, по дефиницији представљало је једну од најзначајних препрека развоју предузетништва и малих предузећа. Наиме, већи број малих предузећа у привредама ових земаља значајно би компликовао, иначе веома сложен, процес централног

³ Scase, R. – “The Enterprise Culture: the Socio – economic Context of Small Firms”, u: Carter. S., Jones – Evans, D. (eds.) – *Enterprise and Small Business : Principles, Practice and Policy*, Prentice Hall, 2000, str. 33.

планирања. Централно - плански органи имали су озбиљне проблеме у планирању активности неколико хиљада великих предузећа, тако да би инкорпорирање у плански систем неколико десетина или чак неколико стотина хиљада малих и средњих предузећа практично био немогућ задатак.⁴ Поред тога, у земаљама Источне и Централне Европе занемаривање предузетништва и малих предузећа било је последица идеолошких предрасуда према приватном предузетништву.

Из наведеног схватања улоге државе у регулисању привредне активности следи друга премиса заједничка концептима корпоративизма, колективизам или трипартизма. То је схватање да се привредни развој и повећање националне конкурентности могу остварити једино по основу економије величине. Другим речима, велика предузећа, односно «крупни бизнис» су носиоци привредног раста, и као такви треба да уживају подршку од стране државе. Отуда је један од важних циљева државе био подстицање раста и развоја постојећих великих и средњих предузећа, укључујући и подстицање просеса спајања и припајања предузећа. Како је 60 –их и 70 – их година 20. века производни сектор чинио окосницу привредне структуре развијених земаља, то је подршка државе великим предузећима заправо значила подршку сектору индустријске производње са циљем да се обезбеди раст и развој овог сектора уз повећање његове ефикасности, уз заштиту постојећих и стварање нових радних места. Непосредна последица наведеног приступа било је схватање да су предузетничке јединице - мала и средња предузећа, као технолошки инфериорна у односу на велика предузећа, неважна за привредни раст и развој и повећање националне конкурентности.

Истицању значаја великих предузећа допринела је и претпоставка да ови привредни субјекти представљају најпогоднију форму за примену савремених концепција пословног управљања (менаџмента). Формирању таквог става допринели су бројни чиниоци. Пре свега, чињеница да се у великим предузећима, по основу детаљна техничке подела рада, односно специјализације, с једне стране, и доследне контроле и координације, с друге стране, може остварити значајно повећање продуктивности рада. Стога су велика предузећа сматрана за најпогоднији миље за примену принципа «научног управљања». Друго, увидело се да велика предузећа значајно могу допринети примени и другип принципа и техника модерног пословног управљања и тиме значајно допринети развоју праксе (али и теорије) менаџмента. Поред тога, велика предузећа су најпогодније окружење за подстицање истраживања и развоја, не само зато што располажу критичном масом ресурса неопходних за истраживачко - развојну активност, већ и због способности превођења резултата тих активности у профитабилне производе.

Сарадња владе и «крупног бизниса» у развоју националне привреде не може дати очекиване резултати без потпуне сарадње са организовано радном снагом, као трећом страном. Отуда је трећа премиса концепта трипартизма да влада, «крупни бизнис» и синдикати морају тесно да сарађују на макро и микро нивоу. У овом периоду синдикати су били позивани да се одрекну антагонистичког односа према корпорацијама и да са укључе у преговоре о висини надница и радним условима уважавајући притом раст продуктивности рада и националне економске циљеве. У склопу трипартитног система економског планирања

4 Пауновић, Б. - Улога и значај новог приватног сектора у привредама земаља у транзицији, Економски анали, тематски број: Приватизација и развој - модели приватизације предузећа, банака и темпо раста, Саветовање економиста, привредника и банкара, Београд, 27. и 28. март 2002, Научно друштво економиста и Економски факултет, април 2002, стр. 143.

развијани су партнерски односи између владе, синдиката и бизниса.

Као што се из овог сажетог приказа може закључити, 60-их и 70-их година 20. века у западним земаљама предузетничке јединице сматране су неважним за решавање постојећих привредних проблема и креирање националног боратства. Мала предузећа сматрана су реликтима прошлих времена, економски и технолошки инфериорна у односу на велика предузећа. Владајућа идеологија потенцирала је плански приступ решавању привредних проблема и стратегију преговарања о реализацији кључних националних економских циљева у троуглу влада – крупни бизнис – синдикати.

У подбачају или неуспеху у реализацији ових циљева и преиспитивању премиса на којима је почивао концепт корпоративизма могу се препознати зачеци развоја предузетничке културе у земаљама Запада.⁵ Временом постајало је све јасније да ефекти економије величине не морају бити онакви како то имплицира економска теорија, да величина предузећа има и своје лоше стране (ефекти дисекономије величине), као и да велика предузећа нису нужно иновативно интензивнија, нити су друштвено одговорнија од других предузећа. Такође, пракса је показала да стопе раста великих предузећа не морају премашивати стопе раста средњих и неких малих предузећа, као и да велика предузећа нису основни креатор нових радних места у привреди.⁶ Поред тога, бројни штрајкови и тензије у односима између послодаваца и синдиката показали су неуспех концепта трипартизма. У таквим околностима рођена је и почела интензивно да се развија предузетничка култура. Расправе о привредним проблемима довеле су до поновног интересовања за либералну економију и предузетништво. У исто време развијала се свест о значају предузетништва и малих предузећа и улози коју ова предузећа могу имати у привредном развоју, диверсификацији привредне структуре, иновативности, креирању нових радних места и сл. Томе су свакако допринела позитивна искуства у развоју предузетништва неких неевропских земаља, пре свега САД и Јапана, али и појединих европских земаља или њихових регија.⁷

Фактори развоја предузетничке културе

Неуспех корпоративизма није утицао само на схватање улоге државе и других кључних актера у управљању привредном активношћу, већ је утицао на корпорације да почну да преиспитују своје досадашње пословне стратегије и почну да трагају за новим облицима организовања и управљања својим пословањем. Потреба за променом пословне стратегије у то време снажно је подстакнута и појавом већег броја радова академских економиста и практичара са заједничком идејом да искористићавање могућности насталих дерегуацијом привреде,

⁵ У осталим земаљама развој предузетничке културе последица је осведоченог доприноса предузетништва решавању економских и социјалних проблема западних земаља, али, наравно, и сасвим специфичних друштвених и економских фактора.

⁶ Само током 80-их година 20. века велике USA корпорације са листе *Fortune 500* смањиле су број запослених за 3,5 милиона. *Bygrave, W.D., (ed.) - The Portable MBA in Entrepreneurship*, John Wiley, 1994, стр. X.

⁷ Мисли се, пре свега, на дуго и позитивно искуство 3. Немачке и тзв. "Треће Италије", како се назива област између индустријског троугла кога образују Милано, Ђенова и Торино и сиромашног југа Италије. Шире о о улози малих и средњих предузећа у привредном опоравку Јапана, Немачке, Италије и других земаља в.: Пауновић, Б. - Улога МСП у обнови и реструктурирању југословенске привреде, *Економске теме*, бр. 1 - 2, 1999, стр. 31 - 41.

као и успешна конкуренција корпорацијама из Јапана и Југоисточне Азије претпоставља реструктурирање постојећих великих, бирократских пословних система (предузећа) на начин који ће подстаћи њихово предузетничко понашање. До средине 80 – их година објављен је велики број радова који су заговарали идеју пост-бирократске организације, као својеврсне негације постојећих хијерархијски устројених, добро контролисаних и нефлексибилних организација (предузећа). Развојем пост-бирократске парадигме, заправо је афирмисан предузетнички концепт пословања. У најкраћем, пост-бирократске организације одликује «плитка» организациона структура, са малим бројем хијерархијских нивоа и висок степен децентрализације. Организациони делови имају пуну слободу у дефинисању и спровођењу пословне стратегије. Награђивање запослених засновано је на оствареним перформансама. Различитим формалним и неформалним поватним спрегама са купцима и клијентима пост-бирократска организација обезбеђује потпуну усресређеност на тржиште и потребе својих купаца.⁸ Примена наведених, као и других принципа имала је за циљ да помогне да постојећи велике, формализоване и бирократизоване корпорације постану предузетнија, односно иновативнија, флексибилнија и на тржишне потребе осетљивија предузећа.⁹ Иако се сада, више од двадесет година од појаве ових идеја, тешко са прецизношћу може проценити њихов утицај на управљање (менаџмент) великим предузећима, оне су несумњиво истакле значај предузетништва и допринеле повећању интересовања за мала предузећа.

Повећању значаја малих предузећа допринела је већ истакнута потреба реструктурирања великих предузећа, а нарочито диверсификованих предузећа конгломератског типа, пословних група, предузећа сложеног интереса и сл. Иако се ради о различитим стратегијским варијантама, широко коришћеним 80–их година 20. века у развијеним земљама, у основи се ради о стратегијама декомпоновања пословних група на већи број фокусираних и ефикаснијих предузећа или препуштања неких активности, небитних за основну делатност, другим предузећима. У прилог декомпоновања обично се наводе повећање ефикасности елиминисањем неуспешних делова система, подстицање предузетништва, продаја имовине ради покривања нарасталих дугова и сл., док се екстернализација (или *outsourcing*) правда пре свега нижим трансакционим трошковима од трошкова непосредног обављања неких активности (интернализација активности). Оба процеса подстакла су развој малих и средњих предузећа и успостављање различитих облика сарадње малих и средњих предузећа са великим предузећима – од класичних купопродајних односа до стратешких алијанси са великим предузећима. У овим пословним аранжманима мала и средња предузећа су у ланцима снабдевања великих предузећа, снабдевајући их производима или услугама који су раније представљали делатност великих предузећа. Овај процес, који је у почетку био ограничен само на споредне производе или услуге, данас је развијен у тој мери да велике компаније екстерно обезбеђују не само услуге ИТ, услуге управљања људским ресурсима, рачуноводствене услуге и сл., већ од специјализованих предузећа могу прибавити нпр. услуге искусних менаџера за реструктурирање предузећа или дефинисање и имплементацију пословне стратегије. Као екстремни облик «оутсорсинг-а» настају виртуелне организације као својеврсни координативни механизми различитих пружаоца услуга великим предузећима. Према томе, корпоративно

реструктурирање представљао је један од снажних подстицаја развоја предузетничке културе чији је непосредни израз убрзано повећање броја малих и средњих предузећа.

Упоредо са изнетим процесом корпоративног реструктурирања долази и до појаве бројних тржишних фактора који подстицајно делују на развој предузетништва. Пораст конкуренције на глобалном, националном и локалном нивоу присилио је предузећа на повећање ефикасности, али и сворило нове шансе малим и средњим предузећима за конкурентско надметање. Са разојем животног стандарда и диференцирањем стила живота личне преференције и друштвене потребе постају све разноврсније, што даље доприноси раслојавању тржишта. Бројна, до тада релативно недиференцирана, масовна тржишта се фрагментирају (раслојавају) на низ специфичних тржишних ниша. До раслојавања долази у бројним сегментима, као што су тржиште добара личне потрошње, туристичке услуге, финансијске услуге, спорт итд. Ови процеси створили су бројне шансе за настанак нових предузећа и раст и развој постојећих предузетничких јединица.

Поред побројаних структурних промена развоју предузетничке културе допринели су неки психолошки фактори. Развој предузетништва у корпорацијама захтева да се запослени у великим корпорацијама све више морају да понашају на предузетнички начин. Без доживотног запослења радници су принуђени да своје место у предузећу доказују оствареним резултатима (перформансама).¹⁰ Губитак сигурности запослења у великим корпорацијама изазвао је бројне последице, а ефекти неких последица још увек се у целини не могу сагледати. Једна од значајних последица губитка сигурности посла за запослене је смањење ризика самосталног отпочињања посла. Све већи број запослених у великим предузећима одлучује се да напусти радно место и самостално отпочне посао. Најчешће се то догађа у делатностима у којима знање, личне способности и таленат представљају основне факторе успеха пословног подухвата. Развоју предузетништва погодује и чињеница да оснивање таквих предузећа не захтева значајнија финансијска средства.

До сличне појаве смањења ризика самосталног отпочињања посла дошло је и у бившим социјалистичким земљама услед све израженијег страха од губитка посла у великим државним предузећима, која су, у настојању да се прилагоде тржишним условима пословања, почела са отпуштањем вишка запослених. У таквим условима, многи радници су схватили да је за њих боље да одмах почну бављење приватним послом, него да чекају да их на то натерају околности. То је имало за резултат да су се многи нови предузетници регрутовали из реда запослених у великим државним предузећима, а не, као што би се могло очекивати, из реда незапослених. Убрзању оснивања нових предузећа допринео је и нагли пад реалних прихода запослених у великим државним предузећима, чиме су смањени опортунитетни трошкови отпочињања самосталног посла. Другим речима, услед пада реалних прихода запослени у великим предузећима мало су финансијски могли изгубити отварањем сопствених предузећа. Поред ових фактора, оснивање нових приватних предузећа у првој фази транзиције подстакло је настојање предузетника да реализују предности "првог уласка", односно тежња предузетника да позиционирањем на тржишту пре других конкурената остваре извесне дугорочније користи.

⁸ Scase, R.- *Op. cit.*, str. 36-7.

⁹ Ради се, заправо, о развоју "корпоративног предузетништва" или "интерног предузетништва".

¹⁰ Шире о променама у сфери рада и образовања у: Gidens, E. – *Социологија*, Економски факултет, Београд, 2003, стр. 378 – 419.

Поред наведених психолошких фактора растућој склоност ка предузетништву допринело је и повећање квалификованости и обучености радне снаге. Сасвим је реано претпоставити да високо образовани, креативни људи, више него други људи, осећају одбојности према хијерархијским односима и да се теже прилагођавају прописаним процедурама, поступцима и другим правилима која намеће административни (бирократски) ситем управљачке контроле какав постоји у великим компанијама. Стога, за такве људе оснивање сопственог предузећа, због слободе коју пружа самостално бављење послом и осталих могућности за развој и креативно испољавање личности које нуди сопствено предузеће, представља врло привлачну алтернативу. У том смислу реално је очекивати да ће са повећањем степена квалификованости овај тренд бити настављен. Из истих разлога самостално бављење послом може бити решење проблема за све категорије дискриминисаних људи, као што су, пре свега, жене али и хендикепирани, мањине и сл.

Пораст samozапосљавања отежава и планирање будућности власницима малих и средњих предузећа и тиме може довести до неких широким макроекономских последица. За разлику од запослених у другим предузећима, власници малих предузећа тешко могу планирати своје приходе. То од њих захтева много више опреза приликом преузимања дугорочнијих финансијских обавеза, као што је нпр. узимање кредита за куповину некретности. Осим тога, власници малих предузећа морају одвајати део својих текућих прихода за здравствено и пензионо осигурање преко износа обавезног осигурања, које је често недовољно за нормални ниво социјалне сигурости. Чињеница да многи власници малих предузећа нису у могућности да одвајају довољан део својих текућих прихода за «крне дане» може изазвати озбиљне социјалне проблеме у будућности.

На крају, значајан фактор предузетничке културе су и мотиви којима су оснивачи вођени приликом оснивања својих предузећа. Бројна истраживања потврђују да новчани, односно чисто економски, мотиви нису примарни покретачи самосталног бављења послом. Иако се ранг појединих мотива разликује код појединих категорија испитаника или земље из које испитаник потиче, веома снажни мотиви за отпочињање самосталним бављењем послом су: жеља за самосталношћу, самопотврђивање, задовољство послом, искоришћавање уочених могућности исл.¹¹

Улога државе у настанку и развоју предузетничке културе

Имајући у виду неспорну везу између предузетништва и тржишне привреде, може се стећи утисак да у друштвима у којима је развијена предузетничка култура држава има занемарљиву улогу у подстицању предузетничке активности, односно да су настанак нових и раст и развој постојећих предузећа последица закона слободног тржишта. Таква представа, међутим, није тачна из више разлога. Ако оставимо по страни теоријске аргументе који говоре у прилог активне државне подршке настанку нових предузећа,¹² и даље остаје читав низ практичних разлога зашто многе

¹¹ Тако се нпр. у једном истраживању као примарни мотиви самосталног бављења послом наводи жеља за независношћу, и тај мотив поједнако важи за мушкарце и жене, док се редослед осталих мотива разликује за жене и мушкарце. За мушкарце други по реду мотив је зарада, док је за жене зарада тек на петом месту иза задовољства од посла, самопотврђивања и искоришћавања могућности.

V.: Peters, H. – *Entrepreneurship*, Irwin / McGraw-Hill, 1998, str. 74.

¹² V.: Kirchoff, B., A., - *Entrepreneurship Economics*, u: Bygrave, W.D. (ed.) - *The Portable MBA in Entrepreneurship*, John Wiley, 1994.

државе треба да подржавају развој предузетништва. У свакој привреди предузетничке јединице (мала и средња предузећа) имају низ значајних функција које се испољавају у доприносу који ова предузећа пружају повећању запослености, диверсификовању привредне структуре, иновативној активности и техничком прогресу, реализацији широким друштвених циљева и сл.¹³

Допринос предузетништва отварању нових радних места представља најчешће истицањем аргумент у прилог подршци оснивању и развоју ових предузећа и основни предмет пажње креатора економске политике у развијеним привредама. Иако и раније традиционални извор запошљавања, 80 -их и 90 -их година у развијеним привредама мала и средња предузећа постају основни креатори нових радних места. До трансфера радне снаге из великих предузећа у мала и средња предузећа долази првенствено услед, раније истакнуте, све интензивније примене стратегија фрагментализације и екстернализације од стране великих предузећа.¹⁴ У земљама у транзицији, у којима је фрагментализација великих предузећа имплицитно претпоставка процеса приватизације, трансфер запослених из великих предузећа је у току, а допринос малих и средњих предузећа повећању запослености је све већи.

Као целина мала и средња предузећа представљају значајан извор иновација у свакој привреди. Пре свега, то је последица чињенице да иновације представљају природни инструмент предузетништва, тако да многа мала и средња предузећа настају као облик комерцијализације одређених иновација,¹⁵ али и последица веће флексибилности, динамичности и осетљивости на промене тражње ових предузећа у односу на велика предузећа.

Допринос предузетничких јединица националној привреди огледа се и у диверсификовању привредне структуре. Поред нових производа и услуга којим иновативна мала и средња предузећа обогаћују понуду једне привреде, ова предузећа ступају у различите пословне односе са великим предузећима или међусобно. Тако многа мала и средња предузећа имају значајну улогу у снабдевању великих предузећа, а у привредним структурама појединих региона у неким земљама доминирају различите мреже малих и средњих предузећа.

Значај малих и средњих предузећа је и у томе што ова предузећа представљају природни начин отпочињања предузетничке активности, а успешна мала и средња предузећа језгро из кога се развијају велика предузећа. Како сасвим мали број од укупног броја новооснованих предузећа успева да преброди све кризе у свом расту и развије се у велика предузећа, овако настала велика предузећа поседују својеврсну виталност.

Осим наведених, мала и средња предузећа имају и шире друштвене улоге које се, у најкраћем, испољавају у афирмацији предузетничког духа, рада, стваралаштва и свих других вредности којима се налаја предузетничка активност.

¹³ V.: Smallbone, D. - *An Agenda for Policy to Support SME Development in Transition Economies*, paper presented at the Conference on Development of Small and Medium Enterprises in the Federal Republic of Yugoslavia, September 30 - October 1, 1997, Belgrade, FR Y, str. 2 - 6.

¹⁴ Тако, иако су највеће USA компаније током 80 - их година смањиле број запослених за 3,5 милиона у истом периоду у привреди САД отворено је 21 милион нових радних места, у чему је само 5% најпропулзивнијих малих и средњих учествовало са 77%. Bygrave, W.D., (ed.)- *The Portable MBA in Entrepreneurship*, John Wiley, 1994, str. IX.

¹⁵ Четири петине власника – оснивача пропулзивних малих предузећа у Силицијумској долини у Калифорнији, САД напустило је своја радна места у великим компанијама зато што ту нису могли да реализују своје идеје. Stoner, J. A. F., Freeman, E.R. - *Op. cit.*, str. 700.

Свесне изнетог значаја предузетничких јединица за развој сопствених привреда владе многих земаља током последње деценије усвојиле су националне стратегије развоја предузетништва и предузимају бројне активности на реализацији ових стратегија. Свакако један од најважнијих докумената за развој предузетничке културе на европском континенту је Европска повеља о малим предузећима. Повеља, прихваћена у јуну 2000.г. од стране лидера земаља ЕУ, истиче значај малих предузећа и предузетника за раст, конкурентност и повећање запослености у ЕУ.¹⁶ У Повељи је истакнуто шта земље чланице ЕУ и Европска комисија треба да учине како би побољшали окружење за пословање малих предузећа. У том смислу Повеља се залаже за већу подршку и охрабривања малих предузећа у бројним областима од пресудног значаја за ова предузећа, као што су:

- образовање за предузетништво,
- јефтиније и брже оснивање нових предузећа,
- боља легислатива и регулација, развој вештина,
- побољшање онлине приступа базама података и државној администрацији,
- лакши приступ тржишту,
- порези и финансирање,
- јачање техничких капацитета,
- *e-business* и
- развој снажијег и ефективнијег представљања интереса малих предузећа пред ЕУ и на националном нивоу.¹⁷

Прихватајући Повељу ЕУ се обавезала на примену принципа "развијати прво о малима"¹⁸ приликом креирања мера економске политике. Европска повеља о малим предузећима представља темељ економске политике Европске комисије и средство земаља чланица ЕУ за повећање конкурентности њихових привреда.

Ради имплементације циљева одређених националних стратегија развоја предузетништва и малих предузећа у различитим земљама, примерено степену њихове привредне развијености, развијености сектора малих и средњих предузећа, идентификованим препрекама развоју овог сектора и другим околностима, припремљени су бројни програми и основане различите институције за пружање подршке оснивању нових и развоју постојећих малих и средњих предузећа. Не улазећи у детаље нити у разлике између појединих земаља¹⁹, најчешће програми подршке се односе на едукацију потенцијалних и постојећих предузетника, финансијску подршку (кредити, гаранције и сл.), као и посебни програми унапређења појединих облика пословања (наступ на иностраном тржишту, увођење система квалитета итд.), а ову подршку најчешће реализују специјализоване владине агенције за подршку развоју предузетништва и мрежа локалних агенција за развоју предузетништва, у сарадњи са гаранцијским фондовима, специјализованим фондовима за финансирање малих предузећа и сл.

Поред изнетог, у развијеним земљама за развој предузетничке културе од великог значаја је била

¹⁶ *The European Charter for Small Enterprises*, Enterprise publications, European Commission, Luxembourg, 2002.

¹⁷ Шире о наведених "десет прваца активности" в.: *The European Charter for Small Enterprises*, Enterprise Publications, European Commission, Luxembourg, 2002.

¹⁸ "Thinking small first".

¹⁹ Детаљније решења у В. Британији в.: Johnson, S., Sear, L., Jenkins A. – Small-business Policy, Support and Governance, у: Carter, S., Jones – Evans, D. (eds.) – *Enterprise and Small Business : Principles, Practice and Policy*, Prentice Hall, 2000, str. 48 - 77; у SAD в. нпр.: Scarbough, N. M., Zimerer, T. W. - *Effective Small Business Management*, Prentice Hall, 1996, str. 824 - 830; у Србији в.: «Стратегија развоја малих и средњих предузећа и предузетништва у Републици Србији 2003 – 2008. године» .

приватизација неких јавних служби, почев од здравствене заштите и транспорта, па све до телекомуникације и енергетике.²⁰ Развоју предузетништва допринело је и функционисање неких сталних државних служби по тржишном моделу пословања. Тако неке функције централне владе у многим земљама обављају специјализоване владине агенције које послују по тржишним принципима (експлатација и одржавање путне мреже, наплата пореза и царина и сл.), или се нека јавна овлашћења преносе на невладине организације (коморе, професионална или интересна удружења и сл.). Осим тога, неке услуге, које су раније пружале јавне установе, данас пружају приватна предузећа, као што су нпр. брига о старима или деци. Као што је раније истакнуто, овај процес «оутсоурцинг-а» представља снажан импулс настанку и развоју бројних малих предузећа у области пружања услуга. И од других јавних уснова, као што су нпр.: болнице, школе, факултети, све више се очекује да послују по тржишним принципима, односно да остварују део прихода на тржишту, третирајући кориснике својих услуга као «купце».

Глобална слика развоја предузетништва

Током задњих четврт века предузетничка култура се брзо развијала да би данас постала глобални феномен. О томе, можда најубедљивије сведоче резултати истраживања која се од 1999.године спроводе у великом броју земаља, а који се објављују у публикацији *Глобал Ентерпrenaуерсхип Репорт*.²¹ Према проценама датих у ГЕМ 2002 у 2002.години више од 460 милиона људи у свету било је предузетнички активно, што говори да је предузетништво заиста глобални феномен.²² Као синтетички показатељ распрострањености предузетништва ГЕМ користи индекс укупне предузетничке активности (ТЕА) који се израчунава као проценат радне снаге која је или активно укључена у процес оснивања новог предузећа или је власник/менаџер предузећа не старијег од 42 месеца. Просечна висина ТЕА индекса за земље обухваћене истраживањем, ако све земље имају исти пондер независно од њихове величине је 8%, а ако се узме у обзир величина земаља онда се висина овог индекса повећава на 12%.

Резултати истраживања показују да у погледу предузетничке активности постоје велике разлике између појединих земаља. Тако су мање од 3% становника²³ Јапана, Русије и Белгије предузетници, док је истовремено око 18% становника Индије и Тајланда укључено у предузетничке активности. Најнижи ниво предузетничке активности је у развијеним земљама Азије (Јапан, Хонг Конг и Сингапур) и Централној Европи (Русија, Хрватска, Пољска, Словенија и Мађарска), нешто мало виши у земљама ЕУ и Израелу, значајније виши у Аустралији, Канади, Новом Зеланду, Јужној Африци и САД, још виши у Латинској Америци

²⁰ Scase, R. – *Op.cit.*, str. 42.

²¹ Од 1999.г. број земаља обухваћен овим истраживањима се стално повећава, тако да је у 2002. години овим истраживањем било обухваћено 37 земаља. У 2002.г. становништво ових земаља представљало је више од три петине укупног светског становништва, а њихов бруто домаћи производ је представљао 92% светског ГДП. Сви подаци у овом делу рада потичу из: Reynolds, P. D., Bygrave, W. D., Autio, E., Cox, L. W., Hay, M. – *Global Entrepreneurship Monitor: 2002 Executive Report*, Babson College/ London Business School / Ewing Marion Kauffman Foundation (у даљем тексту: ГЕМ 2002).

²² У 37 земаља обухваћених истраживањем 286 милиона одраслих људи било је предузетнички активно, док се у преостале две петине светске популације процењује да је било још 174 милиона предузетника (ГЕМ 2002, стр. 5).

²³ Мисли се на радно способно становништво, односно одрасле особе од 18 до 64 година старости.

(Аргентина, Бразил, Чиле и Мексико), и највиши у земљама у развоју Азије (Кина, Кореја, Индија и Тајланд).

Иако се истраживања спроводе релативно кратко, показало се да се степен предузетничке активности мења током времена. Предузетничка активност смањена је за 25% од 2001.г. до 2002.г. у земљама које су учествовале у истраживању, док између 2000.г. и 2001.г. није било значајнијих промена. Истовремено, није дошло до значајнијих промена у односима између појединих земаља. Број предузетнички активних становника у 20 земаља укључених у ГЕМ за 2000.г. повећао се са 123 на 133 милиона између 2001.г. и 2002.г., а затим на 161 милион у 2003.г. Слична тенденција може се уочити међу 28 земаља које су обухваћене ГЕМ извештајем за 2001.г.

Истраживања показују да су мотиви за отпочињање предузетничке активности различити. Око две трећине (61%) предузетнички активног становништва у земљама обухваћеним истраживањем добровољно је отпочело бављење послом, док је остатак, односно око једна трећина (37%), услед немогућности да нађу други одговарајући посао започело предузетничку активност. Као што се може претпоставити, могућностима мотивисани предузетници првенствено потичу из развијенијих земаља, док око половина од укупног броја «присилних» предузетника потиче из земаља у развоју. Тако нпр. у неким развијеним земљама, као што су Француска или Шпанија скоро да нема предузетничке активности из нужде. Истовремено у неким неразвијеним земљама, као нпр. Чиле, Кина, Аргентина до 7% становништва присиљено је, као једином могућношћу, да се бави предузетништвом.

Истраживањима су обухваћена и основна демографска обележја људи укључених у предузетничке активности. Резултати истраживања указују да је два пута већа вероватноћа да предузетник буде мушкарац, као и да је највећи број предузетника у строчној доби од 25 до 44 година. Мотиви којима су вођење жене приликом отпочињања посла разликују се међу земљама. У развијенијим земљама жене су више укључене у предузетничке активности када постоје равноправнији услови за бављење послом, док у неразвијеним земљама учешће жена у предузетничким активностима често одражава недостатак посла или њихово неадекватно образовање.²⁴

Истраживања су потврдила да предузетничка активност показује статистички сигнификантно слагање са потоњим (једном или две године у будућности) економским развојем. Тако је корелација између предузетничке активности у периоду 0 (почетној години) статистички сигнификантна и умерено позитивна у следећој години (t+1) и јаче изражена у другој наредној години (t+2). Корелација је позитивна, али не статистички сигнификантна у трећој наредној години (t+3). Међутим, важно је истаћи да ове резултате треба прихватити са опрезом будући да је потребно много дужа временска серија да би се могли извести поуздани закључци.

Закључак

Током последњих тридесетак година предузетничка култура се све убрзаније развија, тако да данас представља глобални феномен. Овај развој није, међутим, увек био лак, нити је развој предузетништва увек имао неподељену подршку креатора економске политике, носиоца привредне активности и стручне јавности. Рађању и развоју предузетничке културе током последњих деценија допринели су бројни друштвени и економски фактори, пре свега неуспех концепта

корпоративизма (трипартизма или колективизма), али и развој сазнања о проблемима економије величине и другим недостацима великих предузећа. С друге стране, развоју предузетничке културе допринео је све изразитији допринос малих и средњих предузећа решавању проблема незапослености, као и допринос ових предузећа привредном расту, диверсификацији привредне структуре и решавању других привредних и друштвених проблема. Као резултат свих тих фактора предузетничка култура је широко распрострањена по целом свету, о чему најубедљивије сведочи податак да се данас предузетништвом бави близу пола милијарде људи у свету.

ЛИТЕРАТУРА

1. Bateman, M., Lloyd-Reason, L. - "Entrepreneurship in Transitional Economies", u: Carter, S, Jones-Evans, D. (eds.) - Enterprise and Small Business: Principles, Practice and Policy, Prentice Hall, 2000.
2. Bygrave, W.D., (ed.) - The Portable MBA in Entrepreneurship, John Wiley, 1994.
3. The European Charter for Small Enterprises, Enterprise publications, European Commission, Luxembourg, 2002.
4. Fukujama, F. - *Судар култура*, Завод за уџбенике и наставна средства, Београд, 1997.
5. Gidens, E. - *Социологија*, Економски факултет, Београд, 2003.
6. Johnson, S., Sear, L., Jenkins A. - Small-business Policy, Support and Governance, u: Carter, S., Jones - Evans, D. (eds.) - *Enterprise and Small Business : Principles, Practice and Policy*, Prentice Hall, 2000, стр. 48 - 77.
7. Kirchoff, B., A., - Entrepreneurship Economics, u: Bygrave, W.D., (ed.) - *The Portable MBA in Entrepreneurship*, John Wiley, 1994, стр. 410 - 439.
8. Пауновић, Б. - Улога и значај новог приватног сектора у привредама земаља у транзицији, *Економски анали*, тематски број: *Приватизација и развој - модели приватизације предузећа, банака и темпо раста*, Саветовање економиста, привредника и банкара, Београд, 27. и 28. март 2002, Научно друштво економиста и Економски факултет, април 2002, стр. 141 - 148.
9. Пауновић, Б. - Улога МСП у обнови и реструктурирању југословенске привреде, *Економске теме*, бр. 1 - 2, 1999, стр. 31 - 41.
10. Peters, H. - *Entrepreneurship*, Irwin/Mcgraw-Hill, 1998.
11. Reynolds, P. D., Bygrave, W. D., Autio, E., Cox, L. W., Hay, M. - *Global Entrepreneurship Monitor: 2002 Executive Report*, Babson College/ London Business School / Ewing Marion Kauffman Foundation.
12. Scarborough, N. M., Zimerer, T. W. - *Effective Small Business Management*, Prentice Hall, 1996.
13. Сцасе, Р. - "Тхе Ентерприсе Културе: тхе Социо - економиц Цонтех оф Смалл Фирмс", у: Цартер. С., Јонес - Еванс, Д. (едс.) - *Enterprise and Small Business : Principles, Practice and Policy*, Прентице Халл, 2000, стр. 32 - 47.
14. Smallbone, D. - An Agenda for Policy to Support SME Development in Transition Economies, paper presented at the Conference on Development of Small and Medium Enterprises in the Federal Republic of Yugoslavia, September 30 - October 1, 1997, Belgrade, FRY
15. Stoner, J.A.F., Freeman, E.R. - *Management*, Prentice-Hall, 1989.

²⁴ ГЕМ 2002, стр. 6.

ТЕОРИЈСКЕ ОСНОВЕ ЕКСТЕРНЕ РЕВИЗИЈЕ

* Економски Факултет Суботица

** Економски Факултет Суботица

РЕЗИМЕ

У уводном делу рада дато је одређење појма и циља екстерне ревизије с обзиром да око тога постоји неразумевање јер се реч ревизија често среће у свакодневном животу. На основу циља ревизије дефинисани су предмет и улога ревизије у савременом привредном животу. Будући да се често може чути мишљење да је ревизија рутинска активност за чије извођење није неопходно теоријско утемељење, већ је довољно искуство које се стиче праксом, у раду су образложени разлози због којих је успешну ревизију могуће заснивати и верификовати искључиво на теоријским основама.

SUMMARY

Introductory part of the paper explains the concept and objective of external auditing because there is an inherent misapprehension of the meaning of "audit" since this word can be heard often in everyday communication. After defining the audit goal, object and role of financial statements audit in contemporary business activities were given. Since there is a common opinion that audit is a routine activity and that no special theory and knowledge is needed for its carrying out, this paper explains why successful audit engagement has to be based and verified only on theoretical fundamentals.

УВОД

У привредном и административном животу, реч ревизија је доста присутна. Због њеног честог помињања чини се да знамо шта она значи и шта под тим појмом подразумевамо. Појам „ревизија“ потиче од латинског израза „revisio“, а на српском језику означава „поновно виђење, поновно гледање, преглед, обнову процеса“¹.

Ревизија и ревизорски посао није карактеристичан, како се већ из одређења појма ревизије може закључити, само за економско привређивање. Реч „ревизија“ има много шире значење од онога што се подразумева под екстерном ревизијом, независном ревизијом односно ревизијом финансијских извештаја. На основу јасног одређења циља екстерне ревизије могуће је дефинисати њен предмет и одредити улогу коју независна ревизија треба имати у савременом привредном животу који карактерише развијеност тржишта капитала и несигурност у информације које се користе приликом одлучивања о инвестирању слободног капитала.

Како је уврежено мишљење да је ревизија финансијских извештаја рутинска активност за чије извођење није неопходно теоријско утемељење, већ је довољно искуство које се стиче праксом, у раду су образложени разлози због

којих је успешну ревизију могуће заснивати и верификовати искључиво на теоријским основама.

ЦИЉ И ПОЈАМ РЕВИЗИЈЕ

Појам ревизије може се дефинисати на различите начине. Ревизију у пословању предузећа према С. Куколечи,² представља „...свака системска и детаљно проведена накнадна контрола пословања привредне организације или ...ревизија финансијског пословања обухвата детаљно испитивање читавог пословања у одређеном периоду или испитивање једног ужег сектора; врши се кад је потребно прецизно осветлити право стање; кад се сумња на постојање финансијских злоупотреба, или кад је то потребно органима управљања из неких посебних разлога.“ Поред претходног одређења проф. Куколеча дефинише појам ревизије који се карактеристично и често појављује и то у судству „... где значи обнову судског спора на захтев једне од странака у спору на основу нових доказа ...“, у администрацији ревизије је „...измена и допуна закона и других постојећих позитивно правних прописа ...“ у науци је то измена и допуна ауторског дела ... а у публикувању ... последњи преглед ауторског дела и штампаних ствари са одобрењем за штампу ...“. Ревизија се, дакле, појављује у више облика и има за сваку област специфичан приступ.

Из претходних навода о ревизији можемо закључити да је у сваком случају обављају лица, а ни у ком случају машине³. Према томе ревизија било где и било како да се употребљава представља интелектуалну активност. Лице које обавља ревизију има звање ревизора само у случајевима које проф. Куколеча наводи за рачуноводствено исказивање финансијског пословања. За све друге случајеве ревизор се не наводи и у пракси не помиње као лице које покреће или проводи ревизију. Само за испитивање ваљаности финансијских извештаја о пословању потребан је ревизор за којег се каже да је стручно лице које је, на основу закона, овлашћено од надлежног државног органа да врши ревизију пословања предузећа а које поред познавања струке мора знати своја права и обавезе на основу постојећих прописа и располагати високим моралним квалитетима.⁴ Ревизија финансијских извештаја се од осталих ревизија издваја и по томе какве стручне и етичке квалитете мора поседовати лице које је изводи. Ово обележје ревизију финансијских извештаја чини посебном.

¹Према: Милан Вујакија: Лексикон страних речи и израза, Просвета, Београд, 1954, 808. стр.

²Др С. Куколеча: Организациони пословни лексикон израза, појмова и метода, Завод за економске експертизе, Београд, 1990, 1319 стр.

³Појам ревизије (audit) се све чешће користи не само у рачуноводственој и финансијској теорији и пракси, већ и у информационом систему, систему контроле квалитета и др.

⁴Др С. Куколеча: Организациони пословни лексикон израза, појмова и метода, Завод за економске експертизе, Београд, 1990. године, 320 стр.

Теоријом и праксом ревизије у свету се бави велики број појединаца и асоцијација од националог или међународног значаја. Комитет за основне концепте ревизије Америчког института овлашћених јавних рачуновођа дефинисао је ревизију као „...систематски процес непристрасног прикупљања и вредновања доказа о неким тврдњама које се односе на економске активности и догађаје. Ревизија има за циљ утврђивање степена коресподентности између датих тврдњи и неког претходно дефинисаног критеријума, као и саопштавање резултата тих упоређивања заинтересованим корисницима“.⁵ Дефиниција ревизије је концизна, логична и довољно широка да може обухватити много различитих типова ревизије. Ревизија, дакле, обухвата систематско прикупљање и вредновање доказа као основ за одређивање да ли финансијски извештаји одговарају установљеним критеријима који су садржани у рачуноводственим стандардима. Поред сакупљања доказа, ревизија укључује и мериторно изражавање мишљења независног, компетентног и ауторитативног лица. Мишљење ревизора увек зависи од доказа.

Један од истакнутијих теоретичара ревизије у свету Том Ли, ревизију је у општем смислу почетком осамдесетих година дефинисао на следећи начин: „У најширем смислу речи, ревизија је средство помоћу кога се једно лице уверава од стране другог лица у квалитет стање и статус неког предметног питања које је ово друго лице испитивало. Потребна за ревизијом настаје због тога што је прво поменуто лице у недоумици или сумња у квалитет стање или статус релевантног предметног питања, а није лично у стању да отклони ту сумњу или недоумицу“.⁶

Међународни стандард ревизије „Циљ и општи принципи ревизије финансијских извештаја“⁷ у тачки два дефинише ревизију преко циља ревизије: „Циљ ревизије финансијских извештаја је да омогући ревизору да изрази мишљење о томе да ли су финансијски извештаји, по свим битним питањима, састављени у складу са идентификованим оквиром за финансијско извештавање“.

На основу више презентираних дефиниција ревизије можемо извести закључак да је ревизија систематски процес, који изводи независан и компетентан ревизор, који скупља и вреднује довољне и релевантне доказе о пословним трансакцијама и њиховим последицама да би утврдио на који је начин стање, власништво, вредновање и обелодањивање тих акција исказано у рачуноводству и ниво сагласности исказивања тих промена са рачуноводственим стандардима. Утврђени резултати налаза се, на одговарајући начин, саопштавају заинтересованим корисницима у виду ревизорског извештаја.

ОДРЕЂЕЊЕ ПРЕДМЕТА РЕВИЗИЈЕ

Примарни циљ ревизије је формирање мишљења ревизора о финансијским извештајима. Мишљење зависи увек од резултата ревизије и указује да ли се финансијски извештај презентира у складу са рачуноводственим стандардима. На

⁵ Према: David Ricchiute: Auditing - principles and standards, Boston, 1989. 215 стр.

⁶ Tom Lee: Corporate Auditing Theory, Chapman and Hall, London, 1993.

⁷ Детаљније види: Међународни стандарди ревизије, превод, Савез рачуновођа и ревизора Србије, Београд, 2004, 45-46 стр.

пример, рачуноводствени стандарди захтевају да се само основна средства која клијент контролише могу укључити у активу. Ако средства постоје и ако су у власништву клијента и ако су у рачуноводству прокњижена у складу са рачуноводственим стандардима ревизор може закључити да постоји сагласност између економске акције (куповине или изградње) и установљених критеријумима (стандарда).

У својој бити ревизија се састоји из прикупљања и вредновања доказа који ревизору омогућују да процени да ли извештаји одговарају установљеним критеријима. Докази о степену сагласности између тврдњи у финансијском извештају и рачуноводствених стандарда налазе се у рачуноводственим документима (фактуре, чекови, уговори, пописне листе, налози за плаћање, пријемнице и др.). Сваки добијени доказ ревизор мора да тумачи и процењује пре него што дође до закључка да ли се извештаји подударају са објективним критеријима. Та расуђивања од стране ревизора изискују аналитичке способности и способности тумачења и повезивања. Објективан доказ омогућава ревизору да заузме непристрасан став при избору и оцени доказа.

Финансијске извештаје о пословању обелодањује менаџмент клијента и информације које из тих извештаја заинтересовани корисник може сазнати представљају одговорност менаџера. Циљ сваке ревизије је саопштавање заинтересованим корисницима мишљења о сагласности финансијских извештаја са установљеним критеријима. То саопштавање формализује се кроз Извештај ревизора. Дакле, ревизија укључује и фазу извештавања, када ревизор саопштава мишљење заинтересованим корисницима, као што садржи и фазу истраживања, када се сакупљају и процењују докази да би се формирало мишљење.

Свака дефиниција ревизије потенцира одређени однос између рачуноводства и ревизије. Објект ревизије је садржан у бројним рачуноводственим подацима. Ревизор мора познавати рачуноводствене трансакције, рачуноводствено процесирање и рачуноводствене стандарде. Рачуноводство односно рачуноводствено процесирање података ствара изворе доказа и друге неопходне и корисне информације. Ревизија потврђује и појачава вредност информација створених рачуноводственим процесирањем, путем критичке процене тих информација. Претходне чињенице обавезују ревизора да добро познаје теорију и праксу рачуноводства. С друге стране, рачуновође не морају знати методе, процесе и процедуре ревизије. Између ревизора и рачуноводства постоји корелативна веза. Непознавање рачуноводствене теорије и праксе дискредитује стручност и компетентност ревизора.

УЛОГА РЕВИЗИЈЕ

Према Том Лију, ревизија има друштвену (социјалну), економску, психолошку и политичку улогу⁸.

Друштвена улога је вероватно најзначајнија улога ревизије. Под њом се подразумева да ревизор пружа „корисну услугу у друштву појединцима и организацијама којима је неопходна сигурност због постојања сумње и несигурности у стање „ствари“ у стварном свету у којем они имају интерес. Верификација пружа не само сигурност, него и заштиту кроз

⁸ Tom Lee: Corporate Audit Theory, Chapman&Hall, USA, 1993, 27-42 стр.

превенцију и идентификовање људске непажње којом могу бити угрожени интереси појединаца и организација.⁹

Контрола појединаца и организација путем ревизије је део друштвеног механизма. Она функционише у друштвеном интересу. Флинт је ту појаву описао на следећи начин: “Ревизија је социјални феномен. Она нема сврху нити вредност уколико не постоји практична корист од ње. Она је у потпуности утилитаристичка. Функција ревизије је временом еволуирала као одговор на потребу за очувањем интереса појединаца или група у друштву којима је потребна информација или додатна сигурност о активностима или перформансама других субјеката у којим они имају легитиман интерес; ревизија постоји зато што заинтересовани појединци или групе из неког разлога нису у могућности да самостално сазнају информације или стекну додатну сигурност која им је потребна.”¹⁰

Од ревизије као процеса верификације корист имају и појединци – стејкхолдери, али и друштво у целини. Ревизија као друштвена функција спречава дисторзију система финансијског извештавања. Информација обелодањена у финансијским извештајима може се сматрати јавним добром. Она није расположива само појединцима који располажу капиталом, већ и широј друштвеној заједници. Обелодањена информација у финансијским извештајима може бити коришћена и од стране делова друштва што може резултирати различитим економским и социјалним одлукама. Постојање ревизије пружа, мада јој то није непосредна намена, ширу друштвену сигурност у погледу квалитета јавно расположивих информација.

Ревизија се, у контексту њене **економске улоге**, може посматрати кроз алокацију ограничених ресурса. Многе људске активности резултирају одређеним економским последицама. Правилно одлучивање мора се заснивати на квалитетним информацијама. Улога верификације у процесу одлучивања је да кроз провере полазних премиса за одлучивање омогући управљање и контролу економског ризика тј. да отклони или умањи сумње у тачност информација које представљају полазиште за вредновање алтернатива при одлучивању.

Постоји мноштво појединаца и организација који су заинтересовани за финансијско стање и перспективе неког ентитета и који своје одлуке заснивају на његовим финансијским извештајима. На пример, постојећим власницима ентитета су неопходни финансијски извештаји приликом доношења одлука о задржавању инвестираног капитала у ентитету, као и о судбини постојећег руководства. Инвеститори и кредитори доносе одлуке о улагањима на основу перформанси предузећа које се сагледавају из финансијских извештаја. Добављачи захтевају финансијске извештаје пословних партнера када одлучују о одобравању одложеног плаћања или о наставку пословања. Слично томе, купци и запослени користе финансијске извештаје ентитета када одлучују о континуитету својих економских односа са датим ентитетом.

Непроверене и непоуздане информације могу дати погрешан сигнал о финансијском стању и перспективама предузећа, што за последицу може имати значајан економски губитак оних који на основу таквих информација доносе стратешке одлуке. Давањем сигнала о квалитету финансијских извештаја, ревизори смањују потенцијални ризик да ће

менаџмент злоупотребити позицију у којом се налази кривотворећи финансијске извештаје.

Психолошка улога ревизије усмерена је пре свега на индивидуе, а на ширу друштвену заједницу утиче посредно будући да појединци чине друштво. Активности ревизора позитивно утичу на психичко стање појединаца тиме што редуцирају сумњу, неизвесност и напетост. Квантификација доприноси ревизије елиминацији или умањењу стреса готово је неизводљива, али то није разлог да се психолошка димензија ревизије занемари у дискусијама о улогама ревизије.

Појединци и организације траже (често имплицитно или подвесно) од ревизора поруку уверења да у појаву у коју сумњају у ствари не требају сумњати. Вредност ревизије, без обзира на то да ли инхерентне сумње и несигурности могу бити или јесу разјашњене, је у томе да такве активности имају потенцијал да спрече забринутост појединаца и тиме помогну у одржавању стабилности у њиховим економским и друштвеним односима.

Тврдња да ревизија има **политичку улогу** проистиче из алтернативног погледа на ову професију, али, супротно очекивањима, она није у супротности са осталим улогама ревизије, већ их само надопуњује још једном димензијом.

Основни аргумент за политичку улогу је да ревизори као професионалци тврде да делују у јавном интересу користећи своја специјализована знања, док у суштини делују у циљу заштите приватног капитала и у сопственом интересу кроз очување статуса кво у установљеним односима снага у друштву.

ПОТРЕБА ЗА ТЕОРИЈОМ РЕВИЗИЈЕ

Пружање услуге верификације финансијских извештаја захтева овладавање специфичним техникама и вештинама које ревизору требају помоћи при хватању у коштац са растућом техничком сложености финансијског извештавања. Рад ревизора је дуги низ година, због спонтаног развоја процеса верификације, био фокусиран на рутине, технике и вештине као инструменте за формирање мишљења. И у данашњим условима, и поред повећаног захтева за теоријским знањима за успешно обављање ревизије, успешност ревизора се и даље у великој мери заснива на поседовању одговарајућих вештина које му омогућавају извршавање ревизије.

Под вештином се обично подразумева „натпросечна способност у обављању нечега што свако лице може да обави.”¹¹ Вештина ревизора садржана је у способности примене знања стеченог кроз теоријску обуку, перманентно образовање и праксу. „Вештина ревизије огледа се у способности ревизора да имплементира ревизорске технике и процедуре на бројне рачуноводствене податке који се налазе у књиговодственој и другој документацији и у финансијским извештајима. Поред ревизорских вештина ревизор мора савршено познавати рачуноводствене методе и технике као и прописе из окружења који креирају амбијент економског пословања. Поред тога ревизору је неопходно да познаје и методе и технике информационих технологија које се имплементирају у процесирању рачуноводствених података. За ревизију се може рећи да је вештина којом се прикупљају релевантни и довољни докази на основу којих се критичком

⁹ Tom Lee: Corporate Audit Theory, Chapman&Hall, USA, 1993, 27. стр.

¹⁰ David Flint: Philosophy and Principles of Auditing: An Introduction, Macmillan, England, 1988, 14. стр.

¹¹ Мирко Андрић: Ревизија рачуноводствених исказа, Економски факултет, Суботица, 1999, 60 стр.

анализом формира мишљење о нивоу кореспонденције тих трансакција са рачуноводственим стандардима.¹²

Међутим, ревизија није само вештина. Нажалост, многи је сматрају вештином, пре него теоријски заснованом научном дисциплином. За њих је ревизија само скуп процедура, метода и техника, активност која се обавља уз мало потребних објашњења, описа и аргумената који се обично називају теоријом. Дејвид Флинт критикује широко присутно занемаривање теоријских аспеката ревизије следећим речима: “Обично се сматра да је ревизија практична активност из чега се изводи закључак да је ревизија једноставно оно што ревизори раде, те да она нема никакав теоријски садржај. Овакво становиште не може издржати критичко испитивање. Мора постојати неко објашњење јавног прихватања онога што ревизори раде и доприноса ревизије општој добробити и благостању. Мора постојати неко објашњење како ревизори идентификују захтеве и очекивања релевантних чланова друштва и како их они интерпретирају тј. објашњење зашто ревизори раде то што раде, шта они верују да тиме постижу и шта јавност верује да ревизори постижу. Мора постојати објашњење природе, сврхе, могућности и ограничења ревизије како би чланови друштва који желе да имају корист од функције ревизије могли разумети шта могу да очекују.”¹³ Слично томе, може се рећи да “предмет ревизије није толико практичан да му не би требала теоријска уопштавања. Ревизија је низ процедура, метода и техника којима су јако потребна објашњења, описи, усклађивања и аргументовања што све заједно представља теорију.”¹⁴

Утилитаристички приступ (развој метода и техника које омогућавају остварење циља), који је претходно теорији ревизије, задржао је професију на добром курсу. Да они који су у то време градили професију ревизије нису своје визије заснивали на здравом разуму, професија никад не би постигла тако значајну позицију какву данас има. Здраворазумско размишљање ће сигурно и у будућности бити значајан инструмент за развој професије, међутим са повећањем разноврсности облика предузећа и бројности финансијских трансакција, ревизија је достигла тачку сазревања када се даљи развој може заснивати само на претходно развијеној теорији. Таква теорија „треба да обезбеди конзистентну основу из које логичким дедуктивним закључивањем могу бити деривирани процедуре којим ће се решавати новонастали проблеми.”¹⁵

Теорија ревизије посебно је значајна због тога што адекватне ревизијске процедуре могу бити планиране и касније брањене само на теоријским основама. За ово не постоји алтернатива. Не постоји неки други практичан вид доказивања адекватности ревизијских процедура осим њиховог упоређења са теоријом.

Ова тврдња може се доказати кроз практичан пример. Инжињер који конструише неки мотор који не функционише, одмах добија повратну информацију о квалитету свога рада. Супротно томе, уколико мотор проради, квалитет његовог рада не треба доказивати кроз теорију, јер резултат говори сам за себе. Али ако ревизор спроведе неадекватну ревизију, не постоји непосредан емпиријски доказ о његовом неуспеху. Чињеница да будући догађаји могу показати да су

финансијски извештаји коректни не доказује неминовно да је рад ревизора био адекватан. Исто тако, евентуално касније доказана неадекватност финансијских извештаја не може бити доказ да је ревизорски рад био некавалитетан. Кључно мерило којим се доказује квалитет спроведене ревизије је њена кохерентност и логичка усаглашеност са захтевима теорије ревизије.

Велики проблем у прихватању и развоју теорије ревизије проистиче из чињенице да се ради о теорији из области друштвених наука. Постоји много аргумената који указују на то да је много теже створити теорију у друштвеним него у природним наукама због ђудљивости у људском понашању у односу на константност природних појава.

Циљ теорије ревизије је, према Р. Андерсону “да пружи рационалан, кохерентан и концептуалан оквир за утврђивање ревизијских процедура неопходних за остварење циљева ревизије.”¹⁶

Према Р. Хамилтону “теорија ревизије треба да помогне у разумевању улоге ревизије у друштву и тиме повећа способност чланова друштва да развију институционалну структуру и предузму кораке који ће водити ка жељеном исходу.”¹⁷

Теорију је могуће и прилично једноставно дефинисати као “резоновање које објашњава праксу. Добра пракса подржана је добром теоријом; лоша пракса се објашњава лошом теоријом. Постоји константан однос између теорије и праксе у којем оне једна другу тестирају. Теорије које се не потврђују кроз праксу треба преиспитати. Слично томе, праксу којој недостаје логичка или рационална подршка треба поново размотрити. Временом се, кроз овај процес, теорија и пракса надопуњују и унапређују.”¹⁸

Ревизија финансијских извештаја је систематски процес који се иницира клијентовим захтевом за изражавањем независног професионалног мишљења. Коначно мишљење је резултат истраживачког процеса ревизора. По начину рада ревизија је слична процесу научног истраживања мада међу њима постоје и значајне разлике. Научни метод, као основу научног истраживања, могуће је схватити као једноставно слеђење истине на начин како је то одређено логичким резоновањем. „Научни метод истраживања има установљене основне фазе истраживања које су структуриране као:

1. посматрање и уочавање проблема
2. дефинисање хипотезе
3. прикупљање релевантних и проверљивих доказа
4. вредновање доказа и
5. формирање закључка.

Слично томе, ревизију карактеришу следећи кораци у истраживању проблема:

1. клијент тражи ревизију финансијских извештаја
2. постављање хипотезе – финансијски извештај о пословању кореспондира са рачуноводственим стандардима (исказ је истинит и поштен)
3. планирање процеса ревизије
4. прикупљање довољно релевантних доказа

¹² Мирко Андрић: Ревизија рачуноводствених исказа, Економски факултет, Суботица, 1999, 60-61. стр.

¹³ David Flint: Philosophy and Principles of Auditing: An Introduction, Macmillan, England, 1988, 4. стр.

¹⁴ Мирко Андрић: Ревизија рачуноводствених исказа, Економски факултет, Суботица, 1999, 63. стр.

¹⁵ Rodney J. Anderson: The External Audit: Concepts and Techniques, Copp Clark Pitman, Toronto, 1977, 117. стр.

¹⁶ Rodney J. Anderson: The External Audit: Concepts and Techniques, Copp Clark Pitman, Toronto, 1977, 119. стр.

¹⁷ Robert E. Hamilton: The Role of Auditing Theory in Education and Practice, Symposium on Auditing Problems, University of Kansas, 1978, 95 стр.

¹⁸ Robert Mautz: Discussant's Respons to the Role of Auditing Theory in Education and Practice, Symposium on Auditing Problems, University of Kansas, 1978, 109 стр.

5. формирање мишљење на основу доказа и сачињавање ревизијског извештаја.”¹⁹

Разматрање сценарија за спровођење научног истраживања и истраживања у ревизији открива бројне сличности, али и значајне разлике. Разлика постоји већ у првом кораку – дефинисању проблема. У научног истраживању проблем се открива, док је у ревизији он екстерно наметнут кроз потребу окружења за верификацијом финансијских извештаја. Исто тако, резултати научног истраживања намењени су општој добробити људске заједнице, док мишљење ревизора као продукт истраживања непосредно користи узак круг интересената. Оно што је научног истраживању и ревизији слично је закључивање на основу доказа. До закључка се не може доћи пре него што се прикупе и вреднују сви релевантни докази.

Литература из области ревизије углавном је фокусирана на сам процес ревизије и ревизијске процедуре које треба да доведу до формирања мишљења о финансијским извештајима клијента. Нажалост, мали број ревизора је покушао да допринесе развоју теорије ревизије. Најзначајнија дела су свакако радови Роберта Мауца (Robert Mautz) и Хусеина Шарафа (Hussein Scharaf) који су 1961. године заједнички објавили књигу: „Филозофија ревизије” („The Philosophy of Auditing”); саопштење Комитета за концепте ревизије АИЦПА под називом „Саопштење о основним концептима ревизије” које је познато под скраћеницом ASOBAC, из 1972. године; књига професора Чарлса Шандла “Теорија ревизије” („Audit Theory”) из 1978. године; књига Дејвида Флинта “Филозофија и принципи ревизије” (“Philosophy and Principles of Auditing”) из 1988. године; као и Том Лија (Tom Lee), чије најзначајније дело је “Теорија корпоративне ревизије” („Corporate Audit Theory”) које је објављено 1993. године.

Скроман фонд литературе из области теорије може се делимично објаснити спонтаним историјским развојем ревизије. Како каже Дејвид Флинт, „ревизијска пракса се развила без претходног формулисања било какве теорије.”²⁰ Ревизија је настала као скуп процедура за детаљне провере за које се чинило да теорија није ни потребна ни пожељна. Ревизија је све напоре концентрисала на своје позиционирање у оквиру постојећег система пословања. Ондашњи ревизор био је усмерен искључиво на посматрање испитиваног проблема из угла његове сагласности са датим моделом или стандардом. Приступ из такве перспективе не доводи до преиспитивања природе фундаменталне сврхе ревизије, њених ограничења и активности. Дуго година ревизори су се у стручним расправама ограничавали на ефикасност употребе одређених процедура и прописивали кораке за њихово успешно спровођење. Међутим, временом је ревизија sazрела до нивоа када се одсуство теорије није могло оправдати практичним разлозима. До прекретнице у теорији ревизије долази када су ревизори уместо “како” поставили питање “зашто” тј. када су се по први пут запитали зашто ревизија има пуно проблема иако се ревизијске процедуре ефикасно изводе. На то питање се не може дати одговор из угла праксе ревизије, већ је неопходно преиспитивање фундаменталних основа на којима почива ревизија, што је задатак теорије.

У ревизији постоји мноштво изворних претпоставки и идеја. Њиховим разумевањем може се остварити непосредна корист за унапређење процеса извођења ревизије. Ревизија данас има своју рационалну структуру постулата, концепата, стандарда, техника и правила, чиме испуњава услове да буде прихваћена

као независна научна дисциплина. Комбинација селектованих, модификованих и интегрисаних позајмљених идеја са развојем додатних неопходних концепата и методологије ревизије даје независан статус. Даље развијање теорије ревизије може довести до разрешења неких од најзначајнијих проблема који данас оптерећују професију ревизије.

ЗАКЉУЧАК

Ако се прихвати прагматично схватање да је теорија резоновање које објашњава праксу, онда је једини интерес теорије ревизије да помогне у разумевању шта је то што ревизор ради, како ради и како би његов рад могао бити још бољи. Овакав приступ теорији ревизије пружа непосредне могућности за унапређење практичне ревизије и јачање професије. Теорија ревизије постављена је тако да учева и објашњава феномене у стварном свету. Стварни догађаји се упоређују са теоријом у циљу одређивања да ли постоји значајна или објашњива повезаност. Таква објашњења проширују знања и разумевање стварности. Теорија ревизије треба да обезбеди нормалне погледе на стварно понашање или да оспори вероватност постојећег стања ствари. То не значи да су поједине теоријске поставке прихватљиве или да не треба вршити промене ако је нешто формулисано теоријом. Теорија омогућава једну врсту катализатора за расправљање о могућим појавама. Она помаже у предвиђању понашања повезаних догађаја и предмета и тиме омогућава ревизорима да буду ефикаснији зато што се одређени догађаји и понашања могу прогноирати. Теорија ствара могућност предвиђања, али не обезбеђује тачност предвиђања ни успешност, јер је предвиђање увек подложно одређеном степену ризика. Дакле, теорија ревизије обезбеђује неопходно знање и разумевање и способност процењивања у пракси.

ЛИТЕРАТУРА

1. David Flint: Philosophy and Principles of Auditing: An Introduction, Macmillan, England, 1988.
2. David Ricchiute: Auditing - principles and standards, Boston, 1989.
3. Међународни стандарди ревизије, превод, Савез рачуновођа и ревизора Србије, Београд, 2004.
4. Милан Вујаковић: Лексикон страних речи и израза, Просвета, Београд, 1954.
5. Мирко Андрић: Ревизија рачуноводствених исказа, Економски факултет, Суботица, 1999.
6. Robert E. Hamilton: The Role of Auditing Theory in Education and Practice, Symposium on Auditing Problems, University of Kansas, 1978.
7. Robert Mautz: Discussant's Respons to the Role of Auditing Theory in Education and Practice, Symposium on Auditing Problems, University of Kansas, 1978.
8. Rodney J. Anderson: The External Audit: Concepts and Techniques, Copp Clark Pitman, Toronto, 1977.
9. Стеван Кукољча: Организациони пословни лексикон израза, појмова и метода, Завод за економске експертисе, Београд, 1990.
10. Tom Lee: Corporate Auditing Theory, Chapman and Hall, London, 1993.

¹⁹ Мирко Андрић: Ревизија рачуноводствених исказа, Економски факултет, Суботица, 1999, 62. стр.

²⁰ David Flint: Philosophy and Principles of Auditing: An Introduction, Macmillan, England, 1988, 4. стр.

СПЕЦИФИЧНОСТИ ИЗВОЂЕЊА РЕВИЗИЈЕ У ОКРУЖЕЊУ КОМПЈУТЕРСКИХ ИНФОРМАЦИОНИХ СИСТЕМА

* Факултет спољне трговине Бијељина

РЕЗИМЕ

Информационе и телекомуникационе технологије значајно утичу на окружење у којем ревизори пружају своје услуге. Клијенти ревизије користе информационе и телекомуникационе технологије за вођење рачуноводствене евиденције и контролу процеса евидентирања, па се у том смислу ове технологије јављају као објекат ревизије. Ревизори имају обавезу да и у промјењеном окружењу очувају квалитет ревизорског извјештаја кроз изражавање мишљења у које се корисници финансијског извјештаја могу поуздати. У овом раду је истражено на који начин специфичности окружења компјутерских информационих система и поузданост рачуноводствених података утичу на могућност да ревизор изрази мишљење са разумним увјеравањем.

УВОД

Информационе и телекомуникационе технологије значајно су утицале и на окружење у којем ревизори пружају своје услуге. Ове технологије су се посљедњих деценија брзо мијењале и као резултат тога, ревизор се суочавао и суочава се са окружењем које се константно развија.

Примјена савремених достигнућа информационих и телекомуникационих технологија од стране клијената ревизије наметнула је потребу ревизорима да размотре њихов утицај на процес рачуноводственог евидентирања и формирања мишљења о финансијским извјештајима. За ревизора који врши ревизију у компјутерском окружењу важно је да разумије карактеристике тог окружења будући да различите информационе и телекомуникационе технологије (ИТТ) стављају ревизора пред различите изазове, понекад му олакшавајући посао, а понекад га усложњавајући.

Употреба компјутера у процесирању рачуноводствених података утицала је и на потребне вјештине и ниво компетентности који се захтијевају од ревизора. У промјенљивим условима рада, ревизор мора да одговори растућим потребама. Сложено информатичко окружење у коме се изводи ревизија не смије да доведе до формирања ревизорског мишљења на нивоу увјеравања који је мањи од разумног, како се то захтјева општеприхваћеним стандардима ревизије. Ако ревизија жели да задржи своје мјесто централног механизма за обезбјеђење стабилности финансијских тржишта, ревизори и у ИТТ окружењу морају обезбиједити квалитетне ревизорске извјештаје које ће садржати мишљење које повећава кредибилитет финансијских извјештаја до прихватљивог нивоа. Због тога је неопходно сагледати специфичности новог окружења и дефинисати смернице за очување квалитета рада ревизора.

КЉУЧНЕ КАРАКТЕРИСТИКЕ ИТТ ОКРУЖЕЊА

Пословни субјекти данашњице не могу замислити свој дугорочни опстанак и обављање свакодневних активности без постојања неке форме компјутеризованог информационог система. Значај информационог система проистиче из значаја које поуздане, тачне, потпуне и благовремене информације имају на ефикасност и компетитивност предузећа.

Без обзира на величину, тип и дјелокруг организације, њен информациони систем се заснива на три основне активности: улазу, обради и излазу података. Улаз обухвата прикупљање сирових података који потичу из организације или њеног окружења. Обраду чини конвертовање сирових података у примјеренију и кориснију форму. Излаз укључује трансферисање обрађених информација ка њиховим корисницима. Компјутерски информациони системи прикупљају податке њиховим преношењем са папирних докумената или директним уносом у компјутерски систем путем тастатуре или неког другог средства (бар-код читача, читавањем са трансакцијске картице и сл). Активности уноса, као што су биљежење, кодирање, класификовање и измјена треба да осигурају коректност и потпуност захтјеваних података. У току обраде, подаци се организују путем калкулација, упоређивања, сумирања и сортирања у неки користан облик. Излазним активностима, резултати обраде се преносе на локације гдје ће бити коришћени за информисање, одлучивање и контролу. Излаз може бити приказан у различитој форми: на графичким дисплејима, у облику штампаног извјештаја, као звук и др.

Компјутерски информациони систем (КИС), према Међународним стандардима ревизије, »постоји када је компјутер било ког типа или величине укључен у обраду финансијских информација предузећа клијента које су од значаја за ревизију.«¹ Очигледно је да је оваквим дефинисањем појам компјутерског информационог система сужен на његову рачуноводствену компоненту. Ограничавање појма се може сматрати оправданим будући да ревизора не интересује цјелокупни информациони систем клијента већ само онај његов дио који утиче на процес рачуноводственог евидентирања и финансијске извјештаје клијента.

Готово све организације у некој форми користе компјутере за обраду рачуноводствених информација. Степен примјене варира од једне или двије самосталне апликације (као на примјер, фактурисање и обрачун плата) до мноштва апликација које су потпуно интегрисане у систем компјутерског вођења двојног књиговодства, укључујући и компјутерско генерисање финансијских извјештаја по потреби. За ревизора који врши ревизију у ИТТ окружењу

¹ Међународни стандарди ревизије, *CPPC, Београд, 2002, 122. стр.*

важно је да разумије карактеристике тог окружења будући да различите ИТТ стављају ревизора пред различите изазове. Ипак, одређена питања којих ревизор треба бити свјестан су заједничка за већину ИТТ окружења. То су:

А. Децентрализација обраде и складиштења података

У компјутерске системе већине клијената уведене су рачунарске мреже што дозвољава дистрибуирану обраду на локалним терминалима. У овим окружењима, проблеми који се тичу обраде и складиштења рачуноводствених података могу бити значајно другачији од оних гдје је присутна централна обрада. Наиме, у дистрибуираним системима постоји потенцијална опасност да ће локална обрада бити извршавана мимо стандардних контрола који се уводе из центра.

Б. Проблеми у праћењу ревизијског трага

Компјутерска обрада података полако, али неповратно, доводи до еволуције медијума који се јављају као носиоци података и информација; то значи да промјену доживљава и један од главних 'предмета рада' ревизора - документација клијента. Постепено се сужава обим папирних докумената као носилаца података који су непосредно омогућавали да ревизор контролише односно реконструише ревизијски траг.² У великом броју компјутеризованих рачуноводствених система већина података се креира и чува на компјутерским дисковима. Понекад они могу бити чувани само за кратко вријеме чиме се уводе значајна ограничења у тестирању података. У другим компјутерским системима, посебно оним напреднијим, могуће је да неки обрађени подаци уопште не буду меморисани. Даље, постоје бројне ситуације у рачуноводственом евидентирању када је компјутер програмиран да сам иницира одређене трансакције. Ово укључује, на примјер, обрачун и евидентирање камате која се придодаје главници или, рецимо, отпис залиха или потраживања након истека одређеног периода и сл. У таквим околностима долази до одсуства улазне и излазне документације који су значајни за активности ревизора. То доводи до елиминисања ревизијског трага, који је једно од најважнијих средстава за детекцију грешака у записима рачуноводствених трансакција. Ревизијски траг, наиме, омогућује реконструкцију (или открива да она није могућа) цијелог процесног ланца од коначног резултата, исказаног у финансијским извјештајима до изворне документације која садржи доказе о настанку и садржини пословних догађаја. У ширем контексту треба третирати и чињеницу да се подаци и информације о трансакцијама у условима компјутерске обраде података могу мијењати без физичког трага. Велику сигурност у мануелним системима пружа чињеница да су исписи у сваком тренутку визуелно доступни. У случају да неко покуша да промијени уписане податке или их одстрани, то ће оставити посљедице које се лако визуелно опажају. Такву заштиту не можемо замислити у случају компјутерских записа, јер се они могу избрисати без видљивог трага. Са аспекта ревизије, ово представља озбиљан недостатак и сметњу.

² Ревизијски траг је ланац доказа који кроз кодирање и унакрсно упоређивање документације повезује стања на рачунима и друге збирне резултате са оригиналним трансакцијским подацима.

Ц. Лакоћа приступа подацима и компјутерским програмима и проблеми везани за медије за складиштење података

Компјутерским програмима и подацима је често могуће приступити кроз компјутере који се налазе на удаљеним локацијама. Сходно томе, у одсуству адекватних контрола јавља се повећан потенцијални ризик од неовлашћеног приступа и измјене података и програма од стране особа унутар и изван предузећа. Осим тога повећана је и опасност да компјутерски програми и рачуноводствени подаци буду изложени активностима хакера и заражени компјутерским вирусом.

Додатни проблем представља и чињеница да веће количине података и програма могу бити меморисане на компјутерским дисковима и екстерним меморијама које су лако преносиве. Уколико не постоји одговарајућа заштита, ови медији су високо подложни ризицима губитка, крађе или уништења.

Д. Специфичности компјутерске обраде рачуноводствених података

Обрада рачуноводствених података уз употребу компјутера има неке специфичности које су значајне за ревизора. Те специфичности су следеће:

Конзистентност извођења операција. Компјутери имају репетитивне и математичке способности које нису својствене човјеку - они изводе операције увијек на начин на који су програмиране. Ако су коректно програмирани, компјутеризовани рачуноводствени системи су много поузданији од мануелних. То омогућује ревизору да стекне повјерење у исправност рачуноводствених података на основу мањег обима ревизијских тестова него код мануелних система. Ревизор такође треба да буде свјестан потенцијалне опасности да компјутер може бити програмиран да у специфичним условима обради трансакције на нерутински начин, док све друге трансакције процесира коректно. Због тога је неопходно надгледање рада програмера и тестирање компјутерских програма.

Детаљни записи. Компјутери имају способност одржавања детаљнијих и актуелнијих записа (нпр. детаљнија листа залиха по производима и сл.). До ових детаљнијих података као и сумарних приказа је по потреби могуће лако доћи. Ова могућност је од великог значаја за ревизоре при извођењу контролних и суштинских тестова.

Програмске контроле. Природа компјутерске обраде омогућује интерним контролама да буду уграђене у компјутерски систем клијента. На примјер:

- приступ компјутеру, подацима, програмима или датотекама може бити ограничен употребом лозинки.
- могуће је остварити коректну и честу провјеру усаглашености књижења, рецимо, обавеза према добављачима на конту добављача и дневнику набавке. У мануелним системима су смањене могућности усаглашавања због временских и трошkových ограничења.
- извјештаји о одбијеном евидентирању и изузецима могу бити генерисани аутоматски. Извјештаји о одбијеном евидентирању указују на то због чега је компјутерски програм одбио да евидентира неки покушај уноса податка. Извјештаји о изузецима указују на евидентирани догађаје који прелазе нека претходно детерминисана ограничења. Ови извјештаји имају велику важност за ревизора, јер указују на грешке и услове које су компјутери програмирани да препознају,

чиме се смањује вјероватноћа грешки у рачуноводственим подацима.

Истовремено евидентирање на више рачуна и у више датотека. Могућности компјутера могу бити искоришћене за истовремено евидентирање пословних догађаја на више рачуна и/или у више датотека. На примјер, уколико се једна набавка унесе у компјутер, пословни догађај ће се аутоматски евидентирати и на рачуну (датотеци) обавеза према добављачима и на рачуну (датотеци) залиха. Ревизор мора да обрати посебну пажњу на симултано евидентирање, јер трансакција која је погрешно унесена у компјутеризовани рачуноводствени систем резултира погрешним износима на више различитих рачуна (датотека).

ПОУЗДАНОСТ РАЧУНОВОДСТВЕНИХ ПОДАТАКА У КИС ОКРУЖЕЊУ

Под сигурношћу рачуноводственог система подразумева се »заштита компјутерске опреме, програма и података од уништења као посљедице хардверских, софтверских и људских грешака, као и злоупотребе компјутера.«³ Компјутерски системи су изузетно осетљиви на могућност неовлашћене употребе. Проблем се експоненцијално увећава при вишекорисничком раду са базама података у онлајн систему. За онлајн системе је карактеристично мноштво терминала и телекомуникациони пренос података. Повезани терминали су много рањивији од самосталних микрокомпјутера, јер је систему могуће приступити са већег броја локација. Природно, тиме се повећава опасност од неовлашћеног приступа систему и злоупотребе података. Неовлашћена особа која има приступ удаљеном терминалу и која познаје лозинке лако може приступити систему и извршити злоупотребу. Стога је ревизор заинтересован за разматрање структуре и функционисања система и уграђених контролних механизма.

Да би могао да изда ревизорски извештај у који се корисници могу поуздати, ревизор мора планирати да сагледа сигурност компјутерског информационог система и да је тестира. Контроле сигурности система према њиховој функцији могу се подијелити на: (1) контроле физичког приступа систему и (2) логичке контроле сигурности.

Ограничење физичког приступа систему

Ограничење физичког приступа систему односи се, прије свега, на онлајн системе, будући да је у условима постојања самосталних микрокомпјутера (код којих се цјелокупна рачуноводствена евиденција врши само на једном компјутеру) физичко ограничавање тешко изводљиво. Објекти ограничења физичког приступа су сервери, терминали и библиотеке програма и датотека. У клијент/сервер архитектури посебне мјере сигурности морају бити усмјерене ка заштити сервера од неовлашћеног физичког приступа будући да се на њима налази већи дио рачуноводствених података, као и ка терминалима, будући да су најизложенији неовлашћеном приступу.

За ограничавање физичког приступа најчешће се користе:

- закључавање просторија,
- закључавање опреме и
- употреба магнетски кодираних картица,
- спречавање довода струје.

Закључавање просторија. Ограничавање физичког приступа је пожељно кад год је то могуће. Просторије у којима се налазе компјутерски ресурси потребно је закључавати, а улазак дозволити само особама које имају кључ или неку идентификацију (беџ, картицу са именом и сл.). Апсолутна изолација компјутерске опреме ипак није могућа. Мјера заштите закључавањем просторије је посебно прикладна код ограничења приступа библиотеци података и програма уколико се она чува одвојено од система (у посебној просторији за архивирање), док се нпр. за сервере и терминале просторије могу закључавати по завршетку радног времена.

Закључавање опреме. Закључавање сервера и терминала је прикладнија мјера за заштиту сигурности система од закључавања просторија. Опредм је могуће закључавати у посебне кутије или ормане чиме се спријечава њихово коришћење ван радног времена.

Употреба магнетски кодираних картица. Организационим планом предузећа могуће је предвидјети да, због ефикасности обављања свакодневних послова на једном терминалу ради више корисника (нпр. у различитим смјенама). У таквим околностима чешће се користи провјера корисника него провјера терминала. За идентификацију овлашћеног корисника користи се магнетски кодирани картица. Употреба картице је једноставна, а комбинацијом лозинке и картице остварује се добра контрола приступа.

Спречавање довода струје. У вријеме када се компјутерска опрема не користи, заштита система се може извршити и спречавањем довода струје путем закључавања утичница или искључивањем струје.

Логичке контроле сигурности

Компјутерски системи морају бити адекватно заштићени од неовлашћеног приступа и намјерног или случајног уништења или измјене системског софтвера, апликација и података. Обезбјеђивање ресурса искључиво ограничавањем физичког приступа није дјелотворно, јер би особа која једном успије да неовлашћено приступи систему у било којој тачки, имала могућност неограниченог приступа свим подацима и програмима. Због мноштва терминала и корисника, постоји реална претпоставка да ће сигурност система бити нарушена. У таквим околностима неопходно је размотрити увођење и других видова контрола којима ће се очувати безбиједност система.

Те контроле зову се логичке контроле сигурности. Оне се углавном остварују путем активности оперативног система и ДБМС-а. У логичке контроле сигурности спадају:

1. пријављивање за рад у систему
2. ауторизација
3. идентификација
4. енкрипција
5. креирање логова оперативног система и
6. антивирусна заштита.

1. Пријављивање за рад у систему (логон процедура)

Контрола пријављивања за рад у систему представља прву линију самоодбране компјутерског система од стране неовлашћеног приступа. Ова контрола остварује се путем оперативног система.

³ Donald A. Watne, Peter B.B. Turney, Auditing EDP Systems, SAD, 1990, 267. стр.

Када корисник иницира пријављивање, систем нуди прозор за дијалог у коме захтјева од корисника да унесе кориснички ИД и лозинку. Кориснички ИД је намијењен идентификацији корисника, а лозинка верификацији ове идентификације. Након уноса, оперативни систем упоређује ИД и лозинку са датотеком која садржи податке о валидним корисницима. Уколико се подаци не слажу, корисник се обавијештава о грешки (информација о грешки не смије да указује на то да ли је грешка настала у уносу корисничког ИД-а или лозинке). Систем би требало да омогући кориснику да поново покуша да унесе ИД и лозинку. Након неког претходно детерминисаног броја дозвољених покушаја, систем не би требао да дозволи било какав даљи покушај случајног генерисања податка за пријављивање.

Уколико је пријављивање било успјешно, на основу ИД-а корисника и података о његовим правима приступа који већ постоје у систему, оперативни систем креира приступну информацију (аццес токен) која садржи кориснички ИД, лозинку, корисничку групу и привилегије корисника. Привилегије су информације о томе којим објектима (фолдерима, датотекама, апликацијама и другим ресурсима) одређени корисник може приступити. Њима се, такође, утврђује коју врсту акција над датим објектима корисници могу да изведу. Додијелене привилегије требају бити у складу са описом радног места и адекватном сегрегацијом дужности.

Приступна информација је изузетно значајна, јер се на основу ње одређује коју акцију корисник може да предузме. Дакле, мада се корисник пријавио у систем, он нема неограничени приступ свим подацима и програмима, већ су његове могућности лимитиране привилегијама које су му додијелене. Свака акција коју корисник покуша да изведе мимо додијелених привилегија биће спрјечена од стране система.

2. Ауторизација

За потребе свакодневног пословања није неопходно да се са сваког терминала и од стране сваког корисника може приступити свим програмима и подацима. Ако се узму у обзир и ризици које таква организација система носи, јасно је да се као боље рјешење намеће варијанта да компјутерски систем подржи кориснике само у извођењу активности из њиховог дјелокруга послова. Рестрикција програма и података само на особе које су овлашћене за њихово коришћење назива се ауторизација.

Предмет ауторизације могу бити терминали и корисници. Идентификација ауторизованих терминала и корисника и давање дозволе за рад врши се путем активности ДБМС-а.

Ауторизовани терминали. Шемом ауторизације је потребно утврдити који подаци и програми су неопходни за неометан свакодневни рад на одређеним терминалима. На примјер, терминал који се налази у кадровском одјељењу треба бити ограничен на коришћење програма и података о радницима и обрачуна зарада, са терминала који се налазе на необезбјеђеној локацији не смије постојати приступ повјерљивим подацима и др. Селективним приказивањем (само одређених података и програма) изоставља се информација о осталим подацима и програмима, тако да корисник није свјестан да они уопште постоје нити их може користити. Тако особе које неовлашћено користе терминал неће имати приступ свим подацима и програмима предузећа, па ће и потенцијална штета бити мања.

Ауторизовани корисници. Како на једном терминалу може радити више корисника који обављају различите функције, пожељно је извршити даљу рестрикцију приступа - на поједине кориснике. Наиме, за сваког корисника се одређује

којим програмима и подацима може приступити и које операције над њима може извршити. Могуће операције су:

- само читање података
- читање и упис података
- модификација програма и података
- читање и брисање програма и података итд.

Подаци о корисницима, програмима и подацима којима корисник може приступити, те операцијама које над њима може извршити чувају се у ауторизационој табели. Сваки пут када се жели приступити неком програму или податку - систем, увидом у ауторизациону табелу, провјерава да ли за то постоји одобрење.

3. Идентификација

Да би ауторизација могла бити извршена, мора постојати одређена идентификација терминала и корисника како би систем могао да препозна оне терминале и кориснике који су овлашћени да приступе програмима и подацима.

Идентификација терминала. Идентификација терминала се може вршити на два начина: уносом неке идентификације на захтјев оперативног система или аутоматски (оперативни систем препознаје терминал без потребе уноса додатне информације).

Идентификација корисника. Под идентификацијом корисника од стране система обично се подразумева уношење лозинке од стране корисника. Лозинке су свакако најјефтинији и најпознатији, али не и једини, а посебно не најбољи начин за препознавање корисника. Корисници се могу разликовати и по тзв. биометријским карактеристикама, дигиталном потпису и др. Идентификација корисника врши се тако што корисник пријави систему неке податке. Систем мора бити у стању да провјери њихову исправност и да потврди, односно провјери да ли је захтијевани идентитет вјеродостојан. Систем провјеравања треба да је заштићен, колико је то могуће, од покушаја обмањивања путем покушаја представљања злонамјерника као лица којима је дозвољен приступ подацима. Не постоји савршен систем за личну идентификацију, али је могуће организовати систем у коме ће бити веома тешко неовлашћено користити програме и податке.

4. Енкрипција

Мада се метод енкрипције користи и за заштиту података који су резидентни у систему (нпр. енкрипција датотеке са лозинкама), овај појам се обично везује за заштиту преноса података. Концепт повезивања рачунарских ресурса у јединствен компјутерски систем заснива се на размјени података између рачунара. Постоји реална опасност да неовлашћена особа дође у посјед података у току њиховог преноса. Због тога је неопходно изнаћи начин да се подаци у току преноса заштите.

Уколико је информација која се преноси повјерљива, најбољи вид заштите је да се изврши њено кодирање (енкрипција) на мјесту одашилца. Основни смисао енкрипције је да се порука која се преноси трансформише у облик који је неразумљив за пресретача без посједовања одговарајућег логичког кључа.

Поступак енкрипције се врши у неколико корака. Ти кораци су следећи:

- шифровање (кодирање) поруке,
- пренос кодиране поруке и
- пријем поруке на жељено одредиште гдје се врши њено дешифровање (декодирање).

Шифровање поруке на мјесту слања врши се помоћу алгоритма. Алгоритмом се извршава једна или више

операција којима се мијења садржај информације која се преноси. Промјена садржаја врши се измјеном редослиједа карактера у поруци, додавањем нових карактера и сл.

Шифрована порука се шаље телекомуникационим каналом ка корисницима. Ако неовлашћена особа пресретне кодирану поруку и покуша да је прочита, увидјеће да је порука неразумљива (без одговарајућег кључа он није у стању да је реконструише).

Када порука стигне до жељеног примаоца врши се њено декодирање помоћу кључа. Кључ чини серија операција које су инверзне у односу на кодирање. Тиме се порука рестаурира у оригиналну форму која је разумљива примаоцу. Енкрипција може бити ефикасна само ако мали број особа познаје кључ. У том смислу, потребно је периодично вршити промјену кључа. Примјена енкрипције захтјева да рачунарски ресурси имају могућност кодирања и декодирања што се постиже различитим хардверским и софтверским решењима. Кодирање података има вишеструку примјену у контроли преноса података. Енкрипција је посебно значајна при коришћењу ЕДИ-а, ЕФТ-а и трговине путем Интернета.

5. Креирање логова оперативног система

Логови које креира оперативни систем дизајнирани су тако да биљеже активности система, апликација и корисника. Уколико су правилно имплементирани, они пружају значајну контролу за остварење сигурности система.

»Креирање логова није превентивна контрола, јер се њиховим генерисањем не може спријечити неовлашћена употреба система. Заштита коју пружају логови огледа се у накнадном откривању неауторизованих активности.«⁴ Многи оперативни системи пружају могућност менаџменту да сам одреди активности које ће бити предмет логовања.

Постоје два нивоа, односно двије врсте логова оперативног система:

1. детаљни логови о куцању корисника (кеустроке мониторинг) и
2. логови догађаја (евент мониторинг).⁵

Прва врста логова се користи за биљежење свега што је корисник урадио или унио и одговора система на акцију корисника. Оваква врста логова се може користити за накнадну детаљну реконструкцију догађаја или за надгледање покушаја неовлашћеног приступа.

Са друге стране, логови догађаја могу да прате активности корисника, апликација и системских ресурса. Ови логови обично биљеже ИД корисника који приступа систему, вријеме и трајање приступа систему, програме који су извршени и базе података и датотеке којима је корисник приступио.

Проблем у примјени логова лежи у цињеници да њихово креирање захтјева ангажовање значајних процесних капацитета и меморије компјутерског система чиме се може нарушити његово ефикасно функционисање. Стога је у пракси уобичајено да се логовима надгледају само кључни процеси којима се може нарушити сигурност система.

6. Антивирусна заштита

Вирус је софтверски програм који се може преносити са зараженог на друге рачунаре и тако се умножавати. Историја вируса је дуга. У почетку, они су се преносили путем медија спољне меморије. Међутим, умрежавањем компјутера створено је плодно тло за њихову експанзију.

Проблем са вирусима је у томе што су то програми чије инструкције нису осмишљене да помогну кориснику већ да изазову штету или неку противправну корист. Посљедице дјеловања вируса могу бити крајње погубне. Оне се крећу у распону од ометања корисника у раду до крађе и злоупотребе тајних података.

Процес инфекције почиње тако што се на рачунару покрене програм-вирус који, као и сваки програм извршава неке инструкције. Активирање вируса обично је праћено његовим скривањем у оперативни систем, апликативни или услужни програм и његовом мултипликацијом која има за циљ да шири заразу (копије програма-вируса настоје се пренијети и на друге компјутере). У циљу борбе против вируса развијају се антивирусни програми који требају да уоче, изолују и одстрани откривене вирусе. Нажалост, куповином антивирусног програма предузеће не ријешава трајно проблем. Злонамјерници стално развијају нове, напредније форме вируса против којих су постојећи антивирусни програми немоћни. Једино што предузећу преостаје је да редовно ажурира постојеће антивирусне програме (обично преузимањем најновијих верзија путем Интернета).

С обзиром да су контроле сигурности изузетно комплексне, ревизор треба пажљиво да планира своје активности како не би занемарио неке од кључних аспеката потенцијалних пријетњи нарушавања сигурности система. Уобичајено је да постоји стандардни програм за стицање разумијевања функционисања логичких контрола сигурности који треба да обухвати све оно што је битно да ревизор зна о логичкој сигурности система приликом њеног вредновања.

ЛИТЕРАТУРА:

1. Andrew D. Chambers and John M. Court, *Computer auditing*, Pitman Publishing, Велика Британија, 1991.
2. Donald A. Watne, Peter B. V. Turney, *Auditing EDP systems*, Prentice Hall, USA, 1990.
3. Мирко Андрић, Бранко Крсмановић, Дејан Јакшић, *Ревизија*, теорија и пракса, Економски факултет, Суботица, 2004.
4. Donald H. Taylor, G. William Glezen, *Auditing: an assertions approach*, John Wiley&Sons, SAD, 1997.
5. Emile Woolf, *Auditing today*, Prentice Hall, Велика Британија, 1997.
6. Frederick Gallegos, Daniel P. Manson, Sandra Allen-Senft, *Information Technology Control and Audit*, Auerbach, SAD, 1999.
7. George Bodnar, William S. Hopwood, *Accounting information systems*, Prentice Hall, 1998.
8. James A. Hall, *Information Systems auditing and Assurance*, South-Western College Publishing, SAD, 2000. год.
9. Marshall B. Romney, Paul John Steinbart, *Accounting information systems*, Prentice Hall, 2000.

⁴ Frederick Gallegos, Daniel P. Manson, Sandra Allen-Senft, *Information Technology Control and Audit*, Auerbach, SAD, 1999.

⁵ Prema: James A. Hall, *Information Systems Auditing and Assurance*, South-Western College Publishing, SAD, 2000, 60. стр.

ПОСЛОВНА ЕТИКА И БИЗНИС

* Факултет спољне трговине Бијељина

РЕЗИМЕ

У раду тематизирамо неке етичке дилеме у модерном бизнису попут етике и морала, пословне етике и етике, пословне етике као „игре покера“, бизниса, закона и морала и споразумне корпоративне етике.

Пословна етика је примјена моралних принципа у бизнису. Свјесни Кантовог етичког ригоризма склонији смо у разумијевању пословне етике у свјетлу утилитаризма, наиме телолошком приступу усмјереном ка циљевима гдје се моралност људских понашања процјењује сходно последицама, гдје и дјеловања која нису преваходно веома морална могу водити до пожељних резултата у остваривању исправно схваћеног интереса друштва и компаније.

1. ЕТИКА И МОРАЛ

" Двије ствари ме испуњавају увијек новим и све већим чуђењем и страхопоштовањем- звјездано небо изнад мене и морални закон у мени"

Immanuel Kant

Разлике између морала и етике данас се установљавају у функцији два модела. Према првом моделу морал се дефинише као исконска инстанца коју чини скуп правила која се налазе у темељу дјеловања људи и односа међу људима, које човек прихвата да би живио у друштву. Ово класично схватање морала претендује да морал одреди универзално и апсолутно.

Етика се дефинише као лична примјена оних вриједности које је појединац слободно усвојио да би остварио циљ који себи поставља и који сматра исправним. Етика је према том схватању утемељена на основу једног претходно усвојеног морала као доминантног појма. Овдје је ријеч о разлици између онога што се сматра исправним (етика) и онога што се намеће као обавезно (морал).

Деонтологија, односно професионална етика, која се позива на дужност, указивала би онда на правила за спровођење у дјело одређене етике "на пољу које јој је својствено", односно етике примјене на одређену групу или професију (пословна етика).

Ако би се нагласила и инструментална функција, онда би етика изгубила на нормативној снази и на универзалности, што су одлике морала, оно што би добила на флексибилности, на способности за прилагођавање одређеним ситуацијама и на стратешкој дјелотворности.

Други модел односа између морала и етике темељи се на моралном релативизму. Морал је скуп правила прихваћених у одређеној епохи и одређеном друштву, напор који се улаже у прилагођавање тим правилима и подстицање на њихово поштовање. Што се тиче етике, она се одређује као

наука чији је предмет морално просуђивање и процјењивање које се примјењује на разликовање добра од зла. Етика као критички приступ води преиспитивању моралних темеља. Када се ствари посматрају са таквог становишта, уочава се разликовање између регулативне функције (морала) и функције легитимизације (етике).

Етика се тада може посматрати као инстанца која је виша од морала, јер даје легитимност самим моралним темељима. На основу тог другог модела, деонтологија, односно професионална етика, схваћена као скуп обавеза који осигурава регулацију одређене праксе, може само да проистиче из морала, па би, у том случају, представљала искључиво неку врсту суженог подручја тог морала.

2. ЕТИКА И ПОСЛОВНА ЕТИКА

Према Ричарду Цорцу (2003) етика је систематско настојање да се наше индивидуално и наше друштвено морално настојање учине смисленим, одређивањем правила која треба да владају људским понашањем, вриједности достојних стремљења, и карактерне црте које заслужују да у животу дођу до изражаја.

Етику, као филозофску дисциплину, чине:

- **дескриптивна етика**, повезана са социологијом, антропологијом и психологијом: проучава морал људи, културу и социјалну заједницу, упоређује моралне системе, кодове, праксе, вјеровања, принципе и вриједности.
- **нормативна етика**, на темељу грађе коју добија од дескриптивне етике, образује и оправдава један морални систем, његова начела и моралне вриједности. Ова дисциплина је теоријска и покушава да у повезану цјелину уклопи различите вриједности и норме датог друштва, те да открије основне принципе из којих се изводе посебне норме.
- **метаетика**, проучава значење моралних термина, шта значе добар или лош у моралном смислу, као и морална одговорност и морална обавеза. Ова дисциплина проучава логику моралног просуђивања. Може ли се морална дужност или потреба извести из чињеничног стања, а да се не узму у обзир нормативне премисе? Могу ли се из чињенице да људи више воле да живе, него да умиру извести право на живот и забрана убијања? Из чињенице да људи иду за задовољством, можемо ли закључити да је морално слиједити ужитак? Шта је разумна основа за прописивање моралног понашања? Одговор на ова питања је метаетики.
- Постоји и **казуистика** као умијеће рјешавања тешких моралних проблема и недоумица примјеном моралних принципа.

Етика се, с обзиром на поље примјене, дијели на медицинску етику, пословну етику, етику разних професија, професионалну етику.

Пословна етика је примјена моралних принципа у пословању. Као и сам бизнис и она је национална, интернационална и глобална. Ричард Џорџ (2003) је фокусира на морално процјењивање и вредновање система слободног предузетништва, његових могућих алтернатива и модификација, затим, бизниса, међународних корпорација, малих фирми, синдиката и потрошача, просудбе њихове моралне праксе, као и моралног понашања појединаца, нарочито пословних људи.

Пословна етика добија на значају у језику модерног бизниса. Високи стандарди понашања, нарочито директора компанија имају исту економску вриједност као добра воља, или вјештина инвестирања. Генерално гледано, кад је посао и зарађивање у питању, свако морално расуђивање изазива и одређену nelaгоду.

Ипак су данас кодекси понашања унутар компаније постали правило, а лидери све више говоре о својој посвећености етичким стандардима. Наглашено интересовање за примјену етичких принципа у пословању добрим дијелом, резултат је високих трошкова које носе компаније због скандала, казни, ремећења уобичајене рутине, ниског морала запослених, превара унутар компаније, губитка повјерења јавности и угледа компаније.

Међутим, нису усамљена схватања да је моралност искључиво питање личног карактера, те да етика не стоји у вези са економијом, тржиштем и зарадом.

Ричард Џорџ (2003) истиче мит о аморалном бизнису. Дакле, бизнис је профитно оријентисан, те су стога етички обзир у бизнису неприкладни. Међутим, и амерички бизнис је усађен у америчко друштво и дијели његове вриједности, конкуренцију, слободу, прагматизам и једнаке шансе.

Бизнис је најзначајнија социјална чињеница која се вриједносно процјењује. Послодавци очекују да запослени не поткрадају фирму, стране уговорнице очекују да међусобно поштују обавезе. Чак ни лагање не би било успјешно кад већина људи не би била истинољубива и склона другим да вјерује. Повјерење је кључна ријеч модерног бизниса и већина фирми ипак се не држи девизе: "Нека купац пази!"

3. ПОСЛОВНА ЕТИКА КАО "ИГРА ПОКЕРА"

Неки пословни људи сматрају да пословна етика не слиједи високе етичке стандарде, дакле, она није религиозна етика. Лагање у послу, сматрају неки аутори, је прихватљиво док играју у границама неписаних правила. Наиме, етика пословања није друштвена етика, већ прије етика "игре покера".

У дипломатији, покеру и пословању, неистина престаје да буде неистина, кад све стране схвате да се не очекује да се каже истина" (Алберт Кар, 2001). Блефирење је свакодневна стратегија. Милиони пословних људи осјећају се помало фрустрирано кад кажу свом шефу да, а потајно мисле не, јер је алтернатива санкција, можда чак и отказ. Пословна етика је етика игре, а не религијска етика.

Већина директора у властитом интересу или у интересу компаније спроводе неки облик обмане у преговорима са клијентима, синдикатима, владиним службеницима. У приватном животу ови људи су врло етични. Блефирење у пословању слиједи логику да је оно етично све док директори послују у границама закона, слиједи профитну логику и избјегавају злонамјерне лажи. Истини за вољу, све више је и оних који економију и управљање компанијама не свде на игру.

4. ПОСЛОВНА ЕТИКА – ПРИМЈЕНА МОРАЛНИХ ПРИНЦИПА У БИЗНИСУ

Кључна ријеч "интегритет" која значи држати се заједно, тражи од руководиоца моћну интегративну снагу да држе заједно велики број важних и често супротстављених вриједности и способност да се лични морал и руковођење доведу у исту равн.

У послу, као и у животу, менаџери су изложени људској склоности да гријеше, уз новац и моћ и потенцираном изазову да донесу морално проблематичне одлуке. Пословни интегритет руководиоца захтијева да води рачуна не само о властитој етичности, већ и о моралности других људи, па и саме компаније.

Лаура Неш, Џон Драмонд и Бил Беин 2001, дефинише пословну етику као студију о томе како пословни контекст поставља своје јединствене проблеме пред моралну личност која дјелује као представник тог система.

Пословна етика, према Лаури Неш, може се подијелити у три основне области одлучивања:

- избори у оквиру законских прописа (какви требају закони и треба ли их поштовати),
- избори у оквиру економских и социјалних питања изван граница закона, у оквиру вриједности. Ови избори се тичу начина на који једна личност третира друге, колико су искрени, колико се држе задате ријечи, колика је спремност на добровољну надокнаду штете,
- избори који подразумевају давање предности сопственом интересу.



5. БИЗНИС ЗАКОН И МОРАЛ

Бизнис је друштвена иницијатива коју регулишу императивне и диспозитивне правне норме. Ограничења у бизнису су законска и морална. Протестантска етика, као важан етички образац у бизнису је утемељила снажни индивидуализам, радну етику и свјетовну моралну

вриједност. Међутим, појавом акционарских друштава, раздвајањем својине и функције, менаџери превасходно слиједи логику профита и законе, а не моралне норме.

Многи закони такође, забрањују неморалну праксу, неморални поступци су највећим дијелом друштвено штетни. Тако су на примјер, убиство, крађа и кривоклетство толико друштвено штетни, да су не само неморални, већ и противправни. Ови деликти су санкционисани не само морално већ и кривичноправно.

Расна дискриминација је била прво неморална, а потом проглашена за незакониту. Нису сви закони морално одбрањиви. Спроводити дискриминацију повинујући се закону значи чинити неморалне радње. Не може се све неморално прогласити за нелегално. Лагање је неморално, али се свако лагање не може прогласити незаконитим. То што муж лаже своју жену не мора бити нелегално. Наравно, пословни људи не могу, чак и они који се позивају на закон, да лажу у свакој прилици, кад год им се свиди, поготово не у комуникацији са пословним партнерима или запосленим. Уколико би то чинили било би то лоше и неморално пословање.

6. СПОРАЗУМНА КОРПОРАТИВНА ЕТИКА

Етика *laissez-faire*, Адама Смита, утемељена на егоистичном интересу и кућном васпитању, не може да да одговор, комуникацију и акцију заједнице који би били одговарајући за изражавање највеће бриге о профиту и моралу.

Корпоративна етика поставља корпоративне стандарде понашања, који узимају у обзир не само што не требају руководиоци да чине, већ шта су дужни да чине са економског и моралног становишта.

Корпоративни капитализам поставља нове етичке императиве, нове вриједности и нову свијест да се "вољна размјена, здравље појединца и друштва, сарадња великих група" заснива на нечем вишем од посвећеног личног интереса. Неолиберализам је освијетлио проблем односа мултинационалне компаније и економског система који почива на неограниченом расту.

Међутим, прави етички проблем је како да се компанија и економски систем утемеље на њези запослених, који посједују истинско самопоштовање, у чији је систем вриједности дубоко усађена добробит других.

Успјех се мора морално утемељити да би био истинска људска вриједност. Неш, нову пословну етику назива споразумном пословном етиком, наводећи примјер компаније Јохнсон-Јохнсон, и начина на који се у њој, преусмјерава лични интерес. Не доводећи у питање профит, лидери наведене компаније подређују сопствени интерес другим мотивима, од којих су најважнији стварање вриједности и пружање услуга другима.

Споразумна пословна етика укључује класични стандард моралности, правну обавезу, одмјеравање права, калкулисање трошкова и посљедица, али и оно "што каже срце", те осјећање сопствене вриједности менаџера.

Сваки појединац је вриједан поштовања и услужности и изнад је механизма организације и њене финансијске стратегије.

Нова етика је истовремено и добро пословно расуђивање.

У филозофији и пословној етици присутна су мишљења која корпорацији при-писују етичка својства. Попут личности и грађанина, она има моралну одговорност, као што има и законску одговорност.

Корпоративна одговорност поставља проблем односа појединачне одговорности и колективне одговорности. Корпорација се може сматрати морално одговорном чак и онда кад ни један појединац није морално одговоран.

К. Маркс је кривио капиталистички систем чији су појединци били производ и средство тог система.

Корпорације могу бити одговорне заједно са појединцима корпорације, слично правној санкцији предузећа и директора. Корпорација је одговорна и ако је одговоран сваки појединачни члан. Однос између личног етичког интегритета и корпорацијских интереса у практичном одлучивању иде често на штету личног интегритета менаџера. Корпоративна култура компаније коју формирају њени циљеви и политика, њене структуре и стратегије, што показују њене вриједности и ставови, води ка њеној високој моралности. Корпоративни идентитет организације има важан атрибут - високу моралност, моралну културу на основу које треба да дјелује. Дакле, корпоративна култура мора бити обликована са моралног становишта.

Моралне вриједности су рационалност и поштовање, расуђивање на основу сврхе и стратегије, узимање у обзир унутрашње вриједности осталих људских бића, и осјетљивост према њиховим правима, интересима и потребама.

Попут појединца, који мора имати истанчано чуло за етичка питања, корпорација такође мора обратити пажњу на моралне ситуације, развити моралне ставове и одговорности. Висока моралност корпорације показује се у практичном моралном дјеловању, добрим дјелима (филантропски прилог, брига о здрављу, образовању, трудницама, хендикепираним).

Морална аутономија појединца мора наћи своје мјесто унутар корпоративне културе, која се и темељи на поштовању личности.

LITERATURA

1. Корни, Д. (1999), *Етика информисања*, Слио, Београд
2. Мирковић, Д. (2005), *Банкарско право*, ФСТ, Бијељина
3. Неш, Л., Драмонд, Ц. и Беин, Б. (2001), *Пословна етика*, Слио, Београд
4. Ристић, Ж. (2004), *Етика и новац*, Београд
5. Ричард, Т. Џорџ. Д. (2003), *Пословна етика*, Филип Вишњић, Београд
6. Суботић, Д. и Лазић, Ј. (1997), *Пословна етика*, КИЗ Центар, Београд
7. Станојловић С., Мирковић Д., *Комуницирање у бизнису и пословна етика*, ФСТ, Бијељина

ГЛОБАЛИЗАЦИЈА – ИЗАЗОВ И ПРИЈЕТЊА

* Факултет спољне трговине Бијељина

Глобализација – изазов и пријетња

О глобализацији, том највећем пројекту с почетка XXI вијека, највећој транзицији која тако темељито мијења свијет, код нас се тако мало расправља. Иако је видљиво да је глобализација велика промјена поретка, код нас се не примјећује напор да се сагледа властито мјесто у том будућем поретку. Не расправља се о методама како изборити своје будуће што повољније мјесто.

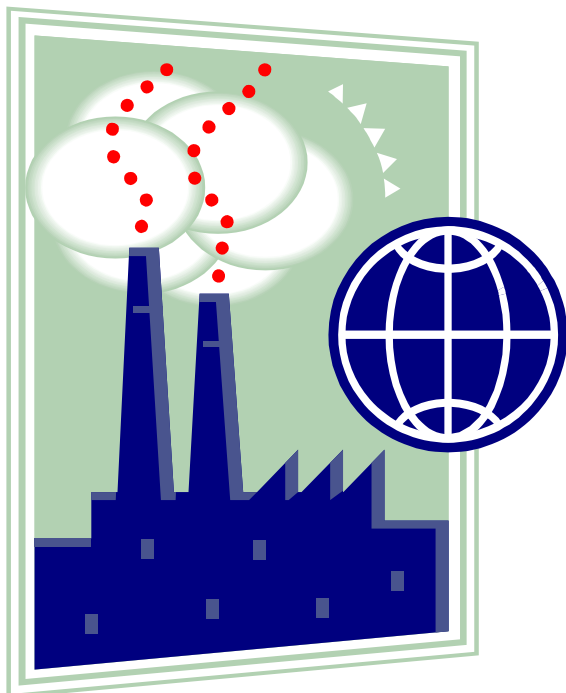
Свака велика транзиција је темељна промјена свијета у којој не напредују сви. Суштина транзиције је јест у великој промјени, у успостављању новог поретка, нових критерија развоја, нових вредновања успјешности.

Неки видно напредују и углавном задрже ту почетну предност кроз цијело вријеме трајања тог модела привредног раста и друштвеног развоја уопште.

Почетне развојне предности углавном се трајно задржавају прерастајући у развојну супериорност и нарастање разлика у развијености на тој основи.

Они који не ухвате почетни корак касније углавном трајно заостају.

Тако је било у досадашњој индустријској ери развоја. Транзиција из аграрног у индустријско друштво прије око двије стотине педесет година успоставила је нови поредак, који је водио углавном нарастању разлика у развијености. Пирамида развијености је временом постајала све оштрија. Богатство се све више концентрисало у сам врх, док се на другој страни ширила плоча све веће релативне неразвијености, достижући забрињавајуће нивое биолошке



угрожености на раширеним географским просторима свијета.

Како ће свијет изгледати у новој постиндустријској ери развоја? Хоће ли порасте шансе за развој свих или ће се убрзати досадашњи трендови пораста разлика у развијености?

Према почетним резултатима дјеловања слободног тржишта у Европи динамика раста разлика у развијености је у порасту.

На глобализацију се код нас гледа као на будућност која ће тек доћи, као на почетни пројекат којем се дефинишу почетне контуре те да, тек, предстоји његово извођење. Можда је то разлог наше почетне суздржаности.

Уз то, на глобализацију се гледа као на општи наилазећи бољитак за све, што се наравно односи и на нас, чак независно од тога у којој мјери ћемо се у то укључивати и томе доприносити. Не примјећују се ни минималне активности о томе како изборити своје што повољније мјесто и које су последице неуспјешног укључења у овај нови, развојни процес. Нема ни основних расправа о дугорочним стратешким развојним опредјељенима у којима би се сагледала и питања нашег укључивања у процес глобализације.

Занемарује се чињеница, да је процес глобализације већ увелико отпочео, и да смо дубоко у њему¹.

Глобализација очито није избор него жива стварност у којој учествујемо. Од глобализације се није могуће изоловати нити је могуће неутрализовати ту врсту утицаја било у цијелини или дјелимично. Није могуће неутрализовати негативне а подржати позитивне утицаје глобализације на властити развој, које могућности су постојале у досадашњем концепту економских односа према иностранству (царине, девизни курсеви, порези и слично). Глобализација и глобални утицаји дјелују неспутано и у цијелини. Једноставно, ту сте и морате учествовати у њој, хтјели ви то или не, били тога свјесни или не. Једноставно подносите ту врсту утицаја.

Глобализација очито није општи бољитак за све без обзира на успјешност укључења у њу. Тога у економији никада није било нити ће када бити. За бољитак се увијек потребно изборити. Уколико се успјешно укључите и побјеђујете, економски напредујете. У супротном трпите последице, сиромашите. Одатле управо толика потреба о схватању глобализације као новог изазова у развоју и позива на успјех, али и као низа нових и не малих пријетњи и стрепњи да се не успије, што носи проблем не малих материјалних погоршања.

У условима глобализације развој је, углавном екстерно одређен. Успјешност је везана за могућност да се „прихвати игра“ односно да се слиједе задати критерији и принципи развоја. Немогућност достизања и одржавања тих критерија очито води „испадању из игре“ односно динамичном

¹ Већ је четвртина свјетског бруто друштвеног производа глобализована и за наредних десет година тај број ће се удвостручити. Стратегија развоја Словеније – оснутака за јавно расправу, Уред за макроекономске анализе и развој Љубљана, 2004, стр. 54

погоршању свог дотадашњег економског положаја уз пријетње убрзаног сиромашења.

Европска глобализација

Укидањем царина, и посебно увођењем евра, стало се на пут остварења јединственог европског тржишта, као првог услова покретања свеопште економске интеграције у Европи. Тиме је значајније отпочео процес европске глобализације. Тежиште је на слободном тржишту и промјенама које оно својим утицајима носи.

Распрострањено слободно европско тржиште треба, својим утицајима, да изврши темељну промјену у досадашњим националним економијама, до стварања јединствене европске економије. То је коначан циљ којем се тежи. Очекивања су да то буде свима на корист, а никоме на штету. Тако бар говоре пројектанти.

Основни привредно – системски институционални носилац је регион. Одузимањем монетарне функције досадашње централне владе су увелико „развлаштене“ својих економских функција.

Уз то, да би Европа функционисала као јединствен економски механизам, нужно је укинути постојеће државне границе или им битно умањити значење.

Снага која то може да учини су региони, посебно прекогранични, којих већ има око двије стотине. Прекогранична економска сарадња, посебно у форми прекограничних региона треба у суштини да територијално прекомпоује Европу. Умјесто садашње слике Европе испресјечане густом мрежом националних државних граница, треба да се појави нова слика са крупним наднационалним регионима као основним носиоцима развоја.

Улога која се даје регионима је изузетна.

Користећи се компаративним предностима, региони би требали да ријеше један од до сада најтеже рјешивих проблема. Поред општег убрзања развоја они би требали да допринесу смањењу разлика у развијености. Досадашње владе су трошиле огромне износе средстава на смиривање разлика у развијености. Региони би то сада требали да постигну без тих средстава.

Према очекивањима, та могућност лежи у регионалним, варијацијама фактора производње и њиховом потпунијем кориштењу.

Ако би се то догодило био би то изузетан заокрет у укупној пракси економског развоја, а уједињење Европе би постигло свој циљ.

Слободно тржиште и подјела рада

Досадашња бројна прекогранична ограничења у кретању роба, људи и капитала су спречавала оптималну велику подјелу рада у Европи, засновану на регионалним компаративним предностима. Сада би стање требало да буде другачије.

Слободно јединствено тржиште Европе треба да битно промијени токове у алокацији производних фактора. То је ново производно прегруписање на новом глобалном европском нивоу.

То је основа велике међурегионалне подјеле рада и на томе не малих развојних рационалности. Економија региона се заснива на изградњи властитог „профила“. То је производ или група производа у којима се изражава конкурентска предност у односу на друге. Међурегионална варијација у структури фактора производње, и могућност да се на широком слободном европском тржишту та компаративна предност реализује, представља основни изазов европске економске интеграције.

Ово је идеална слика европског концепта интеграције заснована на премиси „корист за све, никоме на штету“. Придружујући се и подупирући уједињење Европе, сви ћемо максимално профитирати, те нема разлога за било каква сумњичења а посебно не за отпор.

Ову идеалну слику европске економске интеграције и европског уједињења о користима за све, односно о смањењу међурегионалних диспаратности мути присутна стварност. Разлике у развијености се не смирују него и даље несмирено напредују.

Сумње допиру са стране дефеката у извођењу пројекта.

Јединствено тржиште се не остварује у својој потпуности. Умјесто потпуне слободе кретања роба, радне снаге и капитала, остварује се само слобода у кретању роба.

И овдје је та слобода непотпуна. Слобода припада само страни развијених. Њихови производи се сасвим слободно без икаквих ограничења крећу у правцу мање развијених.

Те слободе нема на страни мање развијених. Њихови пољопривредни производи, у којима они изражавају производну предност нису у стању да се слободно крећу у правцу развијених. На увоз се плаћају високи прелевмани² што ограничава увоз и обара цијене пољопривредним производима мање развијених и природно гуши њихову производњу.

То није крај „слободама“ мање развијених. Аграрни протекционизам је додатни притисак на пољопривреду мање развијених.

Своје аграрне вишкове развијени извозе у мање развијене уз високе субвенције што обара цијене испод цијена домаћих производа. Једина развојна компаративна предност мање развијених тиме је пред озбиљним искушењем. Кретање капитала је ограничено на кретање финансијског капитала. Високе каматне стопе више исцрпљују него што подстичу економски развој мање развијених.

Износи реалног капитала који прелазе границе мање развијених су изузетно скромни. И спорадична пресељења неких производних линија изазивају оштра реаговања радника, синдиката и јавности развијених земаља из којих тај капитал потиче.

Масовније кретање радне снаге је под изузетним ограничењима. Из круга мање развијених, на разне начине, извлаче се најквалитетнији радници углавном високо образовани.

Обзиром да се ради о основном развојном фактору то битно умањује развојне шансе мање развијених.

У суштини се наставља са досадашњим основним моделом економских односа развијених и мање развијених гдје се капитал држи у мјесту а креће се роба и дјелимично радна снага, али у супротним правцима.

Досадашње увећање слободе тржишта, засновано на укидању царина и монетарном развлашћивању централних влада, односи се заправо на огромно увећање слободе само једног тржишног сегмента – на увећање слободе у кретању роба. То, по својој суштини, гуши а не подстиче привредни развој мање развијених. Без пуне слободе у кретању капитала и посебно кретању радне снаге нема јединствености тржишта као основе економског интегрисања. Дефекти у јединствености тржишта ограничавају могућност остварења уравнотеженијег развоја. Напротив повећана слобода у кретању роба, уз битна ограничења у кретању реалног капитала а посебно радне снаге, реално доприноси економској дезинтеграцији, односно порасту разлика у развијености. То је реална пријетња успјешности пројекта.

² царине, на увоз пољопривредних производа.

Слобода тржишта – тиранија јачег

Слободно тржиште је премоћ и тиранија јачег. Оно једноставно појачано богати богате а сиромашу сиромашне. Разлог је у субоптималној алокацији ресурса. Једноставно то је једна од тржишних ирационалности, његова грешка. У околностима слободног тржишта капитал и радна снага се појачно концентришу у кругу развијених напуштајући мање развијена. То је јена од битних законитости функционисања тржишта.

Да би исправиле ту тржишну грешку, односно да би успориле и смањивале регионалне разлике у развијености, досадашње централне владе су веома различитим мјерама и уз огромне износе материјалних средстава, помагале развој мање развијених. И поред тога резултат је био скроман.

У концепту европске економске интеграције два су ослоња за рјешавање овог проблема:

- структурни фондови³
- развојна улога региона.

У досадашњим јединственим националним тржиштима, гдје је владала пуна слобода у кретању роба, радне снаге и капитала, владе су, уз остало, остваривале огромна капитална улагања у кругу мање развијених, што није значајније смирило регионалне развојне диспаратите.

Тешко је вјеровати да је паритетан обим средстава у стању да издвоји Европска Унија.

Нејединственост тржишта је друго крупно питање. Према почетним резултатима појачана слобода у кретању роба не смирује него снажно подстиче пораст разлика у развијености.

Наде да ће се потпунијим ослоњем на регион остварити смањење регионалних разлика у развијености, још увијек су хипотетског карактера. Тешко је вјеровати да је пука промјена институционалног развојног ослоња (са централне владе на регион) у стању да промијени законитост тржишног функционисања. Тешко је вјеровати да из круга мање развијених и даље неће „бјежати“ капитал у развијене, односно да неће одлазити квалитетна радна снага, што ће умањивати темпо њиховог развоја.

Широм је отворено и питање регионалних компаративних предности мислећи при томе на природне компаративне предности, као основе формирања региона.

Природни фактор је одавно престао да игра неку значајнију, а посебно не одлучујућу улогу у привредном развоју. Цијене производа у којима је високо учешће материјала (природни фактор) углавном су на свјетском тржишту ниске еластичности и депресиране.

Компаративне предности су на сасвим другој страни. Цијене производа код којих је високо учешће знања високо у еластичне и у сталном порасту. Компаративне предности су на страни развијених засноване на висококвалитетној радној снази и ефектима агломерације.

Због тога тешко је очекивати да би региони могли да испуне задатке убрзања и уравнотежења, који се од њих очекују.

Заједно са тим је и питање територијалне мобилности капитала. Тешко је очекивати да ће се правац кретања капитала промијенити.

Кретање капитала је једносмјерно. Он се креће у правцу развијених подручја у којима су компаративне развојне предности. Због тога тешко је очекивати промјене ове економске законитости, односно промјену правца кретања

³ Европски фонд за регионални развој, Европски социјални фонд, Европски фонд за пољопривредну оријентацију и гаранцију, Финансијски инструменти за оријентацију у рибарству, Програм комунарних иницијатива, Кохезијски фонд, Европска инвестициона банка.

капитала. На против широко отворено тржиште би могло да поспјешу капитал – концентрације.

Све су то озбиљне пријетње успјешности економске и просторне интеграције у Европи. Умјесто тога, могла би се догодити појачана дезинтеграција. Слика центра и периферије Европе могла би убрзо да се покаже у појачаним контрастима.

Поуке и поруке из праксе

У историји нема примјера да је нека привреда стасала, да се развила а да у току израстања није била штићена, да се није бранила од јачих. Царинске, пореске и монетарне заштите су се смањивале сразмјерно постизању властите снаге. Да се њемачка, јапанска или нека друга привреда нису штитиле од снажније америчке послје Другог свјетског рата, сигурно је да не би стигле тамо гдје су данас. Да су се те привреде развијале под данашњим условима слободног и веома мобилног тржишта роба, а имобилног у дијелу капитала и рада, догађало би им се управо оно што се данас догађа мање развијеним европским земљама – масовна навала јефтинијих роба из правца развијених гуши домаћу привреду до њиховог потпуног уништења. На другој страни, финансијски монополи путем високих камата, исцрпљују инвестициони потенцијал, односно смањују могући обим инвестиција.



Селективно се извлачи најквалитетнији дио радне снаге чиме се одузима и последња нада о могућностима привредног развоја на овим просторима.

Слика која се све јасније показује на нашим али и на раширеним просторима јужне и источне Европе говори управо о последицама ове врсте утицаја. Привреда, посебно индустрија, је скоро у потпуности уништена. Формира се нова, углавном стерилна привредна структура, неспособна за остваривање динамичнијег привредног раста. Главни извори доходака су у државној администрацији, култури, образовању, здравству а од производних дјелатности су индивидуална пољопривреда, грађевинарство, комуналне и друге дјелатности јавне привреде. То је структура економски зависне привреде усмјерене углавном на прометање туђих роба и туђег финансијског капитала.

Недостаје значајније учешће индустријског сегмента привреде као основе привредног развоја. Јер индустрија је носилац техничког прогреса, без чега нема могућности за остварење динамичнијег привредног раста. Без могућности остварења властитих индустријских производа престају могућности њиховог значајнијег учешћа на „јединственом“ тржишту Европе. Ствари реално изгледају сасвим другачије од пројекта. Слободно европско тржиште роба довело је до изузетног проширења тржишта развијених на подручје мање развијених, из којег правца вуку енормне материјалне користи.

Продужи ли се тим путем умјесто европске интеграције стиже се до енормне дезинтеграције. Стиже се до енормних разлика у развијености које ће спречавати сваку могућност економског и сваког другог интегрисања. Мање развијени неће једноставно имати властитих производа са којима би учествовали на том слободном европском тржишту, што ће природно водити њиховом убрзаном економском пропадању. Идеја о оштром међурегионалном конкурисању, у оквиру слободног европског тржишта, као новој форми реализовања међусобних компаративних предности и максимирања европског развојног резултата на тој основи, показује се у сасвим другом свијетлу. Одузимањем индустријског развоја мање развијеним европским земљама, оне се природно упућују на само дјелимичну партиципацију на слободном европском тржишту. Углавном се то односи на учешће у тржишту услуга прије свега туристичких те дјелимичном учешћу на тржишту пољопривредних производа. Овако скроман извоз природно их води у трајнији неразвој гдје ће велики број становника у властитом сиромаштву црпiti своју egzистенцију из индивидуалне пољопривреде. То је природан резултат уколико се продужи са досадашњом нејединствености тржишта, са максималном територијалном мобилности роба и огромној имобилности рада и капитала.

Друга важна порука и поука из праксе односи се на концепт регионализације и његово заживљавање.

Скоро да нема ни почетних најава о разградњи постојећих држава и изградњи нових регионалних, наднационалних привредно – системских институција. Прекогранични региони углавном су подстицани извана. Стоје на доста лабавим договорним рјешењима и углавном још увијек декларативним изјашњењима о потребама прекограничне економске, културне и образовне сарадње. Све је то веома удаљено од пројектованог садржаја региона који је такав да треба да прекомпонује постојећу Европу – да је од националних држава претвори у мрежу наднационалних регионалних заједница.

Примјетне су тежње да мрежу будућих региона чине постојеће државе. О регионима се говори, као о дијеловима постојећих држава. Не постоје ни почетне најаве о спремности појединих држава да дио своје територије уступе под правну јурисдикцију евентуалног прекограничног региона. Још увијек се углавном говори о прекограничној регионалној сарадњи суверених држава.

Овим је питање региона као нових наднационалних носилаца привредног развоја Европе широм отворено.

Умјесто да су енергије усмјерене у правцу стварања нових европских институција, прије свега региона, пракса је интензивно кренула другим током.

На основу дјелимичне јединствености тржишта (слободна кретања роба) кренула је потрага за освајање тржишта. Земље високе економске супериорности добиле су раширено слободно европско тржиште роба, што им наравно доноси изузетне користи. Више нема прекограничних ограничења нити „домаћих“ индустрија које би им евентуално конкурисале и одузимале дио тржишта. Тржиште је широко и слободно што увећава профите.

Они слабије економске снаге, користећи се другим предностима, пожурили су да дођу до својих „тржишних ниша“. Веома је поучан примјер Словеније која се успјешно смјестила у своју „балканску тржишну нишу“ која јој доноси изузетну корист.

На крају, мање развијени на којима се све то завршава, све то нијемо гледају, немоћни да било шта значајније учине у своју економску одбрану.

* * * * *

Досадашње нејединствено тржиште, засновано на слободном кретању роба и веома ограниченом кретању рада и реалног капитала, оставило је своје крупне развојне последице. Умјесто интеграције у порасту је економска дезинтеграција Европе. Значајан дио Европе захватило је не мало сиромаштво, без наде да га је на овим тржишним основама могуће ријешити. На другој страни развијени убрзано измичу у свом развоју. Као да влада задовољство постигнутим резултатом отворености тржишта роба.

Не примјећују се значајнији напори о томе како учинити мобилним и факторе производње. На слободу кретања радника, на укупном европском простору, односно на јединствено европско тржиште рада, још увијек се гледа издалека.

Умјесто да се појачано креће у правцу мање развијених (реални) капитал се појачано концентрише код развијених.

Нарастање регионалних разлика не прати пораст средстава у структурним фондовима. Та врста интервенција на смањење разлика у развијености, све је мања.

Како ће тећи будућност Европе, треба сачекати. У којој мјери ће се показати подношљивим енорман раст разлика у развијености и која врста реаговања ће се појавити, тек ће се видјети? Или ће се заиста формирати центар и периферија као нова основа функционисања Европе?

Све је на сцени и тек ће се видјети.

ОКВИР ПРОЦЕСА УПРАВЉАЊА МАРКЕТИНГОМ УСЛУЖНОГ ПРЕДУЗЕЋА

* Факултет спољње трговине Бијељина

Оквир процеса управљања маркетингом услужног предузећа у значајној мери одређују три фактора:

- обележја услуге,
- начин стварања вредности услуге, и
- специфичности услужног маркетинг микса.

1. Обележја услуге као детерминанта структурирања процеса управљања маркетингом

Обележја услуге која је чине различитом од материјалног производа у великој мери опредељују и конфигурацију управљачког система маркетинга. Низ активности, метода, процедура, итд., морају се у маркетингу услуга поставити на начин који често не личи на оно што се практикује у индустријским предузећима. Основни разлог је што услужни маркетинг менаџмент мора ефикасно да се суочи са изазовима које специфичности услуга намећу.

Неки од тих изазова, посматрано генерално по појединим обележјима услуга, су следећи:

1) Неопипљивост

- а) Изражен је проблем комуницирања са окружењем због тешкоћа у презентирању неопипљиве услужне понуде;
- б) Формирање цена се одвија у амбијенту неизвесности у погледу прецизирања реакције корисника на одређене нивое цена;
- в) Није увек сигурно да ли се цена може третирати и као комуникациони инструмент;
- г) Често је несигурно ослањати се на трошковано рачуноводство приликом формирања цена, релација између трошкова и цене услуге није ни близу чврста као код материјалних производа;
- д) Постојећи системи патентне заштите скројени су за материјални контекст у који се услуге тешко уклапају;
- е) Истраживање тржишта услуга скопчано је са низом потешкоћа које произлазе из немогућности презентације или описивања услуге испитанику, посебно су, што се истраживања тиче, проблематична мотивациона истраживања, као најзначајнија код услуга, итд.

2) Недељивост производње и потрошње

- а) Корисник, као "аутсајдер", мора бити укључен у процес стварања вредности (производње) услуге, што значи да мора бити убачен у систем на прави начин, како би и он и фирма могли да реализују циљне користи;
- б) Често више корисника истовремено користи услугу, што изискује додатне управљачке и извршне напоре да се постигну и предузетнички и кориснички циљеви;

- в) Време процеса пружања услуге је време које треба искористити и за неке промоционе активности, нарочито персуасивне, индиректно и/или директно, ако се то време пропусти, конкретна прилика је изгубљена;
- г) Менаџмент услужног предузећа стално мора имати на уму да низ маркетинг активности усмерених на корисника обавља контактано - услужно особље, обично на нижим и средњим нивоима организационе хијерархије, што значи да оно мора бити не само адекватно едуковано, него и мотивисано; итд.

3) Хетерогеност

- а) Тешкоће у обезбеђењу стандардног квалитета услуге;
- б) Отежано је управљање квалитетом као стратешким обеле-жјем услуге;
- в) Отежан је процес изградње марке услуге;
- г) Неизвесно је да ли се, и у којој мери, нестандардност квали-тета услуге може искористити за њену диференцијацију, укључујући и персонализацију; итд.

4) Незадрживост

- а) Немогућност коришћења уобичајених дистрибутивних и логистичких метода;
- б) Отежана синхронизација тражње и понуде;
- в) Неизвесност у вези ефикасности појединих инструмената управљања тражњом;
- г) Потреба да се лојална корисничка база стално учвршћује, због амортизовања корисничке користи од услуге (незадрживост и на страни корисника); итд.

Оно што обележја услуга намећу као битно за процес управљања маркетингом разликоваће се, по својој структури и релативном значају појединих параметара, у различитим услужним предузећима. Због тога маркетинг менаџмент треба да специфицира шта је то што је примерено конкретном предузећу, односно циљевима које оно треба да постигне. У сваком случају јасно је да копирање и примена индустријских шаблона не може дати добре резултате и да адекватно структуриран процес управљања маркетингом услужног

2. Начин стварања вредности услуге као фактор структурирања процеса управљања маркетингом

У контексту управљања маркетингом под начином стварања вредности услуге подразумеваћемо продукциони оквир услуге, прецизније чињеницу да се, у највећем броју случајева вредност услуге ствара у интеракцији између корисника и пружаоца услуге. При томе треба имати у виду да у неким случајевима корисник перципира вредност услуге, у смислу да осећа корист, већ у току њеног пружања, док се у неким случајевима корисникова перцепција вредности развија са временском задршком. Без обзира на то,

стандардни продукциони оквир услуге захтева интеракцију да би се добила вредност.

Уколико вредност услуге произлази из интерактивног процеса логично је да га услужни маркетинг менаџмент мора покривати, и то не само у погледу дефинисања његових маркетинг процедура, него и у смислу стварања претпоставки реализације тих процедура. Једна од централних претпоставки успешног одвијања интерактивног процеса јесте адекватно управљање људским ресурсима услужне фирме, нарочито оним њиховим делом који је у директном контакту са корисницима услуга. Да би маркетинг процедуре могле бити успешно имплементирани у интерактивном процесу потребно је да и управљање људским ресурсима услужне фирме буде маркетинг оријентисано.

Коначно, да би процес управљања услужним маркетингом био комплетан, потребно је маркетинг напоре услужног предузећа усмерити на кориснике, односно, поред онога што се дешава у интерактивном процесу, корисник треба да буде изложен и оним маркетинг активностима фирме које бисмо, условно, могли сврстати у традиционалне.

Из изложеног произлази да процес управљања маркетингом услужног предузећа покрива три линије релација, на основу чега можемо да идентификујемо и три типа маркетинга услужног предузећа:

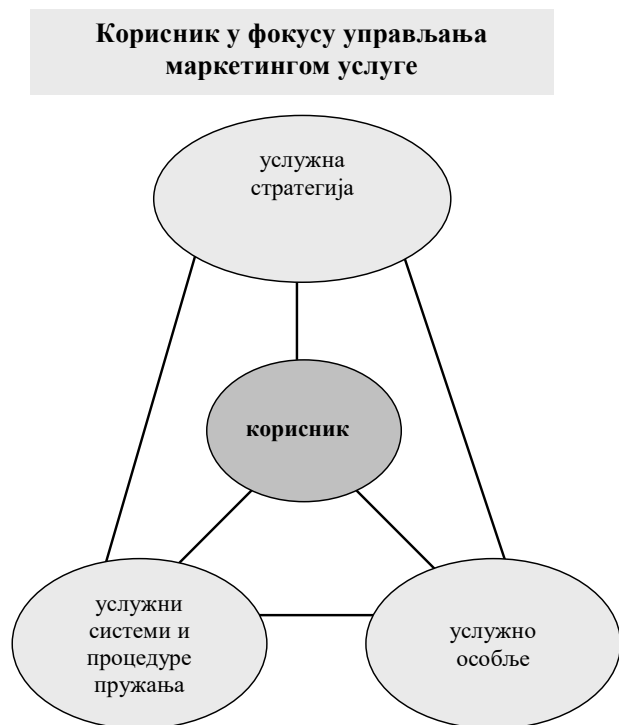
- интеракција пружаоца услуге и корисника, односно *интерактивни маркетинг*,
- специфичне активности управљања људским ресурсима, односно *интерни маркетинг*, и
- претежно спољне маркетинг активности услужне фирме, усмерене на корисничку популацију, односно *екстерни маркетинг*.

Графички се ове релације могу приказати на следећи начин:¹



¹ Овакав приступ користе многи аутори. Овде је презентирана прерађена верзија троугла маркетинга услуга *Wasmera i Brunera (D. J. Wasmer, G. Bruner II: Using Organizational Culture to Design Internal Marketing Strategies, Journal of Services Marketing, vol. 5, no. 1, 1991., pp. 35-46, str. 36.)*

Овај стандардни приказ троугла маркетинга услуга јасно упућује на међузависности у процесу управљања маркетингом услужног предузећа. Троугао маркетинга услуга представља платформу конципирања и имплементације како стратешких, тако и тактичких маркетинг активности. Он такође упућује на потребу постизања стратешког и имплементационог паралелизма у дејству на све три његове стране, односно на потребу да сва три типа маркетинга примењена у услужном предузећу буду једна конзистентна целина. У том случају може се рачунати да ће корисник услуге бити фокална тачка укупних маркетинг напора услужног предузећа. То је илустровано следећом сликом:



Корисник услуге је, према томе, у средишту формирања и имплементације стратешке услужне поставке. Имплементација се одвија преко одговарајућих система и процедура које треба да су усаглашене са услужном стратегијом, а трећи ослонац процеса управљања је услужно особље које своје интеракционе задатке обавља у складу са стратешким и системско – процедуралним поставкама.

3. Специфичности маркетинг микса услуга као фактор структурирања процеса управљања маркетингом

Специфичности услуга као предмета купопродаје, односно њихова карактеристична обележја, узрокују постојање специфичних карактеристика маркетинг микса услужних предузећа. Познавање ових специфичности омогућава да се маркетинг миксу, као интегрисаном скупу контролабилних варијабли, приступи на начин који ће омогућити ефикасно управљање маркетингом услужног предузећа у свакој од управљачких фаза.

Стандардни маркетинг микс погодан је за примену у различитим типовима производних предузећа, свугде где је финални производни оутпут материјализован, односно опипљив. Међутим, код услуга је ситуација друкчија. Аналогно елементу "производ" овде би стајало "услуга", али проблем представљају обележја услуге која онемогућавају да

се она, у управљачком смислу, третира као физички производ, тј. да се подвргне свим оним маркетинг активностима које могу да се примене на производу као елементу маркетинг микса. Из тога произлази да је једноставна замена термина "производ" термином "услуга", неадекватна, уколико се елемент "услуга" садржајно не разради на начин који ће респектовати не само њена базична обележја, него и процес њеног настанка (производње), као и контекст који је, у комбинацији са осталим елементима микса, чини маркетабилном. Што се тиче осталих елемената маркетинг микса (цена, дистрибуција и промоција) може се рећи да не постоје неке препреке коришћењу истих термина, али треба имати у виду да је садржај управљачких поступака који се односе на ове елементе специфичан.

Веома често се услужни маркетинг микс посматра као комбинација не четири, него седам елемената. При томе, поред стандардна четири елемента, услужном маркетинг миксу додају се још три: физичко окружење, процеси и људи. Тако се уместо познатог "4П" добива "7П" као жаргонска скраћеница за маркетинг микс услуга:

1. производ (*eng. product*)
2. цена (*eng. price*)
3. дистрибуција (*eng. place*)
4. промоција (*eng. promotion*)
5. физичко окружење (*eng. physical evidence*)
6. процеси (*eng. processes*)
7. људи (*eng. people*)

Додатна три елемента, дакле физичко окружење, процеси и људи, јесу управо оно што највише доприноси специфичности маркетинг микса услуга, а што логично произлази као потребан оквир процеса управљања маркетингом услужног предузећа. Тек са ова три додатна елемента располажемо довољним арсеналом оруђа за конципирање и имплементацију једног комплетног и комплексног приступа маркетингу услужног предузећа, који ће покривати све три стране троугла маркетинга услуга и ставити корисника у центар активности.

Наведена класификација елемената услужног маркетинг микса отвара, међутим, нека начелна питања. Наиме, сва три додатна елемента микса треба, у основи, да погоне празнине које, са управљачког становишта остају, кад се из микса избаци (физички) производ и уместо њега убаци услуга са свим својим обележјима. Остали елементи микса, у том смислу, нису толико важни, мада додатни елементи имају одређене импликације које се односе на промоцију и дистрибуцију, а посредно и на цену.

Празнине које додатни елементи попуњавају у основи произлазе из обележја услуге. Физичко окружење треба да компензира неопипљивост услуге, а у управљачком смислу то значи да га морамо искористити уместо оних атрибута физичког производа који комуницирају са потрошачем (нпр. дизајн, паковање). Процеси, поред ноторне чињенице да без њих и корисника у њима нема услуге, такође треба да допринесу појачавању опипљиве компоненте услуге, чиме се олакшава пут до корисничког мотивационог склопа. Ово се посебно односи на (за корисника) видљиви део процеса. Људски елемент, односно услужно особље, представља, уствари, атрибут понуде услужне фирме, што је битно различито у односу на материјални производ као елемент маркетинг микса.

Из изложеног произлази да у једном чвршћем, на базичним теоријским принципима заснованом концепту управљања маркетингом услужног предузећа, сва три додатна елемента услужног микса можемо прикључити елементу "производ" и добити елемент услужног маркетинг микса који ћемо звати *услуга*. Значи, процес управљања маркетингом услужног

предузећа заснива се на четири контролабилне варијабле, односно четири елемента (инструмента) маркетинг микса:



Услугу, као елемент маркетинг микса, дефинишу следећи параметри:

- концепт услуге,
- квалитет услуге,
- марка,
- развојни потенцијал,
- физичко окружење,
- процеси, и
- људски фактор.

Неки од набројаних параметара имају првенствено програмско – плански, а други имају првенствено имплементациони карактер, значи различито су релевантни за поједине фазе процеса управљања маркетингом у услужном предузећу.

Програмско – плански параметри услуге, односно они који имају претежно такав карактер су: *концепт, квалитет, марка и развојни потенцијал* услуге.

Имплементациони параметри услуге, односно параметри са претежно имплементационим карактером, су: *физичко окружење, процеси и људи*.

Што се тиче осталих елемената услужног маркетинг микса, цене, дистрибуције и промоције, њихов карактер је претежно програмско – плански.

Структурирање процеса управљања маркетингом услужног предузећа претпоставља декомпозицију услужног маркетинг микса на његов програмско – плански део и имплементациони део. У програмско – плански део услужног маркетинг микса улазе програмско – плански параметри услуге, као и цена, дистрибуција и промоција. Имплементациони део услужног маркетинг микса чине физичко окружење, процеси и особље. На овај начин у извесној мери декомпонован је и троугао маркетинга услуга, и то тако да фаза планирања у процесу управљања маркетингом услужног предузећа обухвата највећи део екстерног маркетинга и мање делове интерног и интерактивног маркетинга, док имплементациона фаза обухвата главнину интерног и интерактивног маркетинга и мањи део екстерног маркетинга. Контрола, као фаза процеса управљања услужним маркетингом у принципу се протеже на све маркетинг параметре.

Наведена разврставања, која проистичу из управљачке декомпозиције маркетинг микса, не треба схватити као крута разграничења, већ пре као оквир дефинисања базичних приступа који треба да се примене у појединим управљачким фазама, значи више се ради о разврставању методске

апаратуре примерене управљачком систему. Уосталом, као што знамо, фазе менаџмента се увек преплићу, не само у временском смислу, односно у смислу редоследа, него и у смислу њихове међусловљености. Из тога можемо закључити да у процесу управљања маркетингом услуга мора постојати методска конзистентност, коју је најлакше обезбедити применом приступа карактеристичних за поједину управљачку фазу, и у другим управљачким фазама. Тако, рецимо, јасно је да имплементациони састојци маркетинг микса морају кореспондирати концепту услуге, као састојку програмско – планског дела маркетинг микса, а то је могуће постићи једино ако се користе исти критеријални стандарди, без обзира што се ради о две фазе управљачког процеса.

4. Профитна усмереност процеса управљања маркетингом услужног предузећа

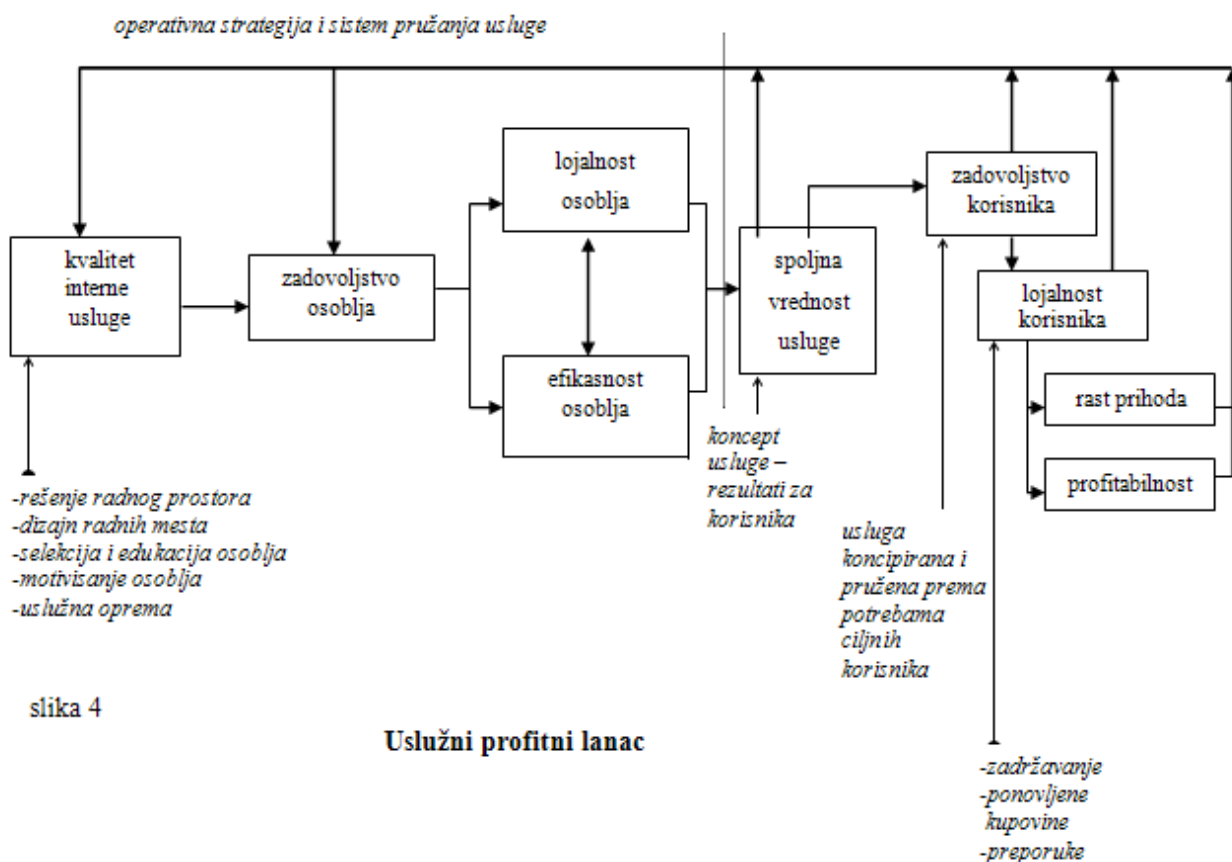
Цео процес управљања маркетингом услужног предузећа мора бити у функцији оптимизације његовог профитног резултата. Остварење оптималног резултата захтева проналажење и експлоатацију пословне позиције која, с једне стране, значи довољан ниво сагласности са потребама, жељама, ставовима, преференцијама и куповном снагом корисника услуге, а с друге стране, значи довољан ниво интерне пословне економије. Ово, у конкретним околностима, није једноставан услов, поготово што се, у ситуацији сталних промена на тржишту услуга и у окружењу уопште, тешко може идентификовати оптимум који би важио на дуги рок.

сања профита услужне фирме. У ту сврху може послужити модел услужног профитног ланца, приказаног на следећој слици (4):²

Приказани модел рашчлањује процес генерисања профита услужне фирме и јасно дефинише међусобне условљености појединих елемената тог процеса. Обратимо пажњу на то да је "спољна вредност услуге" резултат једне врсте програмирања и припреме предузећа за сам чин услуживања, а да је "задовољство корисника" резултат те спољне вредности и коначне провере концепта услуге у самом услужном процесу. Задовољство корисника резултира најпре лојалношћу, као инструменталном међуфазом, и, коначно, одговарајућим приходом, односно профитом као моделским оупутном за само предузеће.

Припремни и програмски елементи модела регулишу се не само у управљачкој фази планирања, него и у фази контроле, па стога модел има повратну везу (феедбацк) од финансијског резултата ка елементима који одређују спољну вредност услуге (према параметрима "интерног квалитета" и према људској компоненти). Квалитет имплементационе фазе, према овом моделу, био би темељем углавном на људском фактору, што је, уосталом, и нормално за услужне делатности с обзиром на њихову радну интензивност и интерактивни процес стварања вредности услуге.

Према томе, модел услужног профитног ланца можемо третирати као једну врсту инструктивног оквира приликом структурирања процеса управљања маркетингом у конкретним услужним предузећима. Друго, овај модел на специфичан начин осветљава подручје троугла маркетинга услуга, посебно потцртавајући улогу и значај управљања



Да би се обезбедила трајна профитна усмереност управљачког процеса потребно је аналитички ући у структуру генери-

² Адаптирано према: J. L. Heskett, T. O. Jones, G. W. Loveman, W. E. Sasser, L. A. Schlesinger: Putting the Service – Profit Chain to Work, Harvard Business Review, March – April 1994., pp. 164-174, str. 166.



људским ресурсима, тј. ону страну троугла која припада интерном маркетингу. Треће, из модела треба да уочимо да нема директне везе између једнократног задовољства корисника и рентабилности фирме, бар не у дугом року. Неопходно је да се изгради и одржи лојалност корисника, што маркетинг менаџмент мора прихватити као инструментални циљ чијим се остварењем долази до профита као главног циља. Наравно, профит такође можемо третирати као инструментални циљ у контексту раста и развоја услужног предузећа, али та разматрања би нас одвела ван оквира маркетинг менаџмента.

ЛИТЕРАТУРА:

1. P. Eiglier: Les enjeux strategique de l' unité de service, Institut d' Administration des Entreprises, Puyricard, W.P. no. 629, Février 2002.
2. J. L. Heskett, T. O. Jones, G. W. Loveman, W. E. Sasser, L. A. Schlesinger: Putting the Service – Profit Chain to Work, Harvard Business Review, March – April 1994., pp. 164-174.
3. Р. Канцир: Маркетинг услуга, Београдска пословна школа, 2004.
4. C. Lovelock, L. Wright: Principles of Service Marketing and Management, Prentice-Hall Inc., 2002.
5. Р. Милановић: Основи маркетинга, Свјетлост, Сарајево, 1991.
6. М. Милисављевић: Маркетинг, Мегатренд, Београд, 1998.
7. T. Mulhern, D. Duffy: Building Loyalty at Things Remembered, Journal of Consumer Marketing, vol. 21, no. 1, 2004., pp. 62-66
8. Ђ. Озретић-Дошен: Основе маркетинга услуга, Микрорад, Загреб, 2002.
- A. Palmer: Principles of Services Marketing, Mc Graw Hill, 2001.
- A. Payne: Essence of Services Marketing, Prentice-Hall Inc., 1993.
9. С. Васиљев: Маркетинг – принципи, Бирографика, Суботица, 1999.

РАЗЛОЗИ НЕДОВОЉНОГ ФУНКЦИОНИСАЊА МАРКЕТИНГА У НАШОЈ ПРИВРЕДИ

* Факултет спољне трговине Бијељина, Економски факултет Брчко

РЕЗИМЕ

Циљно питање поставља се, зашто код нас маркетинг не функционише као у другим развијеним привредама. У раду су образложени разлози и недостаци узрока нефункционисања из чега је видљиво да је прелазак на тржишну економију процес који ће потрајати онолико времена, колико будемо свјесни о надолazeћој будућности.

КЉУЧНЕ РИЈЕЧИ: маркетинг, пословање, привреда, окружење, тржиште, инструменти економске политике, конкуренција, производ, потрошач.

УВОД

Процеси интернационализације и глобализације пословања, неминовно воде ка све већој отворености локалних тржишта и интензивирању међусобне конкуренције као и фактора који утичу на то.

Привреда која прелази из планског у тржишно пословање, мора прихватити законитости, које су неопходне за опстанак и пословање у савременом свијету.

Циљ овог рада је да укаже, који су то недостаци у нашој привреди, како би се отклонили и кренули путем савременог тржишног пословања.

У раду ће бити кориштена, како теоретска, тако и практична сазнања.

СВИЈЕТ И НАША ТЕОРИЈА И ПРАКСА

У наредним излагањима покушаћемо да појаснимо неке од карактеристичних промјена, које су се дешавале у теоретском развоју и апликацији маркетинга у пословању наше привреде. Покушаћемо указати на неке од битнијих разлика промјена у свијету и код нас, имајући у виду чињеницу да дио тих разлика деривира из достигнутог нивоа, опште привредног развоја степена развијености и функционисања тржишта и његове инфраструктуре.

До наведених сазнања, узрока и последица везаних за степен развијености маркетинга у нашој привреди дошло се у виду експертске оцјене, која своје упориште налази у пруженим консултантским услугама из области маркетинга у тридесетак предузећа која се претежно баве производњом опреме и репроматеријалом, а само мањим дијелом производњом робе широке потрошње (1,102).

У односу на наведену тенденцију, према којој се, у развијеним тржишним привредама, посебно код великих предузећа, од тзв. „на трансакцијама заснованог“ доминантног пословно-управљачког приступа у теоретском по-

мању маркетинга, као и његовој практичној апликацији, све више иде ка „на односима изграђеном“ маркетинг менаџменту, код нас, што треба нагласити, у истој сфери постоје значајне разлике.

У начелу, у области теорије та је разлика релативно мала, тако рећи незнатна, док је у практичној апликацији изразита. Наиме, област теорије на већини високошколских установа, у одређеном броју научноистраживачких организација, па и у неколицини привредних колектива, „покривена“ је солидном литературном грађом и (дијелом) периодиком. Тиме је, у одговарајућој мјери, још 1973. године ударен солидан темељ за теоретски развој и практичну примјену маркетинг концепта пословања.

Значи ли то да су наши привредници и привреда у цјелини мање способни, или је нешто друго у питању?

Конкретна елаборација овог питања недвосмислено би показала да одговор ни у ком случају не може бити једнозначан. Недвојбено је да разлике у степену практичне примјене маркетинг концепта у нашој и свјетској привреди, једним дијелом, проистичу из тзв., у ужем смислу узето, екстерног окружења привредних субјеката. Наиме, употређујући „спољашњу“ инфраструктуру у којој послују наши инострани колективи, уочава се да, за разлику од свијета, код нас поред релативно развијеног тржишта робе и услуга, егзистирају и два недовољно развијена тржишта, а то су тржиште капитала и хартија од вриједности и тржиште радне снаге. Није тешко сложити се с мишљењем по којем се, због тога само условно може говорити о функционисању тржишта, јер још увијек нису обезбијеђени потребни услови неопходни за егзистенцију какве-такве тржишне утакмице, будући да практично једва функционишу два од три незаобилазна тржишна постулата. Јасно је да у таквој констелацији односа инаугурација преко потребних тржишних „правила игара“ и потребе за коришћењем маркетинг знања и умјења на нивоу појединачног привредног субјекта, није и не може бити ни приближна оној која егзистира у развијеним тржишним привредама.

Уважавајући праксу о постојању три паралелне економије (у било којој заједници)-породичне, предузетничке (на нивоу предузећа) и државне, код ове потоње треба указати на неколико „хроничних“ недостатака (2,13), који су неповољно утицали на евентуално снажније „заживљавање“ маркетинг менаџмент концепта. Основно је да наш привредни систем, ни сада нити прије, није довољно конзистентан, веома често се мијењају мјере и инструменти економске политике, што изискује одређена, углавном несврхисходна, прилагођавања (читај: знатно успоравање функционисања) предузећа, због чега цјелокупан систем постаје временом све нерационалнији и неефикаснији. Уз то, претјерано администраирање, умјесто корективне функције државе, поприма улогу сурогата аутоматског механизма тржишта, тако да нити дјелују економски закони, нити је процес привређивања оквирно регулисан.

Надаље, глобално говорећи, на овим привредним просторима је и раније, па дијелом и сада, егзистирао одређени број предузећа у монополском положају, која су, на неки начин,

оправдано или не, бивала штићена – из разних разлога. Не баш ријетка појава, да је код појединих произвођача укупна понуда једног или групе производа бивала мања од куповно способне тражње, била је само додатни мотив неосјећања потребе да се уведе и убрза развој апликативног маркетинг менаџмента у мјери примјереног потребама убрзанијег развоја, а у складу са захтјевима и тенденцијама које су се дешавале у свјетским економским (тржишним) токовима.

Узроком постојања евидентне разлике у нивоу развијености и примјени маркетинг концепта код нас и у свијету може се сматрати и неадекватна привредна и маркетиншка инфраструктура. Наиме, у привредној структури тржишних економија доминирају мала и средња предузећа, али је значај великих корпорација практично незамјенљив. У начелу, мала и средња предузећа у таквим привредама остварују стратешке продоре, а велике корпорације „попуњавају“ позадину. Непримјерена савременим токовима, наша привредна структура се не може сматрати задовољавајућом, док је за оцјену адекватности маркетиншке инфраструктуре довољно навести податак да имамо десетак пропагандних агенција, концентрисаних претежно у већим градовима и понеку у провинцији и једну или двије „куће“, које колико-толико покривају подручје тржишних истраживања, почев од истраживања елемената тражње, преко коњунктурних до мотивационих истраживања. Низ на брзину формираних агенција које су се „закитиле“ разним атрибутима типа „маркетиншки, менаџментски...“ дато стање сигурно неће измјенити, јер највећи дио њих не посједује ни минимум економског и маркетинг знања и умијећа неопходног за солидно обављање послова везаних за истраживање тржишта и развоја и примјену маркетинга. Анализа чињеничног стања у домену окружења упућује на закључак о неминовности успостављања адекватног амбијента, шире „климе“ за озбиљнију уградњу маркетинг менаџмента у привреду, односно предузеће.

Други по реду скуп проблема везаних за неадекватну примјену маркетинг менаџмента лежи у предузећима. Који су то разлози „споре“ примјене маркетинга у нашим предузећима? Прије свега, на том подручју доминира административно-производни уместо тржишног менталитета, неадекватна организованост и низак ниво пословности, слаба координација и синхронизација између појединих функција у предузећу, схватање да су потрошачи „непријатељи“ (сви они само захтевају нешто од нас!), неадекватно развијана и његована култура рада, неизграђен осјећај припадности колективу и сл.

Без упуштања у детаљну елаборацију сваке од наведених поставки, могу се истаћи три, маркетиншки уско стручне „грешке“ које наша предузећа, како на домаћем тако и на страним тржиштима, упорно понављају. У функцији подизања нивоа ефикасности пословања предузећа, која желе да управљање својим активностима базирају на примјени маркетинг концепта, морала би, поштујући макар неке од принципа маркетинг менаџмента из домена теорије, стратегије и тактике, да избјегну те „грешке“ и да обрате већу пажњу тим трима фокалним тачкама. Прва од њих је питање познавања (проучавања) конкуренције, с циљем да се уоче њихове предности, а искористе слабости. Другу фокалну тачку представља сегментација тржишта, с основном намјером да се предузеће (уколико није лидер, па чак и кад јесте) усредсреди и „главнином својих снага“ „нападне“ (сегменте, нише) потрошача. И, на крају, избјећи трећу „грешку“ значило би истаћи своје производе с марком (уколико их нема – формирати их), односно искористити своје најбоље играче – адуте, производе с марком.

Степен познавања конкуренције и конкурената у већини наших предузећа је недозвољиво низак. Понекад се стиче

утицај као да наша предузећа живе у некој врсти „безваздушног простора“ и да их снага, предности и недостаци конкурената уопште не интересују. Сагледавање конкуренције се претежно своди на цјеновни дио, а питања као што су: која је основна стратегија конкуренције, шта се у њој мијења, које су јој слабе тачке и слично, најчешће се и не постављају. Уско везано за познавање (проучавање) конкуренције, као слика у огледалу, поставља се у ствари крупно питање сопственог „корпоративне идентитету“, односно како нас конкуренти, а поготово купци генерално „доживљавају“. Уколико је уопште умјесно било шта препоручити, за овај проблем би најбоље одговарала изрека: „Да би представио себе, боље упознај друге!“

Наћи тржишну потрошачку групу, нишу, сегмент, у савременим условима поставља се као „дондигито сине ква нон“ рада и опстанка предузећа. Све се више говори о позиционирању и позиционарности производа или чак цијелог предузећа, а добра позиционарност значи диференцираност плус сегментација (3,229). Ниво познавања фактора и критеријума за сегментацију, а посебно њихова примјена, односно коришћење за што успјешније позиционирање, још увијек није заступљено ни у довољној мјери ни на задовољавајућем нивоу у нашим предузећима. Многе активности у овом домену (сегментације) одвијају се углавном на устаљени, рутински и архаичан начин. Од критеријума географске сегментације није се даље макло.

У последње вријеме марка (бренд) се у свијету, на одређени начин, све више сматра неком врстом „живог бића“, а не само као ријеч, симбол, име или облик, или њихова комбинација, којим се производ обиљежава да би се разликовао од производа других предузећа (4,623). Слабост наших предузећа је у томе што не схватају да, у суштини, производ продаје, у великој мјери, слика о њему, изграђени имиџ „упакован“ у марку. Жели ли се формирати производ с марком („маркен артикел“), с иоле озбиљнијим интернационалним претензијама, „ђак“ (произвођач) би морао неизоставно прво да положи испит – да се афирмише марком на домаћем тржишту. У домену многих бранши, тежња ка озбиљнијој глобализацији пословања, као што је речено, практично је тешко замислива без већ успјешно формиране (афирмисане) марке код куће.

Маркетинг менаџмент у развијеним тржишним привредама све више је усредсређен на пружање максималне вриједности купцима на конкурентском тржишту, што значи да ће успјешан посао (бизнис) дефинисати потрошач, а не производ, предузеће, или неко други. Према томе, критична тачка је тај однос с потрошачима, што уједно представља, као што је већ речено, основни ресурс предузећа.

Нажалост, у нашим условима, када се говори о апликацији маркетинг менаџмента тамо гдје се спорадично може наћи) све је још увијек претежно засновано на трансакцијама. Штавише, може се рећи да је функционални принцип много заступљенији тамо гдје се, у суштини, оперативне функције „упражњавају“ на класичан начин и тек понегдје се може наићи на поједине специјализоване (и најчешће изоловане) стратешке маркетинг активности. Генерално оцјењујући, фактори из окружења и одређени елементи у оквиру самих предузећа, у суштини, представљају мање-више (не)видљиву препреку убрзанијем развоју и примјени маркетинг менаџмента у нашим предузећима.

ЗАКЉУЧАК

Истраживањем и анализирањем функционисања или боље рећи нефункционисања маркетинга у нашој привреди дошли смо до следећих закључака.

Видљиво је да смо ми кренули из социјалистичког привређивања ка тржишном, што захтијева процес на коме морамо бити стрпљиви.

Тржишна економија се темељи на приватном власништву а управо се ми сада налазимо у тој транзицији .

Неопходно је задовољити бар три основна фактора, а то је слободно тржиште односно понуду и потражњу, тржиште радне снаге и тржиште капитала (берзе).

Кад добро сагледамо, код нас још има монополских државних предузећа, понуда радне снаге велика, а потражња мала или никаква, берзе уз сву хвалу једва да функционишу питамо се да ли и један фактор тржишне економије функцио-нише од наведена три.

Кад додамо производ (бренд), који је неопходан да би били препознатљивији, затим изучавање и шпијунажу конкуренције итд., долазимо до сазнања, да ћемо ми морати још дуго времена учити да би превели име маркетинг у стварност на ком савремени свијет темељи своју привреду стотинама година. Уз све наведено морамо са окружењем трговати поготово у данашњој глобализацији без емоција на које смо ми навикнути.

ЛИТЕРАТУРА

1. Васиљев, С. и Трифуновић, Љ.: *Маркетинг*, Факултет спољне трговине, Бијељина, 2006.
2. Сенечић, Ј. и Васиљев, С.: *Маркетинг планирање*, Савремена администрација, Београд, и Економски институт, Суботица, 1987.
3. Котлер, Пх.: *Маркетинг Манаџмент*, једанаесто издање, Прентице Халл, Интернационал Едисион, New Jersey, 2003.
4. Хулберт, Ј.М., Цапон, Н. и Пиерцу, Н.: *Тотал Интегретед Маркетинг*, Тхе Фрее Пресс, New York, 2003.
5. Прву књигу под називом *Маркетинг* (аутор проф. Др Момчило Миљисављевић) издала је Савремена администрација у Београду 1973, и од тада до данас она је доживјела двадесет издања у измјењеној, допуњеној и проширеној форми, тј. облику. Након тога, јавља се већи број аутора са различитим специјализованим издањима на тему маркетинга. Часопис под називом *Маркетинг* излази на нашим просторима од 1968.године. Поред њега, повремено су се јављали бројни покушаји издавања часописа са мањом или већом успјешношћу, тако данас на подручју маркетинга и тржишних комуникација егзистира солидан часопис под научивом *Табу (Taboo)*.



ГОРДОНОВ МОДЕЛ У ПОСТУПКУ ПРОЦЈЕНЕ ВРИЈЕДНОСТИ

* Факултет спољне трговине Бијељина

РЕЗИМЕ

Процењивање вриједности сталне имовине, акција и предузећа у условима функционисања тржишне привреде је уобичајени поступак утврђивања вриједности, при чему је основ процјене доста различит. У неким случајевима процењује се вриједност (акција), како би се утврдило, да ли је стварна вриједност изнад или испод тржишне. У другим је то интерес учесника у поступку промјене власника и сл. Основи процјене и методе, које се могу примјенити дају низ разумних вриједности у оквиру, кога купци и продавци налазе своје интересе и склапају послове. Све то пред процењивача поставља озбиљан задатак, будући да се утврђивање тих вриједности заснива на различитим прорачунима прављеним на основу резултата различитих анализа. Питања у вези с тим су бројна. Једно од њих јесте и примјена „Гордоновог модела“ у поступку процјене вриједности.

УВОДНЕ НАПОМЕНЕ

Проблем процјене вриједности капитала актуелан је у свим фазама власничке и организационе трансформације, а сама процјена вриједности друштва, односно властитог капитала у друштву подразумјева скуп низа активности и процедура на основу којих се утврђује вриједност, при чему се полази од основне претпоставке да је вриједност предузећа мултидисциплинарни проблем гдје постоји:

- тржишни приступ,¹
- техничко-технолошки приступ,
- финансијско рачуноводствени приступ и други.

Наведени приступи су условили и постојање различитих вриједности (права тржишна вриједност, права или чиста вриједност, инвестициона вриједност, унутрашња или фундаментална вриједност, вриједност успешности предузећа, ликвидациона вриједност...)² али и дефинисање улоге процењивача.³ Вриједност предузећа, дакле, није никаква апстрактна категорија, него је то вриједност по којој

¹ У литератури се приступи дефинишу и као димензије процјене, а тржишни приступ се дефинише као маркентишка и истраживачко развојна димензија.

² Shannon P. Prati: *Valuing a business, The Analysis and Appraisal of Closely Held Companies Second Edition*, Dow Jones – Irwin Homewood, Illinois, 1989. стр. 21, преузето: Др Јован Родућ: *Пословне финансије и процена вредности предузећа*, Економика, Београд, стр. 375.

³ Интереси купца и продавца међусобно су супротстављени. Купац настоји да плати ијену не већу од оне која, по његовом мишљењу, представља објективну накнаду за будуће приносе које очекује а који омогућавају очување уложеног капитала и његово увећање за реинвестирану добит. Продавац, међутим, настоји да постигне најмање онолику ијену која обезбјеђује повраћај свих ранијих улагања, укључујући и реинвестирану добит. Међутим, фактор ризика који постоји и на једној и на другој страни знатно компликује уговарање ијене за промјену власништва над предузећем и захтјева објективну процјену коју стране са супротним интересима могу да врше, што упућује на потребу процјене вриједности као почетне, полазне основе за уговарање ијене. Сам процес процењивања подразумјева постојање низа дефинисаних разумних вриједности.

предузеће прелази из руку продавца у руке купца, или бар служи као поуздана основа за постизање такве цијене.

Да би се уопште приступило поступку процјене потребно је идентификовати све факторе који су од утицаја на вриједност предузећа укључујући и финансијско рачуноводствени аспект који се заснива на финансијској анализи и пројекцији резултата пословања и финансијског положаја предузећа. Како ти утицаји могу бити различити, тако да свака појединачна процјена има своје специфичности, то се у принципу примјењују различите методе процјене. Уобичајено је да се примјени:

- књиговодствена метода,
- коригована књиговодствена метода,
- репродуктивна метода и
- приносна метода.

Наведене методе су репрезентативне из група метода процјене тако да наконведеног поступка (у датим условима и амбијенту) може да се утврди вриједност која ће бити репрезентативна, односно прихватљива. Овакав општи приступ одговара и захтјевима „Уредбе о утврђивању методологије за процјену вриједности капитала у предузећима.“⁴ гдје се подразумјева да у условима постојања више метода сам процењивач аргументовано предложи једну од добијених вриједности.

Примјена приносних метода

За разлику од билансних метода код којих се вриједност предузећа утврђује рачунским путем као разлика између вриједности активе евентуално кориговане за износ губитка и обавеза предузећа укључујући и временска разграничења, приносне методе се заснивају на процјенама очекиваних нето прилива у наредним периодима вреднованим на дан процјене. Под очекиваним приливима подразумјева се новчани прилив и нето добит, при чему се преферира овај први.⁵ Сматра се да је метода дисконтовања прилива готовог новца успјела отклонити ограничења осталих приступа, због чега је у последње вријеме и добила наклоњеност. Примјена приносних метода захтијева претходне одговоре на низ питања од којих су међу најзначајнијим питања:

- избор дисконтне стопе,
- утврђивање резидуалне вриједности.

Код оба апострофирана питања своју примјену налази и „Gordonov model“ који је облик модела дисконтовања дотока новца (*Discounted Cash Flow*).

Избор дисконтне стопе

Основно дефинисање

Значај избора дисконтне стопе у поступку процјене вриједности ни у једној фази развоја и примјене теорије

⁴ „Службени гласник Републике Српске“ број: 30/04.

⁵ Види поменути Уредбу.

процјене није доведен у питање. Међутим, како дефинисати дисконтну стопу био је и остао важан задатак процјењивача. Ако се пође од претпоставке да „успешно функционисање једне тржишне привреде, посебно тржишта капитала у њој, дакле економски рационално понашање штедиша и инвеститора, на једној страни, и предузетника на другој страни, подразумева слободу улагања капитала с циљем остварења приноса (профита) по том основу односно рентабилитета улога“⁶ тада је „дисконтна стопа мера тог рентабилитета, изражена у проценту на годишњем нивоу“.⁷ Према оваквом схватању дисконтне стопе, њену висину одређују компоненте које она треба да садржи тако да је квалитативна структура дисконтне стопе условљена политиком пореза на резултат, предметом процјене и с њим повезаним новчаним токовима и ризиком пројекта или предузећа у датом окружењу.

Из наведеног произилази да и од избора дефиниције новчаног тока зависи и избор дисконтне стопе. Уобичајене алтернативе су новчани ток *послије сервисирања дугова* и новчани ток *прије сервисирања дугова*. У оба случаја новчани ток подразумемијева опорезивање.⁸

ДЕФИНИЦИЈЕ НОВЧАНОГ ТОКА	
ПОСЛИЈЕ СЕРВИСИРАЊА ДУГОВА	ПРИЈЕ СЕРВИСИРАЊА ДУГОВА
НЕТО ДОБИТ + АМОРТИЗАЦИЈА + ПОВЕЋАЊЕ ДУГОРОЧНИХ ОБАВЕЗА + (-) СМАЊЕЊЕ (ПОВЕЋАЊЕ) ТРАЈНИХ ОБРТНИХ СРЕДСТАВА - ИНВЕСТИЦИЈЕ У СТАЛНА СРЕДСТВА - ОТПЛАТА ДУГОРОЧНИХ ОБАВЕЗА = НОВЧАНИ ТОК ПОСЛИЈЕ СЕРВИСИРАЊА ДУГОВА	ДОБИТ ПРИЈЕ КАМАТА И ПОСЛИЈЕ ПОРЕЗА + АМОРТИЗАЦИЈА + (-) СМАЊЕЊЕ (ПОВЕЋАЊЕ) ТРАЈНИХ ОБРТНИХ СРЕДСТАВА - ИНВЕСТИЦИЈЕ У СТАЛНА СРЕДСТВА = НОВЧАНИ ТОК ПРИЈЕ СЕРВИСИРАЊА ДУГОВА
Дисконтна стопа: ЦИЈЕНА СОПСТВЕНОГ КАПИТАЛА	Дисконтна стопа: ПРОСЈЕЧНА ПОНДЕРИСАНА ЦИЈЕНА КАПИТАЛА

Код израчунавања просјечне пондерисане цијене капитала⁹ утврђивање цијена позајмљених средстава не представља проблем будући да је резултат уговорних односа. Проблем представља утврђивање цијене сопственог капитала. Један од модела који се често препоручује јесте CAPM (Capital Asset Pricing model)¹⁰ чија је основна релација:

$$R_e = R_f + b * (R_m - R_f) + P_1 + P_2 + P_3$$

⁶ Проф. др Гаврило Илић и Проф. др Никола Стевановић: *Процена вредности предузећа – принципи и методе* – СРР Србије, Београд, 1994. стр. 66.

⁷ Исто, стр. 66.

⁸ Извјештај о процјени вриједности капитала „Субјект“ д.о.о. Град на дан 30. септембар 2003. године – семинарски материјал.

⁹ Види: Проф. др Драган Микеревић: „Цијена капитала и временска структура каматних стопа“ – Зборник радова – 10. Конгрес СРР РС, Теслић, 2006. године.

¹⁰ Користе се и модели раста дивиденди и SML (security market line) модел.

гдје је:

R_e = захтјевана стопа приноса
 R_f = стопа приноса без ризика
 b = бета фактор
 R_m = тржишна премија ризика
 $R_m - R_f$ = премија ризика на сопствени капитал
 P_1 = премија за величину предузећа
 P_2 = специфични ризик предузећа
 P_3 = ризик пословања у земљи

Основна идеја модела јесте одређивање захтјеване стопе приноса на улагања са различитим нивоима ризика путем упоређивања са просјечном референтном тачком.¹¹

Приступуи утврђивања премија за ризике

Врстама и висинама премија за ризике може се, такође, приступати на различите начине што додатно усложњава избор дисконтне стопе. Сам ризик се може састојати из *систематске* и *несистематске* компоненте. Систематски ризик прати флукуације прихода и не може се диверсификовати великим и диверсификованим портфолиом, док је та диверсификација могућа када је улагање дио балансираног, диверсификованог портфолија, што представља несистематски ризик.

Када су у питању основе ризика као компоненте дисконтне стопе у Републици Српској, поменутом Уредбом је предвиђено утврђивање:

- премије за ризик улагања у предузећа и
- премија за ризик улагања у Републику Српску, односно Босну и Херцеговину.

а) Премије за ризик улагања у предузећа

За израчунавање стопе ризика улагања у предузећа могу се користити следећи параметри:¹²

- ризик кључног човјека,
- величина предузећа,
- финансијска структура,
- производно-географска диверсификација,
- диверсификација купаца,
- могућност предвиђања

¹¹ У литератури се може наћи и нешто другачија релација: $k = krf + B(km - krf)$ гдје је k – тражена стопа дохотка или дисконтна стопа, krf – безризична стопа дохотка, B – бета коефицијент датог предузећа и km – стопа дохотка за читаво тржиште. Види: Dr Kenneth Zapp: *Процјена предузећа*, стр.10.

¹² Наведени параметри и нивои ризика су илустративни.

Квантификација ризика улагања у предузеће је следећа:

Елементи ризика	0	1	2	3
Кључни човјек				
Организациона структура	*			
Компактност руководећег тима	*			
Стратешко планирање			*	
Производни програм	*			
Специјали. знање једног стручњака		*		
Пондерисано ¹³	0	1	2	0
Збир ¹⁴	3			
Број параметара ¹⁵	5			
Специфични ризик ¹⁶	0,6			
Величина предузећа				
Број радника		*		
Вриједност пословних средстава		*		
Оцјена конкуренције			*	
Пондерисано	0	2	2	0
Збир	4			
Број параметара	3			
Специфични ризик	1,33			
Финансијска структура				
Основна средства / капитал	*			
Осн. средства и залихе / капитал	*			
Власти капитал / укупан капитал	*			
Пословни приход / укупан приход	*			
Финансијски расход / добитак	*			
Пондерисано	0	0	0	0
Збир	0			
Број параметара	5			
Специфични ризик	0,0			
Производна/географска диверсиф.а				
Допринос појединих производа приходу			*	
Постојање дугорочних уговора				*
Удио ин. пласмана у укуп. приходу				*
Пристап тржишту ЕУ			*	
Пондерисано	0	0	4	6
Збир	10			
Број параметара	4			
Специфични ризик	2,50			
Диверсификација купаца				
Концентрација купаца			*	
Величина и позиција домин. купаца			*	
Постојање дугорочних уговора				*
Значај производа за купце	*			
Пондерисано	0	0	4	3
Збир	7			
Број параметара	4			
Специфични ризик	1,75			
Могућност предвиђања				
Старост предузећа	*			
Стабилност пословних резултата	*			
Дисконтинуитет у пословању	*			
Промјена прив. амбијента гране		*		
Пондерисано	0	1	0	0
Збир	1			
Број параметара	4			
Специфични ризик	0,25			
Укупни ризик улагања у предузеће	6,43			

¹³ Број опсервација помножено са степеном ризика.

¹⁴ Збир „пондерисано“.

¹⁵ Збир броја опсервација.

¹⁶ Збир / Број параметара.

На основу наведеног у структури дисконтне стопе премија на ризик улагања у предузеће износила би 6,43%.

б) Премија за ризик улагања у Републику Српску, односно Босну и Херцеговину.

За израчунавање стопе ризика улагања у предузећа у Републици Српској могу се користити следећи параметри:

- ризик у вези са средствима,
- ризик пословног окружења и
- финансијски ризици.

Квантификација ових ризика за Републику Српску је оваква:

Елементи ризика	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Ризици у вези са средств.										
Политика експропријације		*								
Политика национализације		*								
Могућност финансирања							*			
Сигурност уговора								*		
Ризици посло. окружења										
Политичка стабилност					*					
Однос према стран.улагањ.				*						
Правни систем								*		
Отпори приватизације										*
Расположивост радне снаге		*								
Веза са сусједним земљама		*								
Улога синдиката				*						
Локална конкуренција					*					
Финансијски ризици										
Конвертибилност валуте			*							
Стабилност валуте			*							
Рестр. токова капитала					*					
Контрола цијена						*				
Величина тржишта								*		
Пристап тржишту ЕУ										*
Привредни трендови						*				
Задуженост									*	
Пореске стопе		*								
Стопа инфлације		*								
Потреба за страним капит.										*
Број опсервација	0	6	2	2	3	2	1	4	2	1
Пондерисано	0	12	6	8	15	12	7	28	18	10
Збир	116									
Број параметара	23									
Пондерисани просјек	5,0									

Гордонов модел

Одређивање дисконтне стопе, дакле, подразумева анализу нивоа (степен) ризика којем је предузеће изложено како за продавца, тако и за купца, будући да он одражава степен несигурности прилива новца. „Што је већи ризик, то је већа стопа прихода коју ће разумни инвеститор захтјевати. Што је виша стопа прихода коју ће разумни инвеститор захтјевати, виша је дисконтна стопа и стога је нижа тренутна вриједност будућег дотока новца“¹⁷

Потребно је нагласити да не постоји јединствени модел којим би се могао мјерити ризик и вршити његова квантификација, што пред процјенитеља ставља озбиљан задатак. Међутим, када постоји тржишна цијена за осигурање предузећа, ризик који је присутан на тржишту може се препознати на основу износа којег су инвеститори вољни платити за акције. Под

¹⁷ Dr Kenneth Zapp: Процјена предузећа, стр.8.

претпоставком да је, дугорочно посматрано, тржиште које представља збир запажања свих инвеститора, ефикасно, за израчунавање дисконтне стопе може се користити облик модела дисконтовања дотока новца познат као „Gordonov model“.¹⁸

$$k = D1 / Mpo + g$$

гдје је:

k = трошак чистог капитала или дисконтна стопа
D1 = очекивана дивиденда након прве године
Mpo = тржишна цијена обичних акција
g = очекивана стопа раста дионица

На овај начин добије се стопа прихода коју захтијевају инвеститори, која је једнака трошку чистог капитала предузећа (equity capital) и која се може прихватити као дисконтна стопа. Варијабле, које се користе за њено израчунавање (*D1*, *Mpo* и *g*) могу се утврдити на основу података са тржишта, карактеристика предузећа и различитих уобичајених финансијских анализа. Ако се овај модел примјењује на предузеће као цјелину, умјесто података о очекиваној дивиденди користи се податак о дотоку готовог новца. Ово, свакако, важи само за предузећа, која се продају на тржишту и ова метода није примјењива на друга предузећа. На ова друга уобичајено се примјењује метода Премије релативног ризика (Relative risk premium) или CAPM метода.

Резидуална вриједност

Основна питања

Резидуална вриједност (резидум, лат. *residum*: остатак, преостатак) је уобичајени појам за дефинисање „остатка“ након примјене одабраних критерија. Тако се у теорији организације система јављају појмови као: резидуални подсистеми, резидуални излазни подсистеми, резидуални комплекс улаза у подсистему функција, резидуални подсистем улаза у подсистему функција,¹⁹ у хемији се користи за означавање талога²⁰ и сл.

За потребе процјене вриједности, такође се може говорити о резидуалној вриједности са различитих становишта. Резидуална вриједност акција упућује на могућност да ће тржиште „признати способност управе предузећа да проведе одрживе дугорочне компетитивне стратегије које ће дионичарима створити нову вриједност. То се види из разлике између цијене дионица и тренутне вриједности дивиденде за исти одређени период, рецимо пет година.“²¹ Код избора система обрачуна амортизације и процјене вијека употребе сталне имовине, резидуална вриједност представља вриједност те имовине након истека корисног вијека употребе и коју предузеће не укључује у основу за обрачун амортизације.²²

¹⁸ Исто, стр. 8.

¹⁹ Види: проф. др Стеван Куколич: Организационо-пословни лексикон, Завод за економске експертизе, Београд, 1990. стр.1323.

²⁰ Види: Милан Вујакија: Лексикон страних речи и израза, Просвета, Београд, 1996/97, стр. 762.

²¹ Dr Kenneth Zapp: Процјена предузећа, стр.11.

²² Према овом моделу годишњи износ амортизације израчунава се из односа набавне вриједности умањене за евентуалну претходну исправку вриједности и за резидуалну вриједност и процјењене корисности мјерене очекиваним вијеком употребе или очекиваним ефектима.

У поступку процјене вриједности предузећа, под резидуалном вриједношћу се подразумјева вриједност која преостаје након пројектовања новчаних токова, имајући при томе у виду претпоставку неограниченог вијека трајања предузећа, али и метод капиталисања.

Метод капиталисања

Постоје два основна метода капиталисања, и то:

- метода бесконачног капиталисања и
- метода временски ограниченог капиталисања.

а) Метода бесконачног капиталисања

Код примјене методе бесконачног капиталисања полази се од претпоставке неограничености вијека трајања предузећа (пројекта), што подразумјева да се уложени капитал не повлачи, већ да инвеститору стално доноси принос у „временски неограниченом периоду“. У таквим околностима нема резидуалне вриједности, будући да је нето новчани ток једнак приносу на капитал. У примјени овог модела капиталисања проблем представља (не)једнакост новчаних токова. Рјешење се тражи у правцу предвиђања новчаних токова за период за који је то објективно могуће (до 10 година, примјера ради), те да се за тај период утврди просјечан годишњи нето новчани ток, који се примјењује као величина једнаког годишњег приноса за неограничени период. Сматра се да је овакво рјешење (просјечан годишњи нето новчани ток) прихватљивије од било кога појединачног годишњег износа нето новчаног тока из наведеног периода.

Ова метода по својим карактеристикама примјене више одговара у поступку процјене вриједности предузећа, него пројекта, и ако због тих истих карактеристика нема значајну примјену.

б) Метода временски ограниченог капиталисања

Метода временски ограниченог капиталисања полази од пројекције новчаних токова за период за који је то објективно реално могуће (уобичајено у теорији процјене тај период је од 5 до 10 година) и израчунавање резидуалне вриједности након тог периода. „Резидуална вриједност је износ повраћаја капитала инвеститору по окончању посла па она зато, заједно са периодичним новчаним токовима у периоду трајања пројекта, даје укупни новчани прилив који, умањен за почетни капитал даје принос на капитал за читав пројектовани период.“²³

Два су уобичајена начина израчунавања резидуалне вриједности:

- билансни метод и
- метод капиталисања.

Билансни метод се заснива на потпуном обрачуна имовине, обавеза и капитала за цио пројектни период, док се метод капиталисања заснива на пројектованом новчаном току последње године пројектованог периода и зависи од очекиваног износа тога прилива и дисконтне стопе. Идентичност резултата добијених примјеном ових метода је могућа само под претпоставком да изабрана дисконтна стопа одговара интерној стопи приноса пројектованих новчаних

²³ Проф. др Гаврило Илић и Проф. др Никола Стевановић: Процјена вредности предузећа – принципи и методе“ – СРП Србије, Београд, 1994. стр. 54.

токова. Нижа дисконтна стопа од интерне стопе приноса даје већу резидуалну вриједност и обрнуто.²⁴

Гордонов модел

Гордонов модел израчунавање резидуалне вриједности користи се код примјене метода капиталисања, тако да се врши капитализација нето новчаног тока последње године пројектованог периода користећи параметре:

- нето новчани ток последње године пројектованог периода,
- дисконтна стопа и
- стопа раста у периоду.

Израчунавање резидуалне вриједности на основу ових параметара врши се на основу релације:

$$RV = (NNT \times Sr \times Df) / (Sd - Sr)$$

гдје је:

- RV = Резидуална вриједност
- NNT = Нето новчани ток последње године пројектованог периода
- Sr = Очекивана стопа раста у периоду
- Df = Дисконтни фактор (рачунат на бази дискон. стопе за прву годину након пројектованог периода)
- Sd = Дисконтна стопа

За илустрацију израчунавања резидуалне вриједности према овом моделу предпостављена је дисконтна стопа од 13%, стопа раста од 1% и следећи пројектовани нето приливи новца:

РБ	Периоди	Нето Новч. прилив	Дисконтни фактор	Садашња вриједност
1	2	3	4	5
1.	I година	209.576	0,884956	185.466
2.	II година	116.300	0,783147	91.080
3.	III година	125.130	0,693050	86.721
4.	IV година	133.476	0,613319	81.863
5.	V година	141.300	0,542769	76.693
Сума садашњих вриједности:				521.823
Резидуална вриједност:				571.231
Вриједност капитала:				1.093.054

Резидуална вриједност добила се на следећи начин:

$$RV = (141.300 \times 1,01 \times 0,480319) / (0,13 - 0,01)$$

$$RV = 68.547,77 / 0,12$$

$$RV = 571.231,42$$

Модификовани Гордонов модел може се користити и за израчунавање коначне вриједности предузећа (уз претпоставку да су нето новчани приливи и стопа раста предузећа константни у периоду), код процјене акција и сл.

ЗАКЉУЧАК

Примјена различитих метода процјене вриједности за исте намјене даје различите резултате. Рачунски посматрано, билансне методе дају очекивану тачност под претпоставком

да су позиције биланса које се користе за израчунавање – поуздане.

Посебну групу метода чине приносне методе, код којих се утврђивање вриједности заснива на низ прорачуна, у зависности од изабраног метода, као што су пројекција очекиваних прихода, расхода и нето добити, односно прилива, одлива и нето новчаног тока. Од бројних значајних питања која су присутна и која имају директног утицаја на добијање вриједности јесу избор дисконтне стопе и утврђивање резидуалне вриједности. Ни за једно од ових питања не постоји јединствен модел њиховог рјешавања, а фактори који на коначан избор утичу су бројни. Бројни су и начини њиховог израчунавања.

Једна од могућности утврђивања дисконтне стопе и резидуалне вриједности јесте и примјена Гордоновог модела, при чему се његова основна релација може прилагођавати конкретним захтјевима, али и основама процјене. Као и сваки и овај модел захтјева одређене предпоставке од којих зависи поузданост добијених резултата. Свакако је примјењивији у условима развијених тржишних односа и постојања активног тржишта, што подразумјева и стабилност пословања, укључујући и стабилност цијена, приноса и сл.

Наведене илустрације примјене овог модела нису једине. Начин приказа и илустрације одређен је природом самог рада.

ЛИТЕРАТУРА

1. Др Родић Јован: *Пословне финансије спровођеном вриједности предузећа*, Економика, Београд, 1993.
2. Др Пејић Лазар, Др Радовановић Радиша и Др Станишић Милован: *Оцена бонитета предузећа*, Привредни преглед, Београд, 1991.
3. Проф. др Илић Гаврило и Проф. др Стевановић Никола: *Процена вредности предузећа – принципи и методе*, Савез рачуновођа и ревизора Србије, Београд, 1994.
4. Др Познанић Владимир и Мр Цветановић Миливоје: *Процена вредности предузећа*, Савез рачуноводствених и финансијских радника Србије, Београд, 1991.
5. Проф. др Zapp Kenneth: *Tehnike procjene poduzeća*, The Zagreb – Business school, Загреб, 1990.
6. Проф. др Микеревић Драган: *Цијена капитала и временска структура каматних стопа*, Зборник радова - 10. Конгрес СРР РС, Теслић, 2006.
7. *Извјештај о процени вредности капитала „Субјект“ д.о.о. Град*, Београд, 2003.

²⁴ Више о овом види: Исто, стр. 50-59.

УЛОГА И ЗНАЧАЈ РАЧУНОВОДСТВА У БАНКАМА

* Факултет спољне трговине

РЕЗИМЕ

Природа пословања банака и њихова улога у финансијском и државном саставу битно детерминису извјештајне захтјеве који се постављају пред рачуноводство банке. Рачуноводство банке, као „језик пословања банке“, је једна од најважнијих функција за ефикасно пословање банкарског система. Основна карактеристика банкарског рачуноводства је да обухвата евидентирање пословних трансакција у вези са прибављањем и снабдијевањем привреде и становништва потребним новцем, извршењем међусобних плаћања између учесника у платном промету по разним основама, трговином девизама и ефектима и сл. Добро организовано рачуноводство значајно ће повећати ефикасност пословања банке које ће се огледати у динамичности обраде извода плаћања и наплате комитентима, свих врста плаћања, давања брзих и тачних информација менаџменту банке, и осталим како интерним тако и екстерним корисницима. Лако и брзо добијање свих извјештаја из главне књиге банке: дневних, седмичних, мјесечних, кварталних, полугодишњих и годишњих, доприноси повећању ефикасности пословања банке. Рачуноводство у банкама, дакле, мора својим финансијским извјештајима пружити релевантне информације о ликвидности, солвентности, профитабилности и ризицима којима је изложена банка, и на тај начин знатно придонијети одржавању добре праксе управљања ризицима, па тако и сигурности и стабилности банкарског сектора.

ОРГАНИЗАЦИОНА СТРУКТУРА РАЧУНОВОДСТВА

Она обухвата: књиговодство, планирање, анализу и контролу и ревизију. Основни задатак овакве организационе структуре рачуноводства, као и рачуноводства уопште, да путем финансијских извјештаја, обезбиди одговарајуће информације за доношење што адекватнијих пословних одлука. Информација, која се укључује у финансијске извјештаје употребљива је за кориснике уз следећа квалитативна обиљежја: разумљивост (да је лако разумљива корисницима), важност (да је важна кориснику при доношењу одлука), значајност (њено изостављање или погрешно исказивање могло би утицати на економске одлуке корисника које су донијели на темељу финансијских извјештаја), поузданост (да у њој нема сумње у вјеродостојност исказивања) и благовременост (да је доступна у вријеме када је потребна корисницима). Основни финансијски извјештаји банака су: биланс стања, биланс успјеха и извјештај о токовима готовине. Циљ финансијских извјештаја опште најмене је пружити информацију о финансијском положају, профитабилности (успјешности пословања) и ликвидности банке, која је корисна широком кругу корисника у доношењу економских одлука, а исто тако приказати резултате управљања ресурсима које је повјерено управи. У том случају за потребе менаџмента банке користе се и специјални извјештаји: извјештај о усклађености рочности обавеза и потраживања по основу зајмова, на

основу кога се може боље управљати са ликвидношћу банке. У том смислу финансијски извјештаји пружају информације о: имовини, обавезама, капиталу, приходима и расходима укључујући добитке и губитке и новчаним токовима.

За што потпунију оцјену бонитета (перформанси-успјешности) банке неопходно је истовремено анализирати сва три финансијска извјештаја.

Банка је дужна према Закону о банкама организовати унутрашњу контролу подређену управи банке, те функционално и организацијски одвојену од других организационих дијелова банке. Унутрашња контрола редовно обавља: сталан и цјеловит надзор над правилностима, ажурности и законитости пословања банака, провјеру има ли банка опште акте и јесу ли њима прописани поступци, те поступа ли се у складу с њима и надзор провођења општих аката и њима прописаних поступака. Унутрашња контрола води евиденцију о обављеним надзорима, а о свом раду редовно, а најмање семестрално извјештава управу банке и надзорни одбор, те једном годишње главну скупштину банке. Када утврди неисправности и незаконитости у пословању банке, те кад пословање банке одступа од начела сигурног и стабилног пословања и када јој пријети велики ризик или неспособност за плаћање, унутрашња је контрола обавезна без одлагања писано обавијестити управу банке. Кад утврди да чланови управе не поступају по начелима сигурног пословања, унутрашња контрола о том без одгађања писмено обавјештава надзорни одбор банке.

Финансијски извјештаји према Закону о ревизији једном годишње подлијежу ревизији. Под ревизијом се, према Закону о ревизији, подразумијева поступак испитивања и оцјене финансијских извјештаја, те података и метода које се примјењују при њиховом састављању ради давања стручног мишљења о реалности и објективности стања имовине, капитала, обавеза и резултата пословања банке. Уз то, ревизија обухвата и испитивање и оцјену бонитета банке, организованости пословних функција, начина доношења економских одлука и функционисања информационог система. Ревизију финансијских извјештаја банака врше: **интерни ревизори, екстерни ревизори и супервизори (централне банке)**. Између њих мора да постоји координација, уз међусобно допуњавање, јер заједничком сарадњом могу што реалније да утврде степен реалности и објективности финансијских извјештаја анализирани банке.

ВОЂЕЊЕ ПОСЛОВНИХ КЊИГА БАНКЕ

Према Закону о банкама, банке воде пословне књиге у складу с прописима о рачуноводству и рачуноводственим стандардима, ако Законом о банкама није одређено другачије.

Пословне књиге дефинишемо на следећи начин:

- Пословне књиге се воде складно начелима садржаја двојног књиговодства.

Пословне књиге чине: *дневник, главна књига и помоћне књиге*. *Дневник* је пословна књига у коју се књиговодствене промјене уносе хронолошки. Организована је као јединствена пословна књига или као више књига специјализованих за

промјене на појединим групама билансних евиденција и за ванбилансну евиденцију. **Главна књига** је саставна књиговодствена евиденција промјена насталих на имовини, обавезама, властитом капиталу, расходима, приходима и резултату пословања, а састоји се од два међусобно аутономна дијела тј. билансне и ванбилансне евиденције. Подаци за главну књигу банака добијају се искључиво генерисањем промена књижења аналитике. Подаци за главну књигу банке која у свом саставу има више филијала и пословних јединица, добијају се генерисањем дневних аналитика, које се обједињавају из филијала, односно пословних јединица. Подаци за главну књигу су изведена категорија података и не уносе се посебно. Подаци се чувају на нивоу филијале, главне књиге, датума књижења, дневника, конта и одјељења. Из тако генерисаних података могу се добити извештаји за банку, филијалу или пословну јединицу. Из главне књиге могу се добити дневни, седмични, мјесечни и годишњи извештаји: стање рачуна главне књиге, стање рачуна по филијалама (пословним јединицама), стање по рачунима интерних односа, картица рачуна главне књиге, извештај о приходима и расходима, закључни лист, биланс стања, биланс успеха, биланс прихода и расхода, дневни промет по одјељењима и рачунима, промет по рачунима, обрачунате обавезне резерве (дневни, седмични, мјесечни), стање синтетичких рачуна по филијалама (пословним јединицама), рекласификовани биланс банака, и читав сет осталих извештаја који се добијају из података главне књиге. **Помоћне књиге** које се односе на имовину материјалног облика исказују се у натуралним и вриједносним показатељима.

- Унос и евиденција економских промјена у пословне књиге у сваком случају мора бити тако организован и обављен да осигурава: захтјеве контроле унесених података, исправност евидентирања насталих промјена, чување података, лакоћу употребе података, могућност добијања увида у промет и стања на контима главне књиге и могућност у хронологију обављеног уноса пословних промјена.
- Распоред конта у главној књизи темељи се на унапријед припремљеном контном плану.
- Пословне књиге се воде за обрачунски период који је једнак једној календарској години.
- Отварање пословних књига обавља се наступом пословне године на темељу крајњег биланса из претходног периода. Помоћне књиге се отварају према стању за протеклу годину.
- Крајем године пословне књиге се требају закључити и сваки их послодавац, па тако и банка, треба обавезно чувати.

ВОЂЕЊЕ УЛАЗНО ИЗЛАЗНИХ ДОКУМЕНАТА-ФАКТУРА

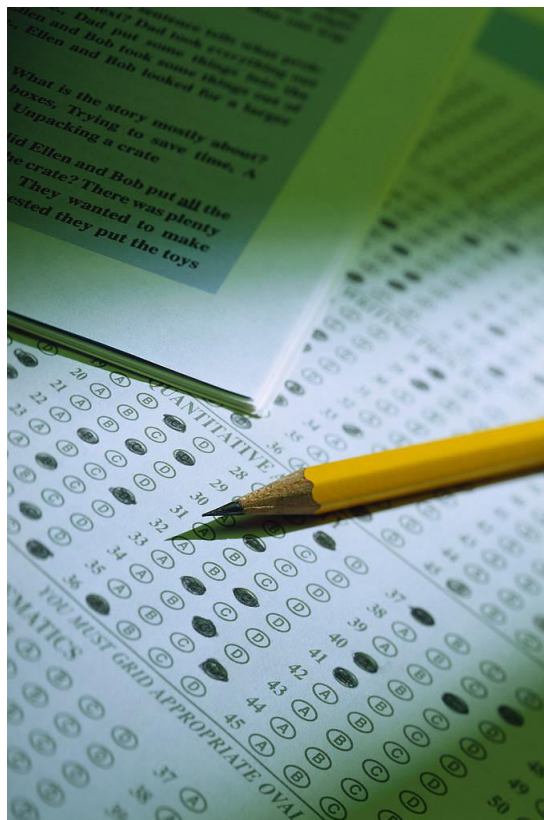
Вођење улазно излазних докумената (фактура) и дописа врши се такође аутоматски. Сваки улазни или излазни документ или допис уноси се путем рачунара са свим неопходним елементима препознавања о врсти документа, датуму, комитенту итд. Код банака које желе интерпретацију пројекта у пуном графичком окружењу постоји могућност скенирања улазно-излазне документације а на основу унијетих кључева (датум документа, број документа, комитент, итд.) могу се вршити брза претраживања скенираних докумената. Скениране документе није потребно чувати као оригиналну документацију већ се могу архивирати. Постоји веза вођења улазно излазних фактура са инструментима плаћања на основу које се може пратити комплетна аналитика прилива и одлива средстава са жиро

рачуна о плаћеним фактурама и фактурама које треба платити. Аналитика улазно излазних докумената води се по одјељењима а по потреби и задуженим радницима који су одобрили фактуре.

ОБРАДА ИЗВОДА ОСНОВНИХ ПОСЛОВНИХ РАЧУНА КОД БАНКЕ

Два основна пословна рачуна код банке, као инструменти платног промета су: **жиро рачун и текући рачун**. Они представљају рачуне или конта која се воде код банака по књиговодственом принципу „дугује” за свако одобрење (на лијевој страни) и „потражује” за свако задужење (на десној страни).

О свим промјенама на рачунима носници платног промета свакодневно путем **извода** извјештавају налогодавце и кориснике, како би могли да евидентирају дате промјене на рачунима у свом књиговодству. Извод рачуна садржи салдо од претходног дана, сва одобрења извјештајног дана, сва задужења и нови салдо. Он може, сем тога, да садржи у прилогу и одговарајуће исјечке на основу којих су поједине уплате и исплате извршене.



Подаци извода жиро рачуна банака преузимају се путем електронског или магнетног медија (филе трансфера, трака, дискета) дневно, тренутно из платног промета банке. Преузети подаци аутоматски се пуне у базу, након чега се врши усмјеравање података на конта и одјељења банке, у служби рачуноводства. Одштампане листе унијетих података дневног извода достављају се одјељењима банке гдје се врши остала допуна података (повезивање са партијама). Налози за плаћање извршавају се путем електронских медија. Постоји сет извештаја о налозима за које јесте и није извршено

плаћање сортиран према датумима доспјећа, комитентима, износима, одјељењима, приоритетима фактура итд.

ВОЂЕЊЕ КАЛЕНДАРА КЊИЖЕЊА

Обрада података и контрола књижења води се у служби рачуноводства. На почетку календарске године иницијално се отвара календар књижења за све радне дане у години са почетним билансом. Након завршеног уноса података у службама банке одговорни радник врши блокирање датума за који се врши унос података и даје налог АОП-у за књижење података. Унос, измјена и брисање података за блокирани датум више није могућ, а евентуалне исправке могу се вршити под истим датумом у следећем дневнику, који одобрава и отвара служба рачуноводства. На овај начин врши се чврста контрола унијетих и обрађених података. Служба рачуноводства издаје налоге за израдом седмичних и мјесечних извештаја који се достављају руководењу банке.

ОБРАДА ИНТЕРНОГ НАЛОГА

Сва књижења, која настану у служби рачуноводства врше се путем општег интерног налога. То су књижења преноса између служби, књижења интерних налога између филијала и централе (за банке које у свом саставу имају више филијала и пословних јединица), књижења потраживања добављача (струја, вода, телефон и остало), пренос трошкова на поједине организационе јединице банке, књижење трошкова и дневница на раднике банке, књижење бонова за бензин на задужене раднике за возила. Врши се пренос података из *Подсистема* обрачуна и зарада налога за доприносе и уплате зарада.

ОБРАДА МАТИЧНИХ ПОДАТАКА

У рачуноводству воде се регистри матичних података који се користе у свим одјељењима банке. Најважнији регистар неопходан за пословање банке је Контни план. Контни план одржава задужени референт на једном мјесту, а доступан је свим радницима који врше књижење података. Важни елементи контног плана поред конта и назива конта су страна књижења, врста конта, ознака конта (синтетичко или аналитичко), супер контрола на конту итд. Сви ови елементи на контном плану уграђени су у програме за књижење података као контролне функције које смањују грешке код обраде података. Банка је дужна прописани контни план примјењивати код вођења пословних књига за послове, што их обавља у своје име и за свој рачун, док се књиге за послове, што их банка обавља у име и за рачун других особа, који се не укључују у биланс банке, могу водити примјеном прописаног контног плана за банке или посебног контног плана који банка самостално утврди.

Поред контног плана у рачуноводству се воде и регистри одјељења, послова, радника, партија итд.

За банке са више филијала, пословних јединица размјена регистара врши се аутоматски на рачунаре филијала.

ЗАТВАРАЊЕ И ОТВАРАЊЕ ПОСЛОВНИХ КЊИГА

Након обраде података у платном промету банке на крају календарске године, рачуноводство даје налог за иницијално затварање и отварање пословних књига. Прво се морају урадити сви обрачуни за календарску годину (камате, накнаде, курсне пазлике, провизије, итд.) и извршити књижење насталих промена.

Администратори базе података отварају усере (овлаштења) за паралелан рад старе и нове године. Пуштају се програми за иницијално затварање стања на партијама и иницијално аналитичко отварање партија са пренијетим стањем из претходне године.

Након иницијалног отварања године постојећи усери (радника банке) почињу да раде са подацима из нове године. За усклађивање резултата и књижења у претходној години сваком одјељењу дају се овлаштења за рад у претходној години. За сваки дневник из претходне године врши се аутоматско затварање и отварање унијетих података на партијама, које су тада радиле.

ЕЛЕКТРОНСКИ ПЛАТНИ ПРОМЕТ

Пошто се рачуноводство бави евиденцијом унутрашњих догађаја у трговинском друштву, компанијама итд., а интернет је негдје изван тога (односно, свуда), интернетске могућности и услуге су далеко мање примјењиване у рачуноводству него у другим активностима. Међутим, то не значи да се рачуноводство не може остваривати на електронски начин, нити да интернет у рачуноводственим активностима не може играти апсолутно никакву улогу.

Савремени платни промет се базира на примјени развијене информационе технологије – електронског трансфера новца. Резултат тога су знатна уштеда у раду и платној документацији, и плаћања у релативно кратком временском интервалу.

У области самоуслугног банкарства развијена су три електронска система за обављање платних операција: банкарски аутомати, компјутер на продајном мјесту и кућно банкарство. За велика плаћања постоји клириншки систем плаћања и систем плаћања по бруто принципу у реалном времену.

ЛИТЕРАТУРА

1. Лукић, Р., Банкарско рачуноводство (пето допуњено издање), Економски факултет, Београд, 2004.
2. Larsen, E.J., *Modern Advanced Accountig*, Irwin Mc Graw-Hill, Boston, 1997.
3. Рачуноводство банака, Теб пословно савјетовање, Д.О.О. Загреб, 2000.
4. Срб, В., Матић, Б, Банкарско пословање, Економски факултет у Осиеку, Осиек, 2003.
5. Модерни новац и банкарство (треће издање), Мате, Загреб, 1993.
6. Јовић, С., Банкарство, „Научна књига“, Београд, 1990.

ОРГАНИЗАЦИОНО СТРУКТУРИРАЊЕ ПРЕДУЗЕЋА У УСЛОВИМА ГЛОБАЛИЗАЦИЈЕ

MANAGING ENTERPRISES ORGANIZATION STRUCTURE IN GLOBALIZATION

* Факултет спољне трговине Бијељина

** Технолошко-металушки факултет, Београд

РЕЗИМЕ

Процес глобализације светске привреде нужно доводи и до одређених промена у предузећима као основним економским субјектима. У овом раду проучавају се промене које настају у организацији предузећа. Посматрају се три типа организационе структуре: мултинационална, међурегионална и глобална. Истиче се да глобална организација тежи да успостави баланс између: глобалног извршног језгра, глобалних стратегијских пословних јединица, заједничких услуга и локалних активности. У раду посебна пажња посвећује се особинама које треба да поседује и стално изграђује глобални менаѢер. У том смислу, истиче се неопходност његовог развоја у сфери: управљања сопственим развојем, управљања односима са другима и у сфери усавршавања управљања пословањем.

КЉУЧНЕ РЕЧИ: ГЛОБАЛИЗАЦИЈА, ПРЕДУЗЕЋЕ, ИНТЕГРАЦИЈА, ОРГАНИЗАЦИЈА, МЕНАѢМЕНТ, МЕНАѢЕР

Abstract

The process of world industry globalization necessarily brings also certain changes in companies as basic economic subject. The changes that appear in firm's organization are observed in this paper: multinational, pan regional and global. It is stressed that global organization is trying to make balance between: Global Executive Core, Global Strategic Units, Shared Services and Local Activities. In the paper special attention is given to the characteristic that global manager should possess and constantly develop. In that sense it is pointed out the necessity of his development in areas of: Managing Ourselves, Managing Relations and improvement of Managing the Business.

KEY WORDS: GLOBALIZATION, ENTERPRISE, INTEGRATION, ORGANIZATION, MANAGEMENT, MANAGER

УВОД

Веома интензиван техничко-технолошки прогрес, његова све бржа примена у процесу производње као и широка примена компјутерских информационих система, довели су до економског просперитета како националних економија тако и појединих предузећа, којима националне границе постају преуске за њихово пословање. Као последица тога, посебно деведесетих година двадесетог века, долази до интензивирања веза и интеграције између народа, држава и предузећа, чиме процес глобализације светске привреде долази до пуног изражаја. У оваквим условима основни субјекти светске привреде јесу мултинационалне компаније, које постају глобална предузећа и која се преко националних

тржишта интегришу у светско тржиште. Процесом уједињавања фирме желе да остваре низ циљева, а један од најважнијих је опстанак у светској утакмици и постизање оптималних резултата пословања. Уједињавање више предузећа у једно, веће, подразумева и одређене промене, које се, пре свега тичу организације самог пословања и успостављања одговарајућих веза између делова датог предузећа, како би оно ефикасно функционисало као целина. Ради сагледавања суштине организовања глобалне фирме могу се посматрати три типа организације: мултинационална, међурегионална и глобална. Свака од ових организационих структура има своје предности и недостатке који се испољавају у различитим условима пословања. Пословање у условима глобализације подразумева, такође, и одговарајући менаѢмент предузећа, односно одговарајуће способности и вештине његових менаѢера као носилаца процеса менаѢмента. Зато је и питању развоја и сталног усавршавања менаѢера у промењеним условима пословања такође неопходно посветити одговарајућу пажњу. Ово се посебно односи на потребу да менаѢер управља сопственим развојем, затим међуљудским односима, као и да стално унапређује своје активности у сфери управљања пословним процесима.

ГЛОБАЛИЗАЦИЈА – НОВИ УСЛОВИ ПОСЛОВАЊА

Тежња ка глобализацији, као процесу јачања интеграције, повезаности и међузависности држава и народа, стара је готово колико и људска заједница. Међутим, тек почетком деведесетих година двадесетог века овај процес долази до пуног изражаја. Наиме, веома интензиван техничко-технолошки прогрес као и његова све бржа примена у процесу производње, довели су до експанзије националних економија којима су националне границе постале преуске. Проналазак и веома брза и широка примена компјутерских информационих система избрисали су неке, до тада непремостиве, препреке у домену брзине комуникације а, самим тим, и пословања. С друге стране, дошло је и до великих промена на светској политичкој сцени – до нестајања старих и настанка нових држава, до пропасти комунистичке идеологије, до отварања великих држава попут Русије и Кине и сл. Све ово довело је од почетка деведесетих година до, до тада невиђене, економске међузависности држава и народа, чиме процес глобализације наставља свој узлазни тренд.

У савременим условима главни субјекти на светској политичкој сцени и даље су националне државе које, уколико су веће и економски моћније играју значајнију улогу. С друге стране, главни субјекти светске економске сцене постају мултинационалне корпорације. Ако се овоме додају

међународна подела рада и глобализација војне моћи, (у смислу развоја наоружања, склапања савеза и вођења ратова), добијају се четири камена темељца савременог процеса глобализације.

Као што је наведено, основни субјекти у економској сфери савременог света јесу мултинационалне компаније. Мултинационалне компаније су постале глобална предузећа која су кроз национална тржишта интегрисана у светско тржиште. Глобалне фирме немају више препознатљив национални идентитет, већ су препознатљиве по свом имену као и врсти и квалитету својих производа. Такве фирме производе по читавом свету, при чему алокацију својих ресурса обављају у складу са постојећим приликама, док им је тржиште такође цео свет. Као нови организациони облик пословања, мултинационалне компаније имају и своју специфичну организациону структуру. Дате специфичности посебно се испољавају у области менаџмента, а резултирају у: смањењу броја хијерархијских нивоа, проширењу послова и овлашћења у оквиру радних места, децентрализацији ауторитета, новим начинима комуницирања и плаћања, порасту значаја мотивације запослених и сл.

Многи аутори сматрају да је један од главних узрока ширења процеса глобализације економски просперитет, продор и доминација америчких фирми на светском тржишту. Европске фирме, које потичу са далеко мањих националних тржишта и које своје производе пласирају на сопственом и делом на иностраном тржишту, нису могле бити конкурентне америчким фирмама које потичу са много већег тржишта и које су економски много снажније. Да би опстале и просперирале у таквој економској утакмици, европске компаније ступају у процес интеграције, како би заједничким снагама биле конкурентније и како би се избориле за што повољнију позицију на светском тржишту. Једна од метода њихове борбе јесте и прилагођавање правилима пословања које су наметнуле америчке фирме. Као резултат тога, долази до низ промена у начину финансирања ових компанија, у њиховој организацији, власничкој структури, тј. у њиховом свеукупном менаџменту. Сет циљева које фирме желе да постигну ступајући у процес интеграције, а, самим тим, доприносећи процесу глобализације, јесте следећи:

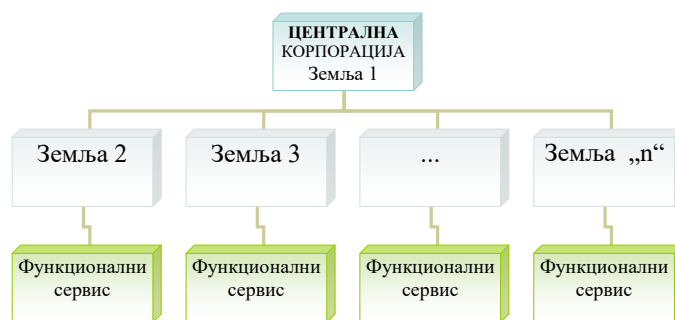
- заштита од конкурената и повећање сопствене конкурентности,
- унапређење дотадашњег пословања,
- диверсификација активности,
- повећање финансијских прилива
- лакши продор на одређена тржишта
- отворен приступ одређеним резултатима научно-истраживачког рада.

На нивоу светске привреде процес интеграције најинтензивнији је у области аутомобилске индустрије, банкарства, електронске индустрије. Поред ефекта укрупњавања бизниса, где се на тржишту појављују велике снажне фирме, и унутар свих интегрисаних фирми долази до значајних промена. Дате промене су веома комплексне и имају како квантитативан тако и квалитативан карактер, будући да су и услови пословања битно другачији. Једна од области где су дате промене веома значајне јесте и организациона структура предузећа. Управљање организационом структуром у новим, промењеним условима привређивања, постаје веома битно питање, посебно са становишта постизања задовољавајуће ефикасности пословања економског субјекта.

УТИЦАЈ ГЛОБАЛИЗАЦИЈЕ НА ОРГАНИЗАЦИОНУ СТРУКТУРУ ПРЕДУЗЕЋА

Процес глобализације доприноси формирању једне нове философије пословања. За глобално пословање није више важно где се послује, већ КАКО се послује. Зато глобални бизнис подразумева оптималан избор одговарајуће организационе структуре. Сагледавање суштине глобалног пословања могуће је и компарацијом особина мултинационалне, међурегионалне и глобалне структуре.

Мултинационална структура формира се у случају када фирма послује у оквиру неколико земаља. Корпоративни централна може да буде у једној земљи (З1), док се у другим земљама могу одвијати национални бизниси. Сваки национални бизнис може имати релативно високи степен аутономије у процесу задовољавања специфичне тражње на локалном тржишту, али, мултинационалност постаје суштинска одлика и домаћег пословања (слика 1).



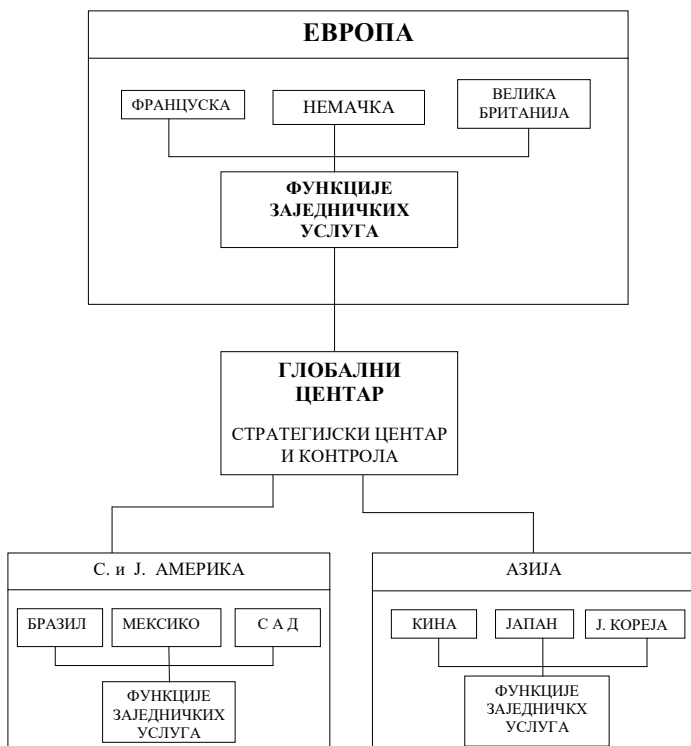
Слика 1. Схематски приказ мултинационалне организационе структуре

Међутим, мултинационална организациона структура може имати и одређене мане које се могу испољавати као:

- Потенцијално висок ниво фрагментације укупног бизниса
- Оријентација на коришћење ресурса у националној јединици
- Сувишно обављање истих активности у различитим националним јединицама, на пр. Р&Д, маркетинга, менаџмента људских ресурса, функције информативних технологија (ИТ) и сл.
- Субоптимизација, која настаје зато што се свака земља бори са другима да максимизира своје резултате и освоји и заштити своје ресурсе.

Најважнија предност мултинационалне организације јесте висок степен разумевања и могућност да одговори на сваки услов или захтев локалног тржишта. У мултинационалној фирми снага је обично децентрализована, при чему постоји недељна координација. Предност ове структуре је реакбилност локалних фирми која може да буде веома добра, а мана је веома тешко успостављање синергије између пословних јединица.

Међурегионална структура представља такав модел организације у коме је локална географија секундарна у односу на регионалну географију. Тржишта унутар сличних географских региона- као што су на пр. Азија, Америка и Европа, сврстана су у јединствене целине (Сл. 2).



Слика 2: Схематски приказ међурегионалне организационе структуре

У датом примеру региони су повезани глобалним језгром које је одговорно за општу глобалну стратегију и координацију. Сваки регион је одговоран за пословне резултате у својој области. Региони могу да креирају одређене заједничке услужне функције унутар свог пословања, на пример, регионални маркетинг и реклама, ИТ и сл.

Предност међурегионалне структуре је што смањује поделе (расцепканост) и што стимулише повећање ефикасности као и развој синергије.

Глобална структура организације пословања покушава да успостави баланс између:

- Глобалног извршног језгра
- Глобалних стратегијских пословних јединица
- Заједничких услуга
- Локалних активности.

Глобално извршно језгро одговорно је за укупну глобалну стратегију и лидершип. Глобалне стратегијске пословне јединице одговорне су за менаџмент показатеља за производе и услуге на глобалној бази. Они такође могу бити одговорни за кључне процесе. Тимови највишег нивоа могу да раде кроз стратегијске бизнис јединице и да управљају заједничким брендом. Заједничке услуге јесу таква функционална подручја која покривају подручја као што су: глобални маркетинг, глобална истраживања и развој, глобално управљање људским ресурсима и сл. Локалне операције су оне активности које се обављају на сваком специфичном тржишту, на пр. промоција. (Сл. 3).

У стварности, пословање може да има различиту структуру у различитим деловима компаније. Неки делови бизниса могу бити укључени више у глобализацију а други мање. Глобалне

компаније теже ка универзалним пословним плановима и решењима, али, са друге стране, примењују локалне критеријуме у оној мери у којој је то неопходно да би биле атрактивне за купце и таленте. Сваки лидер треба себи да постави питање: »Које су глобалне а које су локалне последице одлука које сам донео?«

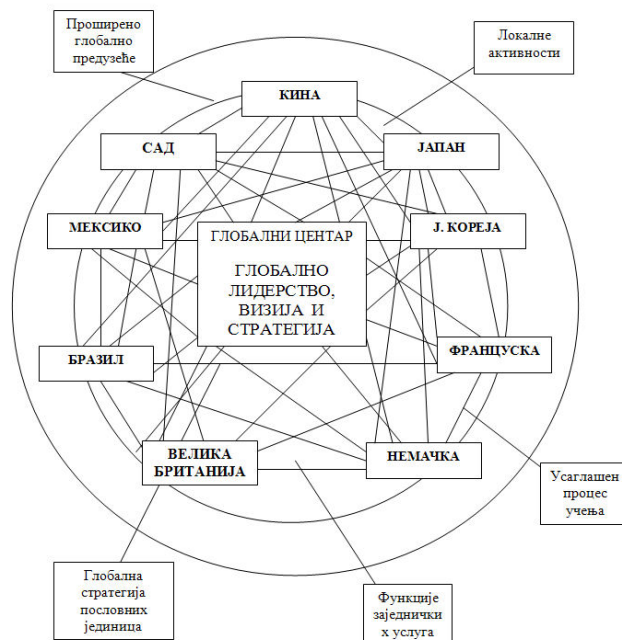
Приликом глобалног пословања да би се остварили максимални ефекти од глобализације, менаџери треба да се придржавају одређених правила пословања или принципа, као што су:

Интеграција- као захтев да се пословна мрежа фирме интегрише тако да све јединице делују као јединствена компанија широм света, која има јединствен имиџ пред купцима. Другим речима, неопходно је да буде задовољен један од основних принципа организације- принцип јединства циља.

Проток – као захтев да расположиви ресурси циркулишу у оним подручјима глобалног бизниса где се може остварити највећа додатна вредност у одређеном времену.

Снага – преко глобалне мреже тако користити ресурсе, (као што су: знање, опрема, системи, људски ресурси), да се оствари ефикасност и ефикасност на светском нивоу.

Оптимизација - као захтев да је остваривање оптималних резултата за фирму као целину примарно у односу на локалне резултате. При томе треба имати у виду да оптимизација не значи чињење компромиса. Оптимизирати пословање подразумева један процес у коме се активности фирме одвијају тако да цео систем функционише максимално ефикасно, при чему се стварају оптимални услови за развој и успех укупне организације. (На пр. кантри менаџер жели да максимизира продају на локалном тржишту и нуди локалним купцима максимално могући обим производње уз све расположиве опције куповине. Са друге стране, стратегијски менаџмент за целу јединицу жели да минимизира трошкове. Између ова два менаџмента долази до конфликта. Оптимална



солуција која мири њихове тежње била би да се датом тржишту понуди сет производа, а не сви производи, са најповољнијим одликама за то подручје. Ниједан од

менаџера, при томе, неће максимизирати свој циљ, али, укупни резултат за компанију биће најповољнији).

Успешно пословање у условима глобализације подразумева и одговарајући менаџмент фирме, као и стално усавршавање менаџера и развијање њихове способности прилагођавања новонасталим условима.

3. ГЛОБАЛНИ МЕНАѢЕР

Менаџер који послује у глобалној фирми мора имати одговарајуће особине да би ефикасно и ефективно обављао свој посао. Савремени менаџер по свом начину размишљања, усвојеном систему вредности и понашању мора бити космополита. Он мора да разуме разлике које постоје у области владајућег система вредности, маркетинг културе, техничке културе на одређеном тржишту. Другим речима, основни захтев који савремени менаџер мора да испуни у процесу свога рада јесте да мисли глобално а да делује локално. Брзи, амерички стил изражавања, који тежи да одмах иде у средиште проблема неће одговарати на пр. француском стилу, који често жели да демонстрира сву комплексност логичког размишљања. Глобални менаџер мора да уочи вредности оба начина размишљања и да усмерава пословање тако да максимизира остварену додатну вредност фирме којој припада. Он мора да поседује способност да помири различите, често међусобно супростављене, концепте и да нађе место за своје пословање. У том смислу, морају се често помирити локална аутономија и централна контрола, конкуренција и кооперација и сл.

Космополитски начин размишљања мора укључивати веома велику осетљивост за сигнале из окружења као и могућности и отвореност за стално учење. Да би избегао изненађења у остваривању својих акција, глобални менаџер треба да буде адаптиван, спреман на сарадњу без деструктивних неспоразума. Он мора да научи да осећања, мишљења, навике које су њему културолошки блиске и својствене и које се у једној средини подразумевају, у другој средини могу бити сасвим супротне схваћене. (Узмимо на пр. да су удружене две фармацеутске компаније, једна из Немачке и једна из Француске. За немачку компанију типични модел понашања при развоју и производњи новог лека био би линеаран и зацртан пут, корак по корак. Њима би требало десет месеци да се затвори пут инпут-оутпут. При томе, финални оутпут би био загарантован 100%. Са друге стране, пут француске компаније не би био тако линеаран и детерминисан. Резултат одређене фазе дефинисао би наредне кораке. После шест месеци француска фирма би произвела лек који би немачком стандарду одговарао са 80% а 20% квалитета било би испод тих стандарда. Према немачком начину мишљења овакав рад био би неметодичан и неефикасан. Међутим, без обзира на све, француска фирма изашла би прва на тржиште и прва би тестирала то тржиште. У овом сценарију, француски модел понашања погоднији је за развој новог производа, док је немачки модел понашања погоднији за производњу финалног производа. Глобални менаџер у овој ситуацији морао би да направи оптималан избор у односу на то који начин би фирми донео бољи пословни резултат, при чему културне разлике не би требало пресудно да утичу на његову одлуку).

Пословање у глобалном окружењу одликује се изразитом комплексношћу, која подразумева и посебне способности менаџера који се овим послом баве. Менаџери чије пословање превазилази националне границе, своје деловање морају прилагодити промењеним условима. Глобални

менаџер мења свој модел понашања у зависности од економског, финансијског, правног, технолошког и културног окружења. При том се подразумева неопходна стална сарадња са екстерним и интерним субјектима. Изградња способности и вештина глобалног менаџера подразумева његов развој у следећим сферама: управљање сопственим развојем, управљање односима са другима и управљање сопственим усавршавањем у самом пословању.



Управљање сопственим развојем подразумева усавршавање појединих особина код менаџера које су неопходне да он поседује са становишта његовог доприноса реализацији циљева компаније.

Креативна радозналост и жеља за стицањем интернационалног искуства као и повећањем нивоа глобалног знања представља једну од најважнијих особина глобалног менаџера.

Флексибилност при доношењу одлука и у понашању представља другу особину коју треба развијати, будући да је неопходно прилагођавати се новонасталим ситуацијама и при томе бити ефикасан.

Објективност јесте веома важна особина која врло често може да има пресудни утицај на резултат донетих одлука. У том смислу, неопходно је да менаџер буде способан да промени свој начин размишљања као и да буде отворен за учи из новонастале ситуације.

Стрљивост подразумева способност да менаџер може да формира реална очекивања и од себе и од других као и да је способан да делује у складу са тим својим сазнањем у одређеној новој ситуацији.

Еластичност као особина менаџера посебно је значајна у условима доношења одлуке који су повезани са високом неизвесношћу и недетерминисаношћу.

Самопосматрање подразумева способност и вољу менаџера да посвети део свог времена размишљању о својим претходним поступцима као и способност да учи из свог искуства.

Управљање међуљудским односима представља другу сферу унапређења менаџерских способности и вештина. Ту се, пре свега, подразумева:

Отвореност за сарадњу, која представља једну од веома битних одлика доброг менаџера и која подразумева његову способност да креира односе и интегрише људе у циљу постизања што повољнијих пословних резултата.

Међукултурна комуникација подразумева способност менаџера да развија међусобно разумевање и поред језичких и културних разлика.

Способност уживљавања, у смислу успостављања контакта са различитим културним групама, такође представља веома битну одлику менаџера будући да доприноси његој убедљивости, нарочито приликом презентација, супервизија и сл.

Вештина преговарања подразумева способност менаџера да препозна и да се прилагоди различитим стиливима преговарања као и да зна да управља конфликтом.

Стварање пословне мреже унутар и изван фирме такође представља вештину менаџера која доприноси повећању њеног потенцијала и ресурса .



Управљање пословањем јесте трећа сфера у којој менаџери треба да се унапређују. У овом домену треба развијати:

Концептуализацију, као способност идентификовања одређеног обрасца, узорка, унутар глобалног окружења у циљу повећања менаџерског разумевања проблема као и у циљу повећања ефикасности њиховог рада.

Културну изградњу, која подразумева формирање таквих модела понашања који ће респектовати правичност, уважавање и заједништво.

Испитивање окружења, које се односи на прикупљање и анализу информација из локалних и глобалних извора у циљу идентификовања пословних ризика и шанси као и у циљу формирања стратегијског мишљења.

Интеграцију, која као област изградње менаџмента пословања треба да допринесе изградњи таквог начина размишљања који ће да створи различита решења за одређени комплексни проблем.

Оптимизирање, које подразумева стварање баланса између глобалних и локалних потреба у циљу постизања најбољих могућих резултата за целу организацију.

Партнерство, које се односи на стварање таквих односа између партнера- глобалних алијанси, понуђача, дистрибутера, исл. који ће резултирати у остваривању оптималних пословних резултата.

Успешни глобални менаџер треба да разуме кључне оперативне принципе успешног транснационалног пословања. Његов задатак је да гледа изнад културних, традиционалних, психолошких и других разлика које владају у пословном окружењу, а његов циљ јесте да компанија као целина оствари оптимални пословни резултат.

ЗАКЉУЧАК

У савременим условима пословања процес глобализације нужно мења постојећа правила и законитости пословања и фирме, уколико желе да остану у тржишној утакмици, новонасталим условима морају да се, на одговарајући начин, прилагођавају. Један од начина датог прилагођавања јесте организација пословања. Условима глобализације одговара и глобална организациона структура, која се по много чему разликује од мултинационалне и међурегионалне структуре. Дата структура тежи да помири глобалне и локалне захтеве као и да резултира у оптималним пословним резултатима. Управљање савременим пословањем подразумева менаџере који поседују одговарајуће знање и вештину као и неопходност да се дато знање и вештине перманентно унапређују.

ЛИТЕРАТУРА

- [1]. Ставрић, Б., Кокеза, Г., Управљање пословним системом, ТМФ, Београд, 2002.
- [2] Heller, R., Manager s Handbook, Dorling Kindersley, London, 2002.
- [3] Инић, Б., Менаџмент 1 , БК Универзитет, Београд, 2002.
- [4] Parsosns, R., The Hart of Success, Hodder and Stoughton, London, 2002.
- [5] Ставрић, Б., Стаматовић, М., Кокеза, Г., Основи менаџмента -за инжењере, Академска мисао, Београд, 2004.

ОРГАНИЗОВАЊЕ САСТАНКА И ПРЕГОВАРАЊЕ

* Факултет спољне трговине

УВОД

У овом раду сам покушао да бар донекле разјасним и појасним једну врло битну одлику менаѢерског стила вођења и управљања, а то је стил одржавања састанка и вођења преговора.

Како је одржавање састанака као преговарање дио сложеног система управљања и руковођења, то се стил може дефинисати као специфичан вид понашања менаѢера у процесу управљања, који се рефлектује на коначне резултате комплетене организације.

Због чега је о овоме битно распарављати? Састанак има за циљ да судионици састанка изнесу своје виђење како одређени проблем треба ријешити и да се након проведене расправе дође до рјешења које ће бити оптимално са аспекта организације као цјелине.

Сваки организатор састанка мора бити свјестан чињенице да су ти састанци скупи, да се на њима проведе на десетине сати, да је однос потрошеног времена у односу на ефекте често негативан. Поставља се питање, да ли је ефикасније тај новац утрошити на на развој информатичке технологије, односно развој алтернативних видова комуникације.

Ако често одржавамо састанке и ако пак по правилу трају дуго, сигуран је знак да нешто није у реду, односно да не радимо добро.

Обично се може говорити о двије врсте састанака и то оних који се одржавају унутар предузећа а између запослених тог предузећа различитог или истог хијерархијског нивоа и о састанцима са пословним партнерима, занемарујући бар за сада важност мјеста одржавања.

НАЧИН ОДРЖАВАЊА САСТАНАКА

Да би састанак одговорио сврси, ради које и сазван, непходно је његовој организацији прићи врло одговорно и придржавати се дефинисаних правила као сигурног гаранта, да ће се састанак успјешно окончати.

Само одржавање састанка подразумјева двије врсте припреме и то:

- а) техничку,
- б) суштинску или садржајну,

Што се тиче техничке припреме она подразумјева дефинисање свих претпоставки неопходних за несметано одвијање састанка.

То подразумјева да:

- Вријеме одржавања састанка мора бити на неколико дана прије одређено,
- Прије коначног утврђивања времена одржавања састанка, неопходно је постићи договор око термина са свим релевантним чиниоцима тога састанка,

- Мјесто одржавања састанка у принципу треба бити у фирми, а ако је изван фирме на вријеме обавијестити учеснике,
- Добро би било, поготово ако је састанак од посебног значаја, за учеснике обезбиједити превоз до предвиђене дестинације,
- Обезбиједити адекватан простор, са тим да посебну пажњу треба обратити на обезбјеђење техничких помагала која би се могла користити у самом току састанка,
- Што више учесника укључити у припрему састанка с тим да се мора водити рачуна и о "цијени коштања" таквих састанака
- Обезбиједити сав писани или неки други радни материјал, који ће бити употријебљен у току састанка, као и само праћење извршења тако постављених задатака
- Када се обезбиједи сви ови услови непходно је позвати учеснике на састанак са тачно утврђеном сатницом и дефинисаним дневним редом
- На самом састанку се мора обезбиједити вођење записника, с тим да се након завршетка састанка свим учесницима треба доставити извод из записника са свим битним препорукама, закључцима и одлукама.

Суштинска припрема састанка подразумјева да комплетан ток састанка мора бити у функцији реализације дневног реда дефинисаног у самом позиву за састанак.

Мора се јасно дефинисати циљ састанка, а како је циљ жељени резултат то се мора исказати кроз то: шта ми желимо као крајњи резултат тог састанка. Ако је тема састанка стручне природе, а менаѢер који води састанак "није у тој области", треба припремити само кратке, уводне напомене. Након тога мора представити излагача и дати му ријеч.

Исто тако, непходно је предвидјети како ће тећи дискусија након уводног излагања и према томе дефинисати и могуће закључке.

Како закључци обично претпостављају и извршење, то би било добро унапријед дефинисати могуће извршиоце по појединим закључцима.

Онај ко организује састанак, да би све ово могао да уради, мора направити план активности, са тачно утврђеним временом активности као и њиховим носиоцима.

САМ ТОК ОДРЖАВАЊА САСТАНАКА

Основно је правило да састанак треба започети у тачно одређено вријеме, назначено у позиву за састанак. МенаѢер- предсједавајући мора одмах на почетку поред осталих битних елемената да назначи и планирано вријеме завршетка састанка. Тиме се у знатној мјери потенцијални учесници у дискусији обавезују да њихова дискусија не доведе до "пробијања" планираног термина трајања састанка.

Менаџер-председавајући мора дати кратко образложење, због чега се одржава састанак и ако се ради о стручној теми за коју он није компетентан, да најави уводничара- експерта за ту област.

Експерт- излагач мора имати одмјерено уводно излагање без увођења много административно- бирократског, поготово код евентуалног постављања питања. Вођење расправе по задатој теми мора бити такво да омогући свакоме учествовање у њој, али исто тако од висprenости онога ко води састанак као и експерта-уводничара зависи колико ће се успјети раздвојити битно од небитног.

Што се тиче ручка са пословним партнером (и ручак је један вид пословног састанка) не би требало да траје дуже од два сата.

Све је присутнија чињеница да су састанци све више куртоазног- протоколарног карактера, гдје се жели бити виђен, показати евентуалну моћ кроз гламур и указати пажња учесницима, него што постоји стварна, суштинска потреба. Развијена информатичка технологија омогућава свакодневну размјену информација, тако да се готово перманентно мора дјеловати на изазове и захтијеве који долазе не само из самога предузећа него и из вана.

Проблеми најчешће или готово искључиво настају због неадекватне припреме састанка, па се дешава да:



Расправа мора бити тако усмјеравана да се трајање расправе уклопи у планирано вријеме и да све буде усмјерено ка извођењу што квалитетнијих закључака.

Добар организатор састанка, на основу доброг предвиђања, има већ унапријед припремљене оквирне закључке, који се у принципу незнатно коригују на основу вођене расправе. Већ сам нагласио да усвојени закључци, са сижеом расправа, морају бити достављени свим учесницима састанка. Много је важније да се ти закључци проводе, о чему треба редовно и периодично извјештавати учеснике или их пак обавијестити на следећем састанку.

Мора се нагласити чињеница да се број састанака све више смањује и да се њихово трајање све више скраћује. По правилу састанци са радним тимовима из самога предузећа у принципу не би требало да трају дуже од 30 минута.

Састанци са пословним партнерима изван предузећа максимално 20 минута.

Дужина састанка са пословним партнерима, који долазе у предузеће би требали углавном да трају до 30 минута.

- Састанак не почне на вријеме
- Нема довољног броја квалитетних учесника, јер нису дошли, а није стално одржан контакт са њима да би се могло правовремено реаговати
- Неприпремљеност менаџера- председавајућег који не зна да усмјери ток састанка ка његовом успјешном завршетку
- Појава учесталог јављања само одређеног броја учесника, односно доминација појединаца што смањује заинтересованост осталих учесника итд.

ПРЕГОВАРАЊЕ

Као посебан вид међусобног комуницирања јавља се преговарање. Кад год људи размјењују неке информације са циљем постизања споразума, је преговарање. "Преговарање је контролисани комуникацијски процес с циљем сукоба интереса двије или више разумних преговарачких страна"

Из ове двије дефиниције може се извући основна поента преговарања. Прво и основно је да се преговорима жели постићи споразум.

Пошто у преговорима учествују двије или више заинтересованих страна, то постизање споразума неминовно захтијева уступке свих страна. Зато су добрим споразумом неминовно задовољни и једни и други, или подједнако незадовољни и једни и други. Исто тако, код преговарања мора постојати могућност да свака од преговарачких страна може блокирати постизање циља друге стране. Ако до тога дође није испуњена основна сврха преговарања а то је постизање споразума.

Основно правило код преговарања је да се могу сматрати успешним само они преговори, код којих су обе стране задовољне. Најгора варијанта је ако се једна од страна у преговорима сматра пораженом. Будите сигурни да, гледано на дуги рок, обе стране губе.

Шта би сваки искусни преговарач требало да зна?

Основно је да има јасно дефинисане циљеве и да је свјестан своје снаге и позиције у преговорима.

Циљ није ништа друго до жељено стање или жељени резултат неке активности. Циљеве преговарачу, зависно од тежине, одређује или сам преговарач или топ менаџмент, или власници...

Битно је да циљ мора бити јасно постављен и да постоји одређени маневарски простор преговарачу. Тај маневарски простор се састоји у томе да се јасно одреде циљеви који се требају постићи и јасно их раздвојити од оних појединости који се могу у току разговора "жртвовати" односно могу бити предметом трговине.

Исто тако преговарач мора бити свјестан и своје позиције и своје величине.

Постоје различити типови преговарача и њихов начин преговарања је у директној вези са начином њиховог руковођења.

Према тексту из Пословног форума преговарачи се могу подијелити на седам психолошких типова и то:

1. Доминантни
2. Екстровентирани
3. Интровентирани
4. Невинашца
5. Глумци
6. Филозофи
7. Чувари

Мислим да је много јаснија подјела на преговараче који то знају да раде и на оне који то не знају.

Свако преговарање подразумијева још најмање једну страну поред вас.

Шта би то сваки преговарач требао да уради да би дошло до споразума прихvatљивог за све?

Преговори за вас практично започињу оног тренутка када постанете визуелно доступни "противнику".

Због тога је веома битно да ваш стајлинг буде адекватан. Без обзира колико то изгледало банално, ваш физички изглед, начин одјевања, начин опхођења и манири као и још много тога што на први поглед не изгледа битно, вас већ у старту позиционира код вашег саговорника. Према неким истраживањима позитиван однос према саговорнику настаје због пријатељског изгледа лица (55%), због пријатељског тона (38%) а због садржаја зговореног тек 7%. Још једном напомињемо, да су ово само стартне позиције које нису нимало небитне, а да ваш каснији наступ детерминисан прије свега знањем и јасношћу циља гради вашу позицију као преговарача.

Ви као преговарач морате бити увјерени у то да то што радите радите најбоље. Тиме ћете убједити и ваше супарнике да насупротив њих сједи човјек који апсолутно влада

проблематиком и влада ситуацијом. Колико год одавали утисак компетентности, човјек који зна циљ, морате исто тако створити услове да ваш саговорник стекне утисак да сте спремни на компромис, како би дошли до заједничког решења.

Ваше понашање мора одавати утисак да саговорника поштујете, а то ћете најлакше учинити, ако му дате одговарајући комплимент, похвалите га, или пак дате на значају његовој стручности.

Исто тако, морате створити атмосферу повјерења и опуштености. То можете постићи сами начином вођења разговора, или пак одабиром одговарајућег мјеста састанка, радних просторија евентуалним укључењем неке музике...

Поред овога, позитивистичког приступа, на преговарача се може утицати тиме што ћете створити или подстицати стварање негативне атмосфере у виду агресивности, галаме, пријетње и друго. Само не заборавите да са оваквим видом притиска нећете стећи имиџ доброг преговарача. Губитник сте и ви и фирма.

Преговори не смију дуго да трају, то доводи до замарања и губљења концентрације. Због тога је веома битно да се посједује осјећај за вријеме.

Морате стално пратити реакције ваших саговорника. Ако примјетите да вас недовољно прате, покушајте на разне начине да их вратите у процес. То можете учинити тако што ћете подићи тон, направити неке упадице које требају да имају релаксирајући карактер, направити паузу и још низ других начина. Исто тако, морате и ви бити пажљив саговорник, чиме ћете ставити до знања да цијените вашег саговорника. Треба увијек имати на уму да преговарачи пажљиво слушају, а они најбољи ништа не пропуштају. Преговори у принципу треба да трају тако да једну четвртину времена утрошите на уводни дио, двије четвртине оставите за главни дио, а последњу четвртину оставите за завршни дио. Према томе и вођење састанка и само преговарање је дио укупног прецоса комуницирања између заинтересованих страна.

Што је порука квалитетније кодирана, што су канали комуникације краћи, што је процес декодирања ефикаснији, као и само поступање ефикасније, то су и резултати који се постижу ближи дефинисаним стандардима. Ти стандарди су обично исказани кроз циљеве који се желе постићи.

Немојте преговарати да би преговарали, или да би некога побиједили, него да би се споразумијели, само је споразум гарант да ће циљеви бити остварени.

ЛИТЕРАТУРА:

1. Комуницирање у бизнису и пословна етика: Слободан Станојловић и Драгутин Мирковић
2. *Roger Oldcorn*: Менаџмент, Свјетлост Сарајево, 1990.
3. *Heinz Wehrich i Harold Koontz*: Менаџмент
4. Увод у менаџмент- Дејан Ерић-Економски факултет Београд-2000 год.
5. Менаџмент: Миладин Јовичић, Божидар Ставрић и Александар Ђокић, Фст 1995.
6. Менаџмент Радојица Јојић Источно Сарајево, 1995.
7. Манаџмент, Пословни информатор, Загреб

ЗНАЊЕ И ИНТЕЛЕКТУАЛНИ КАПИТАЛ, КАО КОНКУРЕНТСКО ОРУЖЈЕ

* Универзитет »Браћа Караић«, Факултет за трговину и банкарство

РЕЗИМЕ

"Доминантно конкурентско оружје 21. века биће образовање и способност радне снаге."

МенаѢмент знањем (*Knowledge Management*, у даљем тексту КМ) и интелектуалним капиталом (*Интелектуал капитал*, у даљем тексту ИС) у компанији формално управља свим ресурсима знања, како би се омогућио бржи приступ знању и његово вишеструко коришћење, најчешће применом информационих технологија заснованих на рачунарима. Основна сврха менаѢмента знањем (кноуледге манаѢмент - КМ) је формална класификација и категоризација знања према унапред одређеном моделу за опис знања за дату компанију, што омогућава да се ускладиштено знање искористи на најбољи могући начин (Слика 1.).

Зашто нас успех неће

"Не постоје проблеми. Постоје само могућности".

МенаѢмент промена и промене менаѢмента, како код развијених, тако и код земаља у транзицији, подразумева ново схватање човекових способности које се састоје од следећих компонената: знања; вештина (способност за тимски рад, за брзе концептуализације и синтезе, за стварање визија итд.); искуства (прошлог, али и антиципираног, симулираног); самопоуздања и вољности за акцијом као својеврсним катализатором промена и фактором психичке хигијене.

Према многим ауторима постоји опште а основано уверење да знање, које је немогуће остварити без адекватне писмености, постаје не само незаменљив, већ и водећи фактор развоја. Уколико се такве тезе прихвате као тачне тада је сасвим логично звуче тврдње вешине футуролога, да су већ почетком 21. века развијеније земље ушле у период транзиције од информационог ка знању интензивних друштава и привреда. Такође је сасвим логично да ће број земаља које

1. Улажу напоре у транзицију од материјалне ка информационо-интензивној привреди и друштву знања стално расти попримајући већ одавно експоненцијални раст, док ће, опет, постојати сасвим приметан број земаља које ће се
2. Више или мање успешно и грчевито борити са проблемима аграрног и традиционалног индустријског развоја.

На основу изнетих чињеница, главни проблем да се у најкраћем може свести на чињеницу да експоненцијални

пораст знања све више повећава јаз између развијеног и неразвијеног света, што резултира

- a) Повећаном конкурентношћу првих, односно
- b) Смањеном конкурентношћу других.

Први постају друштво знања, односно друштво будућности, а тиме и доминантан чинилац у конкурентској утакмици чији је стадион читав свет, остварујући огромне профите, а

Други постају друштво прошлости, којима припадају мрвице.

Да ли су наши циљеви будућносно оријентисани

"Криза циљева настаје у оном моменту када се они заснивају на одредницама и методама прошлости".

Укупном квалитету КМ и интелектуалног капитала у различитим срединама печат ће давати различите појединачне компоненте и њихове комбинације, али увек је потребно да буду заступљене све. Потпуна супституција једне компоненте неком другом, чак и када би била пожељна, није у потпуности могућа. Другим речима, треба знати да се само ширењем знања ипак не може постићи све на плану жељених промена, транзиционих кретања и сл. Уз знање, као потребан и нужан услов, неопходно је обезбедити и друге, довољне, услове. Жеља, вољност, мотивација, визија итд. свакако спадају у те услове. Овај став посебно подупире чињеница да знање брзо застарева (процењује се да је тзв. полуживот већине садашњих знања већ пао на само 3,5 године), а технологија се брзо замењује (у земљама Европске уније процењује се да ће 80% свих технологија бити замењено у наредних 10 година, па самим тим и искуство се веома релативизује, тако да нове идеје, визије, креативност и иновативност постају најважније компоненте интелектуалног капитала.

Информатизација готово свих производних и пословних процеса у читав проблем уноси и нову чињеницу, односно ресурс са потпуно другачијим карактеристикама у односу на класичне ресурсе, а то је - информација. Њено прво, а са цивилизацијског становишта и далеко најважније, обележје јесте у томе, да се употребом, опет за разлику од осталих, класичних, ресурса - не троши, него се, чак, увећава. Све то омогућило је да започне и непрекидно се убрзава до сада највећа интелектуална револуција која драматично мења све досадашње приступе како у процени вредности уложених чинилаца, тако исто и у процени остварених резултата и њихових различитих значења, све више квалитативних, а не само квантитативних.

Осим тога што синтагма "интелектуални капитал" указује на фундаменталну транзицију производње ка све већој дематеријализацији (већ данас се процењује да око 80% вредности инпута су нематеријалног порекла, а само 20%

имају облик материјалних улагања), она на нови начин отвара и питања власништва над тим нематеријалним чиниоцима производње. Иако се често може чути да је знање нови облик власништва (интелектуална својина), треба имати на уму да се оно не понаша као остали облици својине. Познати теоретичар Charles Ханду истиче да је интелигенција "пропусни облик власништва" и да је лепљива ("интелигенце ис стицку"), тј. можемо је задржати и када је делимо с другим. Дакле, титулар својине над знањем може бити сваки слободни појединац [шире о менаџмент знањем види у књизи: Инић, Б., Кукрика, М., Менаџмент знањем и интелектуалним капиталом].

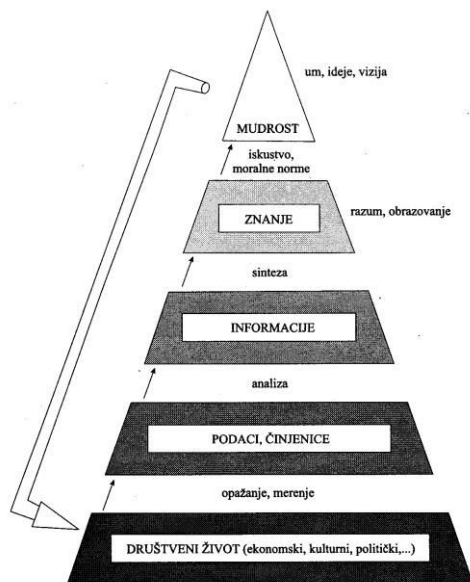
Шта је основа конкурентности

*Дај ми храброст да променим оно што променити могу!
Дај ми снаге да прихватим оно, што променити не могу!
Дај ми мудрости да разликујем прво од другог!*

Императив први: Афирмација КМ и ИС

*"Ваш највећи капитал - ваше људе, вашу репутацију,
ваше робне марке и ваше купце - не можете
наћи у рачуноводственим књигама."*

Нема никаквих дилема, оно што су за период прве и друге индустријске револуције, као основа конкурентности, били финансијски капитал и мануелни рад (ефикасност), за трећу и четврту револуцију, односно 21. век, представља ИС (ефикасност и ефективност). Због тога се сваком човеку визионарски-прагматичне оријентације намеће логичко питање:



Шта су ИС и КМ и како их измерити?

"Нешто што се не може материјално одредити, али вас може учинити богатим", дефиниција је коју у последње време често

¹ У стручној литератури, појам "Intellectual capital-IC" користи се као синоним за неопипљиву имовину (неопипљиве факторе пословања) компаније, која значајно утиче на успех пословања, али није експлицитно изражена у билансима (евентуално под називом goodwill - ugled).

истичу они који се баве интелектуалним капиталом у компанијама.

Интелектуални капитал се такође може дефинисати и као организациона способност неке нације, владе, корпорације, или у пракси и неког друштвеног организма - да стиче и користи информације, да провери окружење, идентификује нове претње и изазове, као и да на креативан начин одговори на нове изазове.

При томе је важно истаћи да је способност организације да акумулира и меморише информације обично много већа од њене способности да те исте информације анализира и оцењује.

Интелектуални капитал чине:

- сви запослени,
- њихова организација, и
- способност стварања вредности коју валоризује тржиште.

Интелектуални капитал се израчунава тако што се од укупног прихода компаније одузме све оно што представља инпут (материјал, енергија, сировине, услуге, или све што је ушло у компанију), осим издвајања за запослене. Издаци за запослене не представљају трошак, него инвестицију.

Са друге стране према American Productivity and Quality Center (1996)

- "Knowledge Management је широки процес лоцирања, организовања, трансфера и коришћења информација и експертизе у оквиру организације", а према Brian (Bo) Newman, The Knowledge Management Forum
- "Knowledge Management је колекција процеса који управљају креирањем, издвајањем и коришћењем знања."

Дакле, КМ, односно вештина менаџмента знањем и интелектуалним потенцијалима компаније, могуће је дефинисати као пословну активност која има два примарна аспекта:

- Бављење знањем које је интегрална компонента пословних активности, а одражава се у стратегији, политици и пракси пословних активности на свим нивоима организације.
- Успостављање директне везе између интелектуалних потенцијала компаније – како експлицитно евидентираних, тако и имплицитних (појединачни, лични know-how) – и позитивних пословних резултата.

За израчунавање како физички/финансијски капитал и хумани капитал стварају вредности, они се појединачно стављају у однос према оствареној додатној вредности, чиме се добија индикатор ефикасности. Сабирањем индикатора (ефикасност физичког/финансијског капитала и ефикасност хуманог капитала) добија се коефицијент интелектуалног додавања вредности, тј. показатељ укупне успешности, који одражава интелектуалну способност било које организације.

Императив други: Повећање писмености

"Они који не знају, нека уче, а који знају нека налазе задовољства у томе да се подсећају".

За овај рад је јако важно истаћи да се за Србију, као земљу у транзицији, сматра да има 50% функционално неписменог становништва, односно оних који нису способни да прочитају и разумеју текст. То значи да такви људи нису склони, нити су у стању да упоређују информације, а такође нису склони ни сумњи, јер здраворазумско мишљење почива

на неупитаности, коју карактерише узимање свега "здрово за готово".

Детаљнији статистички подаци о (не)писмености становништва у Србији говоре следеће:

- 9,5% је без икакве школе,
- 33,3% има незавршену школу,
- 25% је са завршеном основном школом,
- 32,2% са завршеном средњом школом,
- 3,8% са завршеном вишом школом,
- 5,5% (тачније према последњим показатељима 3,5%) са завршеним факултетом.

Наведени подаци делују веома забрињавајуће. У њима је, у првом реду, потребно тражити узроке слабе конкурентске моћи наше привреде на глобалном тржишту.

Дакле, први императив за повећање конкурентске моћи је повећање писмености, као основе за разумевање и прихватање промена.

Императив трећи: Идентификација и мерење знања

"Стари филозофи су учили да живот представља путовање између крајњих супротности, и да се основни циљ живљења састоји у проналажењу праве мере".

Последњих неколико година у току је права експлозија различитих приступа тзв. knowledgе management у потрази за најделотворнијим начином управљања тако тешко мерљивим ресурсом као што је знање. Иако се готово сви слажу да је Ф. Баџон био у праву када је рекао: "Знање је моћ" остаје још доста дилема о исказу другог великог Енглеца, лорда Келвина, који је 1890. године, коментаришући вредност знања, рекао: "Када можете да измерите оно о чему причате и изразите то у бројевима, ваше знање је незадовољавајуће; оно може бити почетак знања, али ви сте једва, тек у вашим мислима, одмакли на путу науке."

У оваквом случају јавља се крупно питање не само мерења него и саме идентификације знања, односно утврђивања нивоа знања као битне претпоставке његовог управљања. Интересантан покушај рангирања нивоа знања дат је сликом бр. 3.

Осим познавања и рангирања постојећих нивоа знања неопходно је усавршити и процес мониторинга или одитинга (аудит) знања, као претпоставке успешног управљања знањем на корпоративном нивоу. У том погледу менаџмент има сталну обавезу да тражи одговоре на следећа питања :

- *Шта ваша организација зна?*
- *Шта ваша организација не зна?*
- *Коме је то знање потребно?*
- *Ко шта зна?*
- *Да ли су они унутар или изван организације?*
- *Да ли ваши лидери разумеју шта значи знање?*
- *Вредност знања?*
- *Да ли лидери раде помоћу примера?*
- *Да ли ваша организација систематски организује и трансферише знање унутар ње?*
- *Да ли систематски прибавља и размењује знања изван?*
- *Да ли повећавате утицај знања за добро свих чланова компаније?*
- *Да ли мерите и вреднујете имовину знања?*
- *Да ли ваша радна околина прихвата знање?*

Дакле, други императив за повећање конкурентске моћи је идентификација и мерење знања.

Императив трећи: Пронаћи нишу

"Лако је акваријум претворити у рибљу чорбу, али није лако од рибље чорбе направити акваријум".

Историчари будућности ће на 20. век гледати као на век у коме је сваки конкурент имао своју нишу, а на 21. као на век у коме влада конкуренција на плану памети, сматра Лестер Тхуров. Наиме, ако се вратимо на старомодну идеју о релативној предности, видећемо да је она зависила од две ствари: од тога колико су били богати природни ресурси и од степена развоја фабрика. Ако сте имали нафту, радили сте са нафтом. Ако сте имали плодну земљу, правили сте прехранбене производе. Ако је ваша земља имала много капитала, правили сте производе за које је био потребан велики капитал. Значи, свако је имао своје природно место у светској економији. Можемо да кажемо да је свако имао своју сопствену нишу.

Данас је на сцени сасвим другачији приступ, обележен другачијом врстом конкуренције. Ера индустрије "мозгова" - нови материјали, полупроводнички чипови, компјутери, софтвер, и томе слично, који данас владају светом, немају свој природни дом. Они могу да постоје било где на земаљској кугли. Ово значи да свако може да учествује у трци за њихово освајање, уколико је у стању да организује довољно памети (мозгова) да то уради.

Када данас одете у било коју индустријски развијену земљу и кажете: "Наведите ми седам индустрија у којима бисте највише волели да имате моћне играче у својој земљи..." добићете од свих исти списак. То се не би десило пре сто година.

На тој заједничкој листи нашле би се: микроелектроника, биотехнологија, индустрија производње и истраживања нових материјала, телекомуникације, цивилно ваздухопловство, роботика и машинско оруђе - и, наравно, компјутерски хардвер и софтвер. Ово је у суштини списак седам кључних индустрија, који су Јапанци направили за почетак 21. века. И, наравно, сви желе да буду лидери у овим индустријама, како би својим становницима обезбедили светски ниво животног стандарда у првој половини 21. века.

Када ово упоредимо са економским биткама у прошлости, суштинска разлика је у чињеници да сада релативну предност ствара човек. Природни извори нису више конкурентска предност. У ствари, њихов недостатак, чак, може представљати конкурентску предност. Пример Јапана то потврђује. Зато што су индустрије за које се сада такмичимо, индустрије будућности, све засноване на људском мозгу.

Ако се питате ко је највећи произвођач бабра на свету, одговор је: Чиле. А ако питате зашто? Одговор је да је то тако јер се ту налазе најбоље резерве бабра у свету. Ако се пак упитате: "Да ли Холандија уопште производи бакар?", одговор је НЕ, јер тамо нема бабра, који би могао да се производи. Са друге стране, компјутерским софтвером можете се бавити у Холандији, исто као и у Бангалору у Индији. Чињеница је да је Бангалор један од светских центара за компјутерски софтвер. Дакле, у овом случају једна неразвијена земља конкурише високоразвијеним земљама у једној индустријској високотехнолошкој грани што, једноставно, није било могуће пре тридесет година.

Све ово резултира чудним феноменом, да великом броју становништва реално падају плате, нарочито у САД. У

основи је чињеница да на плану глобалне економије мозгови САД морају да се надмећу са способним људима земаља трећег света, који су знатно мање плаћени. Ствар је у томе што је у земљама трећег света увек постојао одређен број способних људи, али то није било од значаја, јер ти људи нису били у прилици да конкуришу људима у САД. Данас, међутим, они то могу захваљујући модерним комуникацијама и транспорту.

То ће сигурно довести до одређеног изједначавања плаћања. На плану глобалне економије, или ће људи одлазити на она места где су високе плате и плате ће падати, или ће се производња преселити на она места где су плате ниске и оне ће се повећати. Али, проблем је у томе што је за овакво изједначавање потребно много времена, с обзиром да се ради о милијардама људи. Сада управо о томе говоримо.

На сцени је такозвана *игра нулте добити*, заснована на конкуренцији у којој свако има сопствену нишу у којој може да напредује, тако да нико не остаје без посла. Међутим, нова конкуренција сучељавања мозгова је победи-изгуби. Ово је ситуација у којој сви желе исте кључне индустрије, због тога што се у њима генеришу високи профити и остварују високе плате.

Оно што је у томе сигурно, јесте чињеница да будућност неће бити наставак прошлости. Она ће бити серија прекида. И само прихватањем ових дисконтинуитета и ангажовањем око њих имаћемо шансе за успех и опстанак у 21. веку.

Узбудљива ствар дисконтинуитета јесте да он гаји прилику (шансу), што значи да нико не поседује 21. век. Али да би ухватили будућност, треба да заборавимо прошлост. Морамо да одговоримо на нове изазове, и у многим случајевима да се одвикнемо од старих модела, старих парадигми, старих правила, старих стратегија, старих претпоставки, старих рецепата успеха.

Ево шта о томе кажу неки гуруи менаџмента:

Peter Senge: "Морамо престати да се трудимо да схватимо шта да радимо гледањем онога што смо урадили[5]."

Michael Hammer: "Ако мислиш да си добар, мртав си. Успех у прошлости не имплицира успех у будућности... Формула за јучерашњи успех скоро гарантује да ће бити формула за сутрашњи неуспех."

C.K. Prahalad: "Ако желиш да избегнеш гравитациону силу прошлости, мораш бити вољан да изазовеш своје сопствене правоверности. Потребно је регенерисати своју срж стратегија и промислити о својим основним претпоставкама на којима ћете градити своју конкурентност..."

Charles Handy: "Не можете гледати на будућност као на наставак прошлости, јер ће будућност бити другачија. Ми заиста морамо да се одвикнемо од начина на који смо поступали са прошлосту како бисмо поступали са будућношћу."

Интелигенција је нови извор богатства.

"Није проблем у вештачкој интелигенцији, проблем је у природној глупости".

У данашњем турмулентном окружењу извор богатства није ни земља, ни новац, ни сировине, ни технологија. То је памет (мозак) и стручност људи. Зато се у ери интелектуалног капитала мора одговорити на питање: ко поседује стварни интелектуални капитал. То сигурно нису деоничари. Људи који поседују интелект су главни запослени у компанији. То је актива која поседује активу. Човек, по

правилу, не може да поседује неку другу особу, јер је то ропство. Зато модел који каже да компанију поседују људи који су је финансирани, а да су људи у њој само инструменти тих поседника, више не важи у данашње време, за ово доба, а сигурно неће бити одговарајући ни у будућности. То је једноставно превазиђени концепт. Финансијери треба да буду само финансијери, а не власници. Они ће у компанији имати сигурност, али неће моћи да говоре људима шта да раде. Имаће право на повраћај разумног дела свог инвестираног капитала, и то би било све.

Конкурентска предност се заснива на КМ и ИС

"Наши су прави конкуренти у нама".

Потребно је дати више права људима који раде, јер су они реална актива једне компаније. Због тога сви који сутра желе да успеју, морају своју конкурентску предност да заснују на уважавању и примени менаџмента знањем и људским капиталом. Јер друштво блиске будућности ће обухватати четири групе:

- Прва ће производити ново знање (проширивати највећу кружницу),
- Друга ће се бавити претварањем постојећег знања у софтвер (ужа кружница),
- Трећи ће производити хардвер који замењује људске извршиоце неког посла (најмања кружница), и
- Четврта ће бити група управљача-менаџера или група радника-извршилаца.

Оно што је заједнички свим тим пословима и повезује их у складну целину је адекватна инфлациона инфраструктура и примена савремених информационих технологија. Из те идеје произлазе четири следећа основна типа радника данашњице и сутрашњице:

- *они који стварају нова знања*
- *они који их претварају у софтвер*
- *они који их уграђују у хардвер*
- *они који над свиме бдију контролишући, управљајући и надгледајући.*

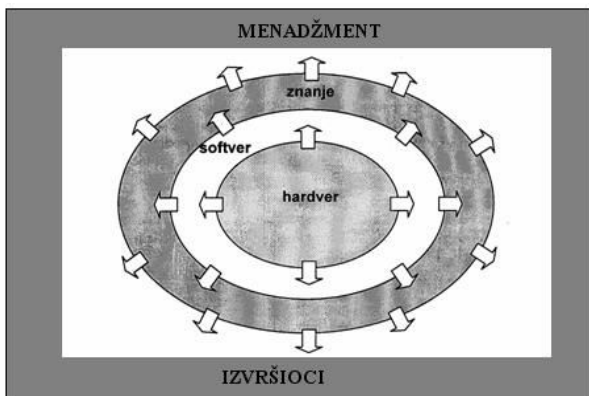
Будућност зависи од менаџера

Ако некоме узмете будућност будућности, узели сте му све.

Будућност компанија ће, у првом реду, зависити о спремности менаџера да већину свога рада заснују на информационим технологијама.

Онолико колико темељито рачунари улазе у неки пословни систем, толико ће се брже систем моћи "преструктурирати" и укључити у токове светске привреде, односно постати конкурентно Његово мјесто на тржишту ће зависити од способности да производи, користи се постојећим људским знањем, трансформише га и управља њиме преко нових информационих система и технологија.

Сваки други приступ, а таквих је доста у земљама транзиције, је погрешан и води те исте земље далеко од циља датог у овоме раду. Због тога они који успевају не селе људе они селе њихове идеје.



Друштво блиске будућности

Које је промене потребно спровести

“Да би се успешно провеле промене у неким компанијама биће потребно комплетно пресађивање мозга”.

На основу до сада изнетог у овом раду намеће се мишљење да је услов успеха у земљама транзиције спровођење промена, које произилазе из теорије менаџмента знањем. У даљем тексту је наведено 10 промена, без детаљизације због ограничености расположивог простора у часопису.

I ПРОМЕНА

- a) Успостављање и прихватање нових правила игре
- b) Обезбеђење континуитета промена парадигме

II ПРОМЕНА

Прихватање стварности да је менаџмент знањем - будућност 21. века

III ПРОМЕНА

Афирмација менаџмента интелектуалним капиталом

IV ПРОМЕНА

Испуњење потребе за променом менаџмента економским моделом

V ПРОМЕНА

Испуњење потребе за променом менаџмента системом мерења

VI ПРОМЕНА

Потреба за променом улоге менаџмента

VII ПРОМЕНА

Испуњење потребе за променом улоге информационог система

VIII. ПРОМЕНА

Имплементација менаџмент система интелектуалним капиталом

IX ПРОМЕНА

Стварање учеће организације као основе менаџмента знањем и интелектуалним капиталом

X ПРОМЕНА

Афирмација менаџмента мудрошћу као основе опстанка

Препреке за прихватање промена заснованих на знању

Постоје бројне препреке за прихватање формалних активности менаџмента знањем и интелектуалним капиталом, а тиме и прихватања претхоно наведених промена. Уопштено гледано, менаџмент знањем се сматра проблемом којим се не може управљати с обзиром да се ради о имплицитно људској, индивидуалној активности која је била неспојива са методама традиционалног менаџмента и технологије.

Такође, присутна је тенденција да се интелектуални рад третира као неопходан, али погрешно дефинисан трошак радне снаге, док се експлицитне манифестације интелектуалног рада посматрају као нуспродукти стварног, "реалног" рада.

Као резултат тога, вредновање и мерење интелектуалних капацитета – и наше способности да на прави начин управљамо тим капацитетима – нису постали интегрални део пословне инфраструктуре.

Но, не треба одустајати, јер даснас знамо много тога о томе како човек учи. Све више сазнајемо и о томе како се организација развија и користи знање. Литература о менаџменту КМ и ИС све је богатија. Постоји боље разумевање и боља решења из различитих домена и области која се могу применити са циљем да се интелектуални рад учини мерљивим и погодним за управљање. Рачунарска технологија – која је и сама узрок проблема – може да обезбеди механизме за функционисање интелектуалног менаџмента.

Није нам потреба друга "парадигма", али је потребно да прихватимо чињеницу да се сама природа бизниса променила, и то на најмање два важна начина:

1. Интелектуални рад се по свом суштинском карактеру разликује од физичког
2. Интелектуални радник је готово у потпуности у свету компјутера
3. Ова нова реалност драматично мења методе управљања, стицања и презентације знања, међусобног деловања, решавања проблема...

Проблеми "информационе епохе бизниса" (Information Age business) се не могу решити, нити се може постићи боља конкурентност једноставним ангажовањем већег броја информација или људи на неком проблему. Исто тако, пословни проблеми интелектуалне природе не могу се решити приступима преузетим из производне економије. Таква решења су реактивна и неадекватна. И то је доминанта коју морамо прихватити, ако желимо постати део будућности. Слепа примена технологије у решавању пословних проблеме интелектуалне природе је такође погрешна, али компјутеризовано окружење ствара могућности и нове методе за презентацију знања и његово вредновање. Није ствар у проналажењу одговарајућег компјутерског "интерфејса" – мада је и то од помоћи. Једноставно нисмо у компјутеризованом свету дефинисали фундаменталне карактеристике "знања" на један ригорозан, јасан, опште прихваћен начин. Дакле, иако је »цару скинуто старо одело« требаће још времена да му се обуче ново.

ANTRFILE 1



»Мој концепт интелектуалности компаније је једноставан: свугде где можемо применити софтвер како бисмо неки од уређаја учинили занимљивијим, ми ћемо то и учинити...

И мени је јасно да човек од свих тих даљинских управљача више не зна који чему служи. Зато се надам да ће ту помоћи софтвер. *PC* ће бити база на којој ћете моћи скупљати фотографије, видео записе, разговарати с пријатељима, обрађивати податке...

Укратко, желим укинути конкуренцију између појединих техничких апарата, повезати телевизију и *PC*. Не желим мислити о томе на тај начин да ће, рецимо, мобител укинути *PC*, а њега ће онда укинути ручни сат. Засад само желим учинити све те формате и уређаје компатибилним (Bill Gates).

ANTRFILE 2



10 правила успеха

Важност КМ и ИС је најоучљивија из 10 правила успеха према Robertu J. Sternbergу, научнику који се бави интелектуалним капиталом :

- људи који успешно користе свој интелектуални капитал се сами мотивишу
- људи који успешно користе свој интелектуални капитал уче да контролишу своју импулсивност
- људи који успешно користе свој интелектуални капитал знају када треба да истрају

- људи који успешно користе свој интелектуални капитал знају да извуку најбоље из својих способности
 - људи који успешно користе свој интелектуални капитал спроводе речи у дела
 - људи који успешно користе свој интелектуални капитал не боје се неуспеха
 - људи који успешно користе свој интелектуални капитал не одлажу посао за сутра
 - људи који успешно користе свој интелектуални капитал преузимају одговорност
 - људи који успешно користе свој интелектуални капитал знају како је танка граница између преоптерећености и неискористишеног капацитета
 - људи који успешно користе свој интелектуални капитал умеју дуго да чекају награду за свој рад
- Потврду ових правила могуће је наћи у примерима животних путева генијалних људи кроз историју.

Поред тога важност КМ се огледа и у следећем:

- Инвестирања у Knowledge management (KM), према прорачунима, расту од 410 милиона УС\$ из 1994. до преко 4.5 милиона УС\$ у 1999.
- Слично, 42% чланица Fortune 1000 има постављеног СКО - Chief Knowledge Officer.
- Готово све компаније за консалтинг су развиле систем за КМ, обично користећи неке напредне информационе технологије.
- American Productivity and Quality Center (APQC) је прогласила Knowledge Management КЉУЧНИМ ФОКУСОМ у наступајућим годинама.
- Књига "Knowledge creating company", једног од гуруа менаџмента данашњице, Икуџира Нонаке је проглашена менаџерском књигом године још 1996 у СА.

ANTRFILE 3

Зашто је Бог протерао Еву и Адама из раја

Према Fred Nickols-у знање има две основне дефиниције. Прва се односи на дефинисани скуп информација. У зависности од дефиниције, скуп информација може да укључи чињенице, мишљења, идеје, теорије, принципе и моделе (или друге оквире). Очигледно је да је могуће уврстити и друге категорије. Различите области (нпр. хемија, математика итд.) су само једна од могућности. Знање се такође односи на индивидуално стање ума у погледу неког скупа информација

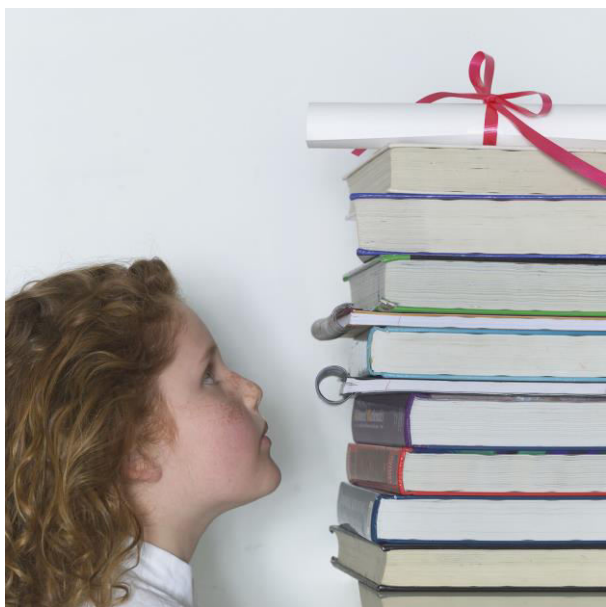
Под тим стањима ума подразумева се незнање, свест о неком скупу информација, упознатост, разумевање, владање итд.

Две врсте знања које је дефинисао Nickols одговарају дистинкцији коју је направио Michael Polanyi између експлицитног знања (које се понекад назива и формално знање), које се може језички артикулисати и међусобно преносити, и прећутног знања (неформално знање) – лично знање укорењено у личном искуству појединца које укључује лична убеђења и веровања, вредности и перспективе. Према традиционалном схватању улоге знања у бизнису и компанијама које се њиме баве, сматра се да је прећутно (имплицитно) знање кључно за успешно обављање пословних активности и креирање нових вредности, а не експлицитно знање. Из тих разлога се обично наглашава потреба учења и усавршавања на радном месту ("леарнинг организацион"), као и други приступи који истичу потребу повезивања информација унутар организације (интернализација) (кроз

искуство и акцију) и генерисање новог знања кроз вођену, усмеравану интеракцију.

Да поједноставимо знање је важно из следећих разлога:

- Ако је знање моћ, моћ онда може бити било где. Оно пуцкета низ телефонске каблове. Оно лебди у ваздуху и у кибернетичком простору.
- Знање се не може оградити зидом.
- Знање се не може изоловати.
- Знање не можете добити на играма на срећу.
- Знање не морате чувати у сефовима банака.
- На знање се при преласку границе не плаћа царина.
- Знање је као ХИВ вирус. Лека нема: Када га једном добијете више га се не можете решити. Уосталом размислите зашто је Бог протерао Еву и Адама из раја.



ANTRFILE 4

Зашто су нам у овом тренутку потребан КМ и ИЦ?

Анн Маџинтосх са Института за примену вештачке интелигенције Единбуршког универзитета сматра да су основни разлози потребе афирмације КМ и ИС следећи:

- Модерно тржиште карактерише растућа конкуренција и потреба за иновацијама.
- Смањење запосленог кадра ствара потребу да се неформално (прећутно, имплицитно) знање замени формалним методама.
- Притисак конкуренције редукује обим радне снаге која поседује драгоцено пословно знање.
- Скраћује се време које стоји на располагању за стицање нових искустава и знања.
- Рано пензионисање и повећана мобилност радне снаге доводе до губитка знања.
- Постоји потреба да се растућа сложеност пословања усмерава
- Промене стратешког опредељења могу да резултирају губитком знања у одређеним подручјима.

Наведеним разлозима се могу додати и :

- Пословне активности се данас највећим делом заснивају на информацијама.
- Компаније се такмиче у погледу знања.
- Производи и услуге су све сложеније, а њихову значајну компоненту чине информације.
- Потреба перманентног учења је постала неминовност

Укратко, знање и информације су постали медији бизниса. Као резултат тога, управљање, менаџмент знањем представља примарну могућност за постизање значајних уштеда, квалитетније обављања пословних активности и стварање компаративних предности компаније.

Интелектуални менаџмент није само проблем великих компанија, као што је нпр. Фортуне 500. Напротив, за мање компаније је још важнији исправан став и приступ интелектуалном менаџменту јер нису конкурентне нити поседују значајна финансијска средства и резерве као велике компаније. Зато оне морају бити флексибилније, брже реаговати на појаве на тржишту и доносити правовремене "праве" одлуке – јер за њих чак и мале грешке могу бити фаталне, односно да би преживеле морају се наоружати најсмртоноснијим оружјем – знањем!!!

ЛИТЕРАТУРА:

1. С.К. Prahalad, *Strategies for Growth, Rethinking the future*, London, Nicholas Brealey, London, 1997.
2. Hammer, M., *Beyond the End of Management, Rethinking the future*, London, Nicholas Brealey, London, 1997.
3. Handy, Ch., *The Search for Meaning, Leader to Leader*, Druckers Foundations, San Francisco, 1999.
4. Инић, Б., Кукрика, М., *Менаџмент знањем и интелектуалним капиталом, Како бити конкурентан на глобалном тржишту*, Факултет за трговину и банкарство, Београд, 2003.
5. Покрајац, С., *Менаџмент промена и промене менаџмента*, Топз, 2001., Београд
6. Покрајац, С., *Технологија, транзиција и глобализација*, Савез научних стваралаца Србије, Београд, 2002.
7. Ridderstrale, J., Nordstrom, K., *Funky Business*, Stockholm, 2002.
8. Senge, P., *Trough the Eie of the Needle, Rethinking the future*, London, Nicholas Brealey, London, 1997.
9. Wheelen, T., Hunger, D., *Strategic Management and Business Policy*, printice Hall, New Jersey, 2002.

СТРАТЕГИЈА КРЕДИТНЕ ПОЛИТИКЕ БАНКЕ

* Економски факултет Суботица

Свака банка има своју специфичност по којој се разликује од неке друге банке, без обзира да ли је у питању универзална, специјална, локална, регионална, велика, мала, развојна, акционарска, државна или приватна банка. Разлика постоји и између банкарских тржишта на којима послују банке. Због наведених разлика, свака банка развија специфичну кредитну политику која одговара њеној мисији и стратегији, циљном тржишту, као и захтјевима клијента. Скоро код свих банака кредити представљају највећу позицију у активи, као и основне изворе каматних прихода у банкама. У зависности од очуваности кредитног портфолиа банке (у малом делу су присутни ненаплативи кредитни аранжмани) зависи и њена профитабилност. Да би очувао кредитни портфолио банке, менаѢмент банке дефинише кредитну политику у доста широким оквирима сопствене кредитне активности. МенаѢмента банке истовремено, дефинише свакодневне оперативне процедуре. Стратегију кредитне политике банке треба тако поставити, да иста максимизира профитабилност кредитних активности у оквирима прихватљивог нивоа ризика за банку.

Кредитна политика банке се може дефинисати као документ о базичним ставовима и принципима који регулишу одобравање кредита. Добро дефинисана кредитна политика банке обезбјеђује радни оквир у коме се могу обављати кредитни послови (оперативни и дугорочни), за банку уз истицање њених изражајних конкурентних предности. Кредитна политика банке треба да је уско координирана са другим политикама банке, као што су: политика пословања са хартијама од вриједности, политика управљања активом и пасивом банке, политика људских ресурса, политика маркетинг менаѢмента банке и сл. Кредитна политика треба да респектује могућност поврата кредита у уговореном року, преко дефинисања модела кредитног портфолиа банке.

Кредитна политика треба да уважава чињеницу, да клијент понекад тражи од банке да изврши обавезу обећаног одобрења кредита као и продужења рока поврата кредита. Оваква обећања могу довести банку у ситуацију да иста не изврши обећање, што би могло негативно утицати на њен углед и имиѢ. Да се не би дешавале такве ситуације, менаѢмент банке се одређује да у кредитну политику уврсти и свестрану анализу обећаних кредита, како би се у цијелини испуниле обећане обавезе банке и задржао њен добар имиѢ. Кредитна политика банке је често на удару нестабилних каматних стопа. Нестабилност се може превазићи блиском полсовном сарадњом менаѢмера активе и менаѢмера пасиве банке при формулисање кредитне политике и стратегије прибављања извора средстава (депозита, штедње, повољних кредитних линија) и пласмана средстава (краткорочних и дугорочних).

Стратегију кредитне политике банке треба тако поставити да полази од чињенице да је неопходно на подручју на коме банка продаје услуге обезбједити максимум кредитних услуга, а да при том банка задржи лимите опрезности, сигурности и ликвидности. Кредитну политику

треба дефинисати у писменој форми, јер само тако она може да обезбједи пословни оквир, пословне референце и стандарде кредитног пословања банке. Припрему кредитне политике треба да врши менаѢер у банци са својим сарадницима, а не неко други ко не припада банци. Сагласност на кредитну политику банке обично ставља извршни директор за кредите (пласмане) и борд (одбор) директора у банци. Кредитна политика намјењена је запосленим у кредитној функцији банке, тако да је само они могу на најбољи начин презентирати и реализовати преко клијента.

Кредитна политика банке не представља упуство: „како треба радити“, већ обрнуто „шта треба радити“ на кредитном тржишту, уз јасно истицање изузетака у односу на кредитне процедуре. Кредитну политику треба најмање једном годишње подвргнути детаљној ревизији, ради елиминисања неправилности у њеној реализацији. Поставке кредитне политике треба да су флексибилне, како се не би вршиле њене честе измјене и како би се „у ходу“ могле поправити и отклонити њене непрецизности и недоречености. Текућа кредитна политика треба да води рачуна о:

1. правној регулативи,
2. величини кредитног портфолиа,
3. миксу кредитног портфолиа,
4. делагирању овлашћења,
5. цени кредита,
6. трошковима подручја,
7. кредитним стандардима,
8. ликвидности портфолиа,
9. кредитном администрирању.

Правна регулатива кредитне политике подразумјева, да банка треба да има дефинисане правне лимите кредитирања. На овај начин се може избећи кршење банкарских прописа (контрола од НБС). Максимална величина кредитног портфолиа треба да се дефинише сагласно величини депозита и капиталу банке. Кредитни портфолио микс се односи на дефинисање врста кредита које ће одобравати пословна банка. Неопходно је дефинисати и величину сваке врсте кредита који се жели задржати у укупном портфолиу банке. Делагирање овлашћења треба да се односи на слободу кредитног менаѢера, како би он сам одредио границу одобравања кредита, уважавајући при томе општа правила кредитног пословања. Делагирања овлашћења кредитном менаѢеру од стране руководионог менаѢмента банке значи пружање могућности да се покрију и одређена прекорачења у вези продужења рока при одобравању кредита. Свако делагирање овлашћења требало би да буде ревидирано и одобрено од „борда“ директора и то најмање једном годишње.

Дефинисање цене кредита (каматне стопе) представља један од најсуптилнијих банкарских послова у делу спровођења кредитне политике. Са висином каматних стопа је неопходно покрити трошкове прибављања средстава,

трошкове одобравања кредита, трошкове администрирања кредита (зараде), кредитне и временске ризике који су везани за кредит. Обзиром да цена кредита може да изазове незадовољство код клијената банке, неопходно је одржавати висок ниво уједначености цена (каматних стопа) као и кредитних услова за исти тип ризика на истом кредитном тржишту. Тржишно подручје које банке треба да опслужује у директној је зависности од износа капитала банке, географског подручја, седишта банке, конкуренције банке, старости банке, величине банке, организационе структуре банке, информатичке опремљености и кадровске оспособљености банке.

Кредитна политика треба да уважава све тржишне закономерности и да их прилагођава захтевима потенцијалних клијената. У циљу квалитетног рада банке, неопходно је да банка дефинише стандарде квалитета за прихватљиве кредите од стране клијената банке. Кредитни стандарди могу бити: врло високи, ниски, профитабилни, непрофитабилни, ликвидни, неликвидни, високо ризични, ниско ризични, са растућом или опадајућом оријентацијом. Кредитни стандарди ће завистити од конкуренције и њеног утицаја на такве стандарде. Зато је важно да банка јасно одреди које ће кредитне стандарде подржавати при вођењу кредитне политике.

Кредитна политика треба да уважава фактор ликвидности кредитног портфолиа. Без обзир ашто је велики број фактора утиче на ликвидност кредитног портфолиа, посебно треба обратити пажњу на депозитни микс (флукуацију ависта и орочених депозита) и ликвидност осталог дела активе банке (хартија од вредности и сл.). Кредитна политика банке треба да пружи одговор на питање: да ли је приоритет у вођењу кредитне политике ликвидност или профитабилност банке? Кредитно администрирање полази од примене процедура и броја кредитних менаџера при реализацији кредитне политике (кредитних референата, кредитних аналитичара и сл.). Овом питању „топ“ менаџмент као и „борд“ директора треба да посвети посебну пажњу при реализацији кредитне политике банке (због сувишних оптерећења појединих запослених у кредитној функцији).

Развој кредитне политике полази од њене компатибилности са кредитном стратегијом банке. Обзиром да акредитни портфолио код већине полсовних банака има највеће учешће у њиховој укупној активи неопходно је посветити посебну пажњу даљем развоју кредитног портфолиа банке. Развој кредитне политике банке подразумева и развој одговарајућег стручног кадра, који ће бити у могућности да обезбеди задовољавајући ниво кредитног портфолиа, а да при томе успешно управља ризиком раста кредита и ризиком који се може појавити у специфичним кредитним ситуацијама. Кредитна политика треба да уважава такве кредитне менаџере и остало особље у кредитној функцији које ће обезбедити квалитет кредитног портфолиа, уз одржавање нивоа кредитног губитка са растом кредитне активе. Висока стопа раста кредита може утицати на банку да одобрава „лошије“ кредите и да уђе на нова непозната кредитна тржишта, што може изазвати губитак у полсовању дотичне банке. У таквим условима само искусан тим менаџера банке може да управља ризиком раста кредита и да истовремено одржава банку у ликвидном стању.

Банка треба да развија такву кредитну политику која ће задовољити њене потребе. Кредитна политика треба да је јасна и разумљива посебно на оним тржишним подручјима где се реализује највећи део кредитне активности банке. Кредитну политику банке треба тако поставити да покрије целокупно тржишно подручје на коме банка учествује као кредитор. При томе треба водити рачуна (посебно „топ“ менаџмент банке), да кредитна политика

банке не буде гломазна и неоперативна. Уколико се жели обезбедити ефикасан начин кредитирања, неопходно је развити сопствену кредитну политику са којом ће банка бити препознатљива на кредитном

Кредитна политика банке треба да садржи елементе и дугоро;ног и краткоро;ног кредитирања, у уемљи и у иностранству. Досадашња искуства банака из високо развијених земаља указују, да дугорочну кредитну политику треба поставити што флексибилније, како би се иста могла примјењивати и модификовати сагласно законским промјенама и тражњи кредитног тржишта. На овај начин банке прилагођавају своју кредитну функцију новим повољностима и шансама које се нуде од стране кредитног тржишта.

Глобално посматрано, категорија кредита у кредитном портфолиу високо развијених земаља су представљене преко:

- a) комерцијалних кредита,
- b) кредита за некретнине,
- c) потрошачких кредита.

Полазећи од ове класификације, код комерцијалних кредита неопходно је утврдити кредитне лимите за поједине привредне гране, за поједине врсте роба, краткорочне и дугорочне кредите, револвинг и међународне кредите. Без обзира на врсту кредита, кредитна политика треба да пружи одговор на питање: који ће подаци, информације и извјештаји тражити од зајмотражиоца кредита за анализу и оцену његове кредитне способности (исто је регулисано процедурама банке). Код кредитне политике банке треба посебно обратити пажњу на третман осигураних и неосигураних кредита, као и могућност обезбеђења колатерала (залог) за поједине врсте кредита.

Кредити за некретнине спадају у специјално подручје кредитирања, те се њима у банци треба посветити посебан део кредитне политике. С обзиром да се ради о специјалном подручју кредитирања неопходно је одредити искусне и квалификоване кредитне менаџере који ће моћи на најпрофесионалнији начин да одраде постављене кредитне захтеве. Досадашња искуства показују, да постоје бројни облици кредита у овом делу кредитног портфолиа. Кредити се најчешће односе на кредите за: станове, куће, пословне зграде, шопинг центре, хотеле, мотеле, робне куће, одмаралишта, ресторане, банке и сл. Обзиром да се ради о великим кредитним вредностима, неопходно је правилно проценити износ кредитног портфолиа који ће бити намењен овој врсти кредита.

Потрошачки кредити су многобројни и најчешће се сусрећу у облику: а) краткорочних кредита (који се враћају у месечним ратама), б) револвинг кредитних линија, ц) кредитних картица. Потрошачки кредити који се враћају у месечним ратама односе се на куповину аутомобила, мобилних кућа, чамаца, робе широке потрошње и сл. Код ових кредита је важно, у оквиру кредитне политике дефинисати, који је временски рок на који се одобравају кредити и да ли ће се одобравати кредити преко посредника (дилера) или директно у односу са индивидуалним купцима? Револвинг кредитне линије могу бити: а) осигуране (преко колатерала), б) неосигуране (добра кредитна историја у претходном периоду). Кредитне картице су најпрактичнији облик краткорочног кредитирања, али и релативно скуп облик кредитирања. Све ове елементе је неопходно у оквиру кредитне политике банке, прецизно дефинисати.

У пракси развијених земаља може се препознати добра текућа кредитна политика по:

- 1) успјешном менаџменту кредитне активности (одобравању и наплати кредита),

- 2) синхронизованом управљавању с активом и пасивом банке (због промјена каматних стопа и зависности банке од куповне цене капитала: депозита и туђих кредита),
- 3) систему управљања кредитом (пажљиво разрађено управљање сагласно кредитној политици банке).

Кредитна политика банке се свакодневно проверава преко одобравања кредита. Процедуре одобравања кредита треба да су пажљиво развијене, као што су постављени и развијени циљеви кредитне политике дотичне банке. При одобравању кредита треба узети у обзир:

- 1) искуство запослених у кредитној функцији,
- 2) потребу да се обезбеде правовремени одговори на захтеве зајмотражиоца,
- 3) величину захтева за кредит у односу на величину банке,
- 4) финансијску снагу зајмотражиоца кредита,
- 5) конзистентност структуре и цене кредита у складу са портфолио циљевима,
- 6) квалитет система интерне контроле и њену способност да обезбеди рану идентификацију слабости или проблема кредитне ситуације,
- 7) природу захтева тј. одобрење за нову опрему, обнову или повећање постојеће опреме, или промјену доспећа или промену цена за постојећу опрему.

Одлука о одобрењу кредита се може донети централизовано (централни кредитни одбор банке), или децентрализовано (кредитни одбор профитних центара – филијала банке). Без разлике да ли се одлука о одобравању кредита доноси централизовано или децентрализовано, она треба да садржи управљачку филозофију банке. Значајан фактор при одобравању кредита је овлашћење и лимит кредитне политике банке. Овлашћење за одобравање кредита има посебну важност, јер се преко њега делегира кредитна политика банке која дефинише: а) максималну величину кредитног портфолија, б) врсту кредита у кредитном портфолију, ц) кредитни лимит у кредитном портфолију и сл. Централно питање код делегирања овлашћења за одобравање кредита, односи се на број овлашћења које треба одобрити. Неопходно је утврдити број кредитних менаџера у банци који је способан да: а) процени кредитне ризике, б) провери сигурност кредитне документације, ц) изврши благовремену наплату кредита. Овлашћења за одобравање кредита могу бити у облику: индивидуалних, групних и формалних овлашћења. У пракси постоје комбинације наведених система за делегирање овлашћења. Код индивидуалног овлашћења, банка своје овлашћење темељи на искуству сваког кредитног референта, или према функцијама у банци (референт, шеф службе, шеф одјељења, извршни директор и сл.). Досадашња искуства показују, да различита овлашћења имају менаџери банке, кредитни менаџери, кредитни аналитичари и кредитни референти у банци. Са повећањем кредитног портфолија повећава се индивидуално овлашћење, односно лимит за индивидуално одобрење кредита.

Свака добро постављена кредитна политика у банци, треба да створи услове за ефикасно праћење и проверу кредита преко кредитно административне функције у банци. Преко кредитне администрације се кредитна политика спроводи у реалан привредан живот. Ефикасна кредитна администрација подразумева:

- 1) да сви кредити класификовани по врстама делатности и по привредним гранама,

- 2) да сваки појединачни кредит има специфичан програм отплате, сагласно временском року на који је кредит одобрен,
- 3) да постоје адекватне информације у кредитном досијеу (финансијски извјештаји и меморандумске информације о кориснику кредита),
- 4) да се преглед кредита обавља периодично, како би се сагледале све негативности везане за одобрени кредит.

Кредитна политика банке треба да пружи упуства како поступити с апроблематичним кредитима и њиховом наплатом? У реализацији кредитне политике ови кредити захтевају специјалну пажњу кредитних менаџера. Досадашња практична искуства показују, да се проблематични кредити појављују због: а) „лоше“ кредитне политике, б) „лоше“ процене кадрова у кредитној функцији, ц) „лоше“ администрације (недовољна ажурност), д) неочекивана промена у монетарној политици, привредним гранама и привредним делатностима.

Према наведеним карактеристикама, кредитна администрација треба да има посебну улогу у едукацији кредитних референата, кредитних аналитичара, и кредитних менаџера у банци (то треба да чине експертске институције). Овакав приступ је посебно пожељан у условима када банка има намеру да повећа свој кредитни потенцијал и смишљено развија своју кредитну политику у сопственом интересу и у интересу клијента банке.

ЛИТЕРАТУРА:

- 1) Проф. др Ненад Вуџак, Финансијски менаџмент, Суботица, 2005.
- 2) Проф. др Ненад Вуџак, Проф. др Љубомир Ковачевић, Банкарство (Банкарски менаџмент), суботица, 2006.
- 3) Проф. др Урош Ђурчић, Стратегијско планирање у банкарству (Обликовање успешне профитне стратегије банке), Нови Сад, 1999.
- 4) Rose S. Peter, Commercial Bank Management, Third edition, 1995.
- 5) Roger LeRoy Miller, David D. VanHoose, Modern Money and Banking (III издање, превод „Мате“ Загреб, 1997.)
- 6) Проф. др Милутин Ћировић, банкарски менаџмент, Економски институт, Београд, 1995.

СНИЖЕЊЕ ТРОШКОВА ПОСЛОВАЊА УПОТРЕБОМ Open source software

* Факултет спољне трговине Бијељина

РЕЗИМЕ

У вријеме Информативне ере која је данас на свјетској сцени, пред сваког модерног менаџера се поставља много питања. Како инвестирати и у коју опрему? Да ли куповати скупу опрему и софтвер или тражити алтернативу? Да ли куповати опрему од „бренди-раних“ кућа или не? Постоји ли алтернатива скупим софтверима? ..итд.

У овом стручном раду је приказана анализа трошкова и могућих уштеда употребом алтернативног софтверског решења базираног на концепту „отвореног кода“, који данас заузима аначајно мјесто по броју инсталација у свијету. Такође ће бити приказа и искуства из свијета и развијених земаља.

УВОД

“Смањити трошкове а задржати или повећати продуктивност”

То је дефинитивно ноћна мора сваког модерног менаџера у 21 вијеку. Вријеме које је донијело Информациону Револуцију, донијело је са собом како све благодети, тако и мане тог прогреса. Један од великих проблем који се јавља у многим компанијама је инвестирање у ИТ технологије. Са једне стране неопходно је константно инвестирати у Хардвер и Софтвер да би се задржао корак са технолошким прогресом и држао темпо, који намеће конкуренција, а са друге стране вријеме старења (застаријевања) Хардвер и Софтвер је све краће и израженије. То све доводи до тога да **ROI** (Return of Investment) у ова капитална добра је често дужи него је животни вијек опреме и софтвера.

“Има ли решења овом проблему?”

Мишљења сам да има и покушат ћу изнијети концепт који треба да потврди моје мишљење. Разлог оваквог категоричног става лежи у дугогодишњем раду на оперативним системима који нису из породице Windows и експерименталним кабинетом који је покренут на Факултету спољне трговине у Бијељини. Такође у прилог овим тврдњама иду и многи стручни радови и чланци као и успјешно спроведени пројекти широм свијета на ову тему.

Сама изјава потпресједника компаније Интел, који тврди да је компанија преласком на *Open Source Software* уштедјела 200 милиона долара, има велику тежину у случају дилеме да ли је алтернатива производима компаније MS¹ могућа и остварива. Ово показује да ни велике компаније не расипају своја средства и да полажу доста пажње на алтернативна решења:

¹ MS представља саркастичну скраћеницу која представља компанију Microsoft, а жеља аутора је да прикаже несразмјерно богаћење поменуте компаније базирано на монополском понашању

✍ “Linux saved Intel 200 million dollars”

- Doug Busch, Intel IT Vice President

Такође и многи примјери других развијених земаља које ћу навести указују да је OpenSource Software проналази своју примјену и да је потребно обратити пажњу на алтернативни и јефтинији приступ софтверу.

✍ Велика пobjеда Linux-а над MS и одлука Градске владе Минхена да пређе на Open Source софтверска решење.

“Linux took on Microsoft, and won big in Munich”

By Byron Acohido, USA TODAY

On the brink of losing a pivotal account to an ascending rival, Microsoft last March dispatched CEO Steve Ballmer to the rescue. The German city of Munich was balking at a \$36.6 million proposal from Microsoft to upgrade 14,000 desktop PCs to the latest versions of Windows and Office...

WebLink: http://www.usatoday.com/money/industries/technology/2003-07-13-microsoft-linux-munich_x.htm

✍ Иницијатива ЕУ у области образовања

“Linux Enterprise Toehold Widens with EU Wins”

By Peter Galli, June 16, 2004

The open source Linux operating system continues to gain ground in governmental agencies around the world, winning another two converts this week. The Norwegian city Bergen on Tuesday said it plans to move 100 schools and 32,000 users away from its proprietary Unix and Microsoft Windows applications platform to Linux by the end of this year.

Web-Link: <http://www.thechannelinsider.com/article2/0,1895,1613980,00.asp>

ПОЛАЗНЕ ОСНОВЕ

Рад има за циљ да покаже могућности које се могу постићи, ако се измјени стандардан приступ у рјешавању проблема у ИТ секторима. Генерална идеја је да се прикаже нешто другачији приступ него што је уобичајен у данашње вријеме у нашим компанијама.

Да бих боље изложио концепт и приказао реалне ситуације, анализирао сам три концептуална приступа хардверско-софтверским решењима примјењена на замишљеној високошколској установи. Треба имати у виду да ова у реалним околностима постоји јако много специфичности и да би се за сваку компанију могла урадити посебна анализа. Овим радом желим да изнесем један нови концептуални приступ у решавању овог проблема. Тежиште комплетне анализе је на потенцијално великим уштедама које се могу остварити како на иницијалним трошковима набавке опреме и софтвера, тако и на трошковима у току експлоатације опреме. Овдје су нарочито обрађени трошкови електричне енергије.

Могућа хардверско-софтверска решења

Да би олакшали анализу и смањили број могућих варијација избора хардвер и софтвер извршена је генерализација у три концепта хардверско-софтверског приступа:

1. Концепт [K1] – хардверска конфигурација радних станица и сервера са *Windows* оперативним системом и *windows* пословним апликацијама
2. Концепт [K2] – хардверска конфигурација радних станица и сервера са *Linux* оперативним системом и *Opensource* пословним апликацијама
3. Концепт [K3] – хардверска конфигурација Терминал клијената и сервера са *Linux* оперативним системом и *Opensource* пословним апликацијама

Концепти K1 и K2 посматрани са становишта хардвера су потпуно идентични и у анализи се показује утицај на трошкове, који се може остварити када се посматрају различита софтверска решења (*Windows* и *OpenSource*). Концепт K3 показује утицај примјене терминал клијената како на укупну инвестицију у опрему и софтвер тако и на трошкове одржавања и енергије.

Хардверске платформе

Код избора хардверске платформ покушао сам избјећи проблем присутан данас на нашем тржишту, а који се огледа великом шаренилу произвођач и „склапача“ хардвера, тако да сам се одлучио посматрати само производе из палете *HP* рачунара. Утицај избора конфигурације је битан само код анализе Концепта K3 у коме се посматра решење са употребом Терминал клијената.

Сви сервери, који се користе у анализи су базирни на идентичној хардверској конфигурацији, која је дата у следећој табели:

Табела 1. Хардверска конфигурација сервера

HP ProLiant DL360	
Product	HP ProLiant DL360 G5 3.20GHz Rack Server
Processor	Dual Core Intel® Xeon® 5060 (3.20GHz, 1066 FSB) Processor
Memory	HP 2GB Fully Buffered DIMM PC2-5300 2X1GB Memory
Power supply	HP 1u Server 700w HP Power Supply
Price	\$3,956.00



Слика 1. Серверска платформа у варијанти вертикалног и "RACK" кућишта

Карактеристике радних станица које се користе у концептима K1 и K2 су приказане у следећој табели:

Табела 2. Хардверска конфигурација радне станице

HP xw8200 Workstation	
Product	HP Workstation xw8200
Processor	Intel® Xeon™ 3.00 GHz 800 MHz FSB 2 MB L2 cache
Memory	512 MB DDR2 SDRAM
Power supply	353.5W HP Power Supply
Price	\$1,449.00



Слика 2. Радна станица

Терминалска радна станица базирана на танком клијенту је посебно издвојена и описана како због своје цијене тако и потрошње енергије и описана само у оквиру концепта K3.

Табела 3. Хардверска конфигурација Танког клијента

HP Compaq T5125 Thin Client	
Product	HP Compaq T5125 Thin Client
Processor	HP Compaq Thin Client T5125 - 400MHz CPU
Memory	32MB Flash, 128MB DDR SDRAM
Power supply	25W HP Power Supply
Monitor	HP L1955 Flat Panel Monitor
Price	\$428.00



Слика 3. Танки клијент

Windows софтверска платформа

За анализу Windows софтверске платформе изабрао сам стандарне софтверске пакете који задовољавају потребе анализираних компанија. Није анализиран Пословни информациони система који користи компанија због његове специфичности за сваку анализирану компанију.

Табела 4. Windows софтверска платформа

Софтверски пакет	Цијена	Напомена
Norton Antivirus 2006	\$49.95/[1copy] \$37.90/[100copy]	Антивирус програм са комбинацијом SPAM заштите
Microsoft Internet Information Server (WEB Server)	Free	Уграђен је у Windows 2003 Server и са њим се испоручује
Microsoft windows 2003 Advanced Server	\$3,999.00	Испоручује се са 25 CALs (Client Access Licenses)
CALs (Client Access Licenses)	\$199 / 5 CALs \$799 / 20 CALs	Додатне лиценце за Windows 2003 Server
Microsoft Commerce Server	\$19,999.00/CPU	Лиценцира се по процесору. Неопходан је SQL server
Microsoft ISA Standard Server	\$1,499.00 /CPU	Лиценцира се по процесору и у себи садржи лиценце за проху firewall software
Microsoft SQL Server	\$19,999.00/CPU \$885 Server + \$162 CAL	Лиценцира се по процесору
Microsoft Exchange Server	\$3,999.00	Испоручује се са 5 CAL додатни Cal \$67
Windows XP	\$299.00 / user	
Visual Studio .Net 2003	\$2,499.00	Развојни алат
Microsoft Office Standard	\$399	
PhotoShop CS	\$649	Програм за графичку обраду
Acrobat Standard	\$299	Програм за генерисање и рад са PDF фајловима

Microsoft нуди посебне програме подршке корисницима њиховог софтвера а у циљу константног усавршавања и надоградње (*upgrade*) постојећих верзија софтвера на новије. Овај програм се прилагођава свакој земљи и генерално може бити доста различит а што највише зависи од политике Мицрософта према тој земљи. У овој анализи сам користио модел који је Мицрософт понудио у региону ЕХ-ЈУ а који се у основи базира на рентирању софтверских пакет у току 3 године са правом на сва нова издања и ревизије софтвера који се издају у том периоду. Погодност овог модела је у кредитном одложеном плаћању у периоду док се користи софтвер али се по истеку периода губи право коришћења до новог обнављања уговора. То значи да не посједујете власништво над софтвером него га само рентирате.

Linux софтверска платформа

За анализу Open Source платформе одлучио сам се за Centos² Linux дистрибуцију. Ово је дистрибуција која је у потпуној контроли Open Source заједнице, а која по својим перформансама не заостаје за другим серверским рјешењима, која су искључена из Open Source заједнице и постали власништво комерцијалних компанија. Такође је DeskTop верзија ове дистрибуције веома стабилна и употребљива. Овај избор не мора бити коначан пошто и друге дистрибуције би могле бити употребљиве за исти посао, а што у суштини представља веома малу разлику у визуелним финесама а функционалност је потпуно идентична.

Табела 5. Linux софтверска платформа

Softverski paket	Cijena	Napomena
Centos 4.4 distribucija ili Fedora, ili Mandrive ili Ubuntu	бесплатан download	Linux дистрибуције су доступне на интернету и могу се бесплатно <i>downloadovati</i> .
ClamAV, AMaViS	-	Антивирус програм са комбинацијом SPAM заштите
Apache, Web Server	-	Тренутно најстабилни и најраспрострањенији Web Server око 90% свих web Servera је под Apache
SQUID (Proxy Server)	-	Proxy Server visokih performansi i mogućnosti
PostgreSQL i MySQL RBMS (DataBases)	-	PostgreSQL veoma robustna relaciono-objektba baza a MzSQL veoma brza i upotrebljiva.
IP Tables (FireWall)	-	Веома моћан пакет филтер и веома пригађљив
Sendmail, Postfix	-	Send mail је веома снажан и флексибилна email server који покрива 80% Интернет mail server. Postfix веома брз и безбједан.
Kdevelop (IDE развојно окружење)	-	Интегрисано напредно развојно окружење са подршком за C и C++
Eclipse (Java развојно окружење)	-	Интегрисано напредно развојно окружење са подршком за JAVA
GIMP (Графика)	-	Програм за обраду слике, по својим карактеристикама веома мало заостаје за професионалним софтверима
OpenOffice	-	Office пакет са програмима за обраду текста, табеларне прорачуне, презентације ...
OC Commerce (e-commerce systems)	-	Комплетна подршка за on-line продају

Напомена:

Linux Терминал Сервер Платформа је потпуно идентична као и стандардна Linux платформа уз додатна одговарајућих софтверских пакета из пројекта LTSP³ (Linux Terminal Server Project).

² Дистрибуција заснована на RedHat Enterprise Serveru

³ LTSP (www.ltsp.org) пројекат open source заједнице који је на једном мјесту скупио све пакете који су неопходни за покретање и конфигурирање Терминал Сервер. Linux standardно у себи садржи све потребне програме за Терминал Сервер али је овим пакетом олакшано њихово конфигурирање.

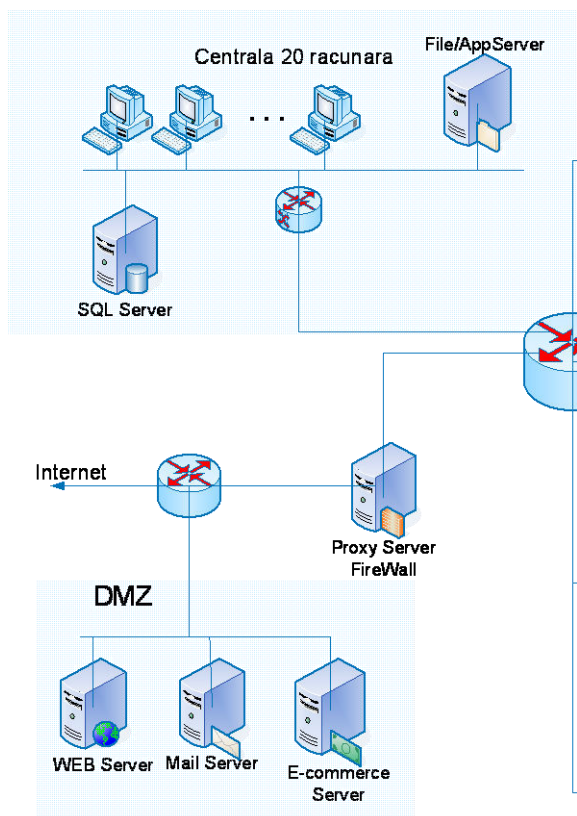
Опис анализиране установе

Имајући у виду чињеницу да је данас рачунар неопходан у пословању сваке високошколске установе, како запослених у различитим службама, тако и у кабинетима информатике гдје се одржава практична настава. Додатни значај се добија и чињеницом да је све више научних дисциплина, које практичне вјежбе изводе у кабинетима информатике.

Хардверски гледано концепти К1 и К2 се не разликују, док се концепт К3 (LTSP - Linux Terminal Server) разликује само постојању додатног сервера.⁴

Претпоставимо да установа поседује 100 РС радних станица који су распоређени у четири кабинета информатике и у пратеће службе. Установа поседује центар за имплементацију ИТ технологија као и централизовани систем сервера и приступа мрежним ресурсима. У ову групу се такође могу сврстати и веће компаније које имају дислоцирану структуру или више фирми обједињених у једну корпорацију. Такође ово је доста и генерализована шема која у пракси често изгледа доста другачије али је за анализу више битан број рачунара

Структура рачунара је приказана на следећој слици.



За рад ове компаније је неопходно је :

- 90 x РС Радна станица
- 5 x РС Графичка радна станица
- 5 x РС Развојна радна станица
- 1 x E-Mail server
- 1 x Web Server
- 1 x SQL Server

⁴ У пракси се показало да је ово потпуно оправдано. Примјер је показани кабинет на Факултету спољне трговине.

- 1 x E-Business Server
- 1 x Proxy/Firewall Server
- 5 x Aplikativni/Print/File Server

Врсте аланизираних трошкова

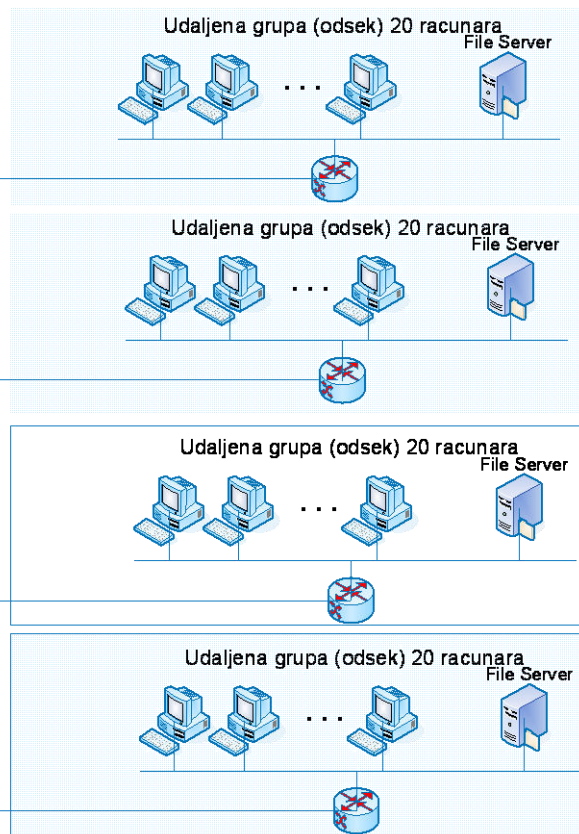
Да бих што реалнију слику постигао, а и указао на неке врсте трошкова које се иначе ријетко анализирају а имају значаја утицај, трошкове сам покушао систематизовати у групе и дати им временску димензију. Тако да су сви трошкови анализирани у периоду 10 године гдје се постиже бољи увид у сваку од категорија трошка.

Врсте трошкова:

1. ИНИЦИЈАЛНЕ ТРОШКОВЕ
2. ТРОШКОВЕ ОДРЖАВАЊА
3. ТРОШКОВЕ ЕНЕРГИЈЕ

Иницијални трошкови

Ова категорија трошка се односе на почетну инвестицију у набавку опреме и софтвера. Код набавке хардвер мора се у анализу узети временска димензија тј вријеме застаријевања опреме, које је јако кратко самим тиме и јако велико оптерећење на комплетно пословање компаније.



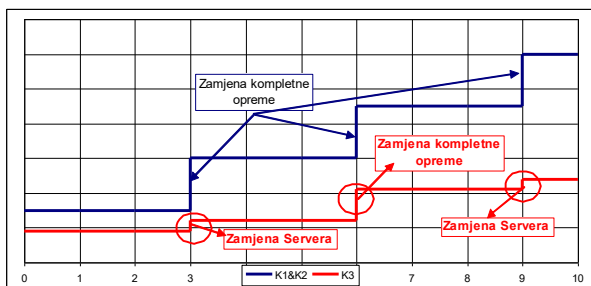
Врло често се мијешају категорије функционалног застаријевања и времене употребљивости опреме. Рачунарска опрема по својој конструкцији и производним карактеристикама може бити јако дуго у функционалном стању, али је њена употребљивост везана за софтвер који се покреће на њој и тиме је релативно кратко употребљива.

Просјечна употребљивост РС конфигурације је 24-36 мјесеци. За то вријеме излазе новије и функционално унапређене верзије софтвера, које у својој основној инсталацији захтијевају другачији и технолошки напреднији хардвер. Набавка

софтвера је јако слична по природи набавци хардвера са јасном разликом да је генерално гледано софтвер покретач промјена и за софтвер и за хардвер. Такође су и новије Microsoft-ове концепције рентирања софтвера на 3 године само потврдиле употребљивост хардвера и неопходност замјене софтвера и хардвера након периода од три године.

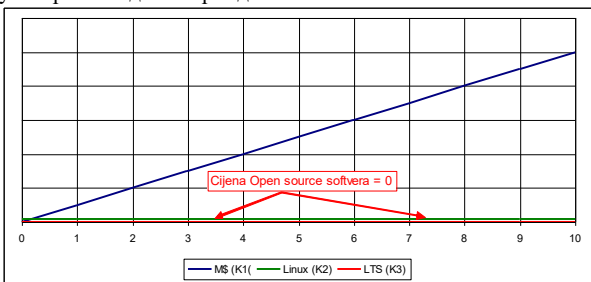
Из овога произилази да је неопходно поновно инвестирање у иницијалну набавку опреме и софтвера након сваке три године, а да укупно улагање у софтвере је кумулативни збир свих улагања у посматраном периоду.

Иницијални трошак у набавку опреме у концепту K1 и K2 је потпуно идентичан док је посматрани концепт K3 различит и у погледу саме вриједности опреме али и у погледу периода замјене опреме. Пошто је концепт K3 базиран на танким терминалима, њихово вријеме зстаријевања је далеко дуже (у просјеку 2x него стандардног ПЦ рачунара). Серверске конфигурације имају исти природ застаријевања као и код концепта K1 и K2.



Слика 4. Иницијални трошкови набавке опреме

Код набавке софтвера једина реална расположива опција је OSV партнерски програм Microsofta који је на простору EX-YU понуђен. Основа овог партнерског програма је покушај да се систематично приступи решавању пиратских верзија софтвера и корисницима је понуђено рентирање (кредитирање) софтвера у периоду трогодишњег говора уз плаћање на сваком почетку периода. Након истека уговора корисник не постаје власник софтвера, него потписује нови уговор на следећи период.



Слика 5. Иницијални трошкови набавке софтвера

Трошкови одржавања

Ова категорија трошка се односи на све врсте трошкова приликом перманентног одржавања опреме и софтвера. У овим трошковима је свакако већи удео има одржавања опреме, него одржавања софтвера, због саме природе опреме. Изузетак је само ситуација ако постоји уговором дефинисано одржавање софтвера. Ово би се могло појавити у ријетким ситуацијама код неких врста софтвера, мада се у задње вријеме овај вид трошкова све више појављује као иницијални трошак и своди се на годишње рентирање софтвера.

Код ове врсте трошкова се анализира и инцидентно одржавање и континуално одржавање као све врсте трошка који се односи на трошкове радног ангажовања техничког особља које учествује у процесу. У пракси се показало да на трошкове одржавања опреме годишње треба извојити око 15%-20% од укупне вриједности опреме. Анализни концепти K1 и K2 имају идентичну хардверску структуру и за њих у анализи трошкова одржавања користим коефицијент од 20%, док у концепту K3 радне станице имају далеко мање хардверских компоненти (самим тим и мања је вјероватноћа отказа), а посебно треба имати на уму чињеницу да не постоје механички склопови (Вентилатори, Хард дискови, Оптички уређаји и сл) који имају изузетно високу вјероватноћу отказа. Из наведених чињеница произилази нешто мањи коефицијент за одржавање хардвера, тј коефицијент од 15%. Од овога се формира Буџет за одржавање опреме.

Посматрано за једну годину трошкови одржавања износе:

$$T = VR_{opreme} \times K_{odrzavanja}$$

Ови трошкови посматрани у дужем временском периоду дају кумулативну суму годишњих трошкова.

$$T_U = \sum_{i=1}^n T_i$$

Трошкови енергије

Ова категорија трошкова се врло често из нејасних разлога потпуно занемарује и запоставља, а као што ће бити показано може да буде од пресудног значаја код доношења одлуке о избору рјешења. У данашње вријеме када је цијена енергената врло висока мора се са посебном пажњом анализирати и ова врста трошка.

Да би указали на потенцијално мјесто снижења трошкова у анализи је разматран само однос потрошње радних станица и танких клијената. Основа ове анализе се базира на чињеници да је потрошња енергије радне станице у концепту K1 и K2 неколико пута већа од потрошње радне станице у концепту K3. Однос је следећи

$$\frac{353,5W}{25W} \approx 14 \text{ пута}$$

уз чињеницу да имате N радних станица које годишње раде M сати и све то плаћате по изузетно високој цијени електричне енергије.

Све ово добија далеко другачију димензију када се узме у обзир 100 или 5000 радних станица.

АНАЛИЗА ТРОШКОВА

а) Софтвер и Хардвер

Иницијални трошкови набавке опреме за сва три анализирана концепта су у следећој табели:

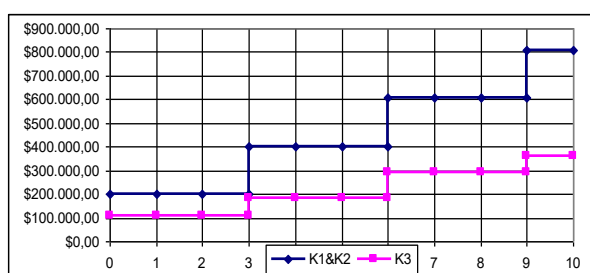
Табела 6. Иницијални трошкови опреме

Опис опреме	Јед. цијена	K1 & K2		K3	
		Кол.	Укупно	Кол.	Укупно
Радна станица (станд)	\$1.449,00	90	\$130.410,00	0	\$0,00
Радна станица (граф/дев)	\$3.167,00	10	\$31.670,00	10	\$31.670,00
Сервер	\$3.956,00	10	\$39.560,00	10	\$39.560,00
Радна станица - Танки клијент	\$428,00	0	\$0,00	90	\$38.520,00
Укупно		110	\$201.640,00	110	\$109.750,00

Посматрано у дужем временском периоду:

Табела 7. Временска димензија трошкова опреме

Год.	K1&K2	K3
0	\$201.640,00	\$109.750,00
1	\$201.640,00	\$109.750,00
2	\$201.640,00	\$109.750,00
3	\$403.280,00	\$180.980,00
4	\$403.280,00	\$180.980,00
5	\$403.280,00	\$180.980,00
6	\$604.920,00	\$290.730,00
7	\$604.920,00	\$290.730,00
8	\$604.920,00	\$290.730,00
9	\$806.560,00	\$361.960,00
10	\$806.560,00	\$361.960,00



Слика 6. Временска димензија трошкова опреме

Трошкови софтвера по основу трогодишњег уговора:

Табела 8. Windows софтверска платформа

Софтверски пакет	Цијена	Кол.	Укупно
Norton Antivirus 2006	\$49,95	100	\$4.995,00
Microsoft Internet Information Server	\$0,00	0	\$0,00
Microsoft Windows 2003 Advancerd Server	\$3.999,00	10	\$39.990,00
CALs (Client Access Licenses) (20CALs)	\$799,00	5	\$3.995,00
Microsoft Commerce Server	\$19.999,00	1	\$19.999,00
Microsoft ISA Standard Server	\$1.499,00	1	\$1.499,00
Microsoft SQL Server	\$885,00	1	\$885,00
Microsoft SQL Server (CALs)	\$162,00	90	\$14.580,00
Microsoft Exchange Server	\$3.999,00	1	\$3.999,00
Windows XP	\$299,00	90	\$26.910,00
Micosoft Office Standard	\$399,00	90	\$35.910,00
Visual Studio .Net 2003	\$2.499,00	5	\$12.495,00
PhotoShop CS	\$649,00	5	\$3.245,00
Acrobat Standard	\$299,00	5	\$1.495,00
Ukupno Windows softverska platforma			\$169.997,00

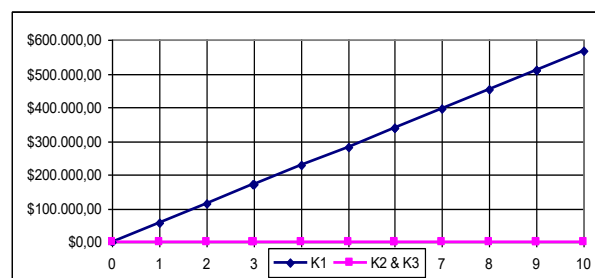
За разлику од Windows платформе Linux и LTSP платформа нема трошкове софтвера

Табела 9. Linux платформа (LTSP)

Софтверски пакет	Цијена	Кол.	Укупно
Centos 4.4 distribucija ili Fedora, ili Mandrive	\$0,00	100	\$0,00
ClamAV, AMaViS,	\$0,00	100	\$0,00
Apache, Web Server	\$0,00	1	\$0,00
SQUID (Proxy Server)	\$0,00	1	\$0,00
PostgreSQL i MySQL RBMS (DataBases)	\$0,00	5	\$0,00
IP Tables (FireWall)	\$0,00	100	\$0,00
Sendmail ili Postfix	\$0,00	1	\$0,00
Kdevelop (IDE razvojno okruženje)	\$0,00	5	\$0,00
Eclipse (Java razvojno okruženje)	\$0,00	5	\$0,00
GIMP (Grafika)	\$0,00	5	\$0,00
LTSP paket	\$0,00	1	\$0,00
OC Commerce (e-commerce sistem)	\$0,00	1	\$0,00
OpenOffice	\$0,00	100	\$0,00
Ukupno Linux (ili Linx Terminal) softverska platforma			\$0,00

Табела 10. Временска димензија трошкова софтвера

Год.	K1	K3&K2
0	\$0,00	\$0,00
1	\$56.665,67	\$0,00
2	\$113.331,33	\$0,00
3	\$169.997,00	\$0,00
4	\$226.662,67	\$0,00
5	\$283.328,33	\$0,00
6	\$339.994,00	\$0,00
7	\$396.659,67	\$0,00
8	\$453.325,33	\$0,00
9	\$509.991,00	\$0,00
10	\$566.656,67	\$0,00



Слика 7. Временска димензија трошкова софтвера

b) Трошкови енергије

Под истом претпоставком да радне станице просјечно раде 8 сати дневно и 250 дана у току године добијамо следеће показатеље утрошка енергије:

Табела 11. Трошкови енергије

	Број радних станица	Потрошња по радној станици	Укупна годишња потрошња	Цијена kW/h	Укупни годишњи трошкови
K1	90	353,50 W	58.539,60 kW/h	\$0,12	\$7.024,75
K2	90	353,50 W	58.539,60 kW/h	\$0,12	\$7.024,75
K3	90	25,00 W	4.140,00 kW/h	\$0,12	\$496,80

Разлика у трошковима енергије између концепта K1 и K3 је око \$6.500,00 што је веома респективно, поготово ако се узме временска димензија од 10 година.

c) Одржавање опреме

Буџет потребан за одржавање опреме у овој компанији је:

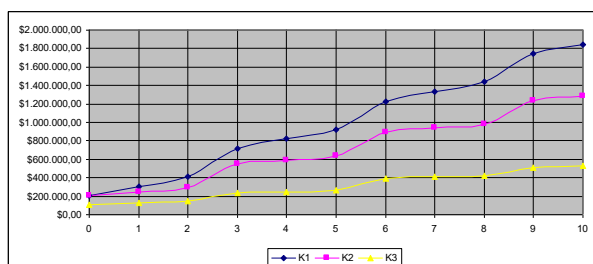
Табела 12. Планирани буџет за одржавање опреме

	Вриједност опреме	Коефицијент	Годишњи Буџет за одржавања
K1	\$201.640,00	20%	\$40.328,00
K2	\$201.640,00	20%	\$40.328,00
K3	\$109.750,00	15%	\$16.462,50

d) Сумарни преглед

Табела 13. Сумарни преглед укупних трошкова

GOD.	K1	K2	K3
0	\$201.640,00	\$201.640,00	\$109.750,00
1	\$305.658,42	\$248.992,75	\$126.709,30
2	\$409.676,84	\$296.345,50	\$143.668,60
3	\$715.335,26	\$545.338,26	\$231.857,90
4	\$819.353,67	\$592.691,01	\$248.817,20
5	\$923.372,09	\$640.043,76	\$265.776,50
6	\$1.229.030,51	\$889.036,51	\$392.485,80
7	\$1.333.048,93	\$936.389,26	\$409.445,10
8	\$1.437.067,35	\$983.742,02	\$426.404,40
9	\$1.742.725,77	\$1.232.734,77	\$514.593,70
10	\$1.846.744,19	\$1.280.087,52	\$531.553,00



Слика 8 Графички представљени трошкови током дужег временског периода

ИЗБОР ОПТИМАЛНОГ РЕШЕЊА И ЗАКЉУЧАКА

Претходна анализа несумњиво показује да је концепт K3 (Linux Terminal Server), рјешење које има највише могућности да утиче на снижење укупних трошкова пословања. Међутим, увијек се поставља питање да ли то рјешење може адекватно да замијени посвојеће Windows решење или да задовољи све наше потребе у раду са становишта функционалности.

Код овако постављених питања често се потпуно заборавља чињеница колико Windows решење кошта и полази се од претпоставке да се нешто од тога (или све) неће платити. У анализи, подаци показују колика је цијена Windows рјешења. И шта нас све очекује када се одлучимо на то рјешење. Свакако да се не треба заборавити ни све добре особине Windows платформа али је неопходно критички погледати и анализирати трошкове који ће се појавити у наредном периоду.

Функционалност Linux оперативног система као серверске платформе је неупитна и тренутно Linux заузима око 70% свих серверских платформи на Интернету. Његов функциналност и употребљивост за крајње кориснике као Десктоп платформе је значано напредовала у задњих 6 година и тренутно је број инсталација на Desktop рачунарима око 20% у свјетским размјерама⁵. Наравно на Интернету се могу пронаћи и многе супротне (наручене и плаћене) анализе које говоре о бесмислености базирања комплетног пословања на бесплатном софтверу и без икакве помоћи, што наравно није тачно. Такође Линух заједница је покренула пројекат LiveCD, који омогућава да без инсталирања покренете Linux директно са CD и да пробате оперативни систем и апликације.

Решење базирано Linux терминалима представља оптимално решење по питању односа укупног улагања и времена функционалне употребљивости опреме.

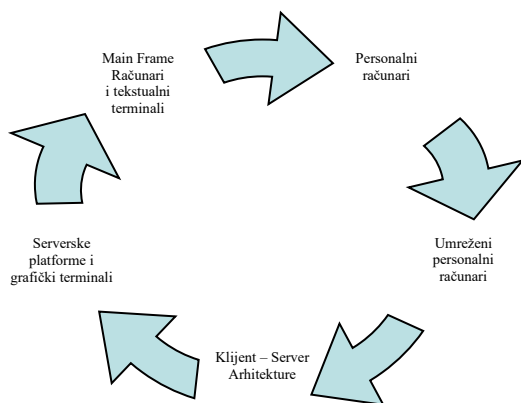
Иницијални трошкови опреме у концепту K3 су доста нижи и износе 46% од концепта K1

Нижи трошкови улагања у опрему проузрокују директно и ниже трошкове одржавања опреме па се стога остварује и значајна уштеда.

Снижење трошкова енергије преко 10 пута је веома значајно како код мањих компанија, тако и код већих инсталација, гдје поред цијене опреме и трошкова одржавања може да буде пресудан фактор при доношењу одлуке о избору хардвера и софтвера.

На крају би као закључак изнео чињеници да је циклус развоја рачунарске технике „затворио пуни круг“, тј терминали који су били актуелни 70-тих година поново добијају на важности али наравно у новој димензији и новом интернет окружењу.

⁵ Ово су резултати које се могу пронаћи на Интернету (www.linux.org и www.opensource.org). Наравно да је битка око тржиша оперативних система веома велика, што говори и чињеница да је Microsoft до пре 6 година потпуно игнорисао постојање linux заједнице, да би потом linux прогласио као свог највећег противника.



Мобилни уређаји и танки терминали су веома погодни за имплементирање нових Интернет технологија и у будућем периоду ће пружати тржиште не само област рачунарске технике него и све остале области живота.

Слика (доле) показује експериментални кабинет информатике на факултету спољне трговине у Бијелини, који је реализован по принципу описаном у овом раду као *Linux Terminal Client*



ЛИТЕРАТУРА:

- [1] – В.Милићевић, *Интернет Економија*, ЦД издање, 2002
- [2] – Cybersource, *Linux vs. Windows*, 2004
- [3] – Bearing Point, *Server operating system licensing&support cost comparison*, 2004
- [4] – Cybersource, *Total Cost of Ownership Comparison*, 2005

ИНТЕРНЕТ СТРАНИЦЕ

- www.redhat.com, Linux дистрибуција
- www.centos.org, Linux дистрибуција базирана на RedHat Linux Enterprise Serveru
- www.cyber.com.au, Cybersource
- www.opensource.org, OpenSource заједница
- www.microsoft.com, Microsoft
- www.symantecstore.com, Norton Antivirus
- www.adobe.com, Adobe PhotoShop i Creator
- www.ltsp.org, Linux Terminal Server Project
- www.K12ltsp.org, www.K12OS.org, www.K12linux.org, www.EdCom.org, Академски сајтови намјењени ширењу и промовисању OpenSource заједнице

ФЈУЧЕРСИ КАО ОБЛИК ТЕРМИНСКОГ БЕРЗАНСКОГ ПОСЛОВАЊА

* Факултет спољне трговине Бијељина

РЕЗИМЕ

Фјучерси су обавеза да се купи односно прода одређена актива, где ће се испорука и плаћање извршити у будућности. Реч је, заправо, о терминским уговорима о купопродаји одређене активе где купац фјучерс уговора има право на активу и обавезу да плати ту активу а продавац фјучерс уговора има право да добије средства и обавезу да испоручи активу. Код фјучерс уговора једна страна купује нешто на тачно одређен дан у будућности и по утврђеној цени уговором, а друга страна продаје то исто уз наведене услове. Фјучерси се користе као инструмент обезбеђења од ризика промене цене одређене (конкретне) активе. Фјучерси су високо стандардизовани уговори и сматрају се ликвидним терминским уговорима па сама појава ових уговора је омогућила да управљање ризиком добије једну нову димензију. Дакле, и индивидуалним инвеститорима и финансијским менаџерима стоји сада на располагању могућност да се профил тржишног ризика портфолиа промени веома брзо и економично. Овим радом се желе истаћи основне карактеристике фјучерса као и могућности њихове употребе у управљању портфолиом.

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

Summary

Futures represent commitment for buying that is selling certain assets, when a delivery and payment will be effect and make in the future. It is as a matter of fact about futures contracts of sale certain assets, where the buyer of futures contracts has a right to assets and commitment to pay the assets and the seller of futures contracts to receive recourses and commitment to deliver the assets. Talking about futures contracts, one party buys something on the date, exactly set in the future and according to the price fixed by a contract while the other party sells the same under the mentioned (required) conditions. Futures have been used as a measure against risks in changing a price of definite (concrete) assets. Futures are highly standardized contracts and have been considered as liquid (solvent) futures contracts so the phenomenon itself of these contracts has made possible risk control to get one new dimension. Therefore, opportunity of changing trade risks of portfolio very quickly and economically has been placed at disposal of both the individual investors and financial managers. By this work, it has been emphasized the basic features of futures as well as their usage in administration of portfolio.

Key words: futures, assets, portfolio, initiatory (margin/spread), clearing house, hedge.

Основне карактеристике и врсте фјучерс уговора

Фјучерс уговор је термински уговор о куповини и продаји конкретне активе чија ће се испорука и плаћање извршити у неком будућем времену. Они су високо стандардизовани уговори, и то у погледу: (1) активе којом се тргује, (2) испоруке, (3) начина плаћања. Због тога фјучерс уговор и представља коначан и недвосмислен споразум двеју страна где купац купује тачно дефинисану активу на одређени дан у будућности и по одређеној цени, а продавац продаје ту исту активу уз наведене услове. Иако цене у току реализације фјучерс уговора могу расти односно падати и једна и друга страна уговор морају реализовати по унапред уговореној цени. Код ових уговора нема физичког преноса предмета куповине па су због тога и купац и продавац изложени ризику. Зато се у моменту закључивања уговора плаћа одређена новчана надокнада односно провизија која служи као гаранција да ће се преузете обавезе на уговорени начин и у уговореном року извршити. Због ризика фјучерс уговори се ретко склапају директно између купца и продавца већ се њихово закључивање практикује преко клириншких кућа. Када се фјучерс уговор закључи преко клириншке куће онда се она стара око извршавања обавеза а обе стране из уговора су у обавези да клириншкој кући за сваку трансакцију појединачно уплаћују одређени износ на име иницијалне марже, што представља одређени гарантни износ. Висину марже одређује клириншка кућа, а најчешће се утврђује у процентима од номиналне вредности уговора.

Постоји више врста фјучерса, а најзначајније су две велике групе: (1) робни фјучерси, (2) финансијски фјучерси.

Познато је да су робни фјучерси најстарији фјучерс уговори. Код ових уговора основна актива је роба. Све до 1972. године оно око чега су се и једна и друга страна споразумевале да преузму или испоруче је била роба која у светској трговини има посебно место, а такви фјучерс уговори познати су под називом робни фјучерси. Најчешћа роба са којом се трговало су: традиционални пољопривредни производи, агроиндустријски производи, метали, производи црне металургије, нафта и гас, стока итд. Да би се овим фјучерсима могло успешно трговати неопходна је стандардизација количина. Због тога се за робне фјучерсе каже да су високо типизирани и стандардизовани.

Поред робних фјучерса познати су и фјучерс уговори базирани на финансијским инструментима или финансијским индексима а то су финансијски фјучерси. До 1972. године финансијски фјучерси уопште нису били познати. Међутим, маја месеца 1972. године Међународно тржиште новца Чикашке трговачке берзе је представило шест фјучерс уговора који су гласили на страну валуту. После тога Чикашки одбор за трговину у октобру 1975. године иницира

трговање фјучерс уговорима базираним на вредносним папирима са фиксним приносом. У јануару 1976. године Међународно тржиште новца почиње трговати са фјучерс уговорима базираним на 90-дневним благајничким записима.

Шест година касније односно у фебруару 1982. године тржишту су понуђени фјучерс уговори базирани на опште прихваћеним индексима обичних акција. Исте године представљена су три фјучерс уговора који су се заснивали на акцијским индексима и од тада финансијски фјучерси се почињу масовно употребљавати.



Тржишта фјучерса

Правило је да се физичка добра и финансијски инструменти размењују на тржишту. У већини случајева настале трансакције се одвијају на начин познат под називом промптна размена. Карактеристика промптне размене јесте да се по закључењу уговора предмети размене испоручују одмах или у веома кратком року који се обично креће до пет радних дана. Битно је нагласити да се ови уговори не могу поништити све док се и једна и друга страна не сложе. Из изложеног се може констатовати да је основна карактеристика промптне размене да се испорука купљене (продате) робе обавља одмах или у року од пет радних дана и да се примењују промптне тржишне цене.

Поред промптне размене постоји и терминска размена. Карактеристично за терминску размену је одлагање испоруке за одређено време као и унапред утврђивање цене која ће да важи за одложну испоруку. Ова врста уговора позната је од давнина. Право организовано тржиште фјучерса почело се развијати тек средином деветнаестог века. Оно је организовано на принципу терминске размене чији су сви елементи стандардизовани изузев цене и броја уговора, а то је препуштено странама да се оне договарају.

Дакле, фјучерси позивају на куповину односно продају физичких или финансијских добара на тачно одређен дан у будућности, а по цени која је фиксирана на дан закључења уговора. У САД 1993. године тридесет различитих врста физичких и финансијских добара је било основа за фјучерс уговоре, а у то време на четрнаест америчких берзи се трговало фјучерсима од којих су две највеће у Чикагу¹.

Робни фјучерси су са дугом традицијом и они покривају следећа физичка добра: житарице и уљане културе, живу стоку и месо, прехранбене артикле, влакна, метале, нафту и нафтине деривате и дрво, док финансијски фјучерси обухватају: каматне стопе благајничких записа, обезвјеница,

депозитних сертификата, еуродоларских депозита и др., те акцијске индексе и стране валуте².

Фјучерс уговорима се тргује на берзама фјучерса. Оне су формиране као непрофитне организације како би користиле својим члановима. Чланови ових берзи могу трговати за сопствени рачун, или као агенти за туђи рачун. Да би се фјучерс уговори реализовали у пракси значајну улогу у томе има клириншка кућа која стоји између купца и продавца фјучерса како би се трансакције успешно реализовале. Ако било која страна не изврши своје обавезе из уговора клириншка кућа је спремна да те обавезе испуни. Тако је осигурана реализација фјучерс уговора, а поверење у функционисању тржишта фјучерса потврђено.

Поступак трговања са фјучерсима

У поступку трговања са фјучерсима значајно место имају заузимање и ликвидирање позиције на тржишту, поједине врсте тржишних наредби као и маржа која се мора платити ради обезбеђења трансакције са фјучерсима.

Поступак трговања са фјучерсима је најлакше објаснити односно схватити ако пођемо од једног једноставног примера фјучерс уговора.

Пример:

Произвођач пшенице пре обављања жетве не може бити сигуран по којим ценама ће моћи продати пшеницу. Ту несигурност може умањити ако прода фјучерс уговор са којим ће се обавезати да испоручи одређену количину пшенице у неком будућем времену (у време жетве) и то по цени која се утврђује у време продаје фјучерс уговора.

За разлику од произвођача пшенице произвођач брашна се налази у супротној позицији. Произвођач брашна у време жетве треба да купи пшеницу. Уколико се жели заштитити од промене цена он ће купити фјучерс уговор. Куповином фјучерс уговора произвођач брашна пристаје да преузме испоруку пшенице у будућности (у време жетве) али по цени која је фиксирана данас (у време продаје фјучерс уговора). Без обзира што је цена фиксирана данас плаћање се не мора извршити у том моменту него се оно одлаже за касније. Продавац или купац фјучерс уговора ће положити берзи одговарајући новчани износ као маржу сигурности, а тиме показују да имају новац за осигурање преузетих обавеза из уговора. Такође, фјучерс уговор је " тржишно маркиран ". То значи да се сваког дана сваки добитак или губитак калкулише, а продавац или купац имају обавезу да свакодневно берзи уплаћују евентуалне губитке с тим што је берза дужна да њима исплаћује остварене добитке.

Претпоставимо ли сада да се произвођач продајом фјучерс уговора сложио да купцу испоручи 80.000 бушела пшенице по цени од 2,10 долара по бушелу, а да је цена наредног дана опала са 2,10 долара на 2,05 долара по бушелу. У том случају произвођач пшенице је остварио добитак од 4.000 долара што обавезује Обрачунску кућу берзе да исплати тај износ произвођачу пшенице. Из изложеног се јасно види да је произвођач након другог дана затворио своју позицију остварујући добит у износу од 4.000 долара, али са обавезом да пшеницу испоручи по 2,05 долара за бушел.

С друге стране произвођач брашна се налази у сасвим супротној позицији. Нестабилност цена тачније речено пад цена фјучерса пшенице неминовно доводи до губитка од 5 центи за један бушел. Сада је обавеза произвођача брашна да плати настали губитак Обрачунској кући берзе. Дакле, и он затвара своју првобитну позицију и то

¹ Eugene F. Brigham, Luis C. Gapsenski, Financial Management, Theory and Practice, Seventh Edition, The Dryden Press, Forth Worth, 1994., стр. 995.

² Шире види: Charles P. Jones, Investments, Analysis and Management, John Wiley and Sons, Inc., New York, 1991., стр. 562-565.

са губитком од 5 центи и отвара нову којом преузима пшеницу по цени од 2,05 долара за бушел³.

Претходно наведен пример укратко приказује поступак трговања са фјучерсима. Пример се односи на робне фјучерсе мада овај поступак се примењује и код финансијских фјучерса.

Кориштење фјучерса за хединг трансакције

На основу претходних излагања може се поставити питање због чега се тргује са фјучерс уговорима и ко су учесници на тржишту фјучерса. Литература указује да се уз помоћ фјучерса смањује ризик од губитка, а да тржиште фјучерса има своје учеснике, а то су: хедери и шпекуланти.

Хедери су значајни учесници на тржишту фјучерса. Они купују односно продају фјучерс уговоре како би смањили ризик од могућих губитака услед неповољних флукуација цена у будућности. За разлику од хедера, шпекуланти користе фјучерс уговоре да би шпекулишући на кретању цена у будућности остварили велику добит. Они прихватају ризик јер велику добит очекују од пораста цена. Такође, њихово присуство тржиште чини активним, а уколико би на тржишту учествовали само произвођачи и корисници робе, оно не би било довољно активно као и трговање.

Наиме, настојање да се минимизира односно елиминира ризик услед негативних тенденција у промени цена тргујући са трансакцијама чије су цене унапред фиксирани и које ће се реализовати на тачно одређен дан у будућности у литератури а и у пракси је познато под називом хединг.

Да би се разумео хединг неопходно је дефинисати појам базе. База представља разлику која настаје између кеш цене (цене за готово) и фјучерс цене (цене за будућу испоруку). Ако је кеш цена већа од фјучерс цене база је позитивна и обрнуто. Познато је да база флукуира на непредвидив начин па због тога она не може бити увек иста током периода у коме се тежи редуковати ризик. Дакле, флукуирање базе изазива ризик који се назива ризик базе с чиме се хедери морају суочити, јер свака промена у бази утиче на хединг позицију.

Ако се кеш цене и фјучерс цене крећу подједнако у истом смеру, у том случају база остаје непромењена, а губитак остварен на једној позицији (било на кеш или на фјучерс позицији) ће бити једнак добитку који је остварен на другој позицији. Овде је реч о перфектном хеду. У пракси је то тешко остварити јер износи губитка и добитка обично нису индентични. У том случају смањење ризика од губитка ће зависити од флукуације и правца промена у бази.

Разликујемо кратки (продајни) и дуги (куповни) хединг. Сврха кратког (продајног) хединга јесте да заштити инвеститора (хедера) од пада кеш цена физичких добара или финансијских инструмената у будућности, а дуги (куповни) хединг се користи да би смањено ризик од губитка који би могао настати због пораста цена физичких добара или финансијских инструмената који треба да се купе на кеш тржишту у неко будуће време. Смањење ризика подразумева куповину фјучерс уговора о презузимању испоруке робе или финансијског инструмента на тачно одређен дан у будућности и по ценама које су уговорене (фиксирани) у моменту куповине уговора.

У циљу илустрације хединга послужит ћемо се конкретним примером⁴.

Претпоставимо да произвођач пшенице очекује да прода 20.000 бушела пшенице за шест месеци од данас, а да произвођач брашна жели да купи 20.000 бушела пшенице за шест месеци од сада. Обојица се желе заштитити од негативних флукуација цена пшенице односно обојица желе да елиминирају ризик у цени у вези са пшеницом за шест месеци од сада. Текућа кеш цена пшенице износи 2,65 долара за бушел, а текућа фјучерс цена износи 3,30 долара за бушел. Сваки фјучерс уговор садржи 4.000 бушела пшенице.

Зато што произвођач пшенице тражи заштиту против пада у цени пшенице за шест месеци од сада он ће поставити продајни (кратки) хед. То значи да ће произвођач пшенице продати 5 фјучерс уговора (јер сваки фјучерс уговор садржи 4.000 бушела пшенице) и преузети обавезу на себе да испоручи 20.000 бушела пшенице за шест месеци од сада по текућој фјучерс цени од 3,30 долара за бушел. Произвођач брашна тражи заштиту против увећања цене пшенице за шест месеци од сада и он ће поставити куповни (дуги) хед, што значи да ће купити 5 фјучерс уговора или 20.000 бушела пшенице за шест месеци од сада по текућој фјучерс цени од 3,30 долара за бушел.



Претпоставимо да у време подизања хеда кеш цена износи 2,10 долара а фјучерс цена 2,75 долара за бушел. Примећује се да је и кеш и фјучерс цена опала, али је база остала непромењена и у време пласирања хеда она износи -0,65 долара ($2,65 - 3,30 = -0,65$ и $2,10 - 2,75 = -0,65$).

У време пласирања хеда произвођач пшенице је желео да фиксира цену од 2,65 долара за бушел или 53.000 долара за 20.000 бушела. Он је продао 5 фјучерс уговора по цени од 3,30 долара за бушел или 66.000 долара за 20.000 бушела. Када је кроз шест месеци хед подигнут вредност његове пшенице износи 42.000 долара ($2,10 \times 20.000$). Произвођач пшенице реализује пад цена пшенице на кеш тржишту у вредности од 11.000 долара ($42.000 - 53.000 = -11.000$) што представља његов губитак. Такође и фјучерс цена је опала на 2,75 долара за бушел или 55.000 долара ($2,75 \times 20.000$) за 20.000 бушела. Према томе, произвођач пшенице реализује добитак на фјучерс тржишту у износу од 11.000 долара ($66.000 - 55.000 = 11.000$). То значи, да произвођач пшенице није реализовао ни добитак ни губитак јер је добитак на фјучерс тржишту једнак губитку на кеш тржишту и да је продајни хед био перфектан.

Произвођач брашна би остварио добитак на кеш тржишту у износу од 11.000 долара ($53.000 - 42.000 =$

³ Пример наведен према: Richard A. Brealey, Stewart C. Myers, Principles of Corporate Finance, Third Edition, McGraw-Hill Publishing Company, New York, 1988., стр. 615.

⁴ Пример наведен према: Frank J. Fabozzi, Sheri Kole, Selected Topics in Investment Management for Financial Planning, Dow Jones-Irwin, Homewood, Illinois, 1985., стр. 354-357.

11.000) због пада кеш цене, али би такође на фјучерс тржишту реализовао губитак у износу од 11.000 долара ($55.000 - 66.000 = -11.000$), што значи да је и куповни хец перфектан.

Овај сценарио приказује две битне ствари. Прво, учесници нису ни профитирали ни изгубили а разлог томе је непромењена база у време када је хец подигнут. Дакле, ако се база не мења постиже се перфектан хец. Друго, примећује се да би за произвођача брашна било боље да није користио хец. Цена пшенице на кеш тржишту би била мања за 11.000 долара. Ово се не може посматрати као промашај при доношењу одлуке јер се менаџери обично не баве спекулацијом на цену пшенице, а хеџинг је постао стандардна метода заштите од пораста трошкова обављања послова у будућности.

Претпоставимо сада да је у време када је хец подигнут цена пшенице у кешу порасла на 3,65 долара, а да је фјучерс цена порасла на 4,30 долара. Дакле, основа се није променила и она износи $-0,65$ ($3,65 - 4,30 = -0,65$).

Произвођач пшенице ће у овом случају остварити добитак на кеш тржишту, јер је вредност 20.000 бушела пшенице 73.000 долара ($3,65 \times 20.000 = 73.000$). Добитак је 20.000 долара ($73.000 - 53.000 = 20.000$). Међутим, произвођач пшенице мора да ликвидира своју позицију на фјучерс тржишту купујући 5 фјучерс уговора уз укупан износ од 86.000 долара ($4,30 \times 20.000 = 86.000$), што је за 20.000 долара ($86.000 - 66.000 = 20.000$) више од цене када су уговори продати. Губитак на фјучерс тржишту за произвођача пшенице износи -20.000 долара ($66.000 - 86.000 = -20.000$). И овде је реч о перфектном хецу, јер губитак на фјучерс тржишту је једнак добитку на кеш тржишту.

Произвођач брашна је остварио добитак од 20.000 долара на фјучерс тржишту јер је купио 20.000 бушела пшенице по цени од 3,30 долара за бушел што укупно износи 66.000 долара а то би га у време подизања хеца коштало 86.000 долара ($4,30 \times 20.000 = 86.000$). Међутим, на кеш тржишту он је остварио губитак јер је морао да плати 20.000 долара више да би добио 20.000 бушела пшенице. На кеш тржишту вредност 20.000 бушела пшенице је порасла са 53.000 долара ($2,65 \times 20.000 = 53.000$) на 73.000 долара ($3,65 \times 20.000 = 73.000$).

У овом случају употребом хеца произвођач брашна је уштедео 20.000 долара, док за произвођача пшенице би било боље да је чекао и да није хеџирао. Ипак, и произвођач брашна и произвођач пшенице су користили хец да их штити од непредвиђених промена цена на кеш тржишту.

У претходна два случаја претпоставили смо да је база остала непромењена. Међутим, у стварности база се често мења између момента када је хец пласиран и момента када је он подигнут. Зато је неопходно размотрити шта се дешава када се база промени.

Претпоставимо да кеш цена пшенице опадне на 2,10 долара, као и у првом случају, а да фјучерс цена опадне на 2,95 долара уместо на 2,75 долара. База је сада опала са $-0,65$ на $-0,85$ ($2,10 - 2,95 = -0,85$). За продајни (кратки) хец губитак од 11.000 долара на кеш тржишту је само делимично надокнађен са добитком на фјучерс тржишту који износи 7.000 долара.

Консеквентно томе резултат хеца је био свеукупни губитак у износу од 4.000 долара.

Примећујемо два важна аспекта која треба истаћи. Први, да произвођач пшенице није хеџирао, губитак је могао бити 11.000 долара јер је вредност његових 20.000 бушела пшенице износила 42.000 долара, у поређењу са 53.000 долара пре шест месеци. Иако хец није перфектан, губитак од 4.000 долара је мањи од губитка 11.000 долара који би се остварио да хец није употребљен. Други, произвођач брашна

је суочен са истим проблемом из супротне перспективе. Наиме, он би остварио укупан добитак од 4.000 долара из свог куповног (дугог) хеца. Овај добитак од 4.000 долара резултира из оствареног добитка на кеш тржишту у износу од 11.000 долара и оствареног губитка на фјучерс тржишту у износу од 7.000 долара.

ЛИТЕРАТУРА:

1. BREALEY, A. Richard i MYERS, C. Stewart, 1988, Principles of Corporate Finance, Third Edition, McGraw – Hill Publishing Company, New York.
2. BRIGHAM, F. Eugene i GAPENSKI, C. Luis, 1994, Financial Management, Theory and Practice, Seventh Edition, The Dryden Press, Forth Worth.
3. ЋОСИЋ, Бранислав, ЈЕРГИЋ, Бранислав и ПУЈИЋ, Драган, 1990, Берза хартија од вредности и берзанско пословање, Југословенско тржиште капитала, Београд.
4. FABOZZI, J. Frank i KOLE, Sheri, 1985, Selected Topics in Investment Management for Financial Planning, Dow Jones – Irwin, Homewood, Illinois.
5. JONES, P. Charles, 1991, Investments, Analysis and Management, John Wiley and Sons, Inc., New York.
6. ПИТИЋ, Горан, ШТИМАЦ, Милко, ПЕТКОВИЋ, Горан, ЕРИЋ, Дејан и ЈЕЛИЋ, Ранко, 1992, Берзански појмовник – часопис Берза, Посебно издање, Тржиште новца и краткорочних хартија од вредности, Београд.
7. ПРОХАСКА, Зденко, 1994, Управљање вриједносним папирима, Инфоинвест, Загреб.
8. РАДОВИЋ, Рајко, ПАНИЋ, Пајо и СТАРЧЕВИЋ, Витомир, 2000, Берзанско пословање, Српско удружење менаџера Републике Српске, Бијељина.
9. РОДИЋ, Јован, 1991, Пословне финансије и процена вредности предузећа, Економика, Београд.
10. ШТИМАЦ, Милко, ЂОРЂЕВИЋ, Дејан и ВУЧУРЕВИЋ, Желько, 1993, Берзе-опције и фјучерси, Библиотека – Менаџмент предузећа, Београд.

ФОРМУЛИСАЊЕ СТРАТЕГИЈЕ РАСТА И РАЗВОЈА ПРЕДУЗЕЋА

* Виша економска школа, Лепосавић

Основне стратегијске одлуке менаџмента предузећа

Менаџмент у процесу формулисања стратегије инвестиционог улагања мора да уважава базичну мисију предузећа у датом систему привређивања, као и критеријуме на основу којих се вреднује њено остварење. При томе, предузећа у земљама које су у процесу транзиције, због низа својих карактеристика, као и особености амбијента у којем послују, имају тешкоћа у консеквентном планирању и остваривању свога раста и развоја путем инвестиционих улагања капитала. Ова предузећа послују у флуидном привредном амбијенту који је тежак за пројектовање њиховог развојног понашања.

Процес формулисања инвестиционе стратегије започиње идентификовањем шанси и изазова, као и претњи из окружења. Као шансе јављају се разни догађаји или ситуације које могу да побољшају тржишну позицију предузећа, а претње су друга страна медаље у виду снага и фактора који могу да створе одређене проблеме у имплементацији програма инвестиционог улагања капитала у раст и развој предузећа.

Окружење предузећа, које се испољава као сплет свих спољашњих утицаја који делују на његово функционисање, има изузетан значај за формулисање инвестиционе стратегије. Наиме, инвестициона стратегија треба да буде усклађена са факторима екстерног и интерног окружења и да буде усмерена у оне области које се могу користити као основа на којој ће предузеће градити своје конкурентске предности. Зато у процесу формулисања инвестиционе стратегије треба водити рачуна о дугорочним последицама по предузеће, те је битно узети у обзир све промене које се дешавају у окружењу, а које ће утицати на будућност предузећа. Као главни фактори окружења који утичу на обликовање инвестиционе стратегије јављају се:

- друштвено-политични услови,
- законска регулатива,
- атрактивност индустрије,
- развијеност привреде,
- конкуренција,
- екологија и
- технологија.

Стратегијски менаџмент анализом екстерног окружења може да идентификује *шансе* и *изазове* које треба искористити, као и *претње* које предузеће треба да избегне приликом формулисања стратегије инвестиционог улагања капитала у раст и развој предузећа. Што је окружење богатије у економском, политичком, друштвеном и технолошком смислу, шансе за ефикасно инвестиционо улагање капитала много су веће. Али независно од богатства или сиромаштва, окружење се мора детаљно анализирати и интерпретирати као битан фактор процеса стратегијског планирања. Поента ове анализе састоји се у томе да омогући предузећу да се позиционира тако да искористи одређене шансе из окружења

и да минимизира његове претње. Према томе, стратегијски циљеви предузећа везани за намеравани процес инвестирања морају бити у складу са могућностима и ограничењима екстерног окружења.

Анализа интерног окружења представља идентификовање способности и слабости предузећа, у контексту већ спознатих шанси и опасности, чиме ће бити омогућено јасније сагледавање његових могућности за стварање конкурентске предности. Формулисање инвестиционе стратегије се заснива на тежњи ка максималном увећавању снаге и што је могуће већем умањењу слабости предузећа. Зато је, веома важно идентификовати снаге које још нису потпуно искоришћене и слабости које се могу кориговати. При томе, снаге или моћи једног предузећа чине ресурси за његов раст и диверсификацију. Оне потичу из сопственог пословног искуства које се односи на производњу и продају производа или пружање услуга.

Избором одговарајуће развојне стратегије могуће је утицати на повећање пословних способности и неутрализацију слабости датог предузећа. У том смислу анализа фактора интерног окружења помаже у стварању стратегије предузећа којом се максимизирају предности, а минимизирају слабе стране. Инвестициона стратегија мора да је усмерена ка тражењу прилика које одговарају способностима предузећа и треба да обезбеди заштиту од претњи које долазе из спољног окружења

Фактори тржишног и укупног друштвеног окружења

Процес формулисања стратегије раста и развоја треба да буде компатибилан са *екстерним* окружењем и *интерним* могућностима предузећа. Менаџмент предузећа треба да бира оне правце, методе и темпо раста и развоја који ће му омогућити да максимизира ефикасност и ефективност пословања и тако да стекне конкурентску предност на тржишту. Да би предузеће било способно за раст и развој, његов менаџмент мора да ствара и развија атмосферу непрекидног усавашавања пословања и да буде спреман да ради све новије послове.

Оквир за формулисање стратегије треба да буде у складу са развојним *циљевима* предузећа, његовим интерним *могућностима* и дејством фактора *окружења*. Отуда је пожељно да се осигура таква комбинација праваца, метода и темпа раста која ће омогућити развојно понашање и пратити стицање конкурентских предности, као и проширење тржишта и повећавање профитабилности пословања предузећа. Правци које утврди топ менаџмент омогућавају предузећу да дефинише будуће пословне активности кроз правилан избор стратегијских опција.

Услови раста и развоја предузећа испољавају се као његова способност да идентификује нове стратегијске опције у циљу доношења одлуке и рационалног формулисања стратегије. Како је реч о процесу који треба да повеже стратегијску анализу и стратегијски избор, потребно је јасно

сагледати и дефинисати стратегијску ситуацију, одредити главно усмерење за решавање проблема и применом релевантних критеријума изабрати оптималну стратегијску опцију.

Стратегијски приступ расту имплицира анализу стратегијске ситуације, односно анализу и предвиђање промена тржишном и укупном друштвеном окружењу, као и ресурса предузећа. То има различите импликације на формулисање и избор стратегије. Од тога како је менаџмент предузећа дефинисао позицију предузећа у односу на факторе окружења зависиће и оквир у коме ће се тражити адекватна стратегијска решења, која треба да полазе од његових снага и слабости, као и од конкурентских могућности које се проверавају на тржишту.

Сучељавање фактора окружења и сопствених способности предузећа условиће утврђивање генералног правца деловања и одређивања стратегијских одлука топ менаџмента. При томе, различите комбинације фактора окружења, који могу деловати повољно или неповољно, са стратегијским способностима, које могу бити јаке или слабе, омогућују избор одговарајућег стратегијског правца. На основу извршених анализа стратегијске ситуације и изабраног правца деловања топ менаџмента, бира се одговарајућа стратегијска опција.

Одређивање за одређене правце развоја предузећа подразумева оцену карактеристика и могућности примене једне од следећих опција и то:

- експанзивног раста,
- органичног раста,
- реструктурирања,
- редукције, или комбинације више варијанти.



Недоумице се јављају и приликом избора одговарајућег метода раста. То значи да је предуслов рационалног формулисања и избора стратегије постојање претходно утврђених начела, принципа, ставова и критеријума којима се усмерава пословна и развојна политика предузећа.

Селекција опција развојне стратегије почиње утврђивањем садашњег портфолија и менаџерске визије на нивоу пословних јединица и пословних подручја. На томе се заснива селекција и тестирање могућих варијанти стратегије са становишта:

- прихватљивости,
- изводљивости и
- постизања циљева.

Прихватљиве стратегије се вреднују у процесу буџетирања, а затим се на тим основама тестира стратегија са становишта

изводљивости. Следећи корак је тест постизања *циљева*. На основу задовољавајућег резултата теста стратегија се прихвата, а ако је он незадовољавајући врши поновно предвиђање и тестирање могућности постизања циљева. Уколико је тест поново негативан, стратегија се одбацује или враћа на садашњи портфолио. Према томе, селекција је само први корак у процесу избора развојне стратегије предузећа. Када се ради о доприносу стратегијске опције инвестиционог улагања капитала, од квалитета изабране варијанте зависи и ефикасност инвестирања. Уколико је изабрана погрешна стратегија, доћи ће до инвестирања које неће дати повољне резултате.

Стицање и побољшање тржишне позиције предузећа

У процесу формулисања стратегије раста и развоја као елемента функције планирања, менаџмент је усмерен на придобијање нових и задржавање постојећих купаца предузећа. У том смислу, овај сегмент планирања састоји се у утврђивању потреба потрошача, што се постиже:

- истраживањем тржишта,
- одређивањем циљних тржишта на којима ће предузеће да послује,
- утврђивањем конкурентских предности предузећа и на тим предностима дефинисањем тржишне стратегије и помагањем у избору оптималне комбинације карактеристика производа, цена, канала дистрибуције и промоције, како би предузеће одговорило потребама и жељама купаца.
- Анализа тржишта продаје обухвата:
 - опис карактеристика планираног производа,
 - оцену тражње на продајном тржишту,
 - оцену понуде на продајном тржишту и
 - процену пласмана планираног производа.

Карактеристике планираног производа су део анализе тржишта продаје у коме се дефинише производ или производи које инвеститор производи или планира да производи. При томе, треба напоменути да ли се ради о самосталном производу или он зависи од других производа са којима је у комбинацији или у комплементарном односу, да ли се ови производи израђују за познатог или непознатог купца, да ли су намењени даљој производњи или финалној потрошњи, итд.

При пројектовању тражње дефинисана су следеће четири основна маркетиншка поступка и то:

- Продавати старе производе старим купцима. То је најмање ризикантно.
- Продавати нове производе старим купцима.
- Продавати старе производе новим купцима.
- Продавати нове производе новим купцима. То је најризикантније.

У овом делу треба дати оцену досадашњег развоја производа и приказати степен животног циклуса производа на којем се он налази. Треба обратити пажњу на то да ли је производ намењен да покрије тражњу на домаћем или страном тржишту, на економско-техничке карактеристике и захтеве приликом употребе производа, на конкурентност производа и могуће супституте планираног производа, предности и недостатке супститута у односу на планирани производ, итд. Дакле, продајни план се односи на сачињавање калкулације трошкова и цене производа, прогнозе будуће продаје у више варијанти, постављање организације продаје, анализу будућих купаца.

Анализа продаје и пројекција тражње обухвата оцену тржишне позиције, као и макро и микро тржишну анализу

предузећа, vezanu za dosadashnji razvoj. Makro trzhiшна позиција подразумева вишедимензионално сагледавање актуелног тржишног положаја предузећа у домаћем и иностраном пословном амбијенту. То значи разматрање и идентификовање најзначајнијих перформанси развоја привреде земље и гране којој припада анализирано предузеће. Микро анализа актуелне тржишне позиције предузећа подразумева: утврђивање величине и структуре продаје, идентификовање најважнијих купаца, најзначајнијих тржишних подручја, најважнијих добављача, најважнијих конкурената, могућих баријера уласка на тржиште, разматрање SWOT матрице (шанси, опасности, предности и недостатака), анализу најважнијих конкурената и сл.

Тражњу представља збир свих потражњи за анализираним производима и збир свих понуда тих производа, док пласман представља вероватну понуду планираног производа. Да би понуда, тражња и пласман новог производа биле што тачније планиране од пресудног значаја су карактеристике производа и у којој мери ће оне задовољити потребе потрошача.

При истраживању тржишта, по правилу, даје се приказ за број година једнак броју година века пројекта, а понекад и дуже уколико је то значајно за пројекат. Резултати истраживања могу да буду представљени укупно за планирани производ или по географским подручјима.

Представљање резултата анализе је у нумеричким и описним облицима. Такође, потребно је навести коришћени метод анализе и прогнозе, уз кратко образложење зашто је одабран дати метод. Сваки производ или асортиман производа је праћен одговарајућом документацијом.

Анализа тржишта продаје садржи опис карактеристика новог, односно планираног производа, анализу понуде и тражње на продајном тржишту и процену пласмана новог производа.

У делу анализа продаје и пројекција тражње, треба да се идентификује и аналитички обраде најзначајнији фактори који утичу на тражњу планираног производа (фактори који успоравају односно убрзавају тражњу за истим). Обим тражње могуће је проценити на различите начине, у зависности од расположивих података и врсте производа, а утврђује се сакупљањем података продаје у трговини на велико и на мало, праћењем потрошње сировина и репроматеријала у производњи, сакупљањем података директно од купаца и сл. У овом делу бизнис плана наводи се стање тражње и промене у прошлости и садашњости, као и очекивано стање и промене у будућности, и то у квалитативном и квантитативном облику за домаће и за страном тржиште. С обзиром на то да се резултати анализе користе у осталим деловима бизнис плана, њихов приказ треба дати синтетички (у табелама) на основу показатеља добијених на основу аналитичке обраде података. Уколико неки производ има специфичности значајне за укупни тржишни успех треба их истаћи у овом делу.

За анализу тражње на домаћем тржишту као полазиште се узимају информације из прошлости и садашњости, на основу којих се планира производња одређеног производа. Анализом се обухвата што дужа временска серија. У пракси се узима серија од најмање три последње године, а пожељно је и дуже, као и за планирани век тражње.

Век пројекта је директно условљен периодом трајања тражње. Стога, период века пројекта не може бити дужи од периода тражње. Период тражње може бити дужи од века пројекта, те ће тражња у том случају бити разматрана за дужи временски период и планирана у складу са развојном политиком инвеститора. Подаци који се приказују у табели бизнис плана најчешће се односе на робне јединице, а ретко на вредносне.

Поред тога што, анализа тражње на страном тржишту има сличан садржај као и анализа тражње на домаћем тржишту, она има и своје специфичности. Пре свега треба

идентификовати извоз на нивоу државе и у том оквиру проценити могућности за извоз производа који је предмет инвестиционог улагања. У овом делу треба приказати кретање извоза најмање у протекле 3 године и дати процену за економски век пројекта.

Имајући у виду да предузеће није изолован економски ентитет, већ конститутивна компонента ширег друштвено-економског система, незаобилазни део сваке анализе тржишта продаје је и *анализа конкуренције*. Предмет анализе конкуренције, која се врши приликом анализе тржишта продаје, нису само постојећи већ и потенцијални конкуренти. Десет кључних питања на која треба одговорити су:¹

- Који је њихов циљни опсег продаје?
- Који су њихови циљни тржишни сегменти?
- Јесу ли оријентисани тржишно или на производ?
- Развијају ли самостално производе или копирају?
- Јесу ли произвођачи или само препродавци?
- Јесу ли оријентисани на цену или карактеристике производа?
- Послују ли у другим пословним гранама или само у вашој грани?
- Припадају ли њихови производи специфичној генерацији технологије?
- Имају ли робну марку или генерички производ?
- Имају ли линију сличних производа или само један производ?

У овом делу још треба обрадити *цене, начин продаје и канале дистрибуције*, те их исказати квантитативно. Цене, начин продаје и канали дистрибуције се анализирају одвојено за домаће и страном тржиште. При томе се врши поређење између сопствене цене коштања и продајне цене, наводе се цене домаће конкуренције, извозне и увозне цене за последњих најмање 3 године и за текућу годину. Цене се најчешће исказују као CIF и FOB цене, у складу са уобичајеним уговарањем у купопродаји. Извозне и увозне цене се изражавају у страном валути са напоменом о девизном курсу. Овај део бизнис плана је потребно приказати и квалитативно. У квалитативном делу ове анализе треба обрадити и уобичајене путеве дистрибуције производа, алтернативне путеве дистрибуције, промене у систему дистрибуције, уговоре о продаји и слично. Овде треба навести и сва спољнотрговинска питања, политику цена за супституте и комплементарне производе, царинске олакшице и слично.

Анализа и пројекција понуде обухвата квалитативне и квантитативне податке о односима међу чиниоцима, о стању и променама на тржишту понуде, а на основу којих се прави пројекција понуде за планирано инвестиционо улагање. Информације треба приказати у квалитативном и квантитативном облику.

Овде се наводи структура и динамика *домаће производње* планираног производа за протекле најмање 3 године, са проценом за век пројекта.

У *анализи увоза* наводе се подаци о кретању увоза планираног производа по земљама (наводе се само најзначајније земље из којих се увози). Као и код процене домаће производње, за анализу увоза треба узети период од најмање 3 године и дати процену за планирани век пројекта.

На основу прикупљених и обрађених података о кретању производње, увоза и извоза, врши се процена укупне понуде на домаћем тржишту.

Узимајући у обзир закључке анализе домаћег и страног тржишта продаје и имајући у виду процену укупну тражњу и понуду у планираном веку инвестиционог пројекта даје се преглед *могућег обима пласмана планираног производа*.

¹ Stutley, R. Успјешан пословни план, Пословни зборник, Загреб, 2003. стр. 96.

Презентација натуралних и вредносних података даје се у табеларном приказу, а подаци се узимају из предуговора или већ склопљених уговора о продаји, кооперацији, заједничким улагањима и слично. Ако су у прогнозирању потребних квантификација инвестиционог пројекта коришћене специфичне методе, те методе је неопходно објаснити у образложењу.

Поред квантитативних, у овом делу је неопходно дати и квалитативне информације. У описима и коментарима се наводе информације о тржишту (концепција тржишног наступа, избор метода, дистрибуција, реклама), производу (развој производа, пожељне карактеристике са становишта купаца, ставови и потребе потрошача), продаји (вођење, одржавање и унапређење продајних активности) и ценама (еластичност цена и слично). У квалитативној оцени пласмана планираног производа, треба оценити оне факторе који доприносе развоју пласмана, као и ограничавајуће факторе пласмана тј. треба идентификовати и оценити критичне параметре на тржишту продаје који могу да утичу на пласман производа, као и на пројекат у целини. На крају овог дела анализе, даје се оцена укупне тржишне погодности пројекта са становишта тржишта продаје.

Организациона структура предузећа у функцији развојне стратегије

Како је успостављање, функционисање и развијање предузећа усмерено на постизање што већег степена рационалности коришћења расположивих материјалних и људских ресурса, неопходно је његово одговарајуће организовање. Зато се проблематици организационе структуре предузећа посвећује посебна пажња.

Под појмом организациона структура подразумева се одговарајуће устројство елемената од којих се пословни систем предузећа састоји. У теорији и пракси организације предузећа, структура представља складан распоред људских и материјалних ресурса, као и одговарајуће односе међу њима, што омогућује ефикасно функционисање привредног субјекта као специфичног економског система. Према томе, под структуром предузећа подразумева се распоређивање средстава за рад, материјала и радника унутар овог привредног субјекта, као и њихово повезивање у целину организационог система, с циљем што успешнијег пословања.²

Концепт организације има своја два значења. При томе, прво упућује на организацију као структуру или мрежу утврђених односа између датих индивидуа, што представља статички концепт организације. Међутим, друго значење организације представља њен концепт као процеса или извршних функција у коме су динамике организационог мењања и раста централне карактеристике система. Оба наведена значења су битна за проучавање организационе структуре предузећа. При томе, концепт организационе структуре омогућује разматрање и класификовање главних црта анатомије система, као и утврђивање сличности и различитости између појединих организација.³

Свака организација, па према томе и предузеће има у свом почетном, али и развијеном облику, своју структуру. При томе, организациона структура се испољава кроз конкретни систем унутрашњих односа и веза, а располаже одређеним квалитативно и квантитативно различитим чиниоцима пословања. Тиме се омогућује координирано деловање у правцу постизања циљева организације, што је условљено

међусобним усклађивањем и повезивањем њених елемената у компактну целину. Организациона структура представља битан услов за функционисање предузећа као система. Међутим, како организациона структура условљава функционисање предузећа, тако и саме функције условљавају одговарајућу организациону структуру. То проистиче из чињенице да су функције организације обухваћене њеном структуром као специфичним елементима.

У зависности од делатности предузећа, затим његове величине и циљева пословања, разликују се и организационе структуре. Оне морају бити у функцији циљева предузећа, уз уважавање принципа ефикасности коришћења расположивих ресурса и ефикасности задовољавања потреба корисника резултата тог организационог система.

Према томе, и организациона структура предузећа као специфичне организације мора бити прилагођена његовим циљевима, његовој величини, делатности којом се бави, као и његовом положају на тржишту и у укупном друштвеном окружењу.

У вези са претходним, у теорији и пракси организације предузећа утврђено је више критеријума за класификовање организационе структуре. Тако, разликују се организационе структуре према томе да ли су успостављене на основу планских одлука, или су настале спонтано. На тој основи, разликују се организационе структуре:

формалне и неформалне.

Формалне организационе структуре успостављају се смишљено, плански, уз прописану документацију и друге званичне акте менаџмента. Оне су, према томе, званично успостављене и састоје се од система формалних односа између елемената који их чине. У том смислу, организација функционише на основу формалних правила, политике, радних процедура, прописаних метода, начина контроле, система награда и казни које утврђује менаџмент ради усмеравања активности и понашања предузећа у складу са циљевима његовог пословања.⁴

Неформалне организационе структуре карактеришу се својим спонтаним настанком, непосредним деловањем и повезивањем чланова колектива у одређени пословни систем. Оваква организациона структура обухвата заједничке активности људи у процесу пословања, које нису дефинисане формалним прописима и правилима датог привредног субјекта. При томе, односи међу члановима такве организације могу се заснивати на пријатељству, сродству или другим интересима. Неформална организациона структура функционише на основу норми и правила понашања спонтано насталих и прихваћених у групи као нешто према чему се треба понашати при извршавању појединих активности у датом пословном систему.⁵

Полазећи од наведеног, могуће је извести закључак о веома тесној узајамној повезаности и условљености организациона структуре предузећа и његове стратегије раста и развоја. Зато стратегијски менаџмент, у процесу доношења планова раста и развоја, мора полазити од императива сталног усклађивања пословне стратегије и њој примереног организационог структурирања предузећа.

² Види детаљније, Манојло Бабић, Божидар Ставрић, Организација предузећа, КИЗ Центар, Београд, 1999. стр. 132.

³ Dalton McFarland, Management, New York, 1974. стр. 114.

⁴ Видети опширније, М. Бабић, Б. Ставрић, ибидем, стр. 135.

⁵ Видети, ибидем, стр. 136.

КРАТКОРОЧНА И ДУГОРОЧНА РИЈЕШЕЊА ПЕНЗИЈСКОГ СИСТЕМА РЕПУБЛИКЕ СРПСКЕ

* Факултет спољне трговине Бијељина

РЕЗИМЕ

Циљ пензионе реформе у РС јесте увођење тростубног пензионог система којим би се успоставио дугорочно одржив пензиони систем у којем ће тежиште и одговорност за социјалну сигурност у старости помаћи се од државе ка појединцу. За сада се права остварују само у обавезном пензионом осигурању (први стуб новог пензионог система) тј. на основу међугенерациске солидарности, у којем су законом прописани услови, ширина и поступак остваривања права, а све проводи фонд ПИО РС. Треба поћи и од тога да се кроз провођење реформе овај систем може економски ојачати само ако се ојача и сама привреда. Економски раст и бољи механизми провођења наплате доприноса суштинске су могућности за повећање прилива финансијских средстава у фонд ПИО РС

Дањашња ситуација у пензијском систему РС веома је лоша, па се пензијски систем РС не може похвалити висином просјечне пензије (205 КМ), чији износ не може да покрива минималне трошкове живота пензионера.

Ми сматрамо да је пензиони фонд, односно, његов жиро-рачун празан рачун, који исплаћује пензије из текућих и нажалост будућих прихода, који се остварују у пензионом фонду. Да је то тачно показује чињеница да послјије сваке мјесечне исплате пензија, жиро-рачун пензионог фонда остаје празан, те води грчевиту борбу како да прикупи средства за исплату пензија у наредном мјесецу.

Такво стање у пензионом фонду води ка потпуном колапсу пензијског система, односно, његовој трајној неодрживости.

Бавећи се анализом структуре прихода из којих се исплаћују пензије, долази се до закључка да висина прихода која се прикупља из доприноса значајно се смањује, а нажалост, повећавају се приходи који се дотирају из буџета РС, што је основни предуслов за потпуни колапс пензионог система.

Упркос овоме, истичемо да је у РС слабо и неразвијено тржиште рада, односно, велика незапосленост, мала запосленост, присуство сиве економије и рада на црно, што су основни предуслови за прикупљање већег нивоа прихода.

Ми сматрамо да се пензијски систем РС сусрео и са проблемом **никако развијеног тржишта капитала**, на којем би пензиони фонд могао да остварује значајне приходе, а који би значајно поправили материјални положај пензионера (**процјењује се да је портфолио фонда ПИО по том основу 700 000 000 КМ**). У овом тренутку пензијски систем из тог извора не црпи никаква средства, што је апсурд.

Пензијско и инвалидско осигурање у РС заснива као и доста садашњих система обавезног пензионог осигурања у свијету, на принципу финансирања система ПИО текућим

средствима (**пау-ас-уоу-го**), што значи да запослени данас уплаћује допринос како би се исплатиле пензије садашњим пензионерима, што је неодрживо.

РС од Дејтонског споразума покушава да реформише свој пензијски систем, и нажалост никакви позитивни ефекти, односно, резултати, нису постигнути до данашњег дана. Напротив, економска криза са обиљежијем свих ових проблема које смо набројали, **угрожавају функционисање овог система, а нарочито његово финансирање.**

Основне карактеристике пензијског система РС¹

	Република Српска
Просјечна мјесечна пензија (1.1.-30.6.2006.)	205 КМ
Запослени/пензионери	0,8/1
Пензиони допринос	24%
Потрошња на пензије/БДП	10,8%
Усклађивање Пензија	Према расположивим средствима
Број пензионера у 2006. години	195 000

Стога постојећи пензијски систем не може функционисати и сваког мјесеца је суочен са великим губицима, што показује извјештај фонда ПИО у РС.

Покретање реформе пензијског система у РС дугорочно би требао дати рјешења у пензијском систему, а заснивало би се на искуствима развијених земаља као што су Холандија, Шведска, САД, Белика Британија, Чиле и Пољска.²

Овако представљени показатељи, који су основа пензијског система РС, јасно говоре да је стање лоше и да на томе треба одмах радити, како би се поправио материјални положај тренутних и будућих пензионера у РС.

Материјални положај **тренутних пензионера у РС (195000)** може се поправити следећим мјерама:

1. Измјенама и допунама Закона о ПИО, измјенама и допунама Закона о доприносима, измјенама и допунама Закона о порезу на доходак грађана, чијом примјеном би се могла обезбједити већа средства у Пензионом фонду.
2. Развојем и потпуном афирмацијом тржишта капитала, гдје би се обезбједила значајна финансијска средства, у најмањем износу од величине једног годишњег буџета Фонда ПИО, што би значајно поправило материјални положај пензионера (у РС за афирмацију овог тржишта потребна је квалитетна припрема законских прописа).

¹ Факултет спољне трговине, Бијељина;

² Мастоило З., Организација и функционисање пензионих и здравствених система у свијету, Часопис: Пословни савјетник, бр. 8, 9.август/септембар 2004.

Имовина по основу државног капитала која припада Фонду ПИО нема се коме чувати, она је власништво тренутних пензионера, и зато ми афирмишемо овакав начина размишљања.

3. Значајна средства би се могла обезбједити из приватизације стратешких предузећа, типа Телекома и осталих, из тог извора могли би размишљати о висини средстава једне петине укупног годишњег буџета фонда ПИО.
4. Значајна средства могла би се обезбједити и подизањем финансијске дисциплине на већи ниво, сузбијање рада на црно, борба против сиве економије, затим подизање најниже основице за обрачун доприноса на један већи ниво, гдје је садашње стање неодрживо, малтене основицу за обрачун доприноса послодавци у приватном сектору пријављују како им одговара.
5. Потпунија сарадња са Пореском управом РС која подразумјева законско регулисање да се матична евиденција која је у саставу Фонда ПИО да у надлежност Пореској управи, да се принудна наплата доприноса такође да у надлежност Пореској управи како би имали ефикаснију наплату доприноса, затим да се изврши анализа стања досада репрограмираних доприноса који директно коче пуњење Фонда пио.

Ми стојимо на становишту, ако би се ови приједлози афирмисали и доживјели своју практичну примјену, материјални положај тренутних пензионера би се значајно поправио, без усуђивања да сада прецизирамо колико је то у релативном износу повећање, али стојимо на становишту да би то било значајно повећање.

Што се тиче поправљања материјалног положаја **будућих пензионера** у РС и БИХ, сматрамо да пензијски систем РС мора проћи кроз **процес реформе** и да ће то бити тежак и болан процес. Имајући на уму све напријед наведено, **предлажемо следеће правце реформе пензијског система РС и БИХ, а тиме би ријешили материјални положај будућих пензионера.**

Сматрамо да прије дефинисања праваца реформе треба користити позитивна искуства земаља којЕ су прошле кроз тај процес, примјер: Хрватске, Пољске, Сведске, Холандије, САД, Велике Британије, итд (тростубни систем).

Сходно томе преферирамо следеће правце реформе пензијског осигурања у РС и БИХ:

1. Залагати се да се комплетна проблематика везана за пензионо осигурање која се регулише сетом Закона, концентрише у један закон, који би се звао закон о пензијском и инвалидском осигурању (ту прије свега мислимо на Закон о ПИО, закон о доприносима, Закон о матичној евиденцији), а посебно урадити Закон о платама који мора бити јединствен на нивоу ентитета односно БИХ како би се тачно могла планирати средства на приходној страни.
2. Уредити законске прописе на нивоу БИХ тј. потпуно усклађивање и изједначавање Закона о доприносима. Потребно је имати исте стопе, те имати исте основице за обрачун доприноса. Поређења ради садашње стање у Федерацији БИХ обрачун доприноса се врши на бруто плату, а у РС на нето плату, што је огромна разлика када су у питању приходи пензионог фонда по том основу. Створити предпоставке за иста права и исте обавезе.
3. Вршити усклађивање пензија са трошковима живота, а не никако са платама запослених. Поред овог начина усклађивања треба размишљати и о дјелимичном усклађивању са трошковима живота и платама запослених. Препоруке Свјетске банке иду у правцу да се пензије не могу усклађивати са платама запослених,

или пак пола са трошковима живота а пола са платама запослених или тзв. бод систем.

4. Исплаћивање пензија треба да буде ефикасно, а о садашњој ефикасности система можемо говорити ако се пензије буду исплаћивале по коефицијенту 1, те створити предпоставке и за већу ефикасност од коефицијента 1.
5. Статус привилегованог права; Привилеговано право је право по основу стажа о учешћу у рату тј. свако оно право које није остварено по основу рада, зато и не може бити обавеза пензионог фонда РС и исто је у обавези државе. РС то право и дотира фонду пензионог осигурања а Федерација још увјек тај проблем није рјешила у смислу финансирања тог права из буџета државе, него је то право оставила Пензионом фонду Федерације на сервисирању, што је погрешно.
6. Афирмисати размишљање о остваривању права само на старосну пензију, а не никако на породичну и инвалидску пензију, чија би права за исплату тербало кандидовати држави, односно матичном центру за соци-јални рад. Има земаља које се понашају овако. Обзиром да РС и БИХ по економском развоју, односно економској снази нису на завидном нивоу, размишљања су да треба остати на садашњем принципу, док се за то не створе потребни услови.
7. Дефинисати односе према кориснику права, дефинисати однос према осигуранику и дефинисати однос према послодавцу уз огромну подршку информационих технологија тако да сви напријед наведени у свако доба могу да провјере своје стање и све оно што их занима, односно интересује када су у питању њихова права.
8. Задржати однос да послодавац обавјештава и попуњава пријаве за осигураника (М4; М1), те врши благовремену уплату доприноса за свог осигураника.
9. Омогућити послодавцу да што једноставније региструје пословну дјелатност на што једноставнији и либералнији начин. Да исти увјек буде информисан о свему, а све оно што затражи да добије што брже и услужније. Ту мислимо да мора постојати јединствена база података на нивоу ентитета које би заједно користили Фонд ПИО, Фонд ЗО и Фонд запошљавања.
10. Пензије за које је остварено право до 1992. године треба издвојити из обавеза Фонда ПИО РС и усмјерити их у фонд ПИО БИХ у циљу њиховог сервисирања према корисницима права. Разлог за ово јесте што су исте и настале као право у тадашњем систему ПИО Социјалистичке федеративне републике БИХ. Овим чином би се значајно растеретио фонд ПИО РС а афирмисале би се реалне предпоставке за финансирање права корисника пензија послје 1992. године. Оно што је битно рећи да пензије које су остварене прије 1992. године не могу се исплаћивати из текућих прихода, а наше мишљење је да би држава БИХ требала преузети тај терет на себе. Основа за овакво размишљање базирана је чињеницом да је тадашња држава била гарант исплате права по основу пензија. Наша размишљања иду у правцу да се пензије исплаћују од стране оног ентитета гдје је носилац осигурања био лоциран, односно на чијем подручју је вршена уплата доприноса.³

Ово би били правци реформе обавезног осигурања или тзв. I стуба, који у РС и БИХ је дјелимично реформисан, а односи се на тачке 4, 5 и 6.

³ Факултет спољне трговине, Бијељина;

II стуб; О њему треба да размишљају и РС и БИХ у сколопу реформског процеса и он би се могао подјелити у двије фазе :

I фаза; Била би доношење прописа из те области, а друга фаза била би почетак примјене тих прописа у РС и БИХ; Нема законске могућности за провођење другог стуба, а томе треба тежити. Врста осигурања која би се проводила у II стубу била би обавезно осигурање, а иста би уозбиљила свијест грађана да свако мисли о својој судбини. У тој фази могло би се размишљати о подјели у двије старосне структуре: до 40 год. и преко 40 год. мањи ризик био би код старосне структуре до 40 год. У тој фази могло би се размишљати и о капитализованој штедњи у омјеру 30%:70%.

III стуб; Већина земаља је увела трећи стуб, а РС и БИХ требају тежити том реформском процесу, а то је тзв. капитализована штедња и она диктира услове “колико уплатиш толико те чека + камата”.

Оно што је битно јесте да треба размишљати о инвестиционом фонду и треба изаћи на тржиште капитала, а ризик свести на минимум. Битно је да остану два фонда на нивоу ентитета која би имала конкурентску улогу. У тој фази треба размишљати да се пријава по основу М4 сведе на мјесечну уплату доприноса, односно на уплату по раднику.

Из овог прегледа који јасно показује како се одвијала реформа пензијског система у појединим земљама Европе, препознаје се да је РС са својим пензионим системом у положају истом као и Албанија, што јасно показује предходна слика.

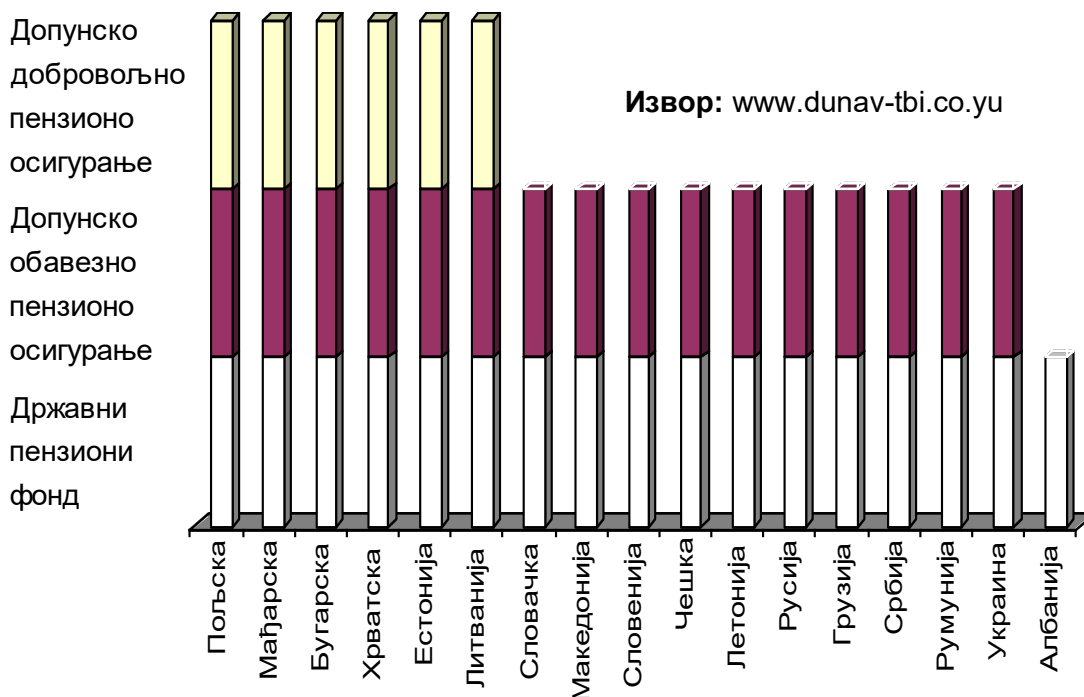
Зато ми сматрамо да је потребно провести реформу пензијског система у РС користећи правце које смо ми предложили уз ограничења која ће нас пратити, а о којима смо говорили, ефекти те реформе били би следећи:

- **ФИНАНСИЈСКИ ЕФЕКАТ, КАО НАЈБИТНИЈИ ЕФЕКАТ РЕФОРМЕ**
- **ПОСТИГЛИ БИ ДА БРИГА ОСИГУРАНИКА НЕ БУДЕ БРИГА ДРЖАВЕ НЕГО ЊИХОВА ЛИЧНА БРИГА**

LITERATURA

1. База података и студије Свјетске банке, (www.worldbank.org.ba)
2. Кочовић Д., Социјално осигурање, Универзитет у Београду, Факултет политичких наука, Београд, 2005.
3. Малекић М., Протић М., ОКРУГЛИ СТО, “Реформа ПИО у Србији”, Економист магазин и “Bearing Point”, Београд, 12. новембра 2005.
4. Мاستило З., Оцјена нивоа економског стања пензионог осигурања у РС, Лидер – Магазин за менаџмент, бр. 1 - 2, 2005.
5. Мастило З., Организација и функционисање пензионих и здравствених система у свијету, Часопис: Пословни савјетник, бр. 8, 9.август/септембар 2004.
6. Мастило З., Реформа пензијско-инвалидског осигурања РС, Лидер – Магазин за менаџмент, бр. 5 - 6, 2005.
7. Ракоњац – Антић Т. “Добровољно пензионо осигурање: актуарска и финансијска анализа”, Економски факултет, Београд, 2004.
8. Social Insurance Tehnical Assistance Project (*SITAP*), Report N°. 25672, W. Bank, May 12, 2004. str. 5.

ЗЕМЉЕ КОЈЕ СУ УВЕЛЕ ТРЕЋИ СТУБ



ПРОФЕСИОНАЛНА ОРИЈЕНТАЦИЈА И ПРЕДУЗЕТНИШТВО МЛАДИХ

* Удружење „Свјетоники“, Приједор

РЕЗИМЕ

БиХ је у неповољном економском, социјалном, политичком и технолошком окружењу ушла у транзицију из планске у тржишну привреду. Слаба и неконкурентна привреда са застарјелом технологијом није моћна да се носи са конкуренцијом, што има за последицу овисност БиХ о међународној помоћи, и огроман дебаланс у спољнотрговинском билансу. Покривеност увоза извозом у 2000. години износи 35.34%, у 2001. 37.56% а у 2003. износи 30%¹. Због тешке економско – социјалне ситуације и бесперспективности, велика је жеља младих за одласком у развијене земље (око 70%)². Млади БиХ сусрећу са низом проблема из области образовања, економије, социјалне заштите и политике. Дјеца и млади живе и одрастају у нестимулативном окружењу, које карактеришу процеси приватизације, криминал, корупција, нерационална државна администрација, низак стандард, девастирана привреда, тешка социјална и економска ситуација и образовање које није прилагођено потребама праксе.

На основу прикупљених информација, урађена је стратегија побољшања положаја младих за подручја професионалне оријентације, стручне помоћи у избору занимања, организације образовања и промоције предузетништва и обухвата помоћ у избору занимања кроз упознавање себе, својих вриједности, интересовања и способности, подршку децентрализацији система образовања и успостављању ефикасне организационе структуре у складу са потребама праксе, као и стручну помоћ у тражењу посла, те помоћ у покретању властитог бизниса.

Summary

In unfavourable economic, social, political and technological surroundings, Bosnia and Herzegovina has stepped into transition from planned to the market economy. A weak and uncompetitive economy with obsolete technology is not powerful to enter a competition, which have implications for BiH to be dependent on international support, as well as vast imbalance in a foreign trade balance. In 2000, an import was covered by the export at 35,34%, and 37,56% in 2001, as well as 30% in 2003. Due to difficult social and economic situation, as well as situation without perspective, there is a strong wish for departure to developed countries among the young people (about 70%). The young people of BiH encounter a number of problems in the field of education, economy, social protection and politics. The children and young people are living and growing/maturing in non-stimulating surroundings, which is characterized by process of denationalization, crime, corruption, non-rational state administration, low standard, devastated economy, difficult social

¹ PRSP BiH. 2005. Sarajevo: Savjet ministara

² Kuda ide mladi. 2003. Sarajevo: IBHI BiH. <http://ibhibih.org> (novembar 2005.)

and economic situation and education that is not adapted to the needs of practice.

On the basis of gathered information, a strategy of improvement of the young people's status is created in the field of professional orientation, expert aid for choice of profession, organization of education and promotion of entrepreneurship results and it includes an assistance for choice of profession through acquainting with oneself, one's own values, interests and capabilities, support to decentralization of educational system and establishing an efficient organizational structure according to the needs of practice, as well as expert aid in search for job and assistance for starting own business.

УВОД

Положај младих у БиХ је незадовољавајући. Да би се побољшао квалитет живота младих, потребно је, прије свега, идентификовати њихов положај и њихове потребе, те проблеме који се јављају у вези с тим, као и узроке који условљавају овако неповољан положај:

- током школовања и
- по завршетку школовања.

Након анализе прикупљених информација из више извора, као што су објављени резултати истраживања, УНДП - а, ДФИД-а и Свјетске банке, евидентно је да се млади БиХ сусрећу са низом проблема из области образовања, економије, социјалне заштите и политике. У циљу превазилажења наведених проблема, потребно је радити на стварању амбијента за укључивање у радну снагу и самозапошљавање младих.

У овом раду је урађена стратегија за стварање амбијента за укључивање у радну снагу и самозапошљавање младих, за едукацију и оспособљавање младих да живе од свога рада и да допринесе и себи и свом окружењу. Стратегија је фокусирана на младе током школовања и незапослене младе по завршетку школовања. Кључне области на које је оријентисана стратегија су: професионална оријентација, организација средњег образовања у складу са потребама и перспективама у локалној заједници, стратешки програми из области привреде, едукација из предузетништва, помоћ у изналажењу запослења и размјена информација.

АНАЛИЗА ОКРУЖЕЊА У КОЈЕМ ЖИВЕ И ОДРАСТАЈУ МЛАДИ У БИХ

Босна и Херцеговина се налази у процесу транзиције из планске у тржишну економију коју карактеришу бројни проблеми, од којих су најзначајнији: ратом девастиране институције система, привреда и људски ресурси, огромна незапосленост, социјална и економска криза, корупција. Слаба и неконкурентна привреда са застарјелом технологијом није моћна да се носи са конкуренцијом, што има за последицу овисност БиХ о међународној помоћи, и огроман

дебаланс у спољнотрговинском билансу. Покривеност увоза извозом у 2000. години износи 35.34%, у 2001. 37.56% а у 2003. износи 30%³.

Због тешке економско – социјалне ситуације и бесперспективности, велика је жеља младих за одласком у развијене земље (око 70%)⁴. Не постоје адекватне стратегије нити снажна воља власти, како на локалним, тако и на вишим нивоима да се овај тренд заустави. Млади људи се по завршетку средње школе или факултета сусрећу са немогућношћу доласка до запослења и у већини не виде своју будућност на овим просторима. Изражен је и проблем унутрашњих миграција из руралних у урбана подручја.

Велика незапосленост (између 40% и 60%). У Републици Српској 25% становништва живи испод генералне линије сиромаштва, а у Федерацији БиХ 16%. Око линије сиромаштва живи 30% становништва.⁵

Избор будућег занимања (за будуће средњешколке и студенте)

Људи често раде посао који не воле, најчешће из разлога што својевремено нису одабрали професију у складу са својим вриједностима, интересовањима и способностима.⁷ Младима је потребно помоћи да упознају себе, упознају посао и перспективе одабране професије. Познавати себе,⁸ значи познавати своје особине, у првом реду оне које су у вези с обављањем разних послова. За избор занимања су важне три врсте човјекових особина; вриједности, интереси и способности.

Вриједности су темељни циљеви које појединац жели остварити у свом животу. Различити појединци имају различита вриједносна усмјерења.



ПРОФЕСИОНАЛНА ОРИЈЕНТАЦИЈА

Професионална оријентација је организован систем друштвене и стручне дјелатности на пружању континуиране помоћи појединцу током његовог цјелокупног професионалног развоја, у слободном избору усмјерења и одређења, у образовању и професионалној активности, са циљем постизања професионалног идентитета, у складу са личним особинама и потребама тржишта рада за појединим занимањима.⁶

³ ПРСП БиХ. 2005. Сарајево: Савјет министара

⁴ *Куда иде млади.* 2003. Сарајево: ИБХИ БиХ. <http://ibhibih.org> (новембар 2005.)

⁵ ПРСП БиХ. 2005. Сарајево: Савјет министара

⁶ *Професионална оријентација.* 2005. Београд: Републички завод за тржиште рада.

Интереси су трајнија занимања појединца за одређене активности. Они могу бити различити, али се најчешће разврставају према садржају.

Успјех у послу овиси и о способностима неког појединца, а ове не морају бити у складу с његовим интересима. Способности су темељне човјекове особине. Оне одређују појединчев домет у некој активности. Способности могу бити интелектуалне (нпр. способност расуђивања, рјечитост, способност памћења, брзина примјећивања), моторичке (нпр. брзина реаговања, физијска снага, ручна спретност) или сензорне (нпр. оштрина вида, додирна осјетљивост).

⁷ Шверко, Бранимир. 1998. *Водич кроз занимања.* Загреб: Друштво за истраживање и развој људских потенцијала Разбор.

⁸ Јањетовић Драган. 2005. Концепт о себи и вредносне оријентације адолесцената. Београд: Институт за педагошка истраживања

КОНСАЛТИНГ

“Стојимо пред преокретом у пословном свијету, који се по значају може успоредити с индустријском револуцијом” – упозорава Wolfgang Klouquier са Института за истраживање тржишта рада (WAB).

Сваки други запослени у савременом свијету данас се бави прикупљањем и обрадом информација, а очекује се да ће до 2010. године тако изгледати четири од пет радних мјеста. Захтјеви постају све већи. До краја стољећа се очекује удвостучење свеукупног знања сваке двије године.⁹

Класична производња рапидно губи тло под ногама. Из мјесеца у мјесец се, ради рационализације, затвара се велики број радних мјеста у произвођачким дјелатностима. Великом брзином долази до преокрета ка друштву услуга. Само квалификовано саветовање, првокласни know-how и услуге доносе зараду. Једноставна производња се сели у земље трећег свијета и Источну Европу.

У међународној конкурентској борби, расте потреба за саветовањем. Низ година предузећа специјализирана за саветовање (консалтинг) остварују високе приходе. “Свјетска конкуренција и брзи технолошки преокрет носе собом обавезе које премашују управљачке капацитете многих предузећа” – потврђује Карл Вогел, сувласник другог по величини консалтинг предузећа у Њемачкој.

Индустрија се више не ослања само на продајне и правне савете, већ послује и с новом робом – информацијом.

Савјетодавна служба за избор занимања

У циљу помоћи дјец и младима у избору занимања, потребно је оснивати савјетодавне службе за избор занимања. Службе би окупљале експерте различитих профила: психолози, педагози, социјални радници, привредници. Савјетодавна служба би такође радила и на повезивању образовних институција и привредних субјеката ради извођења квалитетне праксе.

У избору занимања, као помоћ може послужити водич за избор занимања, који може бити презентован у писаном и електронском облику, у циљу објективног представљања карактеристика изабраног занимања.

Стручна помоћ у тражењу запослења

Код младих је потребно развијати свијест о неопходности преузимања одговорности за своју будућност. Ако се жели брже доћи до посла, потребно је предузети низ корака и извршити потребне припреме.

У неким случајевима, послодавац проводи и испитивање кандидатових знања и способности. Да би се успјело ући у ужи избор, треба се што боље припремити за интервју, приказати му своје квалитете, истакнути се међу многобројним кандидатима.

Биографија

Биографија је кратак, прецизан, добро написан текст заснован искључиво на истинитим чињеницама, којим се описују лична достигнућа на образовном и практичном плану, претходно радно искуство, специфична знања, вјештине и особине које су важне приликом конкурса за неки посао. Биографија истиче квалитете, а умањује недостатке појединца.

У интересу кандидата је да напише биографију коју ће послодавац примјетити, детаљно прочитати и по којој ће запамтити кандидата.

Што све биографија треба садржавати?

⁹ Schumacer, C/ Schwartz, S. *Занимања будућности*. 1996. Загреб: Фокус 27/ 1996.

- Лични подаци, радно искуство и препоруке; подаци о школовању, о судјеловању у стручним љетним школама, курсевима и семинарима, подаци о похађању као што је курс страног језика или компјутерска радионица, награде и признања а у неким је случајевима корисно навести и положен возачки испит.

Интервју

У припреми интервјуа потребно је распитати се о организацији која расписује конкурс, о послу за који се пријављујете, своје квалификације за посао, још једном проучити биографију, припремити одговоре на питања о себи.

На интервју је потребно понијети личне исправе, нотес и оловку, биографију, адресе и препоруке ментора сарадника и неки од својих пријашњих радова.

На интервју је потребно доћи прије договореног времена, говорити књижевним језиком, на питања одговарати кратко, сарађивати и бити сусретљив. Потребно је питати о послу и организацији и захвалити саговорнику.

- При тестирању је потребно пажљиво слушати упутства и прочитати питања, пазити на вријеме и писати читко и уредно.

Како пронаћи посао који се нуди?

Запослити се сигурно није лако, особито ако немате занимање које се јако тражи, а таква су веома ријетка. Ако нешто желите постићи, морате се активирати.

Потрага за запослењем

Пожељно је да се већ током школовања или студија почну прикупљати информације о предузећима и другим послодавцима гдје бисмо се можда могли запослити. Не треба тражити само велика предузећа – већина се људи запошљава у малим предузећима.

Једна од могућности је и покретање властитог посла. Предност имају млади људи који већ имају почетни капитал и искуство у породичном бизнису. Самозапошљавање је последњих година код нас све чешће, а очекује се да ће тако бити и у будуће.

Како доћи до информација о слободним радним мјестима?

Службена установа којој се јављају и они који нуде и они који траже посао јесте – Завод за запошљавање. С обзиром да број особа које траже посао оштрено премашује број оглашених слободних радних мјеста морамо се и сами активирати у тражењу посла.

Слободна се радна мјеста оглашавају и у различитим специјализованим или неспецијализованим средствима саопштавања, у огласима који су прилог новинама или у новинама које су намијењене искључиво оглашавању. За одређена стручна занимања наћи ћете огласе за запошљавање и у различитим стручним часописима који су намијењени читаоцима тих струка.

Ако желимо “кренути у сусрет” послу и предухитрити друге, онда бисмо требали имати информацију о томе ко би могао бити потенцијални послодавац, тј. ко ће можда у блиској будућности нудити посао. Што већи број особа укључите у тражење посла, то су веће шансе да се до посла и дође. Треба напоменути рођацима, пријатељима, познаницима, посебно колегама, наставницима школе или факултета које смо завршили или завршавамо да тражимо посао.

Можемо кренути и сами у потрагу за послом, телефоном или личном посјетом представимо разним послодавцима и питамо о евентуалним потребама за радником нашег занимања.

ОРГАНИЗАЦИЈА СРЕДЊЕГ ОБРАЗОВАЊА

Модернизација садржаја образовања¹⁰

У данашњем времену брзог напретка науке и технологије све је више нових садржаја који треба да буду предмет школског учења. Информатика, маркетинг, менаџмент, модерна комуникација и слични садржаји су примјер за то. С обзиром да се садржаји наставе веома брзо мијењају, нужно је напустити меморативну функцију школског учења и оријентисати се на учење учења, на обуку за ефикасан избор, обраду, употребу и складиштење информација. Данас је готово немогуће прописати све обавезне садржаје на потпуно централизованом нивоу. Нужно је одредити једну централну језгру национално значајних предмета. Сваки програм појединог наставног предмета треба да има *базни и флексибилни дио*.

Децентрализација система васпитања и образовања

У РС и БиХ је, као наслијеђе самоуправног система, задржан централизовани систем организације школских институција, планирања градива, израде уџбеника и слично. То је резултирало ригидношћу система, непродуктивношћу и некреативношћу наставника. Задатак наставника је био да што боље реализује наставни план и програм, а директора да спроведе законске смјернице и прописе¹¹. Ове слабости су указале на потребу децентрализације система васпитања и образовања.

На овај начин, омогућен је креативнији рад наставника, али и менаџера и развија се такмичарски дух.

Примјена система вредновања

Да би одговорио овим захтјевима појединца и окружења, систем вредновања мора бити комплексан и вишедимензионалан. Он мора имати димензију перманентног самовредновања, димензију интерног и димензију екстерног вредновања, које треба да се проводи само као експертиза или супервизија његове примјене. Сврха вредновања није само контрола, него и усавршавање система васпитања и образовања. У том контексту потребно је повезати вредновање школа са материјалним остварењем и награђивањем.

Испитни систем је посебно значајан аспект вредновања.

Пријемни и матурски испити сада постају посебно значајни јер се преко њих провјерава ефикасност рада појединих школа, ученика и наставника. Стога се ови испити морају организовати на највишем нивоу да би били искључени негативни ефекти овог вредновања. Тестирањем, као основним видом оваквог вредновања, треба да буду измјерени резултати рада ученика.

Организациона структура школа

У градовима постоји у просјеку 7 до 15 средњих школа са десетинама занимања. Нити школе, нити заједница, немају довољно капацитета да обезбиједи стручне и материјалне ресурсе за успјешно и квалитетно извођење наставе. Неке школе и занимања образују кадрове за којима ће бити минимална или никаква потреба. Не води се рачуна да школе буду лоциране у подручјима гдје постоје услови за обављење праксе. Потребно је:

- урадити преглед понуде радне снаге по занимањима, времену чекања на посао, профилима и броју тражених и запослених радника,

- урадити компапаративни преглед понуде и потражње радне снаге,

- на основу економских кретања, урадити пројекцију потреба за кадровима у наредном периоду,

- урадити приједлог организационе структуре средњих школа у складу са тренутним и будућим потребама у заједници.

ЕДУКАЦИЈА ИЗ ОБЛАСТИ ПРЕДУЗЕТНИШТВА

Предузетништво данас представља иновативан и динамичан процес креирања, организовања и остваривања развоја пословних подухвата или пословних активности ради стварања нових вриједности и остваривања пословног успјеха.¹²

Термин «предузетништво» се појавило прије два вијека, као синоним за менаџерске активности људи, односно њихове способности да проналазе и комбинују факторе производње. Под *предузетницима* подразумијевамо људе са *креативношћу* и *визијом*, који своје снове претварају у реалност. Предузетници су људи који посједују способност да виде шансу у пословном окружењу и знају да је искористе. Идеје се реализују преко бизнис планова.

Бизнис план представља *документ који детаљно описује предузетнички пројекат* и процјењује његову технолошку, економску и финансијску и тржишну димензију, како би се обезбиједила успјешна реализација планираних послова.

Предузетништво карактеришу три особине:¹³

1. *право својине*,

2. *право слободног обављања послова и пословних активности, и*

3. *право на профит*.

Ако се чврсто одлучимо да покренемо одређену пословну активност производње и продаје производа и/или услуга, потребно је одговорити на кључно питање *“Постоје ли купци за наш потенцијални производ или услугу?”* Одговор на ово питање добија се истраживањем тржишта. Истраживање тржишта је систематско прикупљање, обрада, анализа и интерпретација података у циљу добијања информација потребних за доношење одлука, које се тичу активности конкретне пословне активности.

Све податке које желимо да прикупимо, дијелимо у двије групе:

а) *Примарни подаци* (подаци до којих треба доћи истраживањем);

б) *Секундарни подаци* (информације раније сакупљене и објављене у неком од извора).

Избор новог посла

За сагледавање будућег посла потребно је анализирати слиједеће факторе: потребне људске ресурсе и личне особине људи, знања, искуство и вјештине, потребан капитал, сировине и њихово складиштење, регулативу и прописе, облик организовања посла и развој и проширење посла.

Фазе припрема за нови посао

Прије започињања новог посла, потребно је обавити слиједеће активности:

¹⁰ *Циљеви васпитања и образовања*. 2004. Бања Лука: Основно образовање у РС

¹¹ Сузић, Ненад. 1998. *Стратегија и концепција промјена у систему васпитања и образовања у Републици Српској*. Бања Лука: Министарство просвјете

¹² Јовановић – Живковић. 2004. *Предузетништво* стр. 7. Београд: Универзитет примењених наука

¹³ Ибид. стр. 59.

Преиспитати себе, своје ресурсе и будуће приоритете, организовати стручни тим сарадника Овладати новим знањима и вјештинама за обављање новог посла, обезбиједити почетни капитал, простор, техничку опрему и информативно повезивање, истражити и овладати тржиштем, испланирати послове, обезбиједити помоћ са стране од агенција, правника, рачуновођа.

За сваку будућу алтернативу пословне активности треба одвојено написати и анализирати њене добре и лоше стране, односно сагледати предности и недостатке. Анализа могућих рјешења и пословних активности обухвата: *конкуренцију, својства производа или услуге* које их чине различитим од других понуђача, вријеме, напори и новац који су потребни за реализацију подухвата, *трошкови и приход* и оцјену степена ризика.

Различити су приступи за почетак предузетничког подухвата. Међу њима се истичу три општа приступа:

- Оснивање новог предузећа или другог облика пословања
- Куповина постојећег предузећа
- Куповина франшизе¹⁴

СТРАТЕШКИ ПРОЈЕКТИ ИЗ ОБЛАСТИ ПРИВРЕДЕ

На основу укрштања снага и шанси SWOT матрице регије Сјеверозападна БиХ¹⁵, урађени су приједлози стратешких програма и пројеката:

Фокус 1: Дрвопрерада и индустрија намјештаја

Регија Сјеверозападног дијела БиХ је богата дрветом и уситњеним дрвопрерађивачким капацитетима, углавном у сфери сиве економије. Потражња за овим артиклом је велика, али углавном се продаје полуфабрикат у облику обловине, даске и сл.¹⁶

Перспективе у овој области су у вишим фазама обраде дрвета, брзом реструктурању предузећа, формирањем индустријских дистрикта и кластера и успостављању ширег економског простора.

Стратешки програми и пројекти:

- Развој индустрије намјештаја на концепту кластера
- Развој мреже партнера и пратећих услуга / заната
- Центри за развој технологије дрвета и достизање техничких стандарда и повезивање бизниса
- Развој услуга дизајна

Фокус 2: Пољопривреда и индустрија хране

Клима у регији је погодна за пољопривреду, воћарство и сточарство. Земљиште је незагађено пестицидима и није исцрпљено од претјеране експлоатације. Традиционално постоје индустријски капацитети за прераду хране. Тренд потражње за органском храном у свијету даје шансу за производњу органске хране. Ова врсте производње је привлачна за стране инвеститоре. Увођењем виших фаза индустријске прераде сировина и стварања препознатљивог бренда, би се могли остваривати значајнији резултати. Формирањем индустријских кластера би се повећала конкурентност.

¹⁴ Француски термин «franchise» означава одређене повластице, ослобођења, привилегије. Прималац франшизе се обавезује да послује под заједничком фирмом која припада даваоцу.

¹⁵ Социокономска и SWOT анализа економског региона Сјеверозападне БиХ. 2004. Сарајево: ЕУРЕД БиХ.

¹⁶ Ибид.

Стратешки програми и пројекти:

- Развој индустрије хране и пића, оснивање кластера
- Развој пратећих индустрија (машинска, електро).
- Трансфер и развој технологија из подручја пољопривреде и индустрије хране.
- Постизање техничких стандарда, повезивање стејкхолдера.

Фокус 3: Екологија и туризам / индустрија здравља и одмора

Дио бањских капацитета постоје у Бањој Луци и Мљечаници код Козарске Дубице. Дио бања ради са скромним капацитетима а дио капацитета је неискориштен. Клима и комуникације су повољни. Близу су земље из којих долази највећи број туриста.

Развој индустрија здравља и одмора у Европи и свијести о значају здравог начина живота и исхране, погодују развоју ове привредне гране. Подручје регије Бања Лука - Приједор, обилује чистим шумама, ријекама и термалним водама.

Стратешки програми и пројекти:

- Развој индустрија здравља и одмора
- Бање, лијечилишта, еколошке руте
- Специфични видови (лов, риболов...)
- Развој оријентације на клијента
- Развој пратећих услуга

Фокус 4: Енергетски сектор

Ријеке Врбас, Сана и Уна располажу значајним хидроенергетским потенцијалима. Постоји традиција у електро и машинској индустрији. Услјед тренда повећања тражње за енергијом у окружењу, ова привредна грана има перспективу и може привући стране концесионаре и инвеститоре. Хидро енергија има значајне предности по питању цијене, сигурности и еко загађења над термо или нуклеарним електранама. Развој капацитета за производњу енергије би допринио развоју пратеће индустрије, услужних и других капацитета.

Стратешки програми и пројекти:

- Развој енергетског сектора
- Развој пратећих индустрија и услуга
- Менаџмент ресурсима

Фокус 5: Сектор инфраструктуре

Процес приватизације је донио примјетан раст грађевинског сектора и пратећих индустрија/ услуга/ заната, са значајним запошљавањем. У локалним заједницама се праве развојни планови који обухватају низ инфраструктурних пројеката. Постоје велике могућности за имплементацију великих инфраструктурних пројеката, инвестиција и концесија, које већ имамо у окружењу.

Стратешки програми и пројекти:

- Интензиван развој инфраструктуре
- Извозни грађевински послови
- Снажан раст грађевинског сектора са низом пратећих индустрија / услуга / заната
- Пројекти преквалификације / доквалификације за грађевинска занимања...

Бизнис инкубатори

Владе земаља у транзицији могу имати кључну улогу у развоју система подршке за предузећа. Неке од ових институција за подршку су тек у почетној фази, док су неке већ стекле огромно искуство, како у успјесима, тако и у неуспјесима. Међу институцијама подршке, *бизнис инкубатори, иновативни центри, индустријски паркови и технопаркови*, показали су се као ефикасни инструменти за подршку предузетницима у започињању бизниса, за

охрабривање младих предузећа и пружање подршке за опстанак у току почетног периода, када су најрањивији.¹⁷

За успјешан развој бизнис инкубатора, потребно је развијати ефикасне и одрживе регионалне агенције и пословне центре подршке, пројектовати бизнис инкубаторе као центре повезивања истраживачко развојног процеса и малих и средњих предузећа, на бази партнерства приватног и јавног сектора, укључујући све кључне стејхолдере, изабрати добар менаџмент тим, разрадити бизнис план инкубатора и посветити довољно времена процесу планирања са посебним акцентом на планирање одрживости бизнис инкубатора на дужи рок.

Кластери

Кластери нуде стварање кооперације на основу међусобно дефинисаних односа, заједнички наступ на тржишту и постизање повољнијих цијена у пласману, коришћење нових технолошких достигнућа и смањење ризика у производњи и пласману.

Размјена информација

Један од кључних корака у припреми за покретање властитог бизниса је прикупљање информација. Сваки други запосленик данас се бави прикупљањем и обрадом информација, а очекује се да ће до 2010. године тако изгледати четири од пет радних мјеста.¹⁸ Захтјеви постају све већи. До краја стољећа се очекује удвостучење свеукупног знања сваке двије године. Умрежени свијет омогућује предузећима отварање не само појединачних радних мјеста већ проширење одређених грана. Око 800.000 телекомуникацијских радних мјеста отвара се у надалазећим годинама¹⁹.

У циљу спајања лица која трагају за запослењем и организација које имају потребу за радном снагом, потребну је и једнима и другима пружити коректне информације. У том смислу, потребно је:

- Формирати базу података незапослених младих, послодаваца, добављача и купаца са свим релевантним информацијама.
- Вршити трансфер информација између приватног и јавног сектора; владиних институција, произвођача, добављача, дистрибутера, потрошача, незапослених, послодаваца и других заинтересованих субјеката.

ЗАКЉУЧАК

Можемо закључити да дјеца и млади у БиХ живе и одрастају у нестимулативном окружењу, које карактеришу процеси приватизације, криминал, корупција, нерационална државна администрација, низак стандард, девастирана привреда, тешка социјална и економска ситуација и образовање које није прилагођено потребама праксе. Млади БиХ сусрећу са низом проблема из области образовања, економије, социјалне заштите и политике.

➤ Кључни проблеми младих из области образовања су: избор занимања, неусклађеност организационе структуре, планова и програма за захтјевима праксе, неадекватни кадровски и материјални ресурси, недовољна практична оспособљеност за потребе радног мјеста.

➤ Најважнији социјално - економски проблеми су: незапосленост, неадекватно знање, недостатак стручне

помоћи и средстава, овисност о родитељима, поремећене вриједности, дестимулативно окружење и пасивност младих.

➤ Кључни политички проблеми су: недостатак стратегија и програма за младе, маргинализација младих, недовољна укљученост младих у процесе друштвеног одлучивања.

Једно од кључних рјешења наведених проблема је стварање амбијента за укључивање у радну снагу и самозапосљавање младих. Потребно је радити на стратегијама и компатибилним програмима за едукацију и оспособљавање младих да живе од свога рада и да допринесу и себи и свом окружењу, као и на развоју предузетништва.

Први важан корак је избор занимања у складу са властитим вриједностима, интересовањима и способностима

Други важан моменат је адекватан образовно – васпитни процес, који ће омогућити да ученици буду оспособљени да одговоре потребама радног мјеста.

Слиједећа важна ствар је помоћ незапосленима у стицању знања и вјештина која ће им омогућити да задовоље захтјеве радног мјеста. У оквиру ове подршке, важно је организовање обука за развијање пословне идеје, израде пословног плана и његове реализације.

ЛИТЕРАТУРА

1. Циљеви васпитања и образовања. 2004. Бања Лука: Основно образовање у РС. www.see-educoop.net/education_in/pdf/strat_konc-pog02-bih-rps-srb-to2.pdf (октобар 2005).
2. Грковић- Жегарац. 2003. Бизнис Инкубатори. Београд: Републичка агенција за развој малих и средњих предузећа и предузетништва. <http://www.sme.sr.gov.yu> (септембар 2005).
3. Јањетовић Драган. 2005. Концепт о себи и вредносне оријентације адолесцената. Београд: Институт за педагошка истраживања
4. Јовановић – Живковић. 2004. Предузетништво стр. 7. Београд: Универзитет примењених наука
5. Куда иде млади. 2003. Сарајево: ИБХИ БиХ. <http://ibhibih.org> (новембар 2005.)
6. Професионална оријентација. 2005. Београд: Републички завод за тржиште рада. <http://www.edufair.co.yu/> (новембар 2005).
7. ПРСП БиХ. 2005. Сарајево: Савјет министара
8. Schumacer, C/ Schwartz, S. Занимања будућности. 1996. Загреб: Фокус 27/ 1996.
9. www.see-educoop.net/education_in/pdf/strat_konc-pog02-bih-rps-srb-to2.pdf
10. Сузић, Ненад. 1998. Стратегија и концепција промјена у систему васпитања и образовања у Републици Српској. Бања Лука: Министарство просвјете
11. Социоекономска и SWOT анализа економског региона Сјеверозападне БиХ. 2004. Сарајево: ЕУРЕД БиХ.
12. Средњерочна развојна стратегија БиХ - ПРСП (2004-2007). 2004. Сарајево: Савјет министара БиХ.
13. Ставрић, Божидар. 2002. Основи менаџмента. Београд: Академска мисао
14. Шверко, Бранимир. 1998. Водич кроз занимања. Загреб: Друштво за истраживање и развој људских потенцијала Разбор.

¹⁷ Грковић- Жегарац. 2003. *Бизнис Инкубатори*. Београд: Републичка агенција за развој малих и средњих предузећа и предузетништва

¹⁸ Schumacer, C/ Schwartz, S. *Занимања будућности*. 1996. Загреб: Фокус 27/ 1996.

¹⁹ Ибид

ЕКОНОМСКО – ФИНАНСИЈСКА ОЦЈЕНА УСПЈЕШНОСТИ ИНВЕСТИРАЊА У ИЗГРАДЊУ КОЗМЕТИЧКОГ САЛОНА

* Факултет спољне трговине

УВОД

Инвестициони пројекат је осмишљен скуп радњи којима се планира остваривање циљева развоја и улагања капитала. Неке дефиниције представљају инвестициони пројекат као међусобно зависну комбинацију интердисциплинарних активности, којима је циљ израда информационо – документационе основе за доношење инвестиционе одлуке.

Инвестициони пројекти представљају јасно заокружен, комплетан и сложен подухват, чија су обиљежја и циљ јасно дефинисани уз јасно зацртане временске рокове, те координиран рад свих ангажованих стручног и помоћног особља. Могу се односити на различита подручја која су предмет потенцијалних инвестиционих улагања, са задатком јасне презентације и отклонити све дилеме везане за економску оправданост истог.

Изработом инвестиционих пројеката, неопходно је дефинисати пројектни задатак, извршити квалитетан избор обрађивача, уговорити оптималан рок израде и квалитет израде пројектне документације као и обезбиједити ревизију, односно надзор над обрадом.



За израду инвестиционог пројекта потребно је извршити одређени број истраживања и анализа, чији ће резултати бити подлога за израду инвестиционог програма.

У најзначајније анализе убрајамо сепаратне анализе и то:

- анализа тржишта,
- анализа технологије,
- анализа локације,

- анализа екологије и
- финансијску анализу инвестиционог пројекта.

Уколико се раде сложени пројекти, тада се раде посебне студије из наведених сепаративних анализа, које се у скраћеној верзији уносе у инвестиционе пројекте.¹

Циљ овог рада је презентација израде инвестиционог пројекта, козметичког салона, са оцјеном економско – финансијске оправданости:

ДЈЕЛАТНОСТ ПРЕДУЗЕЋА

Козметички салон „Гога“ д.о.о. је услужно предузеће, које обавља слиједеће услуге:

- третмани лица,
- маникура,
- педикира,
- надоградња ноктију,
- депилација,
- обликовање, фарбање обрва и трепавица,
- професионално шминкање,
- соларијум и
- антицелулитни програм.

Конструкција финансирања

Салон се финансира из сопственог капитала у износу од 30.000 КМ и позајмљеног од 30.000 КМ. Цијена сопственог капитала је 9% а позајмљеног 15% и потребно је израчунати пондерисану цијену капитала.

Врста капитала	Износ капитала	% учешћа	Цијена	Пондерисана цијена кап.
Сопствени	30.000	50%	8	4
Позајмљени	30.000	50%	15	7,5

Структура улагања у козметички салон

Структура улагања	Вријед. Инвест.	Стопа аморти.	Год. износ аморти.	10год. Аморт.	Резидуална вриједност
Грађев. Објекти	31.000	5%	1.550	15.500	15.500
Опрема	24.500	10%	2.450	24.500	-
Потр.об.ср.	4.500	-	-	-	4.500

¹ Панић др Пајо „Пројектни и инвестициони менаџмент“ ППГП „Комесграфика“ д.о.о. Бања Лука 2006, стр. 19

Укупно	60.000	4.000	40.000	20.000
--------	--------	-------	--------	--------

Потребна финансијско-инвестициона средства

Финансијска средства су неопходна да би се планирани финансијски подухват довео до реализације. Потребно је сагледати постојећа финансијска средства и дно недостајућих финансијских средстава и из којих извора недостајућа средства осигурати.

Инвестиције у основна и обртна средства

РБ.	Врста инвестиције	Динамика улагања по год.	Ук.износ улагања
1.	Грађевински објекти		31.000
2.	Опрема		24.500
	ПЦ рачунало и лас. штампач	1600	
	Телефон-факс	350	
	Радни столови и столице	1800	
	Клима уређај	700	
	Полице и огледала	1.050	
	Солариј	13.500	
	Антицелулитни апарат	2.500	
	Ап. за парење лица и пил.	1.500	
	Апрат за депилацију	600	
	Лампа з асушење ноктију	380	
	Лежај	520	
3.	Обртна средства		4.500
	Промоција и др.маркет.акт.	500	
	Залихе репроматеријала	4.000	
УКУПНО			60.000

Недостајућа средства у износу од 30.000 КМ су обезбјеђена из кредитне линије код *Raiffeisen* банке филијала Бијељина.

На темељу дефинисане структуре извора средстава и познатих услова под којим су обезбјеђена средства израчунавају се обавезе по кредитима. За обрачун кредитних обавеза потребно је познати:

- износ кредита,
- рок отплате,
- грејс период,
- редовну каматну стопу,
- интеркаларну каматну стопу,
- динамику и начин отплате.

Враћање узетог кредита врши се обрачунавањем ануитета, који садржи отплатни дио и камату. За израчунавање отплате кредита употребили смо ову формулу:

$$A = Z \times V^n_p$$

Z – величина кредита (30.000 КМ)

n – број раздобља (10 година)

p – годишња каматна стопа (15%)

V^{10}_{13} (пете финансијске таблице) = 0,19925206

$$A = 30.000 * 0.19925206 = 5.977,56 \text{ КМ}$$

На основу добивених података сачинићу табеларни преглед отплата по основу преузетог кредита из *Raiffeisen* банке филијале Брчко.

План отплате кредита

Год.	Износ год. Анuit.	Дуг на крају године	Годишња камат 15%	Отплата главнице
0	-	30.000	-	-
1	5.977,56	28.522,44	4.400,00	1.577,56
2	5.977,56	26.823,25	4.278,37	1.699,19
3	5.977,56	24.869,18	4.023,49	1.954,07
4	5.977,56	22.622,00	3.730,38	2.247,18
5	5.977,56	20.037,74	3.393,30	2.584,26
6	5.977,56	17.065,84	3.005,66	2.971,90
7	5.977,56	13.648,16	2.559,88	3.417,68
8	5.977,56	9.717,82	2.047,67	3.930,34
9	4.519,88	5.197,94	1.457,22	4.519,88
10	4.519,88	-	779,69	5.197,94
	56.775,60		29.775,60	30.000

Формирање укупног прихода

Укупан приход се формира на основу пружених козметичких услуга као што су: третмани лица, маникура, педикура и сл. Пућа цијена услуге даје укупан приход за одређени период.

Укупан приход у 2006. години формиран је на бази девет мјесеци рада, а за 2007. и 2008. на бази дванаест мјесеци.



Приход од услуга по годинама

(у КМ)

РБ	ОПИС	2006.	2007.	2008.
1.	Приходи			
2.	Приходи од услуга	33.150	55.380	63.165
3.	Укупни приход од услуга	33.150	55.380	63.165
4.	Трошкови пословања			
5.	Бруто плате	19.890	31.824	35.004
6.	Трошкови телефона и мобитела	990	1.320	1.440
7.	Трошкови гријања и ел. Енергије	3.350	4.800	5.100
8.	Трошкови комуналија и смећа	450	600	650
9.	Депрецијација (амортизацијски фонд)	2.997	4.000	4.000
10.	Укупни трошкови пословања	27.677	42.544	46.194
11.	Трошкови финансирања			
12.	Отплата кредита и камата	0	5.977	5.977
13.	Укупни трошкови финансирања	0	5.977	5.977
14.	Укупни фиксни трошкови (10+13)	27.677	48.521	52.171
15.	Чиста добит (губитак) прије пореза (3-14)	5.473	6.859	10.994

Козметички салону рачуну добитка и губитка планира добит у све три године пословања, уз услов да оствари кредитна средства као финансијску подршку.

Козметички салон у посматраном периоду остварује позитиван резултат, тј. чисту добит за прву годину 5.473 КМ; другу 6.859 КМ и 10.994 КМ у трећој години рада. У другој и трећој години укључене су отплате анuitета које доспијевају.

У разматрању, потребно је урадити извјештај о току готовине по годинама, да би сагледали економско-финансијску оцјену пројекта.

Новчани ток готовине

РБ	ОПИС	Ток готовине по год.		
		2006	2007	2008
1.	Новчани приходи			
2.	Приходи од услуга	33.15	55.380	63.165
3.	Укупни новчани приходи	33.150	55.380	63.165
4.	Новчани расходи			
5.	Фиксни новчани расходи *	27.677	48.521	52.171
6.	Остали новчани расходи	4.500	4.500	4.500
7.	Укупни новчани расходи	32.177	53.021	56.671
8.	Новчани ток (промет)	973	2.359	6.494
9.	Кумулативни износ	973	2.359	6.494

* фиксни новчани расходи: премија осигурања, гријање, комуналне услуге, амортизација, анuitети.

Пројекат показује позитиван новчани ток (промет).

ЗАКЉУЧАК

Инвестиције су увијек попраћене великим одушевљењем, али и очекивањима, која требају оправдати. Лично сам поборник сваке квалитетне и економски оправдане инвестиције, јер оне у пренесеном смислу значе јачање привреде у свим њеним сегментима, а првенствено са социолошког аспекта, новог запошљавања и отварања нове перспективе.

На темељу презентираних података у програму, те планираних активности у наредном периоду у козметичком салону надају се добром учинку и позитивним резултатима реализације наведеног пројекта.

Програмом се осигуравају запошљавање нова два радника. Осигурано је и повећање личних доходака радника у другој години пословања 20%, а у трећој години 10%, те је тако загарантован животни стандард истих.

Сви елементи економске оправданости су изузетно позитивни са посебним нагласком на раздобље брзог поврата уложених средстава и могућности даљег проширења услуга.

ЛИТЕРАТУРА

1. Др Пајо Панић, Инвестиције оцјена и управљање пројектима, Факултет спољне трговине, Бијељина, 2006.
2. Др Петар Јовановић, Управљање пројектима, Графослог, Београд, 1999. год.
3. Андрић, М., Маровић, З. и Тодоровић, Р. Инвестиција, Универзитет у Новом Саду, Економски факултет Суботица, Суботица, 1993. год.

РЕВИЗИЈА БИЛАНСА СТАЊА

* „Ревидере“ д.о.о.

УВОД

Законом о предузећима ("Службени гласник Републике Српске" број 24/98) (у даљем тексту: Закон) регулисана су сва основна питања оснивања, регистрације и пословања свих облика трговачких друштава, а између осталог, предвиђено је да Друштва са ограниченом одговорношћу могу повећавати основни капитал измјеном Уговора о оснивању Друштва¹ (у даљем тексту: Друштво) при чему се сва питања (осим права прече уплате) рјешавају у складу са одредбама Закона које се односе на акционарска друштва. Када се ради о повећању основног капитала акционарског друштва, примјењују се одредбе чланова 277. до 296. Закона.

Чланом 290. Закона предвиђено је да се уз пријаву одлуке о повећању основног капитала за упис у регистар, између осталог, прилаже Биланс стања на основу кога се повећава основни капитал са мишљењем ревизора, а што се односи на повећање основног капитала из резерви Друштва и нераспоређене добити. То је у складу са захтјевом да се све промјене које се односе на раније уписане податке у судском регистру морају поново унијети у исти. Одлуку о претварању расположивих резерви и нераспоређене добити у основни капитал, чиме се повећава износ у судском регистру уписаног основног капитала, доноси Скупштина друштва након усвајања рачуноводствених исказа за претходну годину. У основни капитал, могу се претворити резерве Друштва у дијелу који премашује десетину основног капитала или статутом утврђени већи дио (које се задржавају и даље као законске резерве Друштва), као и нераспоређена добит.

Прописима који регулишу питања ревизије (Закон о рачуноводству и ревизији, Правилник о ревизији) предвиђено је, између осталог, обавезност ревизије рачуноводствених исказа и садржај и начин вршења ревизије. Како ревизија рачуноводствених исказа није обавезна за сва правна лица (што је регулисано Правилником о ревизији, а према садашњим рјешењима она није обавезна за мала друштва - предузећа), те како садржај и поступак ревизије подразумјевају низ поступака и процедура (почев од тестирања система интерних контрола, узорковања, пописа средстава и обавеза и сл.) који се односе на комплетан сет рачуноводствених исказа, произилази:

1. да сва правна лица, која врше повећање основног капитала претварањем расположивих резерви и нераспоређене добити треба да прибаве мишљење ревизора уз Биланс стања,
2. да се мишљење ревизора односи само на Биланс стања, односно на постојање расположивих резерви и нераспоређене добити у Билансу стања на основу кога се врши пријава повећања основног капитала.

Овај рад има идеју да се на једном примјеру Друштва са ограниченом одговорношћу изнесу основне претпоставке и идеје ревизије Биланса стања, на основу чега се врши

промјена висине уписаног капитала у судском регистру, а на бази наведених законских одредби. Подаци који се у анализи и ревизији користе нису оригинални подаци, али је њихова структура прилагођена захтјевима рада. Форма рада и презентација појединих података, укључујући и назив друштва такође су прилагођени том захтјеву.

ОСНОВНИ ПОДАЦИ О ДРУШТВУ

Организовање и усклађивање општих аката Друштва са ограниченом одговорношћу сходно одредбама Закона, уписује се у судски регистар код мјесно надлежног Основног суда гдје се уносе основни идентификациони подаци о регистрованом друштву (број регистарског улошка регистарског суда, ознака и број уписника суда) као и промјене, које се односе на регистровано друштво као што је промјена броја оснивача, промјена лица за заступање, и слично).



Као оснивачи друштва уписују се лица која улажу средства у оснивање друштва, а статус тих оснивача зависи од статуса друштва, које се оснива (ако се ради о оснивању акционарског друштва капитал који се уноси представља акције друштва, обичне или повлаштене, а оснивачи се уписију као акционари, а ако се ради о оснивању друштва са ограниченом одговорношћу капитал који се у друштво уноси представља удјеле у друштву са ограниченом одговорношћу). У прилозима уз Решење о уписи у судски регистар уносе се основни (идентификациони) подаци о оснивачима и висини капитала појединачно по уписницима и укупно.

Код Друштава са ограниченом одговорношћу уобичајени систем одговорности је *Потпуна одговорност до висине оснивачког улога* (што се уписује у прилогу уз рјешење број: 2.)

¹ Члан 377. Закона

Друштво је у току 2005. године и на дан биланса пословало као **Друштво са ограниченом одговорношћу "БУДУЋНОСТ" Бијељина, Ул. Гаврила Принципа бр. 7.**

Фирма: Друштво са ограниченом одговорношћу "БУДУЋНОСТ" Бијељина
Скраћени назив: ДОО "БУДУЋНОСТ" Бијељина
Сједиште: На дан биланса сједиште Друштва било је: Ул. Гаврила Принципа бр. 7.
Матични број: 1901975



Шифра дјелатности: Према Обавјештењу о разврставању јединице разврставања по дјелатностима Републичког завода за статистику Републике Српске Бања Лука које се издаје на основу Пријаве поднијете том заводу и у складу са чланом 10. "Закон о класификацији дјелатности и о регистру јединица разврставања" ("Службени гласник Републике Српске" број: 4/97), чланом 8. став 2. и чланом 9. "Уредбе о разврставању јединица разврставања према Класификацији дјелатности" ("Службени гласник Републике Српске" број: 13/97, а у складу са Одлуком о класификацији дјелатности, јединица разврставања по принципу претежности разврстана је у подгрупу: 51700 - Остала трговина на велико (Према новој класификацији дјелатности)
 Према истом Обавјештењу извршено је разврставање и дјелова предузећа:

Назив и сједиште јединице	Редни број из регистра	Подгрупа дјелатности из Класификације дјелатности
Малопродаја Бијељина РК 66	0001	52480
Малопродаја Јања	0002	52480
Малопродаја Угљевик	0003	52480
Малопродаја Којчиновац	0004	52480

Облик организовања: **06 - Друштво са ограниченом одговорношћу** (Према истом Обавјештењу).
 Облик својине: **2- Приватна** (Према истом Обавјештењу).
 Порески идентификациони број: 400123456789
 Жиро рачуни: 555-001-00001709-99

Друштво, према сада важећим прописима, може код више пословних банака имати отворене рачуне преко којих ће обављати трансакције платног промета, и на овом мјесту се уносе сви рачуни, за разлику од претходних рјешења када је једно правно лице могло имати отворен само један жиро рачун код организације која је обављала послове платног промета.

БИЛАНС СТАЊА

Основна структура²

31. Децембар 2005. године (у КМ)

Озн. АОП	ПОЗИЦИЈА	Износ - нето	
		Текућ година	Претх. Година
1	2	3	4
	А К Т И В А:		
001	Неуплаћени уписани капитал		2.495
002	Стална имовина (003+009+017)	20.781	
009	Основна средства	20.781	
025	Обртна имовина (026+032+044)	144.678	2.505
026	Залихе	97.917	
032	Краткорочна потр. и пласмани	37.503	
044	Готовински еквиваленти и гот.	9.258	2.505
048	Посл. Имов. (001+002+025+047)	165.459	5.000
050	Пословна актива (048+049)	165.459	5.000
	П А С И В А:		
101	Кап.(102+110+111+112+115-118)	141.128	5.000
102	Основни капитал	62.058	5.000
115	Нераспоређени добитак	79.070	
126	Обавезе	16.848	
133	Краткорочне обавезе	16.848	
145	Пасивна врем. разграничења	7.483	
146	Посл. пасива (101+121+126+145)	165.459	5.000

АКТИВА:

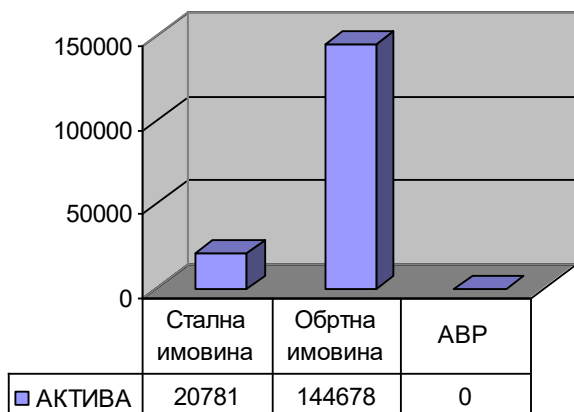
- Вриједност пословне aktive Друштва исказане у Билансу стања на дан 31.12.2005. године износи 165.459 КМ - нето, (230.425 КМ бруто, 64.966 КМ исправка вриједности) од чега је:
 - стална имовина 20.781 КМ (12.56 %)
 - обртна имовина 144.678 КМ (87.44 %)
- Сталну имовину чине основна средства чија је вриједност исказана у износу: 21.135 КМ бруто, 354 КМ исправка вриједности и 20.781 КМ нето, а у оквиру основних средстава једина позиција је позиција опрема чија вриједност одговара вриједности основних средстава, односно сталне имовине. Вриједност ових средстава је, према примјенама рачуноводствених политика у Друштву, исказана реално, а обрачуната амортизација представља реално смањење вриједности ових средстава током вијека и интензитета њихове употребе и током пословне 2005. године, а што није предмет ревизије. У оквиру примјјењених рачуно-

² У Билансу стања приказане су само позиције на којима је било исказано стање.

водствених политика став је да изабрани метод обрачуна амортизације одговара начину кориштења тих средстава.

3. Обртну имовину чине залихе које износе 97.917 КМ нето, 162.529 КМ бруто, 64.612 КМ исправка вриједности), у оквиру којих нема исказаних залиха материјала, недовршене производње и готових производа. Залихе робе износе 97.917 КМ нето (162.529 КМ бруто, 64.612 КМ исправка вриједности), односно 100.00 % укупних залиха затим краткорочна потраживања и пласмани који износе 37.503 КМ, у оквиру којих је најзначајнија позиција купци (37.453 КМ). Готовински еквиваленти и готовина износе 9.258 КМ (и у цјелости се односе на готовину). У оквиру примјењених рачуноводствених политика сва потраживања представљају наплатива потраживања, а све залихе су исказане по реалној вриједности и одговарају захтјеваним стандардима који важе у оквиру дјелатности којом се Друштво бави, те се могу пласирати.

АКТИВА



ПАСИВА:

4. Структура пасиве исказана у Билансу стања на дан 31.12.2005. године је следећа:

- капитал 141.128 КМ, од чега:
основни капитал 62.058 КМ (43.97 %),
нераспоређени добитак 79.070 КМ (56.03 %).
- обавезе 16.848 КМ, од чега:
краткорочне обавеза 16.848 КМ
- пасивна временска разграничења 7.483 КМ.

У оквиру краткорочних обавеза исказане су обавезе за примљене авансе, депозите и кауције у износу од 12.484 КМ, обавезе према добављачима у износу од 1.557 КМ и обавезе за порезе, доприносе и друге дажбине у износу од 2.807 КМ.

Подаци о основном капиталу

Подаци о основном капиталу исказани су у Табели IV Додатног рачуноводственог извјештаја - Анекса I, на дан 31.12.2005. године:

(у КМ)

РБ	О П И С	Ознака АОП	Износ
1.	Стање на почетку године	413	5.000
2.	Повећање у току године (415+416+417)	414	57.058
3.	а) из нових улагања	415	57.058
4.	Стање на крају обрачуноског		

периода (413+414-418)	424	62.058
-----------------------	-----	--------

Стална имовина

РБ	ОПИС ПОЗИЦИЈЕ	Текућа година		Прет. Год.	Индекс
		Износ	%		
Б)	Основна сред. (1 до 7)	20.781	100,00		
3. ³	Опрема	20.781	100,00		
	УКУПНО (А+Б+В):	20.781	100,00		

Обртна имовина - залихе

РБ	ОПИС ПОЗИЦИЈЕ	Текућа година		Прет. Год.	Индекс
		Износ	%		
4.	Роба	97.917	100,00		
	УКУПНО:	97.917	100,00		

Обртна имовина - краткорочна потраживања и пласмани

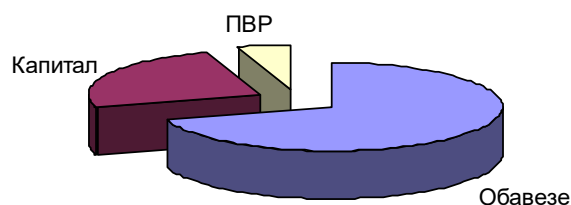
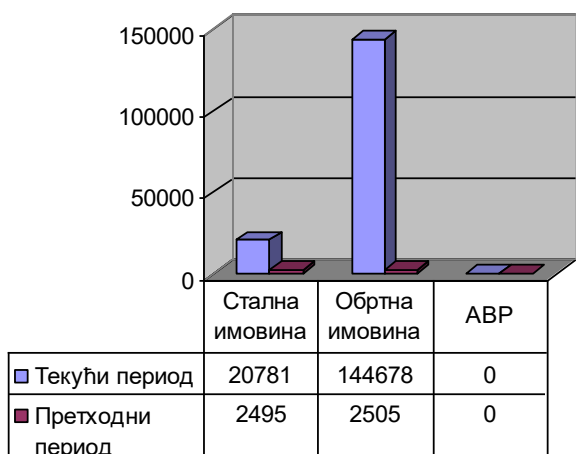
РБ	ОПИС ПОЗИЦИЈЕ	Текућа година		Претх. Година	Индекс
		Износ	%		
А)	Краткорочна потраживања (1 до 4)	37.503	100,00		
2.	Купци	37.453	100,00		
4.	Друга потраживања	50			
	УКУПНО (А + Б):	37.503	100,00		

Осталу обртну имовину чине готовински еквиваленти и готовина (9.258 КМ текућег и 2.505 КМ претходног периода). Активна временска разграничења нису евидентирана.

Ознака АОП	Назив позиције	Износ текуће године - нето	Износ прет. године
001	Неуплаћени уписани капитал		2.495
002	Стална имовина	20.781	0
025	Обртна имовина	144.678	2.505
	УКУПНО ПОСЛОВНА ИМОВИНА:	165.459	5.000

Укупно исказана пословна имовина одговара износу пословне активе (АОП 050) будући да у Билансу стања није исказан износ губитка изнад капитала (АОП 049).

³ Редни бројеви позиција задржани су према билансној шеми.



Структура капитала у Билансу стања исказана на дан 31.12.2005. године

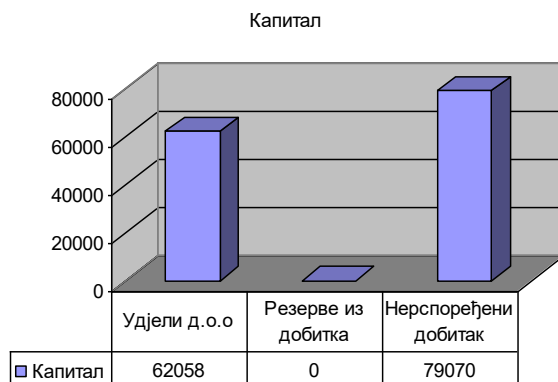
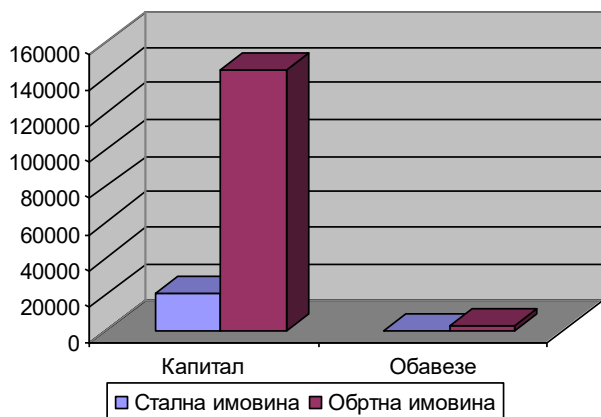
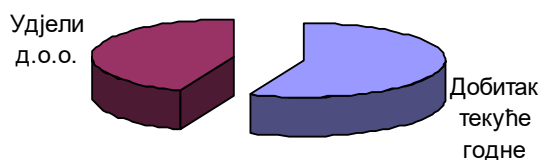
РБ	ОПИС ПОЗИЦИЈЕ	Текућа Износ	година %	Прет. Год.	Инд.
А)	Основни капитал:	62.058	43.97	5.000	12.46
3.	Удели д.о.о.	62.058	43.97	5.000	
Д)	Нераспоређени добитак	79.070	56.03		
9.	Текуће године	79.070	56.03		

Група рачуна, рачун	ПОЗИЦИЈА	Ознака за АОП	Износ (КМ)
	I - ОСНОВНИ КАПИТАЛ (103 до 109)	102	62.058
302	3. Удели друштва са ограниченом одговорношћу	105	62.058
32	V- НЕРАСПОРЕЂЕНИ ДОБИТАК	115	79.070
321	2. Нераспоређени добитак текуће године	117	79.070
	КАПИТАЛ:		141.128

Обавезе

РБ	ОПИС ПОЗИЦИЈЕ	Текућа Износ	Год. %	Прет. Год.	Инд.
В)	Краткорочне обавезе	16.848			
10.	Примљени аванси, депозити и кауције	12.484			
12.	Добављачи	1.557			
16.	Обавезе за порезе, доприносе и друге дажбине	2.807			
	УКУПНО (А + В):	16.848			
18.	Пасивна временска разгр.	7.483			

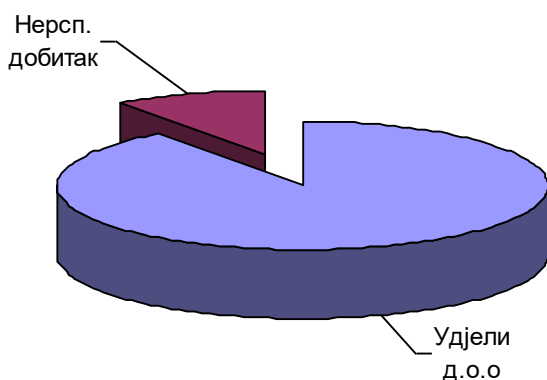
У структури капитала на дан 31.12.2005. године нема исказаних губитака како из ранијих година, тако и у текућој, 2005. години. Капитал чине удјели, и нераспоређени добитак текуће године.



Нова структура капитала

Нова структура капитала ако се нераспоређени добитак усмјери у основни капитал и резерве може се приказати на следећи начин:

1. Удјели у Билансу стања на дан 31.12.2005. године
62.058 КМ
2. Улагање у удјеле из нераспоређене добити
65.000 КМ
3. Укупно удјели Друштва са ограниченом одговорношћу
127.058 КМ
3. Законске резерве (10%)
12.710 КМ
4. Нераспоређени добитак ранијих година
360 КМ
5. Укупан капитал
141.128 КМ



Резерве износе 10% основног капитала.

Нова структура капитала коју би требало исказати у Билансу стања:

Група рачуна, рачун	П О З И Ц И Ј А	Ознака за АОП	Износ (КМ)
	I - ОСНОВНИ КАПИТАЛ (103 до 109)	102	127.058
302	3. Удјели друштва са ограниченом одговорношћу	105	127.058
дио 31	IV - РЕЗЕРВЕ ИЗ ДОБИТКА (113 + 114)	112	12.710
312	1. Законске резерве	113	12.710
32	V- НЕРАСПОРЕЂЕНИ ДОБИТАК	115	360
320	1. Нераспоређени добитак ранијих година	116	360
	КАПИТАЛ:		141.128



ЗАКЉУЧАК

Увидом у Биланс стања састављеним на дан 31.12.2005. године констатовано је да Друштво располаже оствареном нераспоређеном добити из ранијих година (у 2006. години се добит из 2005. третира у почетном билансу као добит из ранијих година) у износу од 79.070 КМ, те је потребно усмерити 12.710 КМ на име издвајања у резерве до нивоа од 10% од износа основног капитала, док се преостали дио може задржати као нераспоређени добитак ранијих година и то у износу од 360 КМ, о чему је потребно да надлежни органи донесу одговарајуће одлуке и што је потребно провести у поступку регистрације.

Процедуре које су у поступку ревизије - контроле примјене прилагођене су нивоу потребне ревизије - контроле, уз напомену да нису примјене процедуре и поступци, који се примењују у поступку ревизије рачуноводствених исказа (провере система интерних контрола, попис...).

ЛИТЕРАТУРА:

1. Gray / Needles: "Финансијско рачуноводство - општи приступ" Савез рачуновођа и ревизора Републике Српске, Бања Лука, 2001. године
2. Др Мирко Андрић: "Ревизија рачуноводствених исказа" Економски факултет Суботица, 1996. године
3. Др Рајко Радовић и други: "Ревизија - приручник за стицање ревизорских звања" Дирекција за приватизацију и развој, Бијељина, 1995. године
4. Др Радиша Радовановић: "Финансијско рачуноводство" Економски факултет Београд, 1999. године
5. "Закон о предузећима" Службени гласник Републике Српске бр. 24/98.

ШТА ДОНОСИ ЗАКОН О ПОЉОПРИВРЕДИ БиХ

* Фирма Лијановић

Оно што се могло одмах уочити приликом првог увида у садржај *Нацрта закона о пољопривреди БиХ* огледа се у чињеници да се припремом овог акта ништа не нормира. Правни акт ове врсте без норми само *утврђује оквире*.... безмеханизама који би контролирали његову примјену, санкционирали повреде, засигурно улази и круг правних аката који могу бити донесени без темељитих припрема. Оно што је у овом документу јасно јесте то да конкретне стратегије, политике, мјере и механизме имплементације доносе, ентитети и други нижи ниво власти. По свом садржају, овај законски акт првенствено даје темељ за надлежност будућег министарства пољопривреде БиХ. За управне институције из пољопривреде на нижим нивоима власти, надлежности су већ давно одређене од стране ентитета и Дистрикта Брчко, те кантона и опћина. Јасно је да се овим *Нацртом* није ишло за тим да се изврши прерасподјела надлежности нижих институција власти, иако се у члану 1. *Нацрта* говори да је циљ закона да „утврди институционалне структуре, надлежности ...“ „на свим нивоима власти у БиХ...“ Једино што је учињено јесте дјеломична прерасподјела надлежности извршена само у оквиру постојећих надлежности Вијећа министара гдје су неке надлежности одузете од Министарства вањске трговине. Из предњег је потпуно јасно, БиХ ни након доношења оваквог закона, ако се ово може сматрати законом у изворном значењу ријечи закон, неће имати јединствену пољопривредну стратегију нити своју јединствену аграрну политику. Из досадашњег односа наспрам пољопривреде, стратешке гране сваке иоле нормалне државе, и није се могло сувише очекивати али ипак један мали корак, бар толико колико су заслужили они који стварајући нову вриједност, желе да живе у једној другачијој БиХ.

Како ће се са оваквим законским рјешењем приступити рјешавању постојећег енормно високог спољно-трговинског дефицита у размјени пољопривредних производа, који је у овом тренутку испод 10%, вјероватно није јасно ни највећим експертима у овој области. Овдје се, прије свега, мисли на експерте који својим визијама и плановима креирају политику привредног развоја уређених држава у којима постоји јединствена пољопривредна стратегија и аграрна политика на нивоа цијеле државе, што у БиХ сигурно није ни близу.

Ту се слободно може додати и искривљена слика о некаквом расту БДП БиХ, а што је, наводно, резултат економског напретка, чиме се вјешто прикрива права истина а то је чињеница да је раст БДП БиХ снажно подржан потрошњом грађана која је највећим дјелом финансирана од стране једностранних трансфера из иностранства (2004. године – 1,824 милијарде УС \$, односно 2,9 милијарди КМ). Овакав тренд је настављен и данас. БиХ годишње потроши око 1,1 милијарду КМ више него што произведе.

Све ово и чини ову земљу оваквим простором за живљење какав сад имамо и овај Закон требао је а то му је и била намјера да створи правни оквир у којем ће будуће државно Министарство мора правити „*оквир*“ и „*координирати*“ и „*хармонизирати*“ политике и стратегије нижих нивоа власти,

да би се укупна слика у привреди БиХ почела да мијења на боље, смањујући спољно-трговински дефицит у корист домаће производње, а на штету увозничких лобија и последица разарајућих *уговора о слободној трговини* са сусједним државама.

Ставити све у оквире одредаба закона, без санкција и без инспекцијског надзора код њиховог спровођења, може резултирати једино успјехом какав нам демонстрирају друга државна и федерална министарства без својих неподјелиљених надлежности.

Министарство пољопривреде на државној разини мора имати своје недјеливие надлежности за које ће оно бити одговорно и које ће моћи да имплементира. Управо такве недјеливие надлежности и одговорности су дефиниране у „Функционалном прегледу сектора пољопривреде ...“ (новембар 2004. године) који су радили експерти ЕУ:

1. УЕ интеграција и хармонизација са УЕ легислативом
2. Међународна трговина и уговори (укључујући и сертификацију за извоз/увоз)
3. Осигурање здравља животиња и биљака и сигурност хране кориштењем прописа усаглашених са ЕУ стандардима.

Из предложеног *Нацрта закона* из наведених надлежности су изврштени међународна трговина и међународни уговори, иако се зна да Министарство вањске трговине није мјесто гдје би се ови послови могли компетентно обављати. Оно, наиме, „због различитог техничког фокуса, не ради ове функције са потребним интензитетом...“ Поред тога, „потреба за заштитом нејаке пољопривредне производње у конфликту је са опћом трговинском политиком и интересима...“ Ове констатације из „Функционалног прегледа...“ изведене су из катастрофалних грешака које су према пољопривреди БиХ направљене од стране Министарства трговине у области вањске трговине пољопривредним производима.

Сходно његовој „оквирној“ филозофији, Закон нема могућност директне имплементације те зато не предвиђа нити некаква подзаконска акта, нити инспекцијски надзор, па ни казнене одредбе. Сва бесмисленост приједлога *Нацрта* се огледа и у томе што се све то односи и на послове за које је директно, односно искључиво надлежан. Овим БиХ добија још једно „државно“ министарство без стварних надлежности, остављајући и даље праксу да се пољопривредна политика води и креира на нижим нивоима власти. Једино што је БиХ добила оваквим Законом јесте још једна рупа у буџету.

Ради бољег разумјевања, а за разлику од *Нацрта закона* о пољопривреди у БиХ, истоимени закон у Хрватској има сасвим друкчији садржај. У хрватском закону дефинирано је такозвано „обитељско газдинство“ као примарна производна јединица, дефиниране су институције из области пољопривреде, интервенције државе у тржиште и цијене пољопривредних производа („тржни редови“), дати су модалитети регистрација пољопривредних газдинстава, мјере државне подршке пољопривреди, предвиђен је и институционализиран и мониторинг невладиног сектора на стање у пољопривреди кроз Вијеће за пољопривреду ...На

бази хрватског закона донесени су и бројни правилници за његову имплементацију, предвиђен је инспекцијски надзор, санкције тј. казнене одредбе за његово евентуално кршење, и све то јер у Хрватској живе и политички дјелују снажне државотворне политичке странке!

Дефинирање секторских циљева

При дефинирању секторских циљева није узета у обзир чињеница да је БиХ земља са заосталом пољопривредом, да подмирује једва 1/3 хране са својих њива, да извозом пољопривредних производа покрива једва 10% увоза, да у сектору хране има неподношљив трговински дефицит, да се обрађује мање од 50% ораница, искориштеност природних и људских ресурса је на граници прихватљивог, да су посљедњих десет и више година прошле без занављања и техничког и технолошког аграра и тиме оспособљавања за конкуренцију са свијетом.

Оно што се може закључити из спорног члана 4. под увјетом да сте дошли у БиХ као турист јесте, да је ово земља са обиљем властите хране и избалансираном трговином пољопривредним производима са свијетом, те нам циљеви нису повећање кориштења ресурса, повећање производње и смањење дефицита, него „осигурање приступа и расположивости висококвалитетне, приступачне и сигурне хране“, што се, наравно, може осигурати и увозом туђе хране. Дати неки коментар на овакво дефинирање проблема а не изаћи из оквира цивилизованог комуницирања је немогуће, с тога без коментара!

Детаљна анализа Нацрта Закона о пољопривреди БиХ

1. Нема дефиниције пољопривредног газдинства са аспекта права на подстицаје и других права (тзв. правни статус), нити има прописа за регистрацију пољопривредника.
2. Нема предвиђене интервенције државе на тржишту (тзв. тржни редови).
3. Нема обавеза Министарства за сурадњу са невладиним сектором (тзв. партнерство), како је то предвиђено „Функционалним прегледом...“
4. Нема инспекцијског надзора нити казnenих одредби – санкција, те Нацрт Закона изгледа као декларација (писмо) о циљевима и намјерама.
5. У оквиру тзв. политике подстицаја искључују се директни потицаји за поједине производње, што је у апсолутној супротности са потребама заостале пољопривреде која ће тек кроз десетак година, уколико то није претенциозан рок, ући у ЕУ.
6. У циљевима секторске политике БиХ (члан 4.) не спомиње се боље кориштење земљишних и других ресурса нити супституирање огромног увоза хране са властитом производњом и то оних производа за које имамо добре услове.
7. Одредбе чланова 8. и 9. налажу нижим органима власти да њихове секторске „политике и стратегије морају бити усклађене са утврђеним оквирима БиХ“. Обзиром да за спровођење ове одредбе нема инструмената она не може бити ништа друго до декларативна.
8. Констатације из Закона да институције нижих инстанци власти треба да „помажу и подржавају Министарство БиХ...“ а да заузврат ово Министарство њих „координира“ такођер имају само декларативан карактер. Овдје ће настати колизија са стварним уставним надлежностима нижих инстанци власти те ће се одредбе из ова два члана селективно и арбитрарно примјенјивати, што већ имамо у другим секторима односно ресорима.

Закључак

БиХ треба закон на државној, ентитеској и опћинској разини дефинирати институционалне капацитете потребне за будући пољопривредни развој БиХ усклађен са стандардима ЕУ. Овај Нацрт Закона покушава да ратрјеши квадратуру круга, да створи илузију о функционалном државном министарству које има важне надлежности за политике и стратегије у сектору уз истовремено задржавање постојеће управне структуре у ентитетима и кантонима са свим њиховим постојећим надлежностима.

Надлежност овог Министарства не обухвата надлежност за вањску трговину пољопривредним производима, нити даје могућност имплементације било какве одлуке аграрне политике „одозго“ у систему који нема хијерархијских веза, и на све наведено упозорио је поменути

„Функционални преглед ...“ дефинирао је државно министарство са „изворним“ и недјеливим надлежностима везаним за прихватање ЕУ стандарда и претприступних фондова, за спољну трговину пољопривредним производима, сигурност хране те здравља животиња и биљака и са институцијама које су у тој функцији. Напуштањем најзначајних дијелова из „Функционалног прегледа ...“ Закон попрама обиљежја декларације или писма о намјерама које ће се и што је постала отужна стварност ове земље која жели бити у истинском смислу ријечи, држава – у коначници показати неостваривим.

- a. Закон се мора прилагодити потребама БиХ пољопривреде у транзицији омогућавањем вођења аутономне аграрне политике која ће снажно потицати производњу у слиједећих неколико година,
- b. Треба дефинирати недјеливе надлежности будућег министарства, и то: међународна трговина пољопривредним производима и уговори, ЕУ интеграција и хармонизација са УЕ легислативом, осигурање здравља животиња и биљака и сигурност хране кориштењем прописа усаглашених са ЕУ стандардима, инспекцијске контроле квалитета и санитарне исправности хране из увоза, сертификација пољопривредних производа за извоз,
- c. Размотрити увођење инспекцијског надзора и санкција за сегменте Закона у којима ће будуће министарство имати своје недјеливе надлежности,
- d. У материју закона увести и питање правног статуса обитељског (фамилијарног) пољопривредног газдинства и дати законски оквир за њега,
- e. Дефинирати обавезе државе на тржишту пољопривредних производа у циљу његове стабилизације (тзв. тржни редови),
- f. Институционализовати обавезу Министарства за сурадњу са НГО из сектора пољопривреде при изради правних прописа који тангирају сектор као и при дефинирању „политика“ и „стратегија“,
- g. Формирати вијеће за пољопривреду од представника које делегира невладин сектор, које ће имати обавезу да врши мониторинг имплементације усвојених политика и стратегија и давати оцјену о „Зеленом извјештају“ Министарства прије његовог подношења Парламенту.

Закон о пољопривреди БиХ треба овој земљи као и министарство на државној разини што је и једна од главних препорука експертне Комисије ЕУ из „Функционалног прегледа сектора пољопривреде“ али само ако ће одговорити у пуном смислу своје ријечи оном због чега је и настала потреба да се такав закон донесе и такво министарство формира. Све друго је само стварање још теже и сложеније слике у и онако до краја усложњеној БиХ стварности.

ИКОНЕ СВЕТског БИЗНИСА СОИШИРО ХОНДА (Soichiro Honda)

* Универзитет »Браћа Караџић«, Факултет за трговину и банкарство

Сањар, одметник и човек који је волео машине



»Најлепше људе наћи ћете на Хонди.«

Слоган компаније Хонда

Соиширо Хонда (1906-1991), оснивач компаније **ХОНДА**, родио се на раскрсници старог и новог, када је Јапан балансирао између агркултуре и производње. Јаки контакти испунили су његов младалачки живот, док је као ковачев син са чуђењем посматрао нове машине као што су мотори, пумпе, и авиони. Одушевио се првим аутомобилом који је угледао, удишући његов егзотични дах, и сањао о прелажењу прашњавог друма машинама које се крећу, што би удвостручило људске могућности. Машинерија је за њега имала смисла. Учење из књига није. Није могао да чека школску диплому да откључа своју будућност, уронио је у практични рад са аутомобилима и моторима.

Питање »Где ја заиста припадам?« - јесте управо оно које оснивач-предузетник треба да постави себи чим се покаже да његово предузеће почиње сигурно да остварује прве знаке и резултате успеха. Међутим, са тим питањем се може и ваља суочити много раније. У ствари, са њим се ваља најбоље суочити још пре него што је ново предузеће и почело да ради.

Заправо то је урадио Соиширо Хонда, оснивач и градитељ чувене *Хонда Мотор компаније* у Јапану, када је одлучио да створи мало предузеће, у најмрачнијим данима, после пораза Јапана у Другом светском рату. Он, у ствари, није ни започео послове свог новог предузећа док није нашао правог човека да му буде партнер и да води послове администрације, финансија, дистрибуције, маркетинга, продаје и кадровске политике, односно политике запошљавања. Све то због тога што је сам Хонда од почетка одлучио да његово место у оквиру компаније буде везано искључиво за развој инжењеринга и производње, а не за нешто друго. Заправо та и таква одлука омогућила је настанак и развој једне *Хонде*.

Хонда је успела јер је један човек имао визију будућности, деловао у складу са њом, и непрестано вршио провере. Неуспех једноставно није сматран могућношћу. Он

га је остварио на прекретници векова, када су створени *Форд*, *Пецо* и *Даимлер*. Тржиште је било заузето, аутоиндустрија је већ била зрела, а њени гиганти нису желели нове конкуренте. Средином века, изгледало је да један човек није више могао да створи такво производно чудо. А ипак - Хонда јесте. Како?

Након Другог светског рата, страшна nestaшица бензина натерала је људе да ходају или користе бицикле. Хонда је направио мали мотор и причврстио га за свој бицикл. Његове комшије су пожелеле један такав, али, иако је покушао, није могао да нађе материјал и није могао да испуни наруџбину. Да ли је сада био спреман да одустане? Не!

Почео је да сакупља сувишне канистере за бензин које су одбацивали амерички бомбардери. Називао их је: »Поклони од председника Трумана« и постали су нова сировина за његов поново покренути процес производње.

Поред тога, Соиширо Хонда се писменим путем обратио на адресе 18.000 власника продавница бицикала, и у једном надахнутом писму их замолио да му финансијски помогну да ревитализује Јапан. Њих 5.000 је одговорило и помогло га са онолико мало новца колико су могли, да направи своје мале моторе за бицикле. Нажалост, први модели били су исувише гломазни да би добро радили, па је он наставио да их развија и прилагођава, док коначно, мала машина »Супер новајлија« (*Cub*) није постала стварност и постигла успех. Са успехом у Јапану, Хонда је почео да извози своје моторе за бицикле у Европу и Америку.

Nestaшицу горива која је задесила свет 1970. године Хонда је схватио као нову шансу да успе. Наиме, купци су након те енергетске кризе тражили малолитражне аутомобиле. Хонда је брзо прихватио тренд. Сада већ експерт у прављењу малих мотора, успео је да понуди тржишту мале аутомобиле, мање од свих који су виђени пре, и тако постигне још један успех.

Данас, *Хонда корпорација* запошљава преко 120.000 људи у Америци и Јапану и једна је од највећих светских аутомобилских компанија.

Оно што је посебно потребно истаћи јесте спремност *Хондиних* инжењера да прихвате изазове које су конкуренти избегавали, схвативши да је то најбољи начин да их будућност не изненади.

Тако на пример, Хонда је од почетка прихватао трке мотоцикала као најбољи маркетинг. Када су његови мотоцикли освојили свој први *Гранд При* 1961. године, то није била само спортска победа, свету је приказана и нова техничка моћ компаније. Од тада, такмичење на тркама је остало вредан елемент у развојном процесу *Хонде*. Од *Хондиног* сталног истраживања и развоја настао је као резултат дуг списак успешних технолошких тријумфа - мотори са малом емисијом гасова, променљиво подешавање вентила, најновија тенденција система за сагоревање и минималне легуре шасије, само су неки од њих. Због оваквог начина рада, Хондини производи су потрошна роба. Они су јединствени.

HENRY THE FORGOTTEN MASTER OF SHORT STORY

* Факултет спољне трговине Бијељина

РЕЗИМЕ

О.Хенри (1812-1910) је писац кратких прича. Писао је приче о америчком југу, Лужној Америци и Њујорку. Он је родоначелник жанра кратке, хумористичке и благо сатиричне приче коју одликује техника неочекиваног завршетка. Оно што је необично и оригинално у његовим причама је садржај. Нико пре њега није својим писањем обухватио многобројне аспекте њујоршког живота, због чега је О. Хенри себе прозвао калифом Багдада-на-Хадсону. Међутим, садржај његових прича деловао је свеже и ново зато што је О.Хенри инвентивно смишљао разноврсне заплете који се разликују од приче до приче. У историји америчке књижевности О.Хенри се сматра класиком кратке приче. Он заслужује такав статус јер је створио вињете трајне вредности о Тексасу и Њујорку. Те вињете имају не само уметничку вредност, већ представљају и сведочанство о начину живота у Америци у време, када су ропство и ратови са Индијанцима тек прохујали. Што се тиче српског говорног подручја, О.Хенријево стваралаштво достиже велику популарност педесетих и шездесетих година XX века на том подручју.

William Sydney Porter, better known as O. Henry (1812-1910) is a short story writer whose stories fall naturally into several well-defined categories that clearly reflect experiences gained during the major periods of his life. The first group of stories reflect experiences gained in his childhood in the American South. In that period he seemed to have inherited his artistic temperament from his mother. She wrote an essay "The Influence of Misfortune on the Gifted", foreshadowing misfortune that would darken his life. His father was a physician whose world collapsed when his wife died. His father gave up his home, abandoned his practice and became obsessed with the problem of perpetual motion. The second group of stories reflects his experiences gained in his youth in Texas where he obtained the job of a bank teller. The job brought him a disaster because he was charged with embezzlement. O. Henry could not face the trial and he skipped the country and sailed to Honduras. The third group of his stories is based on his life in South America where he spent a part of his maturity. There he absorbed the exotic beauty and met interesting people like a notorious train robber Al Jennings. He even held out hopes of bringing his wife and daughter to live with him. By a grim coincidence, Porter's married life was to be as sad as that of his parents. His wife, like his mother, was not physically strong and when news came that his wife was dying, he decided to leave South America and return home to face his trial. Then there is a group of stories which heavily rely on his experiences gained in the Ohio Penitentiary. When O. Henry returned to the States, he was sentenced to five years in prison. The period that ensued must have been the grimmest in Porter's sad life. Dr. John M. Thomas, the prison physician who became his friend, observed that he had never known a man so deeply humiliated by his prison experience. Even his daughter was never told the real reason for his absence although he sent her real charming letters while he was in prison. He continued writing stories while in prison but he wrote them under the pseudonym O. Henry which has been the subject

of much speculation. One story says that the pseudonym was taken from a French pharmacist mentioned in the US Dispensary, a reference book which Porter found in the prison pharmacy where he worked. According to the other story he adopted it from Orrin Henry, the prison guard. Many of Porter's apologists, determined to exonerate him, claimed that he should not have been in prison and that he was made a scapegoat and that he was a victim of the unsystematic, highly irregular banking methods widespread in Austin at that time. Finally there is the group of stories about New York where he lived for eight years and where he died. The end of Porter's life like his beginning was marked by a peculiar twist of fate that he would have appreciated. His funeral service, in Little Church around the Corner in New York, was hastily pushed along to make way for a wedding thoughtlessly scheduled for the same hour.

The earliest influences upon his writing were drawn from a Southern literary heritage, specifically, the humorous tall tale of the Old South and the local-colour fiction story of the post-Civil War period. The combination of these two traditions is seen as a dominant characteristic particularly in the stories about the South and in the stories dealing with Texas outlaws, swindlers, embezzlers, and fugitives from justice. His story "Hostages to Momus" reached the peak of the fantastic in recounting a ludicrous kidnapping. The protagonist is a swindler who first tells us about his adventures in Mexico and New Orleans and how he found himself in Georgia where he undertook the kidnapping of the banker, who is also the president of the railroad. This venture is frustrated by the swindler's expensive methods of entertaining his kidnappee with rich foods, and the venture is also frustrated by the fact that the president doesn't have any money, his railroad has been mortgaged eight times and his land sold and resold for taxes. The sheer absurdity of the situation, its pure fantasy, exaggeration, wise-cracking and the contrast between poverty-stricken land on one hand and the pretension of social status and delicacies on the other evoke the humour of the frontier tall tale.

O. Henry also moved in the direction of local-colour regionalism again in his stories about the American South, Texas and South America. At that time there was a host of local colourists: G.W. Cable, Kate Chopin, Grace King and many others. Though local colourists differ from each other in their work, they adopted certain norms in their portrayal of regional life. Local colourists rendered in photographic detail the life peculiar to their respective region and tried to record the actual speech of the region despite its impurities of grammar and idiom. The stories: "The Duplicity of Hargraves", "The Emancipation of Billy" and "A Municipal Report" are recognised as being among his finest stories and they are also good examples of local colour fiction. These stories show his ability to combine in realistic dialogue and narrative the remembered experiences from North Carolina background, his own personal history, and his first-hand observations of the various types and classes of people he had known. The local colourists did not frequently attempt to depict a logical cause-and-effect relationship between the backgrounds and the behaviour of their characters. Like local-colourists O. Henry, too, did not bother to establish this cause-and-effect relationship, he relied on the supernatural providence in the form of deity, saint or coincidence which provide the element of wonder and the desired miracle. In "Retrieved

Reformation'', Jimmy Valentine, ex-convict and retired safe cracker settled down as a bank cashier and hid his real identity. But a police detective who was pursuing him, suspected his real identity. Meanwhile, by a remarkable coincidence, in the very bank where Valentine worked, a child was locked, by accident, in the bank's vault, and was sure to die of suffocation. But a miracle happened. Valentine volunteered to crack the safe and by doing it he confessed the suspected identity. In the stories of other authors we would expect the detective to laugh cynically and arrest him, but O. Henry's detective burst into tears, gave up his pursuit of Jimmy Valentine and went away forever. Most of local-colourists avoided the unpleasant and the sordid, preferring to go along with the popular demand for stories "that end well", even when a note of tragedy was involved. This practice is visible in the vast majority of O. Henry's stories. When his fellow prisoners urged him to write in his stories about bad conditions in the Ohio Penitentiary, where he served his sentence, he is said to have replied that, since he was not a reporter, the prison and its shame were not his responsibility, and that he would never speak of crime and punishment or try to remedy the "the diseased soul of society". He was determined to forget that he had ever been behind prison walls. If he had wanted to write about sordid conditions in prison, he would have collected enough material in this prison. There the prisoners suffered inhuman brutalities such as punishment by beatings to the point of unconsciousness, purchasing rancid food from prison officials by bribing them and neglect to the extent of being carted off to the morgue while still alive.

After he had come out of prison, he came to New York. If ever in American Literature the place and the man met, they met when O. Henry strolled for the first time along the streets of New York. He knew he could try to bury his past in the streets of New York. Although he was always afraid that some ex-convict would come up to him and ask him when he had got out of prison. He lived in out-of-the-way hotels so that even publishers had trouble finding him. During his eight years' residence in New York, O. Henry produced over 140 stories based on the life he led in this city. Some stories of New York center about the problems of men and women at work, on the problems of the unemployed and underprivileged, as against people who have more money than they know what to do with. Other stories deal chiefly with the living conditions and domestic affairs of ordinary people. Some stories centre about a single girl and her existence in the metropolis.

In his stories about working population of New York he sometimes writes about the pathetically futile lives of striving but untalented artists, writers and show people. He presents these people in a balanced tone of mingled irony, pathos and humour. The story "A Service of Love" tells of an earnest young pair of art students, Joe and Delia. He is a painter and she is a musician. When their funds run out, they bolster each other's courage by pretending to have a steady income from their professional skills. It turns out that she has been ironing shirts in a laundry while he has been firing the furnace in the same building.

Although some of the stories about the underprivileged throw light on the pitiful consequences of economic disparity, they offer little insight into the complex causes or possible alleviation of the social evils like poverty and unemployment. Although he was a friend of the poor both in his real life and fiction, he never claimed to be the enemy of the rich. While portraying the horrors endured by his underpaid shopgirls he does occasionally condemn the employers for keeping them economically depressed. Occasionally he criticizes the idle rich, through irony and understatement for having so much to waste while others have so little to live on. Yet, whenever he depicts the rich in his stories, he generally presents them in tolerant even affectionate terms. O. Henry romanticizes the rich and the poor because his motto

was: "Let the poor underpaid shopgirl meet a kind millionaire on the Coney Island steamer, or let the park-bench beggar be given a generous handout by a lavish Caliph", When portraying the wealthy he gives the impression that money is a good thing to have if only one knows how to enjoy spending it, that is if one spends money like a Caliph. O. Henry himself liked to play the role of Caliph when he had money to spare. He thought of himself as the Caliph and New York was his Bagdad-on-the-Subway. Titles of some of his stories: "One Thousand Dollars", "A Night in New Arabia" reflect this attitude. Although he managed to sell his stories to newspapers, he was very often penniless in New York. Some thought that it was because he squandered money like a Caliph, the others thought that he gave money to blackmailers to keep quiet about his past.

In his stories, he also approached the problem of a single girl obliged to earn her own living in the big city. In some stories the underpaid shopgirl, showgirl, model, clerk, waitress or domestic servant presents a tearful spectacle of threatened innocence or unfulfilled hopes. These stories are said to have induced Theodore Roosevelt to try and introduce some reforms to improve the living and working conditions of these girls. The reader seldom finds the aggressive young woman, capable of successfully exploiting her beauty. The fallen woman is never triumphant. His sympathetic portrayal of the working girl's life drew enthusiastic response from the public because it was a new phenomenon and it was accurate in minute details. He knew the kinds of rooms those girls lived in, the food they ate, the clothes they wore, the working conditions they endured and the simple pleasures and dreams they could afford in order to make their life bearable. The archetype of the vulnerable single girl as a prey of either wolves of starvation or wolves in human form is Dulcie, the heroine of "An Unfinished Story". What captured the public's heart was the grim picture he drew of the joyless existence of the shopping girl who, on a \$ 6,00 a week salary, had to provide for room rent, food, clothes and all other needs. Despite hunger and deprivation, she managed to preserve her chastity by turning down a dinner date with Piggy Wiggins, the rat, who could look at a shopgirl and tell you how long it had been since she had eaten anything. Though the narrator ominously observed that on another day, while feeling lonelier than usual, Dulcie might not be so determined to defend herself against Piggy and the likes of him.

O. Henry is reported to have said: "I would like to live a lifetime in each street in New York. Every house has a drama in it." But O. Henry did not know very much about the home life of average New Yorkers and he had to rely on what he could see or hear of it from the outside. There are, for example, no children involved in most of these stories. Except for single people or young married couples living like himself in furnished rooms, the lives he knew were largely public, they were observed externally rather than from within the family circle. The restaurant, not family home, was where he found the real drama of New York life. O. Henry was very fond of restaurants because being alone or with friends at a restaurant table he could observe the colourful and exciting public life. He was fascinated with a sea of faces coming and going, lively talk, tinkle of silver and glasses, the taste and smell of varied dishes. There are many stories in which the restaurant plays some part, either as the central scene of action or as a point of reference against which life somewhere else in the city can be measured. He classified and evaluated the New Yorkers by the kinds of restaurants they patronized and the way they behaved there. Therefore, the domestic situations he conceived turn out to be pretty far-fetched and connected to the outside world. He just could not imagine a great variety of exciting situations taking place behind those private walls despite his belief that every house has a drama in it. There are not many stories reflecting ordinary family problems at

home as against the many showing New Yorkers on the streets, in restaurants, shops, offices and parks. But two stories "The Gift of Magi" and "The Furnished Room" are his best stories of ordinary family life. The first one is a tale of mutual self-sacrifice between husband and wife. Here, O. Henry stresses the importance and value of family life and of unselfish love. "The Furnished Room" depicts the sadness of domestic life and emphasizes the fact that if true love is absent nothing can take its place. In general, there are several prominent features of his technique which can be seen in most of his stories. The element of surprise is one of them. The most obvious manifestation of O. Henry's delight in the unexpected is in famous surprise endings. In its various forms, the surprise ending included the hoax and the practical joke, the anti-conventional or distorted revelation of events, the paradoxical disclosure, the double reversal. The most original were those disclosing sudden proof of the tyranny of habit or of environment as in "The Girl and the Habit".

The other prominent feature in most of his stories is facility in rendering the speech patterns and rhythms of common people and this facility adds much to the vivacity, variety and interest of his stories. He managed to make even the dregs of humanity seem important by portraying them sympathetically and humorously through their own language. Comparative analysis has shown that he employed with astonishing accuracy at least five different native American dialects along with as many foreign ones. These include Texas cowboy language, the colloquial speech of the people of Cumberland Mountain, as well as the mixture of Spanish-English, German-English, French-English, and Italian-English. O. Henry used unexpected word combinations and distortions, puns, coinages, sophistries (the use of clever arguments to persuade people that something is true when it is really false), slang. He usually concentrated them in his opening passages but he also sprinkled them throughout his stories. He is thought to have possessed one of the largest vocabularies among the writers of his time. Rhythm, movement, the right collocation of vowels and consonants produce a colourful passages which seize the reader's attention. These passages make the reader see, hear and feel the life depicted on the printed pages. He even carried Webster's dictionary about with him and studied it by the hour. He invented the elaborate word-play in order to keep his readers chuckling. He enjoyed tampering with standard idioms, both English and foreign so as to produce misquotations, word-mutilations and distortions often very original in conception.

As for the reception of O. Henry in the Serbian-speaking region, the first critical writing about O. Henry's work, was published in the twenties. It was the preface for "America" the collection of his short stories. But O. Henry's popularity reached its peak in the fifties and the sixties. Many stories were translated and published (about seventy different stories in the fifties and sixties). A dozen critical writings accompany these translations during these two decades. (Many articles, prefaces and forewords were also written and published in this period). The fact that O. Henry was particularly popular in the post-war period should not come as a surprise. People wanted to leave behind the destruction and the atrocities of war they wanted to believe that the worst period of their life was over and that only good things lay ahead. They wanted to build a new country and a new society. Therefore they needed the stories like O. Henry's, radiant with optimism and belief that dreams can come true. The reader of that time probably knew very well that things do not work out in the world as they do in O. Henry's stories, but in his heart he would like to believe they might. Readers liked the fact that he did not present life in its raw form, but as an adventure. They liked the same old sentimental themes of sacrificial devotion, recaptured dreams, integrity restored and love triumphant. Some readers liked stories which dramatized the contrast between the

millionaire's world of values and the shopgirl's. To break through class barriers by becoming Cinderella who married her prince charming was still held as a valid romantic hope, even though it often proved a delusion. Other readers liked to believe that his stories contained a view according to which his millionaires who however blinded their wealth may have made them toward the suffering of the underprivileged, miraculously they see the light and try to restore the balance in the society.

In the Serbian-speaking region, O. Henry has fallen into oblivion after the sixties. In the seventies and eighties only several stories were published (only three stories were published and one critical study translated from the Russian). In the eighties only one story was published. The young people, who were born in the post-war period and did not experience the war, did not want the literature of escape. They revolted against the existing system of values and norms, they participated in the students' demonstrations in 1968. The readers wanted their writers to be politically and socially active. The young wanted the literature which would accompany their aspirations. They wanted a new fiction which would revolt against all the accepted moral standards, taboos, and conventions of an older generation and against the older fiction's reliance upon plot structure and surprise endings based on sheer coincidence, the plausibility of which is unacceptable to those who seek in literature a reasonable reflection of events in actual life. They wanted the new fiction that sought its effects through experimentation in symbolism and understatement. The readers thought that his stories belonged to the literature of escape and offered a negation of life's complexities and bitter defeats. The stories may be taken as offering a complacent, if sometimes cynical, approval of the status quo, and their author condemned for falseness, hypocrisy, sentimentality, for being "the great consoler", sowing illusions and false hopes. They did not like the fact that O. Henry accepted poverty as a fact of life, sometimes recognizing its hardships. The readers could not come to terms with his opinion that the poverty and deprivation have their compensations, as long as one accepts his own situation gracefully and tries to live joyously and honestly within his limitations.

In the end we could agree with Gerald Langford, his most perceptive biographer, who thinks that O. Henry should be recognized as a minor classic who occupies a permanent unique spot in American literature. In his opinion he deserves this place because of the compound of humour and pity for all those who suffer from a sense of isolation and frustration. Others pointed out that at his best O. Henry produced vignettes, especially of Texas and New York, which are valuable as artistic narratives as well as social documents of how life was lived at a time when slavery and the Indian Wars were only a generation or so in the past.

LITERATURA:

1. Current-Garcia, Eugene; O. HENRY, College & University Press Publishers, New Haven, Conn., 1965.
2. Elliott, E. et. al., (prir.); COLUMBIA LITERARY HISTORY OF THE UNITED STATES, Columbia University Press, New York, 1988.
3. Kogoj-Kapetanović, B. i I. Vidan (prir.); POVIJEST SVIJETSKE KNJIŽEVNOSTI, Mladost, Zagreb, 1976.
4. Quinn, Arthur Hobson (prir.); THE LITERATURE OF THE AMERICAN PEOPLE, Appleton-Century-Crofts, Inc., New York, 1951.
5. Spiller, E.R. et al., (prir.); LITERARY HISTORY OF THE UNITED STATES, The Macmillan Company, New York, 1963.

ПРИКАЗИ КЊИГА



ДР РАДЕ СТАНКИЋ, ДР БРАНКО КРСМАНОВИЋ
"Пословна информатика са практикумом"
Факултет спољне трговине, Бијељина, 2005

Проф. др Раде Станкић и проф. др Бранко Крсмановић крунисали су свој дугогодишњи заједнички рад уџбеником "Пословна информатика" за истоимени предмет који изучавају студенти Факултета спољне трговине у Бијељини. Уџбеник је урађен на основу најновије научно-стручне литературе, као и на основу искуства у примени информационе технологије у многим пословним системима. Коришћена су сазнања стечена у креирању и реализацији већег броја пројеката од којих неки имају међународни карактер.

Већ у уводу, аутори истичу да се савремено друштво више не назива ни "индустријско" ни "потрошачко" већ "информационо друштво". Наручито у економској сфери постаје све значајније располагање информацијама, посре-довање и коришћење информационе технологије. Динамика развоја инфор-мационих система и "информационе индустрије" постаје покретачка снага привредног и друштвеног поредка. Информациона технологија је најбољи и најважнији резултат индустријског и постиндустријског развоја. Пренос података и информација на велике удаљености постаје остварив у такозваном "реалном времену". Тиме се стварају предуслови да се информациона технологија не кори-сти само за обраду података већ и за пренос и пласирање информација.

Уџбеник је даље подељен на теоријска разматрања и на практикум.

У првом делу теоријских разматрања аутори дају основне појмове о информатици и рачунарима. Представљен је историјат рачунара од првих машина за рачунање до најновијих микрорачунара. Описана је архитектура као и начин рада рачунара.

Информационим системима и пословним системима посвећен је други део. Аутори су дефинисали појам информациони систем и информациона технологија. Полазе од тога да је основни циљ информационог система омогућавање прикупљања података и приказивање добијених информација на најбољи начин. Показано је да су пословни информациони системи данас незамисливи без електронске размене података. Електронска размена података треба да је стандардизована, како би се електронски подаци несметано могли размењивати широм света.

Трећи део публикације посвећен је интернету као глобалној рачунарској мрежи, која је нашла своју примену у свим областима друштвеног и привредног живота и рада. Описано је шта су то Web презентације и како оне утичу на пословање савремених предузећа у свету.

Електронско пословање описано је у четвртм делу. Представљени су основни модели електронске трговине који се данас срећу. Посебна пажња посвећена је електронском банкарству и обављању комплетних банкарских послова из куће, без физичког присуства у банци. Наведене су све предности, али и недостаци са којима се данас срећемо приликом коришћења интернет бакарства.

Пети део даје основне појмове о базама података, а затим где и зашто се оне користе. Аутори дају препоруке како да се направе везе између података, да би се створила стабилна структура података, којој може лако да се приступа ради уноса нових или коришћења већ унесених података.

Савремене рачунарске мреже описане су у шестом делу. Аутори су детаљно размотрили типове мрежа у зависности од географске области коју обухватају, као и све компоненте које су неопходне за њено нормално функционисање. Наведени су стандарди и протоколи који се користе у рачунарским мрежама широм света.

Практикум представља другу целину ове књиге. У првом делу практикума аутори су описали како се практично раки са Windows оперативним системом и апликацијама везаним за интернет. Кориснички програм Word за обраду текста описан је у другом делу. Трећи део посвећен је корисничком програму Excel који се користи за табеларна израчунавања. Кориснички програм Access за управљање базом података представљен је у четвртм делу. Рад са наведеним програмима се једноставно учи кроз слике које детаљно описују прозоре који се појављују приликом рада са овим програмима.

Надам се да ће ова књига бити од користи не само студентима већ и ширем кругу читалаца, како у пословним системима, тако и онима који на било који начин користе услуге пословних информационих система.

Мр Срђан Дамјановић