

# DRUGA MEĐUNARODNA NAUČNO-STRUČNA STUDENTSKA KONFERENCIJA SKEI 2017

## TEMA KONFERENCIJE:

EKONOMIJA I INFORMATIKA U FUNKCIJI ODRŽIVOG  
RAZVOJA I JAČANJA MEĐUNARODNE SARADNJE

## ORGANIZATORI:



Visoka škola modernog biznisa  
(Modern Business School - MBS),  
Beograd, Republika Srbija



Veleučilište "Lavoslav Ružička",  
Vukovar, Republika Hrvatska



Univerzitet Vitez,  
Vitez, Bosna i Hercegovina



Udruženje ekonomista i menadžera  
Balkana (UDEKOM BALKAN),  
Beograd, Republika Srbija



**MEĐUNARODNA NAUČNOSTRUČNA  
KONFERENCIJA**

**SKEI 2017**

**EKONOMIJA I INFORMATIKA  
U FUNKCIJI ODRŽIVOG RAZVOJA I JAČANJA  
MEĐUNARODNE SARADNJE**

10–11. maj 2017. godine  
Beograd

**ZBORNİK RADOVA**

**MEĐUNARODNA NAUČNOSTRUČNA KONFERENCIJA**

**SKEI 2017**

**EKONOMIJA I INFORMATIKA**

**U FUNKCIJI ODRŽIVOG RAZVOJA I JAČANJA MEĐUNARODNE SARADNJE**

**ZBORNIK RADOVA**

**Urednici Zbornika**

dr Čedomir Ljubojević, redovni profesor i direktor Visoke škole modernog biznisa Beograd, Srbija  
dr Mladen Perić, docent, Visoka škola modernog biznisa, Beograd, Srbija  
dr Aleksandar Dejanović, docent, Visoka škola modernog biznisa, Beograd, Srbija

**Programski odbor**

dr Čedomir Ljubojević, redovni profesor i direktor Visoke škole modernog biznisa, Beograd, Srbija  
dr Dragan Vučinić, redovni profesor, Visoka škola modernog biznisa, Beograd, Srbija  
dr Borivoj Subotić, redovni profesor, Visoka škola modernog biznisa, Beograd, Srbija  
dr Dobrosav Radovanović, redovni profesor, Visoka škola modernog biznisa, Beograd, Srbija  
dr Gordana Ljubojević, vanredni profesor, Visoka škola modernog biznisa, Beograd, Srbija  
dr Goran Dašić, vanredni profesor, Visoka škola modernog biznisa, Beograd, Srbija  
dr Slobodan Stanojević, vanredni profesor, Visoka škola modernog biznisa, Beograd, Srbija  
dr Mladen Perić, docent, Visoka škola modernog biznisa, Beograd, Srbija  
dr Aleksandar Dejanović, docent, Visoka škola modernog biznisa, Beograd, Srbija  
Nikolina Vrcelj, doktorand, Udruženje ekonomista i menadžera Balkana, Beograd Srbija  
dr Mirko Puljić, redovni profesor, rektor Sveučilišta Vitez, BiH  
dr Kadrija Hodžić, redovni profesor, Sveučilište Vitez, BiH  
dr Jusuf Kumalić, redovni profesor, Sveučilište Vitez, BiH  
doc. dr Jamila Jaganjac, programski koordinator za BiH  
doc. dr Darijo Jerković, docent, Sveučilište Vitez, BiH  
doc. dr Lordan Ilić, docent, Sveučilište Vitez, BiH  
doc. dr Ibrahim Obhodžaš, docent, Sveučilište Vitez, BiH  
doc. dr Hadžib Salkić, docent, Sveučilište Vitez, BiH  
doc dr Edin Arnaut, docent, Sveučilište Vitez, BiH  
mr Erdin Hasanbegović, Sveučilište Vitez, BiH  
mr Semina Škandro, Sveučilište Vitez, BiH  
doc. dr. sc. Mirko Smoljić, profesor visoke škole i dekan Veleučilišta „Lavoslav Ružička“ u Vukovaru  
doc. dr. sc. Marina Guzvski, predavač, Veleučilište „Lavoslav Ružička“ iz Vukovara, Hrvatska  
dr. sc. Nebojša Nešić, v.predavač, Veleučilište „Lavoslav Ružička“ iz Vukovara, Hrvatska  
dr. sc. Slobodan Stojanović, v.predavač, Veleučilište „Lavoslav Ružička“ iz Vukovara, Hrvatska  
dr. sc. Mirjana Nedović, v. predavač, Veleučilište „Lavoslav Ružička“ iz Vukovara, Hrvatska  
dr Anton Vorina, viši predavač, Vocational College, Celje, Slovenija  
dr Slagjana Stojanovska, Integrated Business Faculty - Skopje, Macedonia

**Organizacioni odbor**

MA Nina Maksimović, asistent, Visoka škola modernog biznisa, Beograd, Srbija  
Mr Milan Mihajlović, asistent, Visoka škola modernog biznisa, Beograd, Srbija  
dr Aleksandra Brakus, docent, Visoka škola modernog biznisa, Beograd, Srbija  
Mila Milošević, nastavnik stranog jezika, Visoka škola modernog biznisa, Beograd, Srbija

**Lektor**

Mila Milošević

**Izdavač**

Visoka škola modernog biznisa, Beograd, Srbija

**Tiraž**

50 primeraka

**Štampa**

Štamparija „Plus“ Beograd

ISBN 978-86-87677-07-4

10–11. maj 2017. godine, Beograd

## SADRŽAJ

<b>PREDGOVOR</b> .....	5
<b>DIGITALNA GENERACIJA U VISOKOM OBRAZOVANJU: BUĐENJE KREATIVNOSTI</b> .....	7
Doc. dr Aleksandar M. Dejanović Prof. dr Čedomir Ljubojević	
<b>FAZE PROVEDBE PROJEKATA JAVNO-PRIVATNOG PARTNERSTVA</b> .....	23
Admir Hadžić	
<b>MENADŽMENT DOGAĐAJA: STUDIJA SLUČAJA – SVEČANA PREMIJERA DOMAĆEG FILMA U BIOSKOPU ARENA CINEPLEX</b> .....	35
Jelena Galetin	
<b>MALA I SREDNJA PREDUZEĆA U FUNKCIJI ODRŽIVOG RAZVOJA BOSNE I HERCEGOVINE</b> .....	43
Envera Halilčević	
<b>ULOGA KLASTERA U RAZVOJU MALOG I SREDNJEG PODUZETNIŠTVA U REPUBLICI HRVATSKOJ</b> .	55
Maja Šteković, Željko Sudarić	
<b>UTJECAJ SITUACIJSKIH ČIMBENIKA NA KUPOVINU U DROGERIJAMA</b> .....	67
Lucija Vanek dr. sc. Marina Guzovski	
<b>UPRAVLJANJE MARKETINGOM EKO IMANJA</b> .....	77
Dajana Radujković	
<b>MODEL INFORMATIZACIJE ZDRAVSTVENIH USTANOVA U FBIH I RS-U</b> .....	89
Adelaida Džeko, doktorand Branko Latinović, prof. dr	
<b>KRIPTOGRAFIJA I NJENA PRIMJENA U MICROSOFT SQL SERVER-U</b> .....	107
mr. Mahir Zajmović doc. dr Ibrahim Obhodaš	
<b>POSLOVNA INTELIGENCIJA U RAČUNOVODSTVU</b> .....	115
Mr Edin Glogić, viši asistent, doktorant Dr Senada Kurtanović, vanredni profesor	
<b>PLANIRANJE POTREBA ZA LJUDSKIM RESURSIMA</b> .....	121
Doc. dr. Dejan Gligović	
<b>Analiza menadžmenta ljudskih resursa: Studija slučaja Radio difuzno preduzeće B92</b> .....	127
Doc. dr Aleksandra Brakus	
<b>KONCEPT I REGULATIVA RAČUNOVODSTVA U AUSTRIJI</b> .....	133
Bahtijara Hodžić	
<b>UTICAJ STRANIH DIREKTNIH INVESTICIJA NA RAZVOJ DRVOPRERAĐIVAČKOG SEKTORA BiH</b> ...143	
Alem Delić	
<b>TRADICIONALNI I SUVREMENI SUSTAVI OBRAČUNA TROŠKOVA</b> .....	149
Mateja Glavota Dr. sc. Slobodan Stojanović	
<b>ANALIZA I KRETANJE JAVNE ZADUŽENOSTI U BOSNI I HERCEGOVINI</b> .....	159
Amra Karadža, bacc. oec mr. Erdin Hasanbegović	

**ISPLATIVOST INVESTICIONIH ULAGANJA I FINANSIRANJE MALIH I SREDNJIH PREDUZEĆA (MSP)**

<b>PUTEM BANAKA .....</b>	<b>169</b>
Mr. oec Almedin Zec, Viši ass	
<b>STEČAJNI POSTUPAK U Funkciji SUSTAVNOG OPORAVKA PRIVREDNIH DRUŠTAVA U FEDERACIJI BOSNE I HERCEGOVINE.....</b>	<b>183</b>
Marko Lovrinović, dipl. iur.	
<b>VREMENSKA VRIJEDNOST NOVCA.....</b>	<b>193</b>
Mateja Gorše, doktorand	
<b>PRIMJENA MODELA ZA IZRAČUNAVANJE USPJEŠNOSTI POSLOVANJA PROIZVODNOG PREDUZEĆA.....</b>	<b>199</b>
Zlatko Džeko	
<b>PROBLEM NEZAPOSLENOSTI U SAVREMENOJ EKONOMIJI.....</b>	<b>207</b>
Jovana Cvjetičanin	
<b>MODERNA MONETARNA TEORIJA KAO OKVIR ZA VOĐENJE EKONOMSKE POLITIKE U ZEMLJAMA U RAZVOJU.....</b>	<b>217</b>
Doc. dr Mladen R. Perić	
<b>PRILAGODBA HRVATSKOG PRAVNOG PORETKA EUROPSKOJ PRAVNOJ STEČEVINI.....</b>	<b>225</b>
Nives Mišić	
<b>NEZAVISNOST U POSTUPKU REŠAVANJA SPOROVA POD OKRILJEM STO U SVETLU USTANOVLJENOG INSTITUCIONALNOG OKVIRA SISTEMA REŠAVANJA SPOROVA.....</b>	<b>233</b>
Msc., Nina Arsić, doktorand	
<b>UTJECAJ LIKVIDNOSTI NA FINANCIJSKI REZULTAT .....</b>	<b>237</b>
Gordana Bilić, mag. oec.	
Matea Nakić, mag. oec.	
Semina Skandro, mr. oec.	

## PREDGOVOR

Visoka škola modernog biznisa iz Beograda – Srbija, Sveučilište “Vitez” iz Travnika – Bosna i Hercegovina, Veleučilište „Lavoslav Ružička“ iz Vukovara – Hrvatska i Udruženje ekonomista i menadžera Balkana sa sedištem u Beogradu su organizovali Drugu međunarodnu naučnostručnu studentsku konferenciju o ekonomiji i informatici – SKEI 2017. Tema konferencije je bila: „EKONOMIJA I INFORMATIKA U FUNKCIJI ODRŽIVOG RAZVOJA I JAČANJA MEĐUNARODNE SARADNJE“.

Konferencija je održana 11. maja 2017. godine u Hotelu Palace i njen cilj je bio da omogući transfer znanja i poslovno umrežavanje za učesnike, među kojima su najznačajniji: studenti, profesori, učesnici iz privrede, različite ustanove i svi drugi zainteresovani subjekti. Pored toga, SKEI 2017 je imala za cilj da doprinese poboljšanju međunarodne saradnje u obrazovanju koja je osnova budućeg ekonomskog i društvenog napretka regiona. Takođe, učešćem na konferenciji mladim ljudima – studentima svih nivoa studija – se pružila jedinstvena prilika da publikuju rezultate svog naučnoistraživačkog rada i da steknu iskustva u pogledu prezentovanja svojih radova na međunarodnim konferencijama. Jedinstveni program konferencije kombinovao je prezentacije najnovijih naučnih dostignuća u tematskim oblastima konferencije, interaktivne diskusije i druge vidove interpersonalne razmene iskustava.

Tematske oblasti konferencije obuhvatile su sledeće oblasti:

1. Strategijski menadžment
2. Ljudski resursi
3. Preduzetništvo
4. Projektni menadžment
5. Menadžment novih tehnologija
6. Ekološki menadžment
7. Finansije i računovodstvo
8. Ekonomija
9. Poslovna informatika
10. Poslovno pravo.

Zbornik radova sadrži recenzirane i prihvaćene radove za izlaganje na konferenciji SKEI 2017 iz navedenih deset oblasti. Na osnovu analize učinaka konferencije i utisaka učesnika može se konstatovati da je Konferencija ispunila zadate ciljeve.



# DIGITALNA GENERACIJA U VISOKOM OBRAZOVANJU: BUĐENJE KREATIVNOSTI

Doc. dr Aleksandar M. Dejanović<sup>1</sup>

Prof. dr Čedomir Ljubojević<sup>2</sup>

---

<sup>1</sup> Visoka škola modernog biznisa, Beograd; aleksandar.dejanovic@mbs.edu.rs

<sup>2</sup> Visoka škola modernog biznisa, Beograd; cedimir.ljubojevic@mbs.edu.rs

---

## **Abstract:**

Profesori mogu lako da sagledaju koliko vreme brzo prolazi - dovoljno je samo da pogledaju u indeks kada je rođena generacija koja ulazi u visoko obrazovanje. Sada je na redu generacija „Z“ koja je prva u potpunosti odrasla uz novu digitalnu tehnologiju. Ovi studenti donose potpuno nove zahteve u sistem visokog obrazovanja. Jedan od ključnih zahteva odnosi se na podsticanje kreativnosti. Visoko obrazovanje u digitalnoj epohi treba da bude usmereno na razvoj kreativnosti, jer je to veoma izražena potreba savremenog društva. U tom smislu, neophodno je da visoko školske institucije neguju tzv kreativnu klimu, odnosno da primenjuju neke od tehnika koje podstiču kreativnost. Cilj ovih tehnika je da studente usmeri ka oslobađanju kreativnih potencijala i da tako omogući njihov individualni razvoj koji će biti i u funkciji podsticanja ukupnog društvenog razvoja.

**Ključne reči:** Digitalna generacija, digitalni jaz, visoko obrazovanje, kreativnost, tehnike za generisanje novih ideja.

## **Abstract:**

Professors can easily perceive how time flies - it is enough to look in the student grade history and the generation entering higher education year of birth is there. Now it's time for generation "Z", which is the first fully grown generation wich has developed within new digital technology. These students bring a completely new challenges in the system of higher education. One key requirement is to encourage creativity. Higher education in the digital epoch should be directed to the development of creativity, because it is a conspicuous need of modern society. In this regard, it is essential that high school institutions cultivate the so-called creative climate, or to apply some of the techniques that encourage creativity. The goal of these techniques is to direct students toward liberation of their creative potential and to allow their individual development, which will be in function of overall social development.

**Key words:** the digital generation, digital divide, higher education, creativity, techniques for generating new ideas.

## 1. UVOD

Studenti prve godine pripadaju tzv. digitalnoj generaciji. Oni koji su rođeni krajem 1990-tih, odnosno početkom 2000-tih godina ulaze u visoko obrazovanje i sa sobom donose znatno drugačije zahteve u odnosu na svoje prethodnike koji su odrasli u „analognom“ dobu. Ovi zahtevi su posledica potpuno novog, digitalnog, okruženja. Marc Prensky (2001, str.1-2) je ukazao da današnji studenti nisu ljudi kojima je naš tradicionalni sistem obrazovanja bio namenjen. Današnji studenti - od vrtića do koledža su prva generacija koja je odrasla uz novu tehnologiju. Čitav život su njom okruženi i koriste računare, video igrice, digitalnu audio tehniku, video kamere, mobilne telefone i sve druge alate digitalnog doba. Prosečan student danas proveo je manje od 5.000 sati čitajući, ali više od 10.000 sati igrajući video igrice i više od 20.000 sati gledajući televiziju. Računarske igre, e-pošta, Internet, mobilni telefoni i neposredna razmena poruka su integralni delovi njihovih života. Sada je jasno da, kao posledica tog sveprisutnog okruženja i količine

interakcije sa njim, današnji studenti razmišljaju i obrađuju informacije na elementarno drugačiji način od svojih prethodnika.

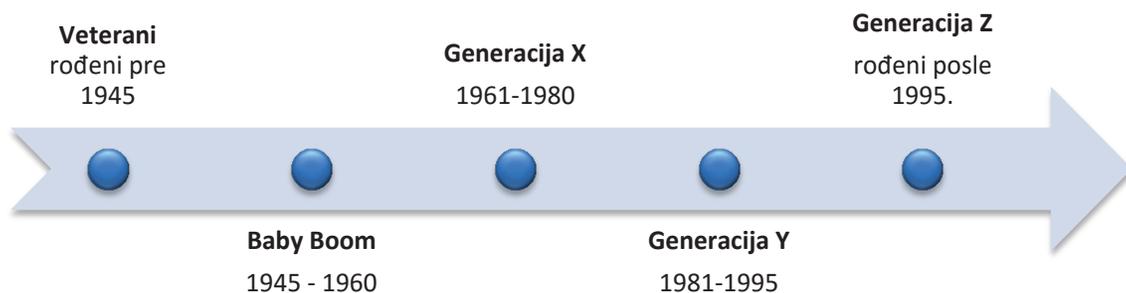
Dolazak ove generacije u sistem visokog obrazovanja neminovno zahteva prilagođavanje studijskih programa, primenu novih nastavnih sredstava, ali i promenu uloge profesora. Jednostavno, postoji značajna razlika između onoga što digitalna generacija traži i onoga što visoko obrazovanje nudi. Jedan od najvažnijih zahteva digitalnog doba je podsticanje kreativnosti. Ubrzani tehnološki razvoj jednostavno nije moguće nastaviti bez uzleta kreativnosti. U tom smislu, da bi se probudila kreativnost, potrebno je da studenti i profesori u procesu obrazovanja „investiraju“ različita znanja i veštine. Studenti treba da ulože afinitete prema novoj tehnologiji i svoju maštu, a profesori treba da iskoriste svoje iskustvo i sposobnosti da nauče studente da kreativno razmišljaju. Takođe, potrebno je da menadžment visoko obrazovnih institucija stvori tzv. kreativnu klimu koja omogućava razvoj kreativnosti i među studentima, ali i među profesorima.

Ovaj rad ima karakter preliminarog, odnosno eksplorativnog istraživanja koje treba da identifikuje problem i trasira put za dublja istraživanja. Njegov osnovni cilj je da ukaže na dubinu i širinu „digitalnog jaza“ u visko obrazovnom sistemu. U ovom procepu je „nestala“ kreativnost. Studentima koji pripadaju digitalnoj generaciji je potreban putokaz prema kreativnosti. Ako to ne dobiju u procesu visokog obrazovanja, biće prepušteni sami sebi. To je dobro uočio Steve Hargadon koji je u svom tekstu „Revolucija učenja je počela“ (The Learning Revolution Has Begun) istakao: „Možda mislite da nismo čemu da naučimo generacije studenata koje izgledaju tehnički dobro potkovane, ali oni nas zaista, zaista trebaju. Decenijama smo učili studente kako da traže informacije - sada ih moramo učiti kako da ih biraju iz preobilja informacija. Mladi ljudi koji pripadaju digitalnoj generaciji srodili su se sa novim tehnologijama, ali njihovo znanje je na površinskom nivou i oni očajnički trebaju trening u pravim veštinama mišljenja. Više od bilo koje druge generacije, oni žive živote koji su veoma udaljeni od nas starijih“ (Hargadon, 2008, str.5).

U drugom delu rada, predloženo je nekoliko tehnika koje podstiču kreativni način razmišljanja i koje je moguće primeniti u nastavi. Neke od ovih tehnika su već dugo poznate i potvrđene u praksi (npr. brainstorming tehnika), ali su neke novijeg datuma. Dometi novijih tehnika još uvek nisu dovoljno proučeni, što može biti podsticaj za naredna istraživanja ove značajne teme.

## 2. SMENE GENERACIJA

U literaturi postoje različite tipologije generacija koje su definisane prema dva osnovna kriterijuma: (1) godine starosti i (2) zajedničke generacijske osobine. Ovakve kategorizacije služe da bi se proučile razlike i sličnosti između različitih generacije, odnosno da bi se olakšao generacijski dijalog. Rasponi između generacija, po pravilu, obuhvataju po nekoliko decenija. Najstarija generacija najčešće se naziva „Veterani“ koji su rođeni pre i u toku II svetskog rata. Nasledila ih je tzv. „Baby Boom“ generacija u kojoj spadaju osobe rođene u periodu od 1945 - 1960-te godine. Nakon toga na scenu je stupila generacija „X“ koja je rođena tokom razdoblja 1961-1980. godine. Generacija „Y“ obuhvata sve one koji su rođeni između 1981-1995. godine. Najmlađa generacija rođena je posle 1995-te godine. To je generacija koja je rođena na razmeđu dva milenijuma koja se u literaturi najčešće naziva „Z“ generacija (Slika br.1):



Slika br.1. RASPONI IZMEĐU GENERACIJA

Adaptirano prema: Barclays, University of Liverpool

Ovaj rad je fokusiran, pre svega, na generaciju "Y" i "Z" koju često u literaturi nazivaju Milenijumskom generacijom (Millennials). Ova generacija je veoma brojna: samo u SAD živi 80 miliona, a na globalnom nivou oko 2,5 milijarde pripadnika ove generacije. Prema procenama demografa, do 2020 godine, 50% od ukupnog broja zaposlenih biće iz Milenijumske generacije, a 10 godina kasnije čak 75%.

U drugoj polovini ove decenije, generacija "Z" ulazi u visoko obrazovanje predstavljajući nove zahteve pred obrazovni sistem. Digitalna generacija, nošena talasom savremenih tehnologija, "pritiska" tradicionalni sistem visokog obrazovanja, odnosno inicira promene u njemu. Promene koje su u toku nisu "kozmetičke", nego veoma radikalne. Nastaju novi studijski programi prilagođeni zahtevima digitalne epohe, menja se uloga profesora, koriste se savremena nastavna sredstva, širi se elektronsko učenje (e-learning), jača značaj neformalnog obrazovanja i tzv. koncepta doživotnog učenja (Lifelong learning). Međutim, ove promene ne uspevaju da prate ritam digitalne revolucije, odnosno zahteve digitalne generacije. Zbog toga je važno sagledati širu sliku o karakteristikama ove generacije, o njihovim interesovanjima i načinu života, o njihovim željama i očekivanjima. Na osnovu toga mogu se bolje razumeti promene obrazovnog sistema koje su u toku, ali i promene koje uskoro dolaze.

### 3. POJAM I KARAKTERISTIKE DIGITALNE GENERACIJE

Generacije koje su rođene krajem 1990-tih i početkom 2000-tih godina imaju mnogo imena. Najčešće ih nazivaju „Digitalnom generacijom“, „Net generacijom“, „e-Generacijom“ ili „Cyber generacijom“. Ovi nazivi naglašavaju njihovu izraženu povezanost sa tehnologijom koja snažno utiče na njihov razvoj (tehnološki determinizam). Digitalna generacija je „uronjena“ u bitove. Njihov najbolji prijatelj je Internet koji je istovremeno njihov prozor u svet. Oni su toliko navikli na novu tehnologiju da su u značajnoj meri postali i zavisni od nje (Tapscott, 2011). Pojedini autori ih zovu i generacija „C“. U ovom nazivu su sintetizovani engleski termini: connected (povezani), creative (kreativni) i click (prema zvuku tastature i kompjuterskog miša). Sličan pojam koji se može pronaći u literaturi je „Y“ generacija kojoj pripadaju svi oni rođeni posle 1981. godine. Sa druge strane, Rowlands i saradnici govore o „Google“ generaciji koja obuhvata mlade rođene nakon 1993. godine (Rowlands et. al. 2008).

Marc Prensky (2001) je ove studente današnjice proglasio „Digitalnim urođenicima“ (Digital Natives) i istakao da su to izvorni govornici digitalnog jezika računara, video igrice, mobilnih telefona i Interneta. Šta smo onda mi ostali? „Mi koji nismo rođeni u digitalnom svetu, ali smo želeli, ili bili prinuđeni da manje ili više prihvatimo novu tehnologiju uvek ćemo biti Digitalne pridošlice (Digital Immigrants). Ovaj naziv su ubrzo prihvatili i drugi autori (Gaston, 2006, Selwyn 2009, Cabanero, 2009, Jones i Shao, 2011; Autry i Berge, 2011; Zimmerman 2012) tako da je postao prilično zastupljen u literaturi.

Karakteristike digitalne generacije detaljno su opisane u literaturi. Veen i Vrakking (2009) su uporedili „digitalnu“ i „analognu“ generaciju. Digitalna generacija je mnogo brža, rasute pažnje. Pripadnici ove generacije imaju široki raspon pažnje i sposobni su da rade istovremeno više poslova. Radije koriste tastature od olovke. Čitaju sa ekrana, a ne sa papira. Takođe, stalno su povezani (umreženi). Preferiraju vizuelne informacije, raznolikost i zabavna iskustva u učenju (Tabela br.1.):

**Tabela br.1. RAZLIKA IZMEĐU DIGITALNE I ANALOGNE GENERACIJE**

DIGITALNA GENERACIJA	ANALOGNA GENERACIJA
Velika brzina	Konvencionalna brzina
Širok raspon pažnje	Usmerena pažnja
Multitasking	Monotasking
Učenje traženjem informacija	Učenje memorisanjem informacija
Nestrpljivost	Strpljivost
Nelinearan pristup učenju	Linearan pristup učenju
Ikoničke veštine	Veštine čitanja
Umreženost	Individualnost
Aktivno stvaranje znanja	Pasivnost (slušanje, reprodukcija)
Upotreba mašte	Orijentacija na realnost
Visok stepen afiniteta prema novoj tehnologiji	Nizak stepen afiniteta prema novoj tehnologiji

Adaptirano prema Veen i Vrakking, 2009.

Jedna od glavnih karakteristika digitalne generacije je naviknutost na veliku brzinu. Nova tehnologija omogućava rešavanje pojedinih zadataka neverovatnom brzinom (npr. složene matematičke operacije koje su ranije zahtevale vreme mereno u satima, sada se rešavaju u milisekundama). Takođe, zahvaljujući novim tehnologijama komunikacija je postala veoma olakšana. Ranije dopisivanje podrazumevalo je da pošta putuje danima, dok se danas elektronska pošta isporučuje za nekoliko sekundi. Da bi se ranije napravila fotografija bilo je potrebno da imate fotografski aparat, film i laboratoriju za izradu fotografija. Danas je dovoljan jedan klik na kameri mobilnog telefona. Posledice takvog tehnološkog napretka je tzv. psihološko očekivanje brzine (Milivojević et al., 2013). U tom smislu može se opravdano postaviti pitanje da li je digitalna generacija postala suviše brza, odnosno da li je postala „žrtva“ brzine? Digitalna generacija nije tolerantna na čekanje odgovora na poruku ili povratne informacije npr. o napretku, uspehu na ispitu i sl. Mogućnosti nove tehnologije stvorile su tzv. „diktaturu hitnosti“ koja je sporije, odnosno promišljene reakcije i odgovore poslala u muzej. Naime, ovaj imperativ brzine ne ostavlja prostor da se dublje sagleda problem, kvalitetno obrade i analiziraju informacije. Zbog toga digitalna generacija često donosi instant zaključke, gubi sposobnost razdvajanja relevantnog od irelevantnog i ne uspeva da dospe do dublje spoznaje.

Digitalna generacija ima sposobnost da istovremeno radi više poslova (multitasking), jer dobro poznaje tehnologiju koja joj to omogućava. Mladima nije problem da istovremeno slušaju muziku, šalju poruke, gledaju Facebook i to ističu kao svoju vrlinu zbog koje se smatraju efikasnijim u odnosu na prethodne generacije (Burak, 2012). Na osnovu verovanja da mogu uspešno da rade više stvari istovremeno, te da se mogu spretno prebacivati između različitih zadataka, a zahvaljujući dostupnosti novih prenosivih digitalnih uređaja, studenti često tokom nastave kombinuju slušanje profesora, učestvuju u raspravi, a paralelno s tim proveravaju svoje poruke ili komuniciraju sa prijateljima na društvenim mrežama. Međutim, istraživanja su pokazala da ovakvo ponašanje ne donosi uvek željeni rezultat. Profesorica Burak je nedavno realizovala jedno od ovakvih istraživanja na uzorku od 774 studenta. Rezultati su potvrdili da istovremeno slušanje predavanja, slanje poruka, gledanja Internet sadržaja smanjuje izgleda za postizanje dobrih rezultata tokom studija. U objašnjenjima se navodi da realizacija više složenijih zadataka istovremeno može izazvati čak 50% više grešaka, a konačno i zahtevati 50% više utrošenog vremena u odnosu na sekvencijalni pristup problemu. Dakle, čini se da distribucija pažnje na više zadataka predstavlja opterećenje za kognitivne resurse, a uz to znači i gubitak vremena, što se pripisuje prelascima sa jednog zadatka na drugi, naročito ako su oni kompleksni (Wood et al., 2011).

Širok raspon pažnje je još jedna bitna karakteristika digitalne generacije. Sve ih interesuje, ali prilično površno. Nisu u stanju da održe koncentraciju, jer žive brzo i zaokupljeni su sa više stvari istovremeno. Milivojević sa pravom ističe da brze promene fokusa između različitih zadataka, zatrpanost obiljem informacija i njihovo brzo procesuiranje, kao i potreba za visokim nivom stimulacije, rezultiraju "lebdećom" pažnjom (Milivojević et al., 2013, str. 213-2014). Imajući u vidu da su sve informacije lako dostupne, pripadnici digitalne generacije se ne trude da ih zapamte. Umesto da se sete neke informacije, oni se samo prisećaju gde informaciju mogu da potraže. Internet je postao "dodatak" njihovom pamćenju koji se koristi kao lična memorijska banka. To dovodi da Internet smanjuje naš kapacitet za koncentraciju i kontemplaciju (Carr, 2011). Na osnovu toga nastaje sve veća površnost i manjak kritičkog razmišljanja, odnosno vrednovanja i tumačenja. Dakle, način na koji se trenutno koristi Internet utiče na to da se pamti malo i ne promišlja duboko (Ben David Kolikant, 2010), ali visok nivo komfora koji pruža tehnologija, ponekad stvara osećaj lažne sposobnosti (Berk, 2010). Međutim, ne slažu se svi sa ovakvim stavovima. Postoje autori koji smatraju da novi mediji razvijaju nove oblike kognitivnih sposobnosti (Deveau et.al., 2014).

Moderna tehnologija nudi studentima mogućnost da postanu brži i efikasniji, ali sa druge strane preterano oslanjanje na komfor koji pruža može izazvati tzv. intelektualnu mlitavost, odnosno mentalnu, ali i fizičku lenjost. Ben-David Klikant (2010) strahuje da se zahvaljujući takvom pristupu stvara lenja generacija. On takav stav temelji na istraživanju u kome je 48% mladih ispitanika priznalo da su oni lenja generacija kada se radi o učenju. U grupi osnovaca utvrđeno je da se deca gotovo dva sata dnevno više zabavljaju pred ekranima nego izvan kuće, a radije igraju kompjuterske igrice nego što se bave sportom. Pored toga, oni imaju sve manju potrebu da izlaze iz kuće zbog druženja sa vršnjacima, jer to čine na društvenim mrežama. Fizička neaktivnost nepovoljno utiče na njihovo zdravlje, pa se u ovoj generaciji često javljaju zdravstveni problemi izazvani prekomernim sedenjem. Osim toga, postoji opasnost da tehnologija do te mere "zarazi" mlade ljude da oni gotovo čitavu noć provode ispred raznih ekrana, što rezultira i nedostatkom sna. Zbog ovog sindroma "besanih noći" nastaju problemi koncentracije i usporenosti u izvršavanju školskih obaveza (Bassiouni i Hackley, 2013).

Moralni i pravni aspekti korišćenja novih tehnologija su takođe izuzetno značajni. Nepoštovanje intelektualnog vlasništva, odnosno autorskih prava postala je veoma raširena destruktivna aktivnost na Internetu (Keen, 2010, str. 154). Preuzimanje tuđih radova i predstavljanje kao svojih preraslo je u masovnu pojavu, tako da se čak može govoriti o "Copy Paste" sindromu među studentima. Keen (2010) kritikuje ovu osobinu mladih naraštaja, štaviše optužuje ih da se ponašaju kao intelektualni kleptomani. Sadržaje na Internetu ne doživljavaju kao tuđe vlasništvo, već kao opšte dobro, a preuzimanje ne smatraju krađom (Brenan, 2011). To pokazuju i rezultati istraživanja Centra za akademski integritet u SAD u kojem je utvrđeno da je 70% studenata priznalo da preuzima sadržaje sa Interneta ne vodeći računa o intelektualnoj svojini tj. o autorskim pravima, a čak 77% studenata je izjavilo da ne smatra da je to ozbiljna stvar. Zbog tako raširene prakse prisvajanja tuđih radova, sve je teže, a ponekad i nemoguće proveriti autentičnost ideja i izvorno autorstvo (Bilić, 2015).

Na osnovu prethodnih napomena, može se uočiti da u teoriji postoje dva pravca. Većina autora ističe prednosti koje donosi nova tehnologija i vrline Internet generacije (Prensky, Tapscott) i zato se nazivaju digitalni optimisti. Međutim, u akademskoj zajednici ne dele svi ovaj optimizam. Pojedini autori kao što su Keen i Carr ukazuju na probleme koje donosi preterano oslanjanje na novu tehnologiju (npr. problem cybersocijalizacije, zavisnost od Interneta, zdravstveni problemi izazvani dugotrajnim sedenjem i gledanjem u različite ekrane). U ovoj prilično zaoštrenoj debati pro et contra, istina je, kako to najčešće biva, negde u sredini. Neosporno je da novi tehnološki talas donosi mnoge prednosti i da mladi, po pravilu, imaju izražen afinitet prema prihvatanju nove tehnologije. Isto tako, neosporno je da nova tehnologija opterećuje određenim problemima društvo, odnosno digitalnu generaciju.

#### 4. DIGITALNI JAZ

Afirmacijom digitalne tehnologije i pojavom digitalne generacije profesori i studenti su se međusobno udaljili. Profesori nastoje da prihvate svoje novo okruženje, ali oni ne mogu u potpunosti da se otarase svojih starih navika (jednom nogom su u digitalnom, a jednom nogom u analognom dobu). Oni su tzv. digitalne pridošlice i lako ih je prepoznati. Npr. digitalne pridošlice će u većini slučajeva odštampati primljeni e-mail, ili će tekst koji su napisali uz pomoć računara štampati da bi ga ispravljali olovkom na papiru. Radije će zvati telefonom, nego poslati SMS poruku, zapisivati beleške na hartiji umesto na nekom uređaju i sl. Digitalne pridošlice uče digitalni jezik naknadno, u zreom životnom dobu, a u tom slučaju - kažu stručnjaci - teže se uči. Na osnovu toga nastaje paradoks, odnosno jedan od najvećih problema sa kojim se suočava današnje obrazovanje: digitalni imigranti, u ulozi instruktura, uče digitalnu generaciju potpuno novom digitalnom jeziku?! Na ovaj način stvara se jaz između učenika (studenata) i njihovih profesora koji se najčešće naziva „digitalni jaz“. On se ogleda u tome da je učenicima (studentima) dosadno na časovima, da ne žele da uče i da nemaju poverenja u nastavnike koji gube autoritet. Digitalna generacija je navikla na veliku brzinu, na istovremeno izvođenje više zadataka (multitasking), zabavu, maštovitost, brze rezultate. Radije koriste grafiku, a manje tekst. Najbolje funkcionišu kada su umreženi. Sa druge strane, njihovi nastavnici i profesori su navikli na sporiji ritam, na dostizanje ciljeva korak po korak, na ozbiljni individualni rad. Zato je potrebno fundamentalno promeniti arhitekturu obrazovanja. Koncept klasične škole, u tome se slaže većina autora, je zastareo i treba ga menjati, jer je u osnovi nastao još u XVII veku. Tada je škola bila „podešena“ za potrebe industrijske revolucije, a sada se suočava sa zahtevima informatičke revolucije.

Digitalni jaz se može premostiti na sledeće načine:

- Angažovanjem studenata, odnosno njihovo aktivno uključivanje u nastavni proces;
- Motivacijom studenata;
- Korišćenjem savremenih digitalnih alata u nastavi;
- Učenjem kroz igru;
- Afirmacijom koncepta doživotnog učenja i podsticanjem studenata da se uključe u različite oblike neformalnog obrazovanja;
- Povezivanjem teorijske i praktične nastave.

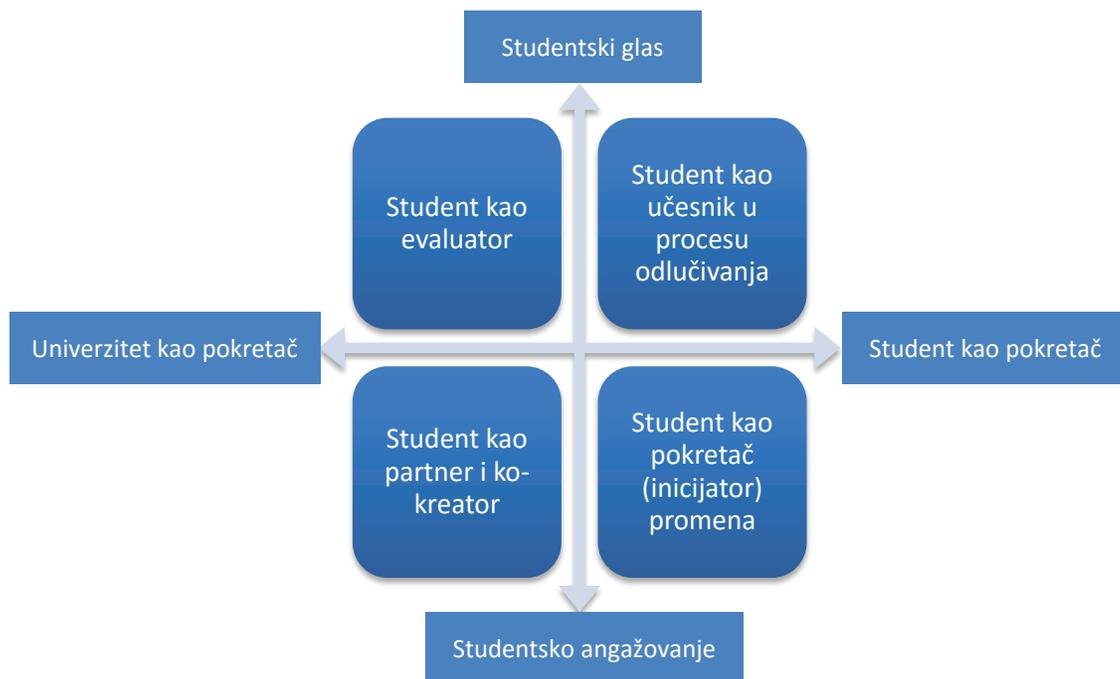
Vreme u kojem profesor priča, a studenti pasivno slušaju pripada prošlosti. Digitalno doba zahteva uspostavljanje interakcije u nastavnom procesu. Uostalom, digitalna generacija je korišćenjem novih tehnologija i navikla na interaktivnost. Dakle, potrebno je da i profesori odgovore na ovakav izazov osmišljavanjem nastavnih situacija u kojima će studenti aktivno učestvovati u izgradnji sopstvenog znanja kroz istraživački rad, rešavanje problema, saradnju i komunikaciju sa drugim studentima, vršnjačko učenje, samostalno ili timsko kreiranje nastavnih materijala, analiziranje i vrednovanje izvora informacija i sl. Pri tome, neophodno je da profesori koriste savremena nastavna sredstva na bazi informaciono - komunikacione tehnologije, odnosno da odaberu digitalne alate koji najviše odgovaraju postavljenom cilju. Takođe, možda najvažnija uloga profesora je da motivišu studente i da podstaknu odgovornost prema učenju, odnosno da afirmišu koncept celoživotnog ili doživotnog učenja (Čakarević, 2014).

Koncept doživotnog učenja podrazumeva uključivanje studenata u razne oblike neformalnog učenja. To je oblik obrazovanja koji se realizuje van formalnog sistema, odnosno kao dopuna formalnom obrazovanju. Neformalno obrazovanje je organizovana edukativna aktivnost čija je svrha da zadovolji potrebe korisnika, ali i ciljeve učenja. Ovaj vid obrazovanja se najčešće pojavljuje u obliku posebnih obrazovnih i trening programa za sticanje različitih znanja i veština (Dejanović i Ljubojević, 2015). Prednost neformalnog učenja je u tome što je znatno fleksibilnije i brže u odnosu na formalni sistem obrazovanja. Digitalna generacija je, na osnovu korišćenja savremene tehnologije, navikla na fleksibilnost i brzinu, tako da joj ovakve karakteristike neformalnog obrazovanja potpuno odgovaraju.

Izuzetno je važno da profesori i studenti prošire nastavu i izvan amfiteatra. Digitalnu generaciju treba podsetiti da postoji i realan svet, a ne samo onaj virtuelni. To znači da bi npr. studenti menadžmenta,

osim u učionici, trebalo da uče i u kompanijama. Studenti prava trebalo bi da provedu značajan deo nastave u sudnicama, a studenti poljoprivrede na farmama. Na osnovu toga oni bi mogli da sagledaju kako se primenjuje znanje, odnosno kako se rešavaju konkretni problemi u praksi. Takođe, zahvaljujući praktičnom radu mogli bi da vide korist i perspektivu koja ih očekuje nakon završetka studija.

Dakle, brzi tehnološki napredak neminovno je izazvao potrebe za promenama u obrazovnom konceptu. U razvijenim zemljama se sve više prihvataju novi standardi u oblasti obrazovanja koji su u značajnoj meri pomerili staromodna shvatanja i koncepte nastave. Modernizacija obrazovne tehnologije kao sastavnog dela nastavnog procesa je neminovna u ovom tehnološkom trenutku. Pojam znanja se menja. Savremeno obrazovanje zahteva transformaciju „tradicionalnog modela reprodukcije znanja“ u model „aktivne izgradnje znanja“ u kome su profesori i učenici partneri u zajedničkom delovanju na izgradnji baze znanja koju treba usvojiti (Čakarević, 2014). Naime, visoko obrazovanje spada među specifične i kompleksne usluge čiji kvalitet presudno zavisi od toga kako i u kojoj meri uspostavljena interakcija između davaoca i korisnika usluge (između profesora i studenata). Kada se govori o participaciji studenata u obrazovnom procesu, u savremenoj literaturi se naglašavaju četiri uloge studenata. Prva uloga studenta, kao klijenta, odnosno korisnika usluga visokog obrazovanja, da oceni kvalitet usluge. U tom smislu student se pojavljuje u ulozi evaluatora. Druga uloga studenata je da, kao partneri, sarađuju u definisanju nastavnih planova i programa (kurikuluma), a treća uloga studenata odnosi se na njihovo učestvovanje u donošenju odluka visokoobrazovne institucije. Konačno, četvrta uloga studenata je da pokreću, odnosno iniciraju promene (Slika br.2.):



Slika br.2. ULOGE STUDENATA U SAVREMENOM VISOKOM OBRAZOVANJU

Adaptirano prema: Dunne & Zandstra, 2011, p. 17.

Sa druge strane, digitalno doba zahteva i promenu uloge profesora. U tradicionalnom sistemu obrazovanja dominantna uloga profesora bila je “predavač”. Međutim, kako je ranije napomenuto, jedna od najvažnijih karakteristika digitalne epohe je istovremena realizacija više zadataka (Multitasking). U skladu sa time, profesori su prinuđeni da osim uloge predavača preuzmu i druge važne uloge kao što su: profesor kao motivator, zatim profesor kao partner, odnosno saradnik studenata, kao i profesor kao savetnik. Takođe, profesor treba studentima da posluži i kao uzor, da bi im ličnim primerom istakao značaj akademske etike.

## 5. KREATIVNOST KAO KLJUČNA REČ U DIGITALNOM DOBU

Kreativnost se veoma različito definiše u teoriji i praksi. Dubljim uvidom u literaturu može se pronaći preko stotinu definicija kreativnosti, što odražava raznolikost interesovanja, motiva i pristupa mnogih autora. Npr. Guilford(1950) zastupa veoma široko shvatanje kreativnosti. On smatra da su svi ljudi kreativni, jer su neponovljivi u svojoj prirodi. Takođe, ovaj autor ističe da i sama mašta (fantazija) može da bude stvaralačka, odnosno da nema suštinske razlike u vrsti mišljenja koja je u osnovi stvaranja opipljivog proizvoda i stvaralačke fantazije. Međutim, MacKinnon zastupa uže shvatanje. On naglašava da se kreativnost ogleda u realizaciji, jer ne zavisi samo od specifičnih osobina i uslova unutar ličnosti, već i onih izvan ličnosti (kao što su sredina, materijalne mogućnosti, sloboda izražavanja u jednom društvu i sl.). Dakle, MacKinnon(1963) zaključuje da kreativno delo, osim toga što treba da bude novo, odnosno originalno, treba u određenom obimu da bude usmereno na rešavanje određenog problema, tj. ispunjenju prepoznatljivih ciljeva. Drugim rečima, kreativno je samo ono što nalazi izraz u opipljivom svrshodnom delu. Prema mišljenju Simona (1967) da bi rešavanje nekog problema bilo kreativno treba da zadovolji sledeće uslove: (1) Proizvodi mišljenja moraju biti novi i vredni za mislioca i za društvo; (2) Neophodno je da mišljenje bude nekonvencionalno i da unosi neku promenu u prethodno usvojene ideje ili da ih odbaci i zameni; (3) Kreativnost zahteva visoku motivaciju, intenzitet i istrajnost. Znači, Simon tvrdi da kreativni čin (rađanje novog) zahteva mukotrpan i svrshodan rad i da kreativni proces po pravilu sadrži teškoće, odnosno suočava se sa izazovima u realizaciji. Newell i Shaw (1972) definisali su kreativnost kao radikalnu novinu ili rešenje problema, odnosno radikalno re-formulisanje problema. Jedan od najčešće navođenih autora u ovoj oblasti je Frank Baron (1995) je veoma sažeto definisao kreativnost kao sposobnost da se proizvede delo koje je ne samo novo (originalno, neočekivano) nego i korisno. Međutim, postoje i autori koji nisu isključivi kada se govori o originalnosti kao uslovu za kreativnost. Npr. Higgins (1999) smatra da se kreativnost može graditi i na novoj kombinaciji već postojećih znanja i ideja, tj. na novom načinu na koji se ta znanja i ideje koriste.

Kreativnost predstavlja jednu od ključnih reči u projekcijama društva u trećem milenijumu i preporukama o razvoju obrazovanja koje daju relevantne međunarodne institucije. Potrebe za kreativnim stručnjacima su sve veće, tako da organizacije u digitalnom dobu nastoje da neguju kreativnost, odnosno da stvaraju i privlače kreativne pojedince. Na početku XXI veka kreativno izražavanje i stvaranje se mogu odrediti kao lična i društvena potreba, čije zadovoljenje pojedincu osmišljava život, a zajednici kojoj pripada obezbeđuje napredak. Kreativne ličnosti su proizvođači, a ne potrošači znanja. „Savremeni svet traži kreativne stvaraoce da bi opstao i napredovao“ (Maksić, 2006, str.33.). Svesni značaja kreativnosti, lideri Evropske unije su 2009. godinu proglasili za “Godinu kreativnosti i inovacije”, a u toj godini Dan Evrope obeležen je sloganom “Imam ideju!”. Na ovaj način, promovisana je kreativnost kao jedan od najvažnijih uslova za lični i društveni napredak u digitalnom dobu.

Kreativni pojedinci iniciraju i podstiču društveni razvoj, tako da je zadatak svih segmenata u modernom društvu da stimulišu, odnosno aktiviraju kreativne potencijale. Stepem privrednog razvoja u kome su znanje, informacija i kreativnost ključne komponente stvaranja ekonomskih vrednosti naziva se ekonomija znanja. U nastojanju da naglase ulogu i značaj kreativnosti u modernom društvu, pojedini eksperti su se poslužili dobro poznatom Ajnštajnovom formulom u kojoj su korišćeni isti simboli, ali sa različitim značenjem (Simeunović i Milić, 2012):

### Formula br. 1

$$E = mc^2$$

gde je:

E – ekonomija znanja

m – novac;

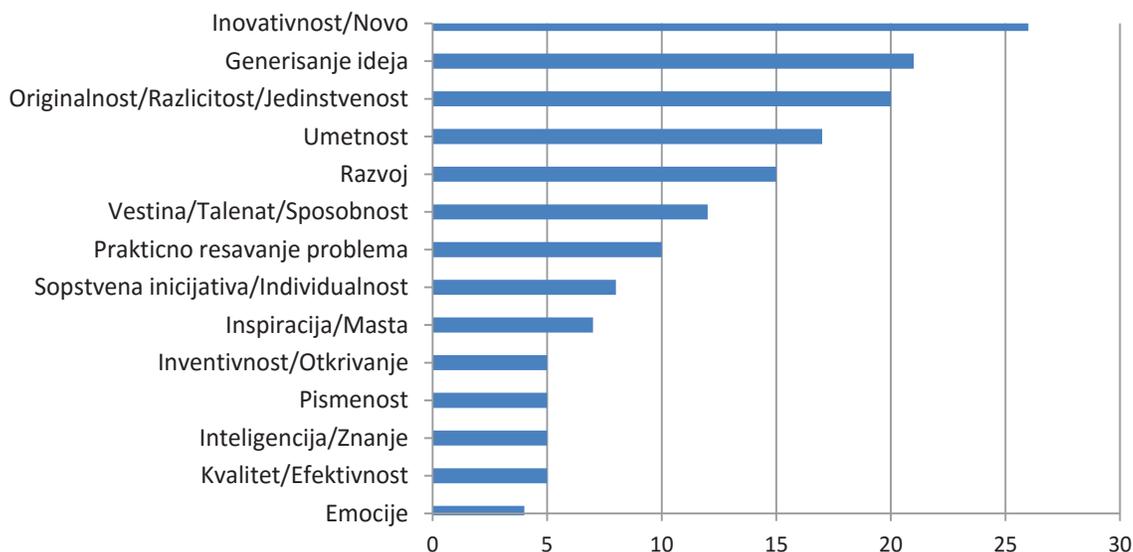
c – kreativnost.

Dakle, navedena formula pokazuje da je ekonomija znanja proizvod uloženog novca u kreativnost. Drugim rečima, ekonomija znanja je rezultat investicija u kreativnost. Zbog toga moderna, odnosno napredna društva stalno povećavaju ulaganja u kreativne potencijale.

## 6. KREATIVNOST DIGITALNE GENERACIJE

Mnogi autori smatraju da je digitalna generacija kreativnija u odnosu na prethodne, argumentujući ovu tvrdnju činjenicom da savremena tehnologija pruža izuzetne mogućnosti za razvoj kreativnosti. Ova generacija je radoznala, maštovita, voli igru i interakciju, ima širok raspon interesa, umrežena, sklona riziku (prihvata izazove) što je preduslov za kreativnost. Kroz sveprisutnu komunikaciju, pripadnici ove generacije mogu veoma brzo i efikasno da razmenjuju znanja i ideje, ukrštajući različite kulture. Zahvaljujući tome nastaje plodno tle za bujanje kreativnosti. Zato nije ni čudo da mnoge od inovativnih i uspešnih kompanija vode mladi ljudi. Među ovim kompanijama su i giganti kao što su Google, Facebook, Snapchat i sl. (Gioia, 2016).

Pripadnici digitalne generacije ne posmatraju kreativnost jednoznačno, već kao kombinaciju različitih atributa (Slika br.3):



**Slika br.3.** KAKO DIGITALNA GENERACIJA SHVATA KREATIVNOST

Izvor:howcoolbrandsstayhot.com

Kao što pokazuje prethodna slika, za digitalnu generaciju kreativnost je, pre svega, kombinacija inovativnosti, sposobnosti za generisanje novih ideja, originalnosti i umetničkog izražavanja. Znatno manji procenat pripadnika ove generacije povezuje kreativnost za inteligencijom, kvalitetom i emocijama. Ova i slične ankete mogu da pokažu kako digitalna generacija shvata kreativnost, ali ne mogu da daju odgovore u kojoj meri digitalna generacija ispoljava kreativnost. Tvrdnja, odnosno ocene da je digitalna generacija kreativna zahteva odgovarajuća merenja. Kreativnost se najčešće identifikuje i meri na osnovu dva postupka: (1) testiranjem; (2) procenjivanjem.

**Testiranje** podrazumeva korišćenje standardnih testova na osnovu kojih se izmerene vrednosti u uzorku upoređuju sa standardnim, empirijski proverenim, vrednostima. Prve testove za merenje kreativnosti napravio je Guilford 1950-tih godina. Ovi testovi su poznati kao Južnokaliifornijski testovi divergentne produktivnosti (Divergent Productive Tests) i merili su svojstva jednog od tipova mišljenja koje je Guilford nazvao divergentno mišljenje. Među Guilfordovim testovima najpoznatiji su „test posledica“, „test davanja naslova“, „test cigle“ i „test simbola“. Ubrzo su se u teoriji i praksi pojavili i drugi slični testovi kreativnosti kao npr. Test različitih upotreba (The Alternative Uses Test), zatim Test poboljšanja produkta (The Product Improvement Test) i Test posledica (The Consequence Test). Ipak, najveću popularnost stekli su Torensov test kreativnog mišljenja (Torrence Test of Creative Thinking - TTCT), Mednikov test udaljenih asocijacija (Remote Associated Test) i Valač-Koganov test (Wallach-Kogan Test). Svi ovi testovi zahtevaju od ispitanika da generiše najveći mogući broj ideja koje data situacija

dozvoljava. Rezultati se boduju prema utvrđenim kriterijumima, upoređuju sa standardizovanim skalama i na osnovu toga se donose odgovarajući zaključci (Maksić i Đurišić-Bojanović, 2003).

Postoje i drugačiji testovi koji su usmereni na otkrivanje i merenje bitnih karakteristika kreativne ličnosti. Jednu grupu testova čine biografski inventari i testovi ličnosti od kojih su najpoznatiji: Inventar životnih iskustava (Michael & Colson, 1979), Skala kreativnosti u životu (Richards et al., 1988) i Iowa inventar kreativnosti (Colangelo et al., 1992). Ova merenja ličnih karakteristika za koje se smatra da povećavaju verovatnoću pojavljivanja kreativnosti fokusirana su uglavnom na radoznalost, dovtljivost, nezavisnost, samopoverenje, istrajnost i nekonvencionalnost. Osim navedenih testova koji se zasnivaju na generisanju ideja i merenju bitnih karakteristika kreativne ličnosti, u teoriji i praksi se koriste i testovi za rešavanje problema od kojih je najpoznatiji Test kreativne imaginacije (Schubert, Wagner & Schubert, 1988). Konačno, poslednju grupu čine nekognitivni testovi kao što su Test za merenje kreativnog mišljenja pomoću crteža (Urban i Jellen, 1993) i Test kreativnog funkcionisanja (Smith i Carlsson, 1989).

**Procene kreativnih potencijala** su ugovnom subjektivne i imaju niz nedostataka. Ipak, procene profesora, roditelja, vršnjaka, kao i informacije dobijene na osnovu samprocene su izuzetno važne za otkrivanje i usmeravanje stvaralačkih sposobnosti mladih. Procena profesora je veoma korisna, pre svega, zbog njegovog profesionalnog iskustva. Profesori imaju mogućnost da upoređuju učenike i studente istog uzrasta u dužem vremenskom periodu i zahvaljujući tome imaju bolji vidik za "osmatranje" kreativnosti. Ipak, prilikom donošenja zaključaka, treba biti veoma oprezan. Rezultati brojnih istraživanja govore o njihovim greškama u proceni (stopa pogrešnih procena dostiže čak i do 50%). Zbog toga, procene nastavnika o kreativnosti učenika i studenata treba dopuniti procenama roditelja. Prednosti ove procene su u tome što roditelji mogu da svoje dete posmatraju u različitim situacijama i da uočavaju njegovo ponašanje i dostignuća. Međutim, i informacije dobijene od roditelja treba posmatrati sa rezervom, jer roditelji često nisu objektivni. Da bi se postigla što veća objektivnost u proceni, koristi se i samoprocena učenika (studenata). Na ovaj način, učenici, odnosno studenti treba da sami, što iskrenije, ocene svoju kreativnost. U tome nisu baš uvek objektivni. Npr. Lubart (1994) ukazuje na moguće greške prilikom samoprocenjivanja. On smatra da osobe u samoproceni mogu da pogreše. Ako su ispitanici skromni, onda će podceniti svoje kreativne potencijale. Obrnuto, ako su hvalisavi, onda će preceniti svoju kreativnost. Takođe, ispitanici mogu da zaborave neke svoje kreativne rezultate i da na taj način umanje rezultat samoprocene.

Digitalno doba donelo je i nova merenja kreativnosti. Dosadašnja samoprocena o kreativnom ponašanju odnosila se na tradicionalne forme kreativnosti koje obuhvataju vizuelne umetnosti, muziku ili pisanje, ali nije obuhvatala kreativnost u digitalnoj sferi. U nastojanju da popune ovu prazninu autori Hoffman, Ivcevic i Brackett (2016) konstruisali su poseban upitnik CBQD (Creative Behaviour Questionnaire: Digita). Oni su ovaj upitnik primenili na uzorku od 230 studenata, uporedo sa još nekoliko testova za merenje kreativnosti. Od studenata se zahtevalo da izveste o tome koliko su angažovani u 30 digitalnih aktivnosti kao što su pisanje bloga, kreiranju Internet sajtova, grupa na društvenim mrežama i sl. Nakon analize podataka zaključeno je da su mladi veoma angažovani u brojnim digitalnim kreativnim aktivnostima, odnosno da pokazuju visok nivo kreativnosti. Između rezultata koji su dobijeni na osnovu CBQD upitnika i rezultata koji su dobijeni korišćenjem tradicionalnih instrumenata za merenje kreativnosti postoji izražena korelacija. Prema tome, upitnik CBQD se dokazao u ovom istraživanju, tako da se može primeniti kao osnovni ili dopunski instrument u merenju kreativnosti i u narednim istraživanjima.

Corgnet, Espin i Hernán-Gonzáles (2016) su primetili u praksi pojavu da sve organizacije traže mlade kreativce, ali radije zapošljavaju iskusnije i marljive ljude. Novija istraživanja su pokazala da poslodavci daju prednost starijim generacijama u odnosu na pripadnike Milenijumske generacije (Rainer & Rainer, 2011). Osnovni razlozi za ovu pojavu su što menadžeri smatraju da su stariji radnici pouzdaniji i posvećeniji poslu. U tom smislu, pošto im je potrebna kreativnost, ali i marljivost i posvećenost, organizacije tragaju za pripadnicima Milenijumske generacije koji imaju obe ove osobine. Tako su se Corgnet, Espin i Hernán-Gonzáles su se našli pred ključnim pitanjem: „Kako ih naći?“ Merenja kognitivnih sposobnosti se često koriste u praksi, jer su ranija istraživanja pokazala da inteligencija opredeljuje performanse zaposlenih u širokom spektru zanimanja, bez obzira na pol i starost. Međutim, ovi autori su upozorili da zbog karakteristika Milenijumske generacije, isključiva primena testova za merenje kognitivnih sposobnosti neće dati dobre rezultate. Može se u mnogim slučajevima dogoditi da organizacija na osnovu ovih testova ne prepozna kreativnost. Ovakvi stavovi prisutni su već duže vreme u literaturi (Getzels i

Jackson, 1962; Wallach i Kogan, 1965), a potvrđeni su i u novijim studijama. Npr. Kim (2005) je utvrdio da je korelacija između rezultata dobijenim na testovima za merenje kreativnosti i rezultata dobijenim na testovima inteligencije relativno skromna ( $r = 0,174$ ).<sup>1</sup>

U nameri da odgovore na ovakve dileme i da pomognu organizacijama u traganju za kreativnim, a marljivim pripadnicima Milenijumske generacije, Corgnet, Espin i Hernán-Gonzáles su nedavno realizovali istraživanje na američkom Chapman univerzitetu, na uzorku od 150 studenata prosečne starosti oko 20 godina. Studenti su odgovarali na sledećim testovima: (1) Test kognitivne refleksije /Cognitive Reflection Test - CRT/; (2) Raven test koji se isto tako koristi za merenje kognitivnih sposobnosti, odnosno fluidne inteligencije; (3) Test udaljenih asocijacija /Remote Associates Test - RAT/ koji služi za merenje konvergentnog kreativnog mišljenja; (4) Test alternativnih upotreba /Alternate Uses Test/ koji se koristi za merenje divergentnog kreativnog mišljenja. Jedan od najvažnijih zaključaka ove analize je da da preterano razmišljanje može sputati važne aspekte kreativnosti. Rezultati ovog istraživanja pokazuju da pripadnici Milenijumske generacije iskazuju u većoj meri kognitivne, a u manjoj meri kreativne sposobnosti (Thinking Too Much and Creating Too Little). Na kraju autori su preporučili menadžerima da prilagode testove specifičnostima posla za koji traže kandidate. Npr. ako se traži računovođa potrebno je u testovima više insistirati na kognitivnim sposobnostima, odnosno na sklonosti konvergentnom kreativnom razmišljanju (linearnno mišljenje). Konvergentno mišljenje zahteva brzinu, tačnost i logiku, što je važno prilikom rešavanja zadataka u računovodstvu. Sa druge strane, poslovi u marketingu, industrijskom dizajnu, zahtevaju divergentno razmišljanje, tako da organizacije treba da primene testove u kojima je naglasak na kreativnim sposobnostima. Ovakve preporuke su važne, naročito u savremenim uslovima u kojima se sve više zahteva divergentno razmišljanje (Pink, 2005).

U regionalnim okvirima, zanimljivo istraživanje kreativnosti realizovali su Simeunović i Milić (2012). Oni su za merenje kreativnosti koristili metodu procene. Istraživanjem su obuhvaćene sve osnovne škole na području Semberije (Republika Srpska, BiH). Postavljena je hipoteza da se stavovi roditelja i nastavnika ne razlikuju u pogledu procene kreativnosti kod posmatranog uzorka dece. Međutim, nakon realizovanog istraživanja, ova hipoteza je odbačena, zato što postoji statistička značajna razlika u proceni kreativnosti dece između roditelja i nastavnika. Naime, roditelji slabije vrednuju kreativnost svoje dece od nastavnika. Niže procene roditelja mogu se tumačiti i sklonošću pojedinih roditelja da podcenjuju kreativnost svoje dece (previše su oprezni u opažanju i procenjivanju znakova kreativnosti koje pokazuje njihovo dete, jer su svesni posledica koje mogu izazvati dajući nerealnu sliku o detetovim potencijalima). Sa druge strane, u istraživanju su učestvovali iskusni nastavnici koji su u višestrukoj socijalnoj i intelektualnoj interakciji uspeli da upoznaju sve specifičnosti ponašanja učenika. Ako procene nastavnika i roditelja uporedimo sa samoprocenom učenika, onda se može konstatovati da postoje manje razlike između učenika i nastavnika, nego između učenika i roditelja. Ovaj podatak ukazuje da u prepoznavanju kreativnih potencijala dece, nastavnicima treba više verovati nego roditeljima.

## 7. KAKO PODSTAĆI KREATIVNOST?

U teoriji i praksi postoje mnogobrojne metode i tehnike za generisanje novih ideja, odnosno za razvoj kreativnosti. Sve njih možemo svrstati u četiri velike grupacije (Perić i Dejanović, 2016):

- Evolucija - metod inkrementalnog poboljšanja postojećih rešenja. Do novih ideja se dolazi na osnovu prethodnih rešenja, a nove ideje su poboljšanja rešenja problema u odnosu na prethodna. Mnogi sofisticirani proizvodi i usluge koje danas koristimo nastali su tokom dugog perioda inkrementalne evolucije. Mala poboljšanja u dužem vremenskom periodu često dovode i do potpuno novih kvaliteta i novi proizvodi i usluge prestaju da liče na originale;
- Sinteza - podrazumeva kobinovanje dve ili više ideja i nastanak potpuno nove ideje na osnovu toga;

---

<sup>1</sup> Sa druge strane, pojedina istraživanja su pokazala blisku povezanost između inteligencije i kreativnih performansi (Sylvia, 2015), tako da po ovom pitanju u teoriji i praksi ne postoji konsenzus.

- Revolucija - razvoj potpuno novih ideja koje nemaju veze sa prethodnim rešenjima problema. U praksi je ova grupacija prilično retka, jer su velikoj većini novonastale ideje proizvod prethodnih ideja.
- Obnavljanje - posmatranje starih ideja i problema na novi način. To podrazumeva prevazilaženje postojećih i očiglednih rešenja i otkrivanje kako mogu biti obnovljena na izmenjen način.

Tehnike za generisanje ideja mogu se podeliti na: (1) Analitičke i (2) Intuitivne. Analitičke tehnike su ustrojene prema precizno definisanoj proceduri i omogućavaju analitički prilaz problemu. Intuitivne tehnike nisu tako strogo ustrojene. Baziraju se više na mašti i intuiciji, a manje na racionalnom razmišljanju i analizi. Postoji još i klasifikacija na: (1) Individualne i (2) Grupne. Individualne tehnike primenjuje pojedinac, a grupne tehnike generišu kreativnost u okviru grupe.

Najpoznatije metode i tehnike za generisanje ideja su:

- 1) Kontrolna lista;
- 2) Brainstorming;
- 3) Synectics;
- 4) Forsirani odnosi;
- 5) Tehnika "Šest šešira"
- 6) Tehnika "Branje višanja"

**Kontrolna lista (Check List)** je metod koji usmerava, podstiče i ubrzava kreativni proces. Sadrži pitanja, glagole, imenice, prideve i fraze koje predstavljaju putokaz do novih kvalitetnih ideja. Ove reči mogu da pokrenu divergentno razmišljanje - da prošire ugao posmatranja i stvore više predloženih alternativa. Sa druge strane, kontrolna lista može da bude tako formulisana da podstakne konvergentno razmišljanje koje sužava fokus na specifičnu temu.

**Brainstorming** je jedna od najpoznatijih grupnih tehnika za generisanje novih ideja. Alex Osborn je afirmisao ovu tehniku krajem 1930-tih godina. Iako danas više ne privlači toliku pažnju, primenjuje se i u savremenim uslovima. Primena ove tehnike podrazumeva formiranje grupe koja, po pravilu, obuhvata od 6 do 10 ljudi. Lider grupe (faciliator) prikuplja informacije, priprema sastanak, podržava i usmerava raspravu prema zadatoj temi. Jedan član grupe izma zadatak da zapisuje ili snima ideje. Sastanak ne bi trebalo da traje duže od 60 minuta. Pri tome je važna dobra priprema. Preporučuje se da lider obavesti članove grupe o terminu održavanja sastanka najmanje nekoliko dana ranije i da im saopšti temu i ciljeve. Na taj način učesnici će doći sa nekim idejama i rasprava će biti efikasnija.<sup>2</sup> U uvodnom delu sastanka (Introduction), lider treba da ponovi temu, pravila rasprave i ciljeve. Zatim sledi faza generisanja ideja (Idea Generation). Učesnici predstavljaju, što je moguće kraće i jasnije, svoje ideje, a lider grupe podstiče raspravu. To znači da svako može da se javi i da dopuni, odnosno unapredi nečiju ideju. Istovremeno, zapisničar treba da beleži najvažnije delove diskusije. Kada je sastanka produktivan, može se dobiti dugačka lista ideja (npr. grupa 30 studenata za 30 minuta može da generiše oko 100 ideja). Na kraju lider grupe proglašava da je rasprava završena. Sledi kratak osvrt i prva procena ideja (Review and Evaluation). Objavljuje se lista svih ideja i razgovara se o njihovom kvalitetu.

**Synectic** predstavlja grupnu tehniku za generisanje ideja koju su razvili George M. Prince i William J.J. Gordon (1961). Naziv potiče od grčkih reči syn - spojiti i ectos - različitost. Na osnovu toga može se zaključiti da tražnje, otkrivanje i usklađivanje veza i odnosa između, na prvi pogled različitih elemenata, predstavlja suštinu ove tehnike. Prvo se formira grupa (tim) koja obuhvata 5 do 10 članova različitih profila ličnosti i specijalnosti. Bira se vođa tima koji opisuje sadašnje stanje, odnosno problem koji treba rešiti. Zatim počinje rasprava u kojoj se najčešće koriste analogije (poređenja) i metafore. Naime, traže se sličnosti sa odgovarajućim primerima u prirodi, tehnologiji, istoriji, ekonomiji i sl. Na taj način se poznati elementi kombinuju na novi način, što podstiče kreativni način razmišljanja. Kada se identifikuje interesantna ideja, vođa grupe fokusira raspravu da bi se dobila što jasnija slika novog predloga.

<sup>2</sup> Neki autori smatraju da lider treba da učesnicima saopšti temu na početku sastanka, nikako ranije (da ne bi učesnici sastanka bili opterećeni prethodno smišljenim predlozima, već da mogu potpuno sponatno i slobodno da razgovaraju o zadatoj temi.

Forsirani odnosi (Forced Relationships) je tehnika bazirana na čudesnoj sposobnosti ljudskog uma da pronaliz veze i odnosi između, na prvi pogled, potpuno različitih i nepovezanih pojava i procesa. Npr. James Watt je poznat po pronalasku parne mašine. Ideja za ovaj genijalni pronalazak ukazala mu se dok je posmatrao kako vodena para tresi i podiže poklopac čajnika. Kuvanje čaja i mogućnost da vodena para pokreće mašine nisu direktno povezane, ali ih je spojila ljudska imaginacija i inteligencija. Forsirane relacije su grupna tehnika koja zahteva divergentno (imaginativno) mišljenje. Ovaj način razmišljanja podrazumeva maštu, odnosno sposobnost da se rešenja traže van uobičajenih šablona.

Tehnika „Šest šešira“ (Six Hats) se zasniva na premisi da problem treba posmatrati iz više uglova. Naime, većina ljudi je „zarobljena“ u svom načinu razmišljanja. Ova grupna tehnika nastoji da problem osvetli sa različitih strana. Postoji šest simboličkih šešira od kojih svaki predstavlja određeni tip razmišljanja. Učesnici se podale u 6 grupa po tri člana. Svi dobijaju istu temu, odnosno problem koji treba rešiti. Svaka grupa dobije jedan šešir uz objašnjenje koju vrstu odnosa prema temi simbolizuje. Pri tome, šeširi se dele tako da svaka grupa dobije šešir čija je simbolika suprotna načinu razmišljanja članova grupe. Beli šešir je neutralan, samo ga činjenice interesuju, ne pokazuje osećanja i fokusiran je samo na podatke kojima raspolaže. Crveni šešir emituje snažne emocije - koncentriše se samo na svoja osećanja i predosećaje i svoje predloge iznosi bez mnogo razmišljanja. Crni šešir je oprezan, mrzovoljan, sklon kritisi, pesimista, vodi računa o rizicima i nepovoljnim posledicama. Suprotno tome, žuti šešir simbolizuje pozitivan karakter (optimista, puna nade, vidi samo najbolje). Zeleni šešir predstavlja kreativnost, nove ideje, sklonost promenama i razmišlja o mogućem napretku. Konačno, plavi šešir objedinjuje karaktere ostalih, vidi koji su nedostaci, a koji su prednosti ostalih šešira.

Tehnika „Branje višanja“ (Cherry Picking) polazi od pretpostavke da se rešenje često nalazi u samom problemu. Zahvaljujući ovoj tehnici moguće je razložiti problem i pronaći novu kombinaciju, kako bi se generisala nova ideja. Prvo se definiše problem u nekoliko reči, a zatim se deli na dve odvojene jedinice koje se dele na više atributa. Svaki atribut se proučava (restruktuiru) da bi se došlo do novih ideja. Prednost ovog pristupa je što se nekada velike ideje nalaze u, na prvi pogled, beznačajnim atributima.

Osim navedenih, u praksi se često koristi i tehnika vođene vizuelizacije. Radi se zapravo o metodi meditacije čiji je cilj „utišavanje“ svesnog i stimulisanje nesvesnog dela uma. Naime, nesvesni um - pored automatski uvežbanih mentalnih obrazaca za savladavanje svakodnevnih problema - se sastoji od arhetipova i njihovih međuodnosa (Jung, 1981; Stein, 2007). To su praslike kao simboličke reprezentacije nesvesnih mentalnih obrazaca koji se nalaze u dubljim slojevima nesvesnog. Njihovo aktiviranje i oslobađanje mentalne energije u njima se može postići tehnikom vođene vizuelizacije, odnosno meditacije. Na taj način može se osloboditi kreativnu energiju koju je „zarobio“ svesni deo uma (tzv. ego, ili beta, ili budni nivo svesti).

## 8. ZAKLJUČAK

Digitalna generacija donosi znatno drugačije zahteve u visoko obrazovanje u odnosu na svoje prethodnike koji su odrasli u „analognom dobu“. Ovi zahtevi su posledica potpuno novog, digitalnog okruženja. Međutim, koncept klasične škole je u osnovi nastao još u XVII veku za potrebe industrijske revolucije i nije u stanju da odgovori na izazove koje nameće informatička revolucija. Na toj osnovi nastao je tzv. digitalni jaz. On se ogleda u tome da je učenicima (studentima) dosadno na časovima, da ne žele da uče i da nemaju poverenja u profesore koji gube autoritet. Digitalna generacija je navikla na veliku brzinu, na istovremeno izvođenje više zadataka (multitasking), zabavu, maštovitost, brze rezultate. Radije koriste grafiku, a manje tekst. Najbolje funkcionišu kada su umreženi. Sa druge strane, njihovi nastavnici i profesori su navikli na sporiji ritam, na dostizanje ciljeva korak po korak, na ozbiljni individualni rad.

Digitalni jaz se može premostiti tako što će studenti biti aktivnije uključeni u nastavni proces. Vreme u kojem profesor priča, a studenti pasivno slušaju pripada prošlosti. Digitalno doba zahteva uspostavljanje interakcije u nastavnom procesu. Uostalom, digitalna generacije je korišćenjem novih informaciono-komunikacionih tehnologija navikla na interaktivnost. Osim toga, profesori treba da podstiču studente da se angažuju u raznim oblicima neformalnog učenja. Prednost neformalnog učenja je u tome što je znatno fleksibilnije i brže u odnosu na formalni sistem obrazovanja. Digitalna generacija je navikla na fleksibilnost i brzinu, tako da joj ovakve karakteristike neformalnog obrazovanja potpuno odgovaraju.

Takođe, izuzetno je važno da profesori i studenti prošire nastavu i izvan amfiteatra. Digitalnu generaciju treba podsetiti da postoji i realan svet, a ne samo onaj virtuelni. Na osnovu toga oni bi mogli da sagledaju kako se primenjuje znanje, odnosno kako se rešavaju konkretni problemi u praksi.

Kreativnost predstavlja jednu od ključnih reči u projekcijama društva u trećem milenijumu i preporukama o razvoju obrazovanja koje daju relevantne međunarodne institucije. Potrebe za kreativnim stručnjacima su sve veće, tako da organizacije u digitalnom dobu nastoje da neguju kreativnost, odnosno da stvaraju i privlače kreativne pojedince. Mnogi autori smatraju da je digitalna generacija kreativnija u odnosu na prethodne, argumentujući ovu tvrdnju činjenicom da savremena tehnologija pruža izuzetne mogućnosti za razvoj kreativnosti. Ova generacija je radoznala, maštovita, voli igru i interakciju, ima širok raspon interesa, navikla na timski rad, sklona riziku (prihvata izazove) što je preduslov za kreativnost. Pripadnici ove generacije mogu veoma brzo i efikasno da razmenjuju znanja i ideje, ukrštajući različite kulture. Zahvaljujući tome nastaje plodno tle za bujanje kreativnost. Međutim, ne slažu se svi sa ovakvim stavovima. Neki od autora smatraju da je digitalno doba „programirano i robotizovano“ i „suviše brzo i nervozno“ i da zbog toga ne odgovara razvoju kreativnih potencijala.

Visoko obrazovanje u digitalnoj epohi treba da bude usmereno na razvoj kreativnosti, jer je to veoma izražena potreba savremenog društva. U tom smislu, neophodno je da visokoškolske institucije neguju tzv. kreativnu klimu, odnosno da primenjuju neke od tehnika koje podstiču kreativnost kao što su: (1) Kontrolna lista, (2) brainstorming; (3) Synectics; (4) Forsirani odnosi; (5) Tehnika „Šest šešira“; (6) Tehnika „Branje višanja“ i sl. Cilj svih ovih tehnika je da studente usmeri ka oslobađanju kreativnih potencijala i da na taj način omogući njihov individualni razvoj koji će biti i u funkciji podsticanja ukupnog društvenog razvoja.

## REFERENCE

1. Autry, A. J., & Berge, Z. (2011). Digital natives and digital immigrants: getting to know each other. *Industrial and Commercial Training* , 33 (7), 460-466.
2. Barron, F. X. (1995). *No rootless flower. An ecology of creativity*. Hampton, New Jersey: Cresskill.
3. Ben-David Kolikant, Y. (2010). Digital natives, better learners? Students' beliefs about how the Internet influenced their ability to learn. *Computers in Human Behaviour* , 26 (6), 1384-1391.
4. Berk, R. A. (2009). Teaching strategies for the net generation. *Transformative Dialogues. Teaching and Learning Journal* , 3 (2), 1-23.
5. Burak, L. J. (2012). Multitasking in the University Classroom. *International Journal for the Scholarship of Teaching and Learning* , 6 (2), 1-12.
6. Cabanero, P. S. (2009). Digital natives: back to the future of microworlds in a corporate learning organization. *The Learning Organization* , 16 (4), 290-297.
7. Carr, N. (2011). *Plitko (Šta Internet čini našem mozgu?)*. Zagreb: Jesenski i Turk.
8. Colangelo, N., Kerr, B., Huesman, R., Hallowell, N., & Gaeth, J. (1992). The Iowa inventiveness inventory: toward a measure of mechanical inventiveness. *Creative Research Journal* , 5, 157-164.
9. Čakarević, D. (2014). Koncept učenja u digitalnom dobu. *Zbornik radova Učiteljskog fakulteta* , 8, 207-2014.
10. Dejanović, A., & Ljubojević, Č. (2015). Merenje oscilacija kvaliteta usluge u realizaciji posebnih obrazovnih i trening programa. 18. Međunarodna konferencija ICDQM 2015 (pp. 96-102). Čačak: Istraživački centar za upravljanje kvalitetom i pouzdanosti.
11. Deveau, J., Jaeggi, S. M., Zordan, V., Phung, C., & Seitz, A. R. (2015). How to build better memory training games. *Frontiers in System Neuroscience* , 8, 243-264.
12. Dunne, E., & Zandstre, R. (2011). *Students As Change Agents: New Ways of Engaging With Learning and Teaching in Higher Education*. Bristol, UK: ESCalade.
13. Gaston, J. (2006). Reaching and Teaching the Digital Natives. *Library Hi Tech News* , 23 (3), 12-13.
14. Gioia, C. (2016, April 28). Fortunately The Largest Workforce In History Is The Most Creative: The Millennials. Retrieved May 10th, 2017 from The Holmes Report: [www.holmesreport.com](http://www.holmesreport.com)
15. Guilford, J. P. (1950). Creativity. *American Psychologist* , 444-454.
16. Hargadon, S. (2008, March 5th). The Learning Revolution Has Begun. Retrieved February 2nd, 2017 from Steve Hargadon: [www.stevhargadon.com/2008/03/web-20-is-future-of-education.html](http://www.stevhargadon.com/2008/03/web-20-is-future-of-education.html)
17. Higgins, L. (1999). Applying principles of creativity management to marketing research efforts in high-technology markets. *Industrial Marketing Management* , 28, 305-317.
18. Hoffmann, J., Ivcevic, Z., & Brackett, M. (2016). Creativity in the Age of Technology: Measuring the Digital Creativity of Millennials. *Creativity Research Journal* , 28 (2), 149-153.
19. Jones, C., & Shao, B. (2011). *The Net Generation and Digital Natives: Implications for Higher Education*. New York: Higher Education Academy.
20. Keen, A. (2010). Kult amatera: kako blogovi, MySpace, YouTube i ostali suvremeni mediji koje stvaraju korisnici uništavaju našu ekonomiju, kulturu i vrijednosti. *Zaprešić: Fraktura*.
21. Kim, K. H. (2005). Can only intelligent people be creative? A meta analysis. *The Journal of Secondary Gifted Education* , 16 (2-3), 57-66.
22. Lubart, T. I. (1994). Creativity. In R. J. Sternberg, *Thinking and Problem Solving* (pp. 289-332). Elsevier Inc.
23. MacKinnon, D. W. (1963). The Identification of Creativity. *Applied Psychology* , 12 (1), 25-46.
24. Maksić, S. (2006). *Podsticanje kreativnosti u školi*. Beograd: Institut za pedagoška istraživanja.
25. Maksić, S., & Đurišić-Bojanić, M. (2003). Merenje kreativnosti dece pomoću testova. *Zbornik Instituta za pedagoška istraživanja* , pp. 45-62.
26. Michael, W., & Colson, K. (1979). The development and validation of a life experience inventory for the identification of creative electrical engineers. *Educational and Psychological Measurement* (39), 463-470.
27. Milivojević, T., Dragović, K., & Borisavljević, T. (2013). Crne rupe komunikacije: kada brzine usisava komunikaciju. In Z. Grandov, M. Laketa, & S. Jakupović, *Moć komunikacije* (pp. 211-222). Banja Luka: Panevropski Univerzitet Aperion.

28. Newell, A., & Show, J. (1972). The process of creative thinking. In A. Newell, & H. Simon, *Human Problem Solving* (pp. 144-174). Englewood Cliffs, New Jersey, USA: Prentice Hall.
29. Perić, M., & Dejanović, A. M. (2016). *Kako doći do novih poslovnih ideja*. Beograd, Srbija: Visoka škola modernog biznisa.
30. Pink, D. (2005). *A Whole New Mind*. New York City, New York, USA: Riverhead Books.
31. Prensky, M. (2001). Digital Natives, Digital Immigrants. *On the Horizon* , 9 (5), 1-6.
32. Rainer, T. S., & Rainer, J. W. (2011). *The Millennials: Conectivity to America's Largest Generation*. Nashville, Tennessee, USA: B&H Books.
33. Richards, R., Kinney, D., Bennet, M., & Merzel, A. (1988). Assessing everyday creativity: characteristics of the Life Creativity Scale and validation with three large samples. *Journal of Personality and Social Psychology* , 54, 476-485.
34. Rowlands, I., Nicholas, D., Williams, P., Huntington, P., & Fieldhouse, M. (2008). The Google generation: the information behaviour of the researcher of the future. *Journal of Information Management* , 60 (4), 290-310.
35. Schubert, D., Wagner, H., & Schubert, H. (1988). Family constalation and creativity: increased quantity of creativity among lastborns. *Creative Child and Adult Quarterly* , 13, 97-103.
36. Selwyn, N. (2009). The digital native - myth and reality. *Aslib Journal of Information Management* , 61 (4), 364 - 379.
37. Simeunović, V., & Milić, S. (2012). Rano otkrivanje kreativnosti kao osnova za društveni napredak. *Nova škola* (9/10).
38. Simon, H. A. (1967). Motivational and Emotional Controls of Cognition. *Psychological Review* , 74, 29-39.
39. Smith, G., & Carlsson, I. (1989). *The creative process*. New York: International Universities Press.
40. Sylvia, P. J. (2015). Intelligence and creativity are pretty similar after all. *Educational Psychology Review* , 27 (4), 599-606.
41. Tapscott, D. (2011). *Odrasti digitalno: Kako mrežna generacija mijenja svijet*. Zagreb: Mate d.o.o. i Zagrebačka škola ekonomije i managementa.
42. Urban, K., & Jellen, H. (1993.). *Test for creative thinking-drawing production (TCT-DP) - Design and empirical studies*. Hannover: University of Hannover.
43. Veen, W., & Vrakking, B. (2009). *Homo Zappiens and its consequences for learning, working and social life*. Achen: Artmed.
44. Wood, E., Zivcakova, L., Gentile, P., Archer, K., de Pasquale, D., & Nosko, A. (2011). Examining the impact of off-task multi-tasking with technology on real-time classroom learning. *Computers and Education* , 58 (1), 356-374.
45. Zimmerman, M. (2012). Digital natives searching behaviour and the library. *New Library World* , 113 (3-4), 174-20

# FAZE PROVEDBE PROJEKATA JAVNO-PRIVATNOG PARTNERSTVA

## STAGES OF IMPLEMENTATION OF PROJECTS PUBLIC-PRIVATE PARTNERSHIPS

Admir Hadžić, magistar ekonomije<sup>1</sup>

---

<sup>1</sup> Zeničko-dobojski kanton, H.K. Gradašćevića 1A, 72220 Zavidovići, admirhad@gmail.com

---

### **Sadržaj:**

*Javno-privatno partnerstvo je relativno nov način finansiranja javnih potreba koji se sve više koristi u posljednje vrijeme. Javni sektor ulaže značajna sredstva poreznih obveznika u cilju zadovoljenje njihovih rastućih potreba, pa proces isporuke javnih građevina treba da počiva na jasno definisanom procesu planiranja, pripreme, izbora modela, načina nabavke, provedbe, kontrole upotrebe i održavanja javne građevine.*

**Ključne riječi:** javno-privatno partnerstvo, javni sektor, privatni sektor.

### **Content:**

*Public-private partnership is a relatively new way of financing public needs that are increasingly used in recent years. The public sector invests heavily taxpayers in order to meet their growing needs, but the process of delivery of public buildings should be based on clearly defined process of planning, preparation, selection models, ways of procurement, implementation, control, use and maintenance of public buildings.*

**Key words:** public-private parntership, public sector, private sector.

## **1. UVOD**

U projektima javno-privatnog partnerstva (JPP) javni i privatni sektor surađuju kako bi ostvarili javne infrastrukturne projekte, kao što su ceste, željeznice, aerodromi, škole, bolnice i za razliku od tradicionalnog načina javne nabavke radi se o složenijim modelima koji zahtijevaju detaljniju pripremu i planiranje projekta, detaljno utvrđivanje potreba i mogućnosti provedbe projekta i optimalnu javnu nabavku kako bi se među ponuđačima potakla zdrava konkurencija. Zahtijevaju i pažljivo sastavljanje ugovora i alociranje rizika na onog partnera koji će se bolje nositi sa tom vrstom rizika, kao i posjedovanje posebnih znanja i vještina koja nisu potrebna u tradicionalnom načinu javne nabave.

## **2. DEFINICIJE I ZAKONODAVNI OKVIR JAVNO-PRIVATNOG PARTNERSTVA**

Ako promatramo JPP u njegovom najopćenitijem smislu, tada ga možemo definisati kao zajedničku inicijativu javnog sektora, te privatnog profitnog i neprofitnog sektora, u kojima svaki subjekt unosi određene resurse i sudjeluje u planiranju i odlučivanju. Dok u užem smislu podrazumijevamo kooperativne poduhvate u sklopu kojih javni i privatni sektor udružuju resurse i stručna znanja, kako bi kroz odgovarajuću alokaciju resursa, rizika i nagrada zadovoljili neku javnu potrebu [1].

Zakonodavni okvir nije moguće definisati kao jedinstvenu i primjenjivu formu na sve zemlje, jer su definisane razlike i specifičnosti uslova gdje se to primjenjuje, značajno razlikuju. Zakonska regulativa koja se odnosi na JPP u Bosni i Hercegovini obuhvata [2]:

- Entitetske i kantonalne zakone koji regulišu rad lokalne samouprave, komunalnu djelatnost, upravljanje građevinskim i poljoprivrednim zemljištem i druge zakonske i podzakonske propise;

- Zakon o zaduživanju, dugu i garancijama BiH;
- Zakon o koncesijama BiH;
- Zakon o javnim nabavkama BiH;
- Zakon o JPP RS;
- Zakon o obligacionim odnosima (entitetski zakoni);
- Zakoni o koncesijama (entitetski i kantonalni zakoni);
- Zakon o JPP Brčko Distrikta;
- Zakon o JPP (kantonalni zakoni).

### 3. ISTRAŽIVANJE DOPRINOSA PROVEDBE PROJEKATA JAVNO-PRIVATNOG PARTNERSTVA ZA UČESNIKE I KORISNIKE USLUGA KOJE SE PRUŽAJU PROVOĐENJEM PROJEKATA JAVNO-PRIVATNOG PARTNERSTVA

Istraživanje u javnom i privatnom sektoru je provedeno slanjem upitnika putem fax-a ili e-maila u 30 općina u Bosni i Hercegovini (BiH), odnosno po 15 općina u Federaciji Bosne i Hercegovine (FBiH) i u Republici Srpskoj (RS), a privatnom sektoru su upitnici poslani na ukupno 25 adresa, odnosno u 10 privatnih preduzeća u FBiH i 15 privatnih preduzeća u RS-u, a koja su učestvovala u provođenju projekata JPP.

Istraživanje među korisnicima provedeno je telefonskim putem, metodom slučajnog uzorka u 5 općina u FBiH i u 5 općina u RS. U svakoj općini ispitano je ukupno po 20 korisnika usluga, odnosno ukupno po 100 korisnika i u FBiH i u RS. Struktura dobivenog uzorka ispitanika prikazana je u Tabelama 1, 2 i 3. Dobiveni uzorci su prigodni, obuhvataju oba spola, različite dobi, stepena obrazovanja i radnog statusa, kao i različitog statusa korisnika i vremena stanovanja/korištenja prostora.

**Tabela 1.** Struktura uzorka ispitanika učesnika projekata JPP-a u javnom sektoru u BiH

Br. pit.	Karakteristika	Oblik	Federacija BiH		RS	
			Frekvencija	Procenat	Frekvencija	Procenat
1.	Spol	Muško	11	73,33%	12	80,00%
		Žensko	4	26,67%	3	20,00%
2.	Starost	Do 35	0	0,00%	1	6,67%
		35 – 45	6	40,00%	8	53,33%
		45 – 55	7	46,67%	5	33,33%
		55 i više	2	13,33%	1	6,67%
3.	Stepen obrazovanja	SSS	0	0,00%	0	0,00%
		VŠS	0	0,00%	1	6,67%
		VSS	13	86,67%	12	80,00%
		Magisterij ili doktorat	2	13,33%	2	13,33%
4.	Funkcija/ radno mjesto ispitanika	Gradonačelnik/načelnik	2	13,33%	5	33,33%
		Pomoćnik za privredu	5	33,33%	4	26,67%
		Pomoćnik za komun. infrastrukturu	5	33,33%	4	26,67%
		Pomoćnik za upravlj. imovinom grada	2	13,33%	0	0,00%
		Pomoćnik drugog upravnog odjela	1	6,67%	2	13,33%

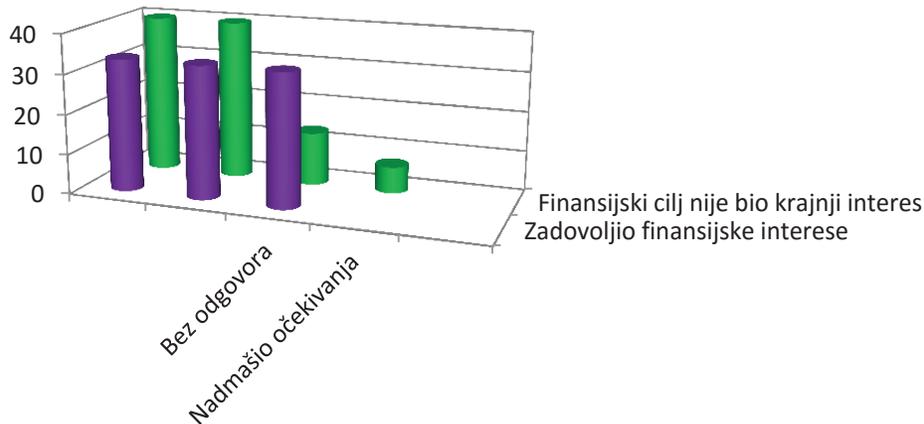
**Tabela 2.** Struktura uzorka ispitanika učesnika projekata JPP-a u privatnom sektoru u BiH

Br. pit.	Karakteristika	Oblik	Federacija BiH		RS	
			Frekvencija	Procenat	Frekvencija	Procenat
1.	Spol	Muško	9	90,00%	12	80,00%
		Žensko	1	10,00%	3	20,00%
2.	Starost	Do 35	1	10,00%	2	13,33%
		35 – 45	7	70,00%	9	60,00%
		45 – 55	2	20,00%	3	20,00%
		55 i više	0	0,00%	1	6,67%
3.	Stepen obrazovanja	SSS	1	10,00%	3	20,00%
		VŠS	1	10,00%	2	13,33%
		VSS	8	80,00%	9	60,00%
		Magisterij ili doktorat	0	0,00%	1	6,67%
4.	Funkcija/ radno mjesto ispitanika	Vlasnik i direktor	5	50,00%	5	33,33%
		Direktor / top menadžer	2	20,00%	8	53,34%
		Srednji nivo menadžera	2	20,00%	2	13,33%
		Zaposlenik	1	10,00%	0	0,00%

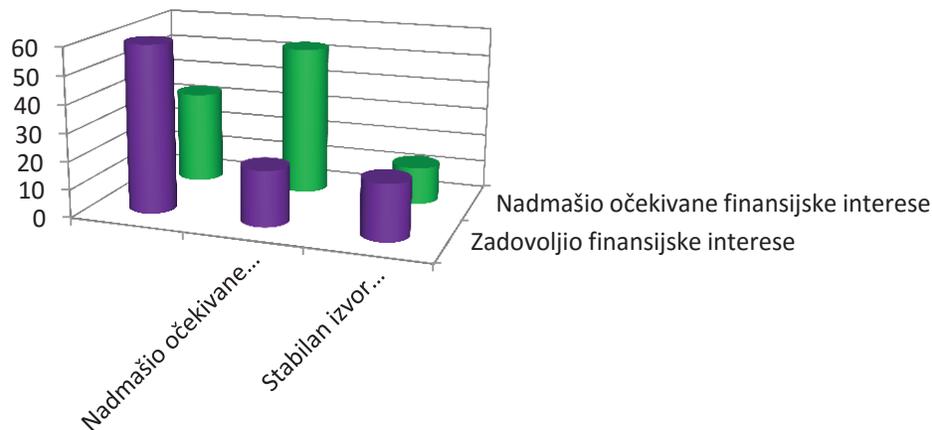
**Tabela 3.** Struktura uzorka ispitanika korisnika usluga koje se realizuju kroz JPP u BiH

Br. pit.	Karakteristika	Oblik	Federacija BiH		RS	
			Frekvencija	Procenat	Frekvencija	Procenat
1.	Status korisnika	Vlasnik stambenog prostora	68	68,00%	59	59,00%
		Vlasnik poslovnog prostora	7	7,00%	3	3,00%
		Podstanar	21	21,00%	31	31,00%
		Zakupac poslovnog prostora	4	4,00%	7	7,00%
2.	Starost	Do 35	8	8,00%	8	8,00%
		35 – 45	36	36,00%	36	36,00%
		45 – 55	34	34,00%	34	34,00%
		55 i više	22	2,00%	22	2,00%
3.	Stepen obrazovanja	SSS	65	65,00%	65	65,00%
		VŠS	6	6,00%	6	6,00%
		VSS	28	28,00%	28	28,00%
		Magisterij ili doktorat	1	1,00%	1	1,00%
4.	Vrijeme stanovanja	Manje od 1 godine	5	5,00%	5	5,00%
		1 – 5 godina	12	12,00%	12	12,00%
		5 – 20 godina	33	33,00%	33	33,00%
		20 – 30 godina	26	26,00%	26	26,00%

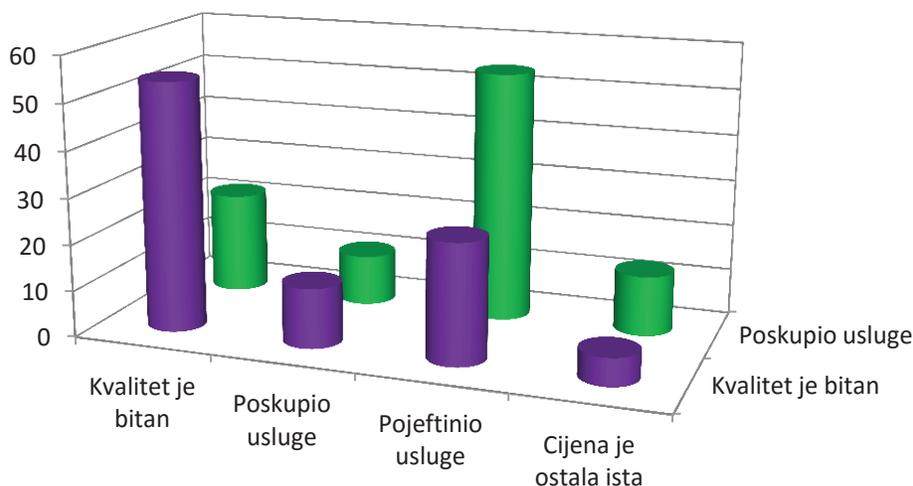
Na osnovu dobivenih odgovora na pitanja o upoznatosti sa pojmom JPP može se vidjeti da su svi ispitanici upoznati sa samim pojmom JPP. Više od polovine ispitanika mišljenja je da je oblast u kojoj je proveden projekat JPP uređena, dok je manje od polovine njih mišljenja da je oblast neuređena. Takođe, sličan je odnos onih koji smatraju da je predmetna oblast funkcionalna, odnosno da nije funkcionalna. Dvostruko je više, 24%, korisnika usluga koji smatraju da je oblast za koju je proveden projekat JPP neuređena i nefunkcionalna, u odnosu na procenat ispitanika iz javnog sektora koji iznosi 13,33% u FBiH, odnosno 6,67% u RS.



**Graf 1.** Finansijska korisnost od provedenih projekata JPP-a za budžete općina

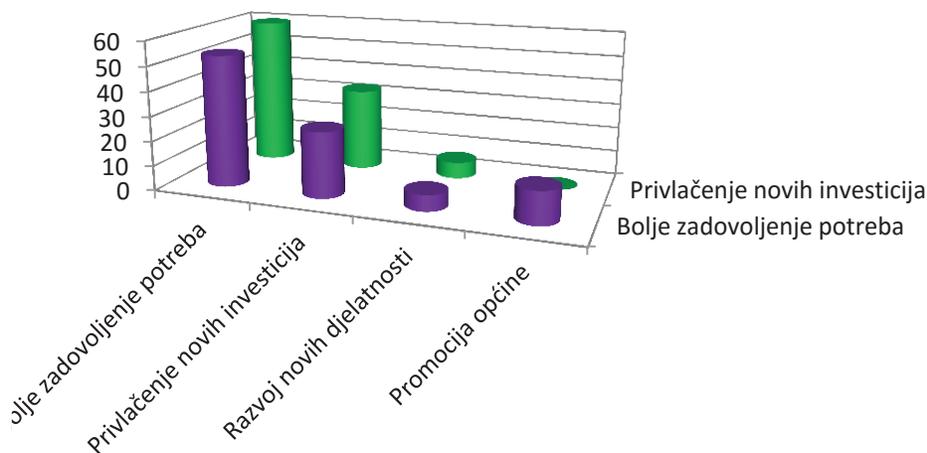


**Graf 2.** Finansijska korisnost provedenih projekata JPP-a za privatni sektor

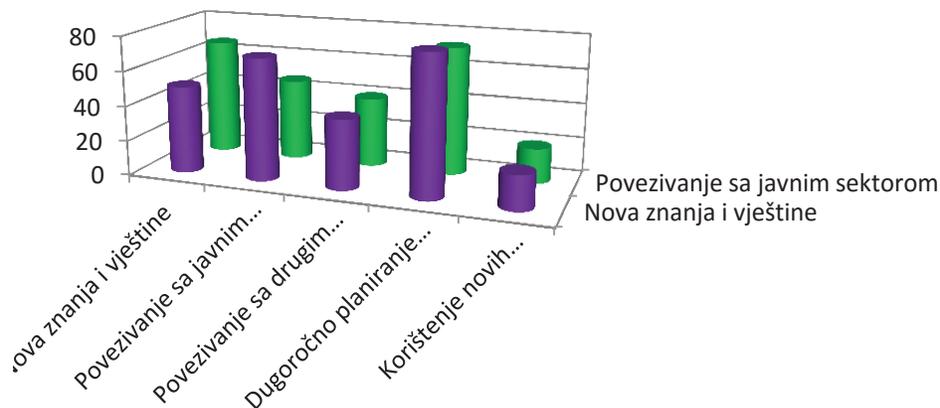


**Graf 3.** Finansijska korisnost od provedenih projekata JPP-a za korisnike usluga

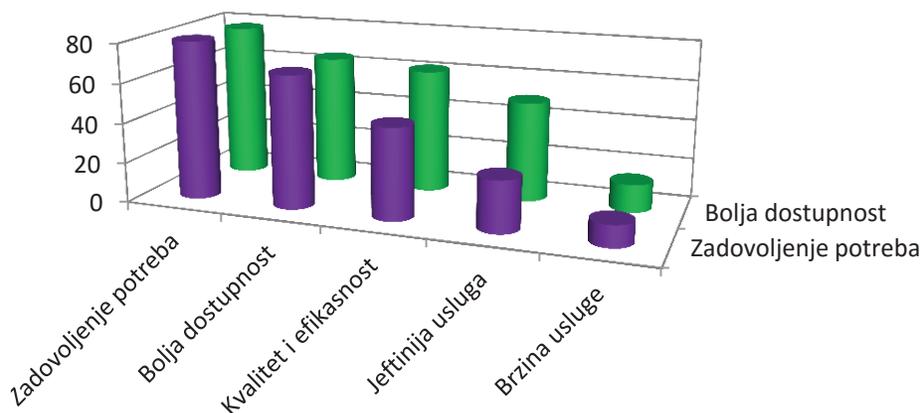
Na pitanje o finansijskoj korisnosti provedenih projekata JPP od ukupno 15 ispitanika u javnom sektoru u FBiH, po 33,33% ispitanika smatra da je projekat ili zadovoljio finansijske interese općine ili mu to nije bio cilj, jednak je broj i onih koji nisu odgovorili na ovo pitanje. Za razliku od ispitanika u FBiH, u RS-u se ovaj odnos procenata razlikuje u tome da pored podjednakog procenta od 40% za odgovore da su projekti ispunili očekivanja ili da im to nije bio cilj, imamo i da je 13,33% ispitanika odgovorilo da je projekat nadmašio i 6,67% ispitanika koji su mišljenja da projekat nije ispunio finansijske interese općine. U privatnom sektoru situacija je potpuno različita jer u odnosu na 20% u FBiH, u RS-u preko 50% je ispitanika koji smatraju da je projekat nadmašio očekivane finansijske rezultate, a obrnuti su odnosi u tome da je ispunio ugovorom definisane finansijske rezultate. Ovo je iz perspektive krajnjih korisnika trebalo da bude možda i najvažnije pitanje koje im je postavljeno, međutim odgovori na ovo pitanje su pokazali sasvim drugačije rezultate. Tako imamo da 54,00% ispitanika u FBiH ne obraća pažnju na finansijske efekte provedenog projekta, već im je prije svega bitan kvalitet usluge, dok u RS taj procenat iznosi svega 22,00%. Da je projekat smanjio izdatke za usluge smatra 27,00% ispitanika u FBiH, a 13,00% smatra da je poskupio usluge, dok 6,00% ispitanika u FBiH se izjasnilo da niti je poskupio niti pojeftinio usluge. U RS situacija je drugačija u pogledu onih koji smatraju da je projekat pojeftinio usluge i dvostruko je veći nego u FBiH, odnosno iznosi 54,00%.



**Graf 4.** Posebne korisnosti za javni sektor od provođenja projekata JPP-a

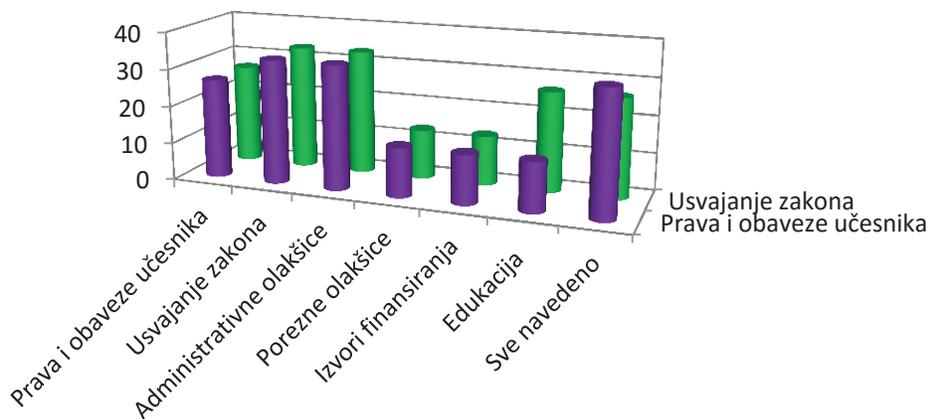


**Graf 5.** Posebne korisnosti za privatni sektor od provođenja projekata JPP-a

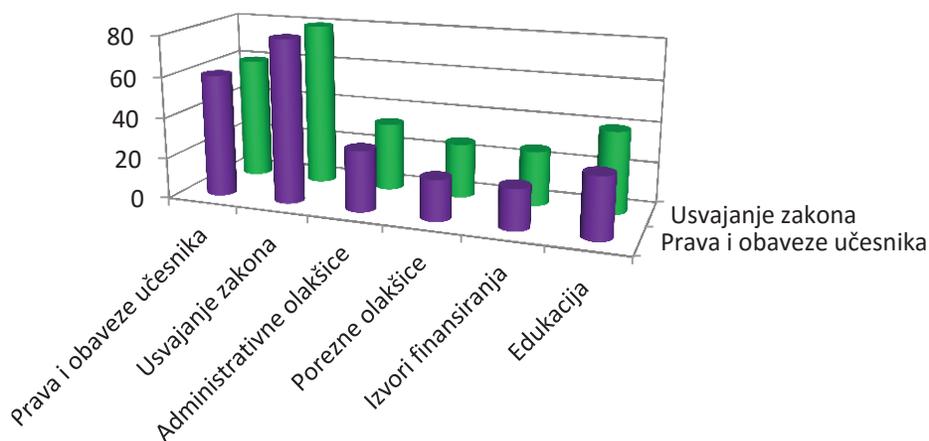


**Graf 6.** Posebne korisnosti za krajnje korisnike od provođenja projekata JPP-a

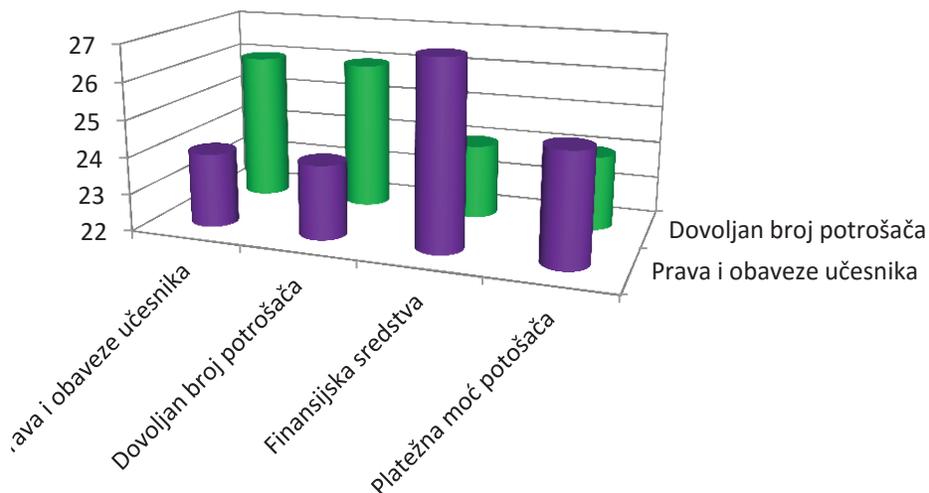
Kada je u pitanju poseban doprinos provedenih projekata JPP za javni i privatni sektor ispitanici su većinom smatrali da postoji više od jednog posebnog doprinosa provedenih projekata JPP, pa je redosljed dobivenih odgovora slijedeći: bolje zadovoljenje potreba krajnjih korisnika, dugoročno planiranje razvoja, sticanje novih znanja i vještina, privlačenje novih investicija, povezivanje sa privatnim odnosno javnim sektorom radi buduće saradnje, povezivanje sa drugim organizacijama koje provode projekte javno-privatnog partnerstva. I za korisnike usluga postoji više od jednog posebnog doprinosa od provedenih projekata, a tu su prije svega izdvojili bolje zadovoljenje potrebe, bolju dostupnost usluge, bolji kvalitet i efikasnija usluga, te jeftinija i brža usluga.



**Graf 7.** Presudni uslovi za uspjeh projekta JPP-a – javni sektor



**Graf 8.** Presudni uslovi za uspjeh projekta JPP-a – privatni sektor



**Graf 9.** Presudni uslovi za uspjeh projekta JPP-a – korisnici usluga

Na bazi odgovora na pitanje o presudnim uslovima za povećanje stepena uspješnosti provođenja projekata JPP možemo zaključiti da većina ispitanika smatra da je za to neophodno ispuniti nekoliko

uslova, a najčešće su navodili usvajanje i provedbu zakona i podzakonskih akata, olakšavanje administrativnih procedura i edukacija ljudskih resursa. Procenat ponuđenih odgovora kreće se od 26% kod ispitanika korisnika usluga, pa sve do 80% kod ispitanika iz privatnog sektora u RS koji su donošenje i provedbu zakonskih i podzakonskih propisa stavili na prvo mjesto uslova neophodnih za povećanje stepena uspješnosti provođenja projekata JPP. Većina ispitanika iz javnog i privatnog sektora smatra da je projekat doprinio razvoju cijele općine, s napomenom da je taj procenat nešto veći u RS, dok u FBiH postoji određeni procenat ispitanika u javnom sektoru koji smatraju da je doprinio samo pojedincima zbog kojih je i provođen. Većina krajnjih korisnika, preko 44%, smatra da je provedeni projekat JPP doprinio razvoju cijele općine, dok se ostatak ispitanika podjednako opredjelio za odgovore da je doprinio razvoju jednog dijela općine (24%), razvoju oblasti u kojoj je provođen (15%), pojedincima zbog kojih je i provođen (11%), dok 6 % ispitanika navodi druge doprinose od provedenog projekta (razvoj regije, ekologija, zapošljavanje mladih).

#### 4. FAZE PROVEDBE PROJEKATA JAVNO-PRIVATNOG PARTNERSTVA

Kako bi sagledali trenutno stanje JPP u BiH, na osnovu provedenog istraživanja i dostupne literature, formirana je SWOT matrica, u kojoj su iskazane sve snage i slabosti, te prilike i prijetnje, bitne za razvoj JPP i njegov doprinos za učesnike i krajnje korisnike.

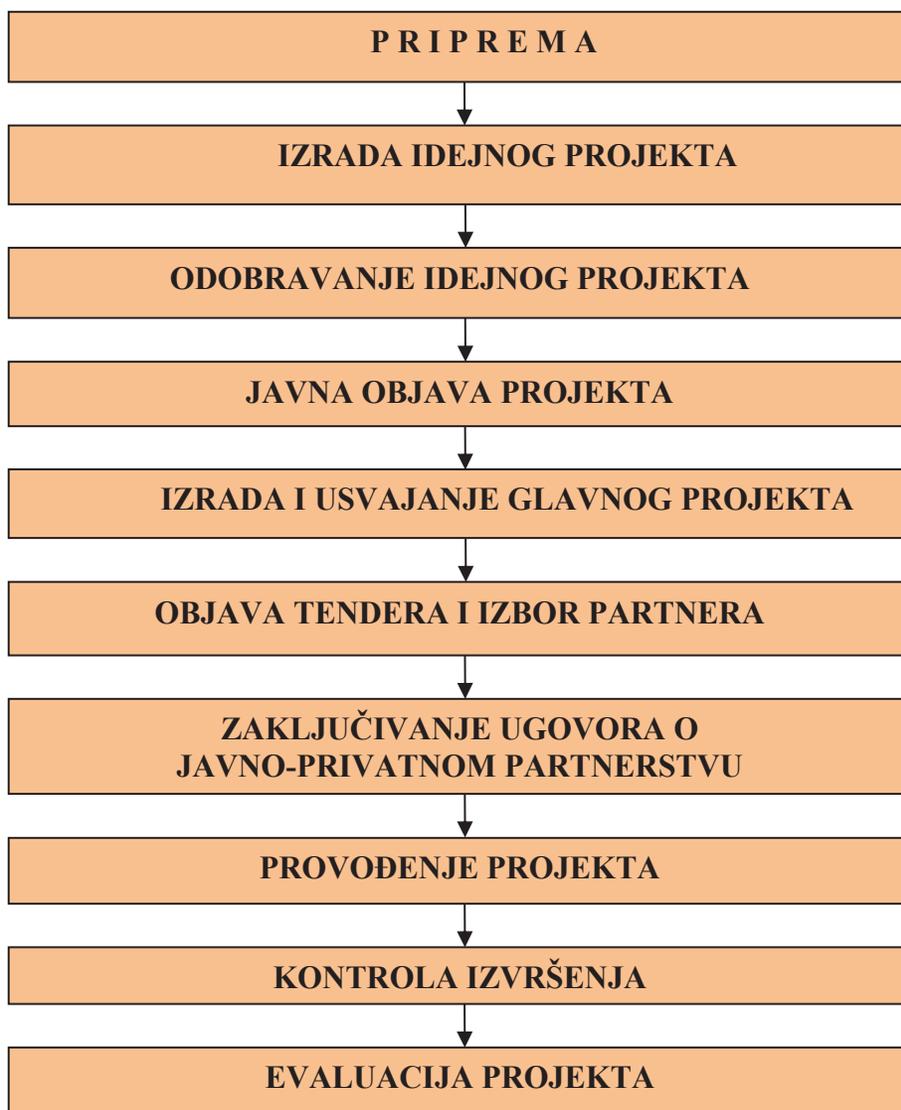
**Tabela 4.** SWOT analiza provedenog istraživanja o doprinosu provedenih projekata JPP-a za učesnike i korisnike usluga u Bosni i Hercegovini [3]

<b>SNAGE:</b>	<b>SLABOSTI:</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Pravni okvir – usvajanje Zakona o JPP-u RS i kantonima u FBiH</li> <li>• Provedenje projekata i bez postojanja zakonske lagislative</li> <li>• Bolji kvalitet usluge u oblasti u kojima se provode projekti</li> <li>• Smanjenje nezaposlenosti</li> <li>• Bolja atraktivnost općine</li> <li>• Brže i jednostavnije do novih investicija</li> <li>• Ekološki i klimatski uslovi</li> <li>• Opredjeljenost za edukaciju i usvajanje novih znanja i vještina</li> <li>• Veća konkurentnost lokalnih zajednica</li> <li>• Adekvatno i optimalno iskorištavanje prirodnih potencijala</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Neidentičnost Zakona o javno-privatnom partnerstvu na svin nivoima vlasti</li> <li>• Nedostatak službenika za praćenje i provođenje projekata JPP-a</li> <li>• Nekompetetnost javnog sektora</li> <li>• Sporni imovinski odnosi</li> <li>• Loša informiranost korisnika o koristima provođenja projekata JPP-a</li> <li>• Postojanje više nivoa izvršne vlasti što komplikuje provođenje projekta</li> <li>• Slaba ili nikakva upotreba informacionih tehnologija</li> <li>• Oštećena saobraćajna infrastruktura</li> <li>• Strah od administrativnih, finansijskih, obrazovnih, zakonodavnih, institucionalnih i drugih prepreka</li> <li>• Siva ekonomija</li> </ul>

<p><b>PRILIKE:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Razvoj i napredak općine</li> <li>• Ubrzana gradnja infrastrukturnih objekata</li> <li>• Obnova neiskorištenih objekata</li> <li>• Učešće jedinica lokalne samouprave u vlasništvu nad objektom</li> <li>• Doprinosa atraktivnosti destinacije kada se radi o turističkim projektima</li> <li>• Veća efikasnost javnog sektora</li> <li>• Zainteresovanost stranih investitora za ulaganja</li> <li>• Kvalitetnije usluge</li> <li>• Pristup EU fondovima</li> <li>• Napredak u saradnji i međusobnom uvažavanju između javnog i privatnog sektora</li> <li>• Razvoj ekonomije u državi</li> <li>• Primjena novih tehnologija</li> <li>• Stabilizacija političkih prilika</li> </ul>	<p><b>PRIJETNJE:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Nedostatak jedinstvenog Zakona o javno-privatnom partnerstvu na državnom nivou</li> <li>• Korupcija i u javnom i u privatnom sektoru</li> <li>• Ulazak velikih kompanija na tržište i gašenje malih lokalnih kompanije</li> <li>• Prihvatanje JPP-a kao univerzalnog rješenja</li> <li>• Neuređenost tržišta</li> <li>• Malverzacije zbog finansijskih učinaka projekta</li> <li>• Rast nepovjerenja u državne organe</li> <li>• Nalojalna konkurencija</li> <li>• Šteta na okolišu</li> <li>• Strah o mogućem povećanju cijena usluga</li> <li>• Nestabilna ekonomska situacija</li> <li>• Nezainteresovanost velikih investitora</li> </ul>
--	---

Uzimajući u obzir snage i prilike, kao i slabosti i prijetnje iskazane u SWOT analizi, nedvosmisleno se da zaključiti da je neophodno uložiti dodatni trud, znanje i vrijeme i istrajati u tome da se kroz JPP prepozna mogućnost za ostvarivanja dobiti za sve njegove učesnike i korisnike.

Sagledavajući provedene projekte JPP u našoj zemlji, kao i postojeće modele uspostavljenje na osnovu prakse u projektima JPP širom svijeta, provođenje svakog od modela JPP trebalo bi da se sastoji iz nekoliko faza, koje su uz strogo pridržavanje dobra pretpostavka, ali ne i potpuna garancija, za trajno i uspješno partnerstvo. Te faze su [3]:



**Shema 1.** Faze provođenja modela javno-privatnog partnerstva

1. Priprema - odgovarajuća priprema ima presudnu ulogu za uspjeh projekta. To podrazumijeva da javni sektor izvrši analizu postojećeg stanje u određenoj oblasti, da uoči eventualne nedostatke, probleme i ograničenja ako postoje, da utvrdi stvarne potrebe i odredi ciljevi koje želi postići u budućnosti. Na osnovu izvršene analize uspostavlja se okvir budućeg projekta koji sadrži: koji su to učesnici u projektu, koliko će vremenski trajati projekat, koliki su predviđeni troškovi projekta, procjene rizika i načina njihovog rješavanja.
2. Idejni projekat – nakon pripreme i uspostavljanja projektnog okvira izrađuje se Idejni projekat u kome se predlažu potencijalna rješenja i modeli provedbe projekta. U ovoj fazi se posebno definišu:
  - predmet projekta - čime će se projekat baviti, razlog za njegovo provođenje, dosadašnja iskustva u ovakvim projektima;
  - opis rješenja i modela projekta - na osnovu predhodno utvrđenog predmeta projekta javni sektor predlaže moguća rješenja i odgovarajući model JPP;
  - finansijska struktura - određuje se izvor, način finansiranja i struktura finansijskih sredstava potrebnih za provedbu predloženog projektnog rješenja;

- plan aktivnosti - sadrži sve što predlagač planira da uradi u svakoj fazi konačne provedbe budućeg projekta, uz preciziranje načina, obima i vremena provedbe, prava, obaveza i odgovornosti javnog i privatnog sektora;
- 3. Odobravanje Idejnog projekta - Utvrđeni Idejni projekat dostavlja se nadležnom organu zaduženom za odobravanje projekata JPP. Zadatak ovog organa jeste da analizira Idejni projekat, sagleda pravni okvir za provedbu predloženog projekta, njegovu korisnost i primjenjivost u sadašnjem i budućem vremenu, ukupnu vrijednost i strukturu finansijskog učešća, koristi koji će se ostvariti njegovom provedbom, potencijalne rizike i održivost projekta, kao i da analizira adekvatnost predloženog modela za provedbu projekta. U slučaju eventualnih nedostataka u Idejnom projektu, isti vraća na doradu predlagaču, a nakon čega se daje odgovarajuće mišljenje.
- 4. Javna objava projekta – nakon što se od nadležnog tijela dobije pozitivno mišljenje o predloženom Idejnom projektu, pristupa se njegovoj javnoj objavi kako bi se dala prilika svim potencijalnim privatnim partnerima da se upozanju sa samim projektom i procjene da li mogu ostvariti svoj interes u slučaju da budu izabrani za partnera, a krajnji korisnici da utvrde koje će to koristi oni ostvariti. U ovoj fazi neophodno je obezbjediti priliku potencijalnim privatnim partnerima i krajnjim korisnicima da svojim prijedlozima i sugestijama izvrše eventualne korekcije na prijedlogu projekta.
- 5. Izrada i usvajanje Glavnog projekta - nakon provedenih procedura na odobravanju Idejnog projekta i javne objave projekta, izrađuje se Glavni projekat koji se dostavlja istom javnom tijelu na usvajanje, na način kako je to rađeno i sa Idejnim projektom. Ukoliko bude smatrano za potrebnim javno tijelo koje usvaja Glavni projekat ima pravo da od javnog sektora zatraži dodatne analize prije donošenja konačne odluke.
- 6. Objava tendera i izbor partnera - poslije usvajanja Glavnog projekta pristupa se provedbi postupka javne nabavke za izbor partnera za realizaciju projekta. To podrazumijeva izradu tenderske dokumentacije, objavu javne nabavke, pristizanja ponuda i njihovo otvaranje, zatim se vrši rangiranje pristiglih ponuda na osnovu kriterija koji su propisani u tenderskoj dokumentaciji, po potrebi obavljaju se i usmeni razgovori sa ponuđačima i na kraju vrši odabir najpovoljnije ponude. Ove poslove treba da provodi komisija sastavljena od stručnjaka iz oblasti JPP, javnih nabavki i oblasti za koju se projekat provodi.
- 7. Zaključivanje Ugovora o javno-privatnom partnerstvu - nakon provedene procedure javne nabavke, pristupa se pripremi i formulisanju ugovora za realizaciju projekta, u kome će biti definisani prava i obaveze učesnika, kao i predviđene sve aktivnosti i moguće situacije koje će se dešavati u toku provođenja projekta. Ugovor potpisuju predstavnik javnog sektora i predstavnik privatnog partnera, a verifikuje se od strane nadležnog organa koji je i odobrio projekat.
- 8. Provođenje projekta - nakon zaključivanja Ugovora pristupa se njegovoj provedbi u skladu sa planom aktivnosti i utvrđenim procedurama, u kojoj svaka strana treba da ispoštuje svoje preuzete obaveze.
- 9. Kontrola izvršenja - u toku provođenja projekta, od strane tijela koje je i odobrilo projekat, neophodno je vršiti stalne i periodične kontrole ispunjavanja obaveza ugovornih strana, na osnovu izvještaja koje dostavljaju i javni i privatni sektor. Organ kontrole ima ovlaštenja da naredi da se izvrše ispravke nedostataka koji su uočeni u toku kontrole ili da kazni partnera koji ne izvršava svoje obaveze.
- 10. Evaluacija projekta - u toku implementacije projekta vrši se evaluacija projekta u cilju dobivanja odgovora na pitanja da li je projekat održiv, uspješan, primjenljiv, da li su potrebna dodatna ulaganja u tu oblast, da li je potrebno provoditi uporedne projekte ili je jedan dovoljan. Ovu fazu bi trebalo da vrše neovisni eksperti, koji nemaju zajedničkih interesa ni sa javnim ni sa privatnim sektorom.

## 5. ZAKLJUČAK

Raznovrsnost postojećih modela JPP dokaz je da jedan model ne može da bude primjenjen na istu situaciju ili problem u dvije različite zemlje, a često ni u dvije lokalne zajednice u jednoj zemlji. Koji model će biti primjenjen u praksi zavisi od mnogo faktora, prije svega od imidža zemlje, ali i imidža lokalne zajednice, zatim od osobina potencijalnih privatnih partnera i njihovih preferencija, ali i od pravne regulative i spremnosti javnog sektora za provođenje projekata JPP.

Sa teorijskog aspekta teško je osmisliti neki novi model JPP, ali za razvoj i usavršavanje načina provedbe projekata nikada nije kasno i uvijek postoje neke sitnice koje mogu biti od presudnog značaja za uspjeh projekta. Od kavalitetnog planiranja, izrade finansijske strukture projekta i izrade plana aktivnosti na provođenju projekta ovisi uspjeh cijelog projekta i samo educirani učesnici i iz javnog i iz privatnog sektora mogu obezbjediti da korist od JPP bude na zadovoljavajućem nivou, odnosno da bude maksimalna za sve zainteresovane strane.

## LITERATURA:

1. Gulija, B. (2004) „Javno-privatno partnerstvo“, Euroscope - Bilten Evropskoga dokumentacijskog centra, Dodatak br.73. - [www.imo.hr/europa/publics/euroscope](http://www.imo.hr/europa/publics/euroscope)
2. Savanović, S. (2009) „JPP kao instrument unapređenja javnih usluga na lokalnom nivou“, Matićgraf, Banja Luka, pp 13.
3. Hadžić, A. (2015) „Značaj primjene javno-privatnog partnerstva u ostvarivanju lokalnog ekonomskog razvoja“, Znanstveni magistarski rad, Travnik, Sveučilište/Univerzitet „Vitez“, Fakultet poslovne ekonomije

# MENADŽMENT DOGAĐAJA: STUDIJA SLUČAJA – SVEČANA PREMIJERA DOMAĆEG FILMA U BIOSKOPU ARENA CINEPLEX

## EVENT MANAGEMENT: CASE STUDY - GALA PREMIERE OF NATIONAL FILM ARENA CINEPLEX

Jelena Galetin

### **Apstrakt**

*Događaj se kao svesna i ekonomski usmerena ljudska aktivnost pojavljuje veoma davno, gotovo sa počecima drevnih civilizacija. Budući da događaji obuhvataju široku osnovu, nastanak različitih događaja se ne vezuje za isto vremensko razdoblje. Sasvim je izvesno da ekonomska pojava događaja datira iz početka u društvu organizovanog ljudskog življenja, ali je ekonomsko izučavanje događaja, a naročito njegovih aspekata menadžmenta novijeg datuma. Poznato je da su se izložbe i trgovačke priredbe održavale i u pred antičkom periodu. Sportske događaje beleže antički istoričari kao značajan i prestižan oblik društvenih aktivnosti, koji je svoj vrhunac dostigao organizovanjem drevnih Olimpijskih igara (776. g.p.n.e) u vidu petoboja.*

*Događaji festivalskog tipa poznati su još iz srednjeg veka, mada se i u doba Rimskog carstva naziru ovakve vrste događaja. Koliko god se čini da su konferencijski događaji proizvod savremenog načina života, njihov nastanak se vezuje za XVIII vek. Pojava kapitalizma, novih proizvoda i društvenih odnosa, kao i novog načina života otvorili su put svestranijem razvoju sve većeg broja različitih događaja. Dinamičan razvoj događaja, kao ekonomske ponude odigrao se u XX veku, koji je afirmisao post industrijsko društvo.*

**Ključne reči:** menadžment događaja, kulturni događaj, fim

### **Abstract**

*The event appears as an economically directed human activity very long time ago, almost at the beginnings of the ancient civilization. Since the events include a wide base, the occurrence of various events does not connect to the same time period. It is obvious that the economic appearance of events dating back to the beginning of the company organized human life, or economic study of the events, and in particular its recent management aspects. It is known that exhibitions and trade events were before the ancient period. Sports events were recorded by an ancient historians as an important and prestigious forms of social activities, which reached the top organization of the ancient Olympic Games (776 BC) as a pentathlon. Festival type Events type are known from the Middle Ages, but also in the Roman Empire it is made out of this kind of event. As much as it seems that the conference events are product of modern lifestyle, their appearance is related to the XVIII century. The emergence of capitalism, new products and social relations, as well as a new way of life opened the way for comprehensive development of the growing number of different events. Dynamic developments as economic deals took place in the twentieth century, who affirmed the post industrial society.*

**Key words:** management of events, cultural events, film

### **Uvod**

Porast kupovne moći i standarda potrošača, pomeranje linije sa osnovnih u korist dopunskih potreba i rađanje potpuno novih potreba potrošača usmerili su tražnju za specifičnom ekonomskom ponudom događaja, koja je zatim stimulisala razvoj različitih savremenih događaja. Razvoj događaja u ekonomskom smislu je potpomogao i rešavanje problema zapošljavanja savremene radne snage, a odrazio se i na privredni rast pre svega razvijenih tržišnih ekonomija (uticaj mega sportskih događaja kao što su Olimpijske igre ili svetska prvenstva popularnih sportova na privredni rast zemalja domaćina).

Događaj predstavlja specifično osmišljenu ponudu ograničenog trajanja u čijoj osnovi se nalazi odgovarajuća ideja, koja se sa zajedničkim angažovanjem izvršilaca i materijalnih sredstava odnosno primenom menadžerskog znam-kako na tržištu ispoljava kao originalna idejna ponuda.

Događaj jeste deo uslužne ekonomije, što znači da uključuje angažovanje živog i minulog ljudskog rada na kreiranju neopipljive koristi potrošačima, ali se istovremeno razlikuje od klasične uslužne ponude. Idejna osnova događaja podrazumeva različite koncepte, pristupe, imidže i programe u njegovoj realizaciji. U ekonomskom smislu događaj jeste ponuda koja se na tržištu nalazi u procesu razmene sa ciljem zadovoljavanja specifičnih, heterogenih i nematerijalnih potreba potrošača.

Privlačnost i originalnost događaja proizilazi iz specifičnosti i originalnosti ponude, neponovljivosti i ograničenog vremenskog trajanja, što događaje razlikuje kako od proizvoda, tako i od usluge. Događaji su posledica, ali i uzrok promena životnih stilova savremenih potrošača.

Kao što je pomenuto, događaj predstavlja specifično osmišljenu ponudu **ograničenog trajanja**. Bitno je istaći da se događaji često održavaju samo jednom ili jednom godišnje, što rezultira visokim stepenom rizika. Ova karakteristika znači da organizacioni tim ima samo jednu ili jednom godišnje priliku za uspešno obavljanje zadatka.

### **Etički kodeks**

Kao i u svim modernim zanimanjima, postojanje etičkog kodeksa povećava ugled svih uključenih članova organizacije, a može uticati i na poverenje klijenata u odabranog organizatora, te je etički kodeks ustanovljen od strane Međunarodnog društva za posebna događanja (ISES – International Special Events Society) među čijim se glavnim pravilima ističu sledeća:

- Održavati najviši stepen etičkih načela u zanimanju organizatora posebnih događanja, održavajući istovremeno najviše standarde profesionalnog ponašanja
  - Koristiti samo zakonite i etičke mere u svim pregovorima i aktivnostima u delatnosti
  - Pridržavati se svih standarda delatnosti koji se tiču sigurnosti i sanitarnih mera
  - Obavezati se na profesionalni razvoj i učenje, prisustvovanje edukativnim programima, te dati lični doprinos svojom stručnošću na skupovima i u publikacijama
- itd.

### **Menadžer događaja**

Događaji danas igraju veoma važnu ulogu u društvu. S' obzirom na to da javno okupljanje označava događaj kojim upravljaju profesionalci, menadžer događaja predstavlja osobu koja istražuje, dizajnira, koordiniše, planira i evaluira događaje. Zadaci menadžera događaja su brojni, a među njima se ističu:

- upravljanje i evaluacija događaja u izrazima tržišta, finansiranja, logistike, koncesija i odnosa s javnošću
  - procenjivanje i smanjivanje rizika od nastanka grešaka i maksimiziranje prilika za uspeh
  - uspešno nuđenje i pregovaranje sa agentima, menadžerima, sindikatima, liderima u zajednici i dr.
  - odabiranje “najvećih atrakcija” i prilagođavanje sponzora događajima zbog ostvarenja sinergijskog efekta u oblasti imidža i profita
- itd.

### **KLASIFIKACIJA DOGAĐAJA**

Događaje možemo podeliti u više kategorija na osnovu više različitih karakteristika.

Osnovna podela događaja:

1. **Planirani događaji**- zahtevaju postavljanje, menadžment (upravljanje), izvršioce i određeno vremensko trajanje;

2. **Neplanirani događaji**- nezgode, prirodne katastrofe, iznuđene reakcije.

Podela događaja na osnovu njihove veličine i obima:

1. **Mega događaj** - događaj koji svojim obimom i veličinom utiče na ukupnu privrednu aktivnost zemlje domaćina, a medijski je globalno pokriven. U ekonomskom smislu on se odražava na turizam i privrednu infrastrukturu zemlje domaćina. Potrebna su velika finansijska ulaganja, izgradnja objekata, privući najmanje milion posetilaca (fizički) i mora biti medijski globalno ispraćen.
2. **Hallmark događaj** - događaj sa prepoznatljivim kvalitetom programa, odnosno sa autentičnim postavljanjem i izvršenjem, na osnovu čega poseduje različite karakteristike koje ga ističu u odnosu na istovrsne događaje. Hallmark označava mesto događaja, objekte ili organizaciju događaja, (Vimbldon, Sajam događaja)
3. **Glavni događaj** - događaji velikog obima, sa izraženim interesom javnosti i medijskom pokrivenosti. Glavni događaj privlači veliki broj posetilaca, a organizatoru omogućuju ostvarivanje dobrih ekonomskih rezultata.

Podela događaja na osnovu njihove ponovljivosti i specifične postavke i izvršenja:

1. **Specijalni događaji** - događaji kojima se ostvaruju ekonomski (visoki profit), socijalni i kulturni ciljevi. Dešavaju se jednom godišnje ili vrlo retko i publici pružaju veliko zadovoljstvo (koncerti velikih muzičkih zvezda, revijalne fudbalske utakmice...)

2. **Uobičajeni događaji**

Podela događaja na osnovu namera i karakteristike događaja:

1. **kulturni događaji** (festivali, karnevali, parade...)
2. **umetnički, odnosno zabavni događaji** (koncerti, izložbe, predstave, ceremonija dodele nagrada...)
3. **sportska takmičenja** (profesionalna, amaterska)
4. **rekreativni događaji** (igre i sportovi za zabavu, zabavni događaji)
5. **poslovni, odnosno trgovinski događaji** (izložbe, sajmovi, izlaganje, sastanci i konferencije...)
6. **politički, odnosno državni događaji** (inauguracije, VIP posete, investiture...)
7. **privatni događaji** (lične proslave, porodični odmori, godišnjice...)

## MENADŽMENT DOGAĐAJA U KULTURI

Slogan marketinga je „Sudbinu jedne organizacije opredeljuju oni kojima je njena aktivnost usmerena. Sve dok su oni zainteresovani za njene proizvode i podržavaju je, ne postoji bojazan za njen opstanak“. Više se ne postavlja pitanje da li je marketing potreban kulturnim organizacijama, već na koji način ga pravilno primeniti.

Ukoliko nema zainteresovanih za neku pozorišnu predstavu, koncert ili film, kulturne institucije će rešenje morati da nađu ne samo u redefinisavanju svoje ponude, nego i u stratezijski osmišljenom spletu komunikacijskih aktivnosti.

Opadanje tradicionalnih izvora finansiranja iz budžetskih sredstava, promene u strukturi potrošača i njihovih potreba, pojava nove konkurencije, otvara potrebu kulturnih institucija da razmisle koja je njihova misija, kuda idu i koje marketinške komunikacije treba da koriste da bi tamo dospele. Dobra marketing strategija i odnosi s javnošću mogu značajno da doprinesu razvoju pozorišta na modernim osnovama.

Glavni zadatak menadžera u domenu kulturnog marketinga jeste rad na prikazivanju i popularisanju kulturnih vrednosti i umetničkih ostvarenja, te podsticanje kontakta ljudi sa umetnošću i umetničkim delima.

Marketing srećemo svuda. Ljudi i organizacije su formalno ili neformalno uključeni u niz aktivnosti koje se mogu nazvati marketingom. Marketing nije jednostavno definisati s obzirom na širinu i dubinu poslovnih aktivnosti koje preduzimaju tržišni akteri. Ne postoji opšte prihvaćena definicija marketinga. On se više nego bilo koje druge poslovne funkcije bavi potrošačima. Najveći broj definicija marketinga govori o značaju zadovoljenja potreba i želja potrošača u procesu razmene na tržištu. Potrebe i želje potrošača uzimaju se za početnu i završnu tačku svih marketing aktivnosti.

Marketing predstavlja jedan od najstarijih ljudskih aktivnosti, ali se ipak smatra mladom menadžerskom disciplinom. Neki elementi marketinga dosežu čak i do antičke Grčke, Feničana i Mletačkih trgovaca, ali svoj puni značaj dobija razvojem tržišta.

Koren termina marketinga je u anglosaksonskoj reči tržište („market“). Marketing je, u stvari, jezička kovanica čije je etimološko značenje „stavljanje na tržište“. Praktično, marketing podrazumeva neposredne i posredne aktivnosti koje preduzeće preduzima ili ima nameru da preduzme prema izabranom tržištu.

Marketing i kultura su na prvi pogled nespojivi, jer primena marketing koncepta u kulturnim institucijama mora da se prilagodi prirodni umetničkog stvaralaštva. Ono što je sigurno da bioskop postoji radi filmova, a filmovi radi publike.

Publika da bi došla u bioskop mora biti informisana, mora da kupi ulaznicu da bi prisustvovala kulturnom događaju. Uzimajući to u obzir sasvim je razumljivo da bioskop pored produkcije mora da se pozabavi i kvalitetom i izborom filmova za repertoar. Pored toga mora da prouči svoje okruženje, ispita publiku i istraži konkurenciju, zatim bi trebalo da komunicira s javnošću, da maksimalno razvije sistem prodaje karata za bioskopske predstave i istražuje načine i mogućnosti organizovanja dopunskih poslovnih aktivnosti.

I danas postoji snažno verovanje koje tvrdi da se reč umetnost i tržište nikako ne smeju naći u istoj rečenici. Prema tom verovanju, umetnost i tržište kao pojmovi se međusobno isključuju. Ali praksa je nešto što pokazuje da postoji vrlo uspešan i funkcionalan okvir unutar koga umetnost i tržište veoma uspešno funkcionišu. Kotler takođe, smatra da je kulturnim organizacijama sasvim primeren postojeći marketinški metodološki okvir, odnosno, da nema potrebe za „izmišljanjem novih principa, metoda i tehnika. Nužno je samo prilagođavanje specifičnostima ovog sektora.

## **MENADŽMENT DOGAĐAJA NA PRIMERU SVEČANE PREMIJERE DOMAĆEG FILMA U BIOSKOPU ARENA CINEPLEX**

### **O ARENI CINEPLEX**

Arena Cineplex je počela sa radom 3. januara 2011. godine. Rekonstrukcijom i adaptacijom prostora dobijeno je šest sala ukupnog kapaciteta od skoro 1000 mesta, kao i dva kafea. Sale su opremljene komfornim sedištim, vrhunskim procesorima zvuka i klimatizacionim sistemima koji garantuju konstantnu temperaturu tokom čitave godine, kao i projektorima koji obezbeđuju vrhunski kvalitet kako standardnih, tako i 3D projekcija.

Nekada je Arena imala samo dve sale, a danas je ona multifunkcionalni objekat koji pruža različite usluge pored prikazivanja filmova, što je glavna delatnost bioskopa. Arena Cineplex nudi i organizovanje rođendana, kompanijskih večeri i zakup bioskopskih sala u različite svrhe. U sklopu bioskopa postoje i dva kafea, od kojih se u “The End“ kafeu organizuju tematske večeri, kao i koncerti filmske muzike.

Pored redovnog i opširnog repertoara, koji obuhvata žanrovski najrazličitije filmove, kao i programске celine posvećene deci, odraslima i starijima, Arena Cineplex organizuje i svečane premijere domaćih filmova i brojne festivale: FEST, SINEMANIJA, KIDS FEST i druge.

Arena Cineplex nudi i veliki broj posebnih događaja - UTORKOM, kada je "happy day", posetioci mogu da kupe karte po nižim cenama u odnosu na redovne, ARENA MEN – muško veče obuhvata premijere najboljih akcionih filmova, trilera ili novih naslova iz studija Marvel, tokom kojih svaki posetilac dobija poklon, LADIES NIGHT – premijere velikih naslova kada su drame ili komedije u pitanju, kada svaka posetiteljka dobija poklone, ARENA TEEN – premijere filmova namenjenih tinejdžerima, ARENA FAN – za najveće fanove filmova kao što su Star Wars, The Hobbit, The Guardians Of The Galaxy i drugi, BESTSELLER NIGHT – događaj vezan za premijere filmova koji su snimljeni prema romanima, organizacija rođendana i mnogi drugi.

## **ORGANIZACIJA SVEČANIH PREMIJERA U ARENI CINEPLEX**

Da bi događaj bio dobro organizovan i uspešno realizovan, treba obratiti pažnju na brojne faktore. Od vremenskih prilika (u zavisnosti od toga da li se radi o događaju na otvorenom ili zatvorenom), preko poznavanja grada u kojem se dešava i datuma održavanja drugih događaja u istom, pa sve do časova u kojima će se dešavati, u zavisnosti od ciljne grupe ljudi koji će ga posetiti.

Kao jedan od omiljenih vidova zabave, bioskop više nije institucija u koju se dolazi samo da bi se pogledao film. Arena Cineplex je multipleks koji pruža brojne dodatne usluge, koji u svom sklopu sadrži i kafe u kojem posetioci rado dele utiske tek pogledanog filma i koji svojim posetiocima daje priliku da osete atmosferu velikih svetkih filmskih premijera, organizujući prolazak filmske ekipe crvenim tepihom, posebnu rasvetu, ozvučenje i na kraju druženje sa glumcima.

Kako bi atmosfera i ambijent svečane premijere domaćeg filma, uz prisustvo autorske i glumačke ekipe bili rame uz rame sa velikim svetskim premijerama, organizatori treba da ispune određene uslove i pre svega, postave visoke standarde pri samoj organizaciji.

Organizaciju konkretnog događaja koji se odnosi na svečanu premijeru domaćeg filma u bioskopu možemo podeliti u više faza:

1. Određivanje datuma i vremena događaja
2. Određivanje lokacije događaja
3. Odabir sponzora događaja
4. Formiranje tima koji će se baviti događajem i koordinacija timova ukoliko ih ima više
5. Marketinško oglašavanje događaja i PR
6. Pozivanje gostiju na događaj
7. Priprema prostora za događaj i brendiranje
8. Koordinacija timova tokom samog događaja
9. Bezbednost prisutnih tokom događaja

### **1. Određivanje datuma i vremena događaja**

Nakon što distributerska kuća i producenti potvrde početak bioskopske distribucije filma, određuje se i datum svečane premijere. Veoma je važno da se tog datuma u gradu u kojem je premijera ne dešava još neki veliki događaj koji bi potencijalno mogao publiku i medije da odvede na drugu stranu. Takođe, važno je da se datum ne poklopi sa praznicima ili vikendom, kako sa marketinške strane, tako i iz ugla posetilaca koji su vikendom i praznicima često van grada. Iz ugla PRa, takođe je bitno da premijera bude organizovana tokom radnih dana kada medijske kuće rade, kako bi mogli da najave i isprate događaj.

### **2. Određivanje lokacije događaja**

Kada je reč o manifestacijama koje se dešavaju na otvorenom i koje zavise od vremenskih prilika, najbolja opcija je odabir lokacije koja se sastoji iz dva dela – iz zatvorenog i otvorenog dela, kako bi za slučaj nevremena posetioci mogli da se premeste u zatvoreni deo. U konkretnom slučaju Arene Cineplex, jasno je da će premijere biti održane u samom bioskopu. U zavisnosti od toga koliko se publike očekuje, svečane premijere se zakazuju u sali srednje veličine ili u najvećoj dvorani. Kako se lokacija premijere ne odnosi samo na bioskopsku salu, nego i na hol bioskopa gde se nalazi crveni tepih, kao i na kafe Arene Cineplex gde se uzimaju izjave od autorske i glumačke ekipe filma, tako je potrebno obezbediti sve uslove da ceo bioskop bude u funkciji navedenog događaja. Arena Cineplex poseduje šest sala u kojima se i pored svečanih premijera prikazuju ostali filmovi, te je organizacija termina ostalih filmova veoma važan deo pripreme, kako bi se izbegla prevelika gužva tokom prolaska crvenim tepihom, odlaska ekipe filma da se poklone publici itd.

### **3. Odabir sponzora događaja**

Za razliku od ostalih događaja koji su organizovani u Areni Cineplex, svečane premijere nisu uvek praćene dodatnim sponzorima. Međutim, u slučaju da postoji sponzor projekcije, kada se praktikuje podela poklona svakom posetiocu premijere, važno je da pokloni budu iole prilagođeni temi filma, kao i ciljnoj grupi posetilaca.

### **4. Formiranje tima koji će se baviti događajem i koordinacija timova ukoliko ih ima više**

Tim koji se bavi organizacijom svečanih premijera u Areni Cineplex ne broji mnogo ljudi. Portparol bioskopa je obično zadužen za komunikaciju sa producentima, rediteljima, medijima, fotografima i kino-operaterom, kao i za koordinaciju timova, dok se logističkim stvarima, kao što su komunikacija sa timovima koji rade rasvetu, ozvučenje i postavljanje crvenog tepiha bave menadžeri bioskopa. Kada je u pitanju protokol dešavanja, tačno vreme dolaska ekipe, vreme za press konferenciju, kao i organizacija prolaska crvenim tepihom koji podrazumeva i zadržavanje dela ekipe koji se uključuje uživo sa tepiha u televizijski program, najvažnija je koordinacija tima iz bioskopa sa timom producenata koji organizuju dolazak ekipe filma. Obaveza organizatora takođe je i da tačnu satnicu dostavi fotografu kako bi svaki bitan momenat bio ispraćen.

### **5. Marketinško oglašavanje događaja i PR**

Da bi za svečanu premijeru i dolazak glumaca i autora saznao što veći broj ljudi, marketing i PR kampanja bi trebalo da krenu čim se ulaznice puste u preprodaju, što se obično dešava oko deset dana pred događaj. Oglašavanje se vrši u samom multipleksu i putem njegovih kanala kao što su sajt i društvene mreže, ali i putem outdoor kampanje koja obuhvata city light-ove na autobuskim stanicama, led ekrane na više lokacija u Novom Sadu i oglašavanje putem medija. Posao PRa bioskopa je takođe da u saradnji sa lokalnim medijima oglasi početak preprodaje i datum događaja nedelju dana pred isti, te veliku ulogu igraju reklame i PR gostovanja na radio stanicama i televizijama, ali i objave na web portalima i print izdanjima. Pred sam događaj, u dogovoru sa medijima često se organizuju telefonska uključivanja glumaca ili autora filma, dok se na dan kada je premijera organizuje specijalna projekcija za novinare, posle koje mediji uzimaju izjave od ekipe filma. Kako je reklama na velikom platnu jedna od najefikasnijih, najava premijere kroz trejler filma i datum, koja se prikazuje pre svake projekcije nedelju dana pre premijere, na pravi način komunicira sa ciljnom grupom, te veliki deo publike za premijeru sazna gledajući neki drugi film u bioskopu.

### **6. Pozivanje gostiju na događaj**

Neizostavan deo svakog događaja čine važni gosti organizatora. Pošto je u pitanju premijera filma, veliki deo zvaničnika se odnosi na one koje pozovu produkcija i sami akteri filma, dok drugi deo čine gosti

organizatora, odnosno bioskopa. Protokolarna mesta se rezervišu već kada se puste karte u preprodaju a važne goste obično čine prijatelji bioskopa, sponzori i sl.

### **7. Priprema prostora za događaj i brendiranje**

Ono što ostavlja prvi utisak svakom posetiocu jeste izgled prostora u koji ulaze. Stoga je priprema prostora za događaj prilično važna. Crveni tepih koji zaista ostavlja utisak velikih svetkih premijera, kao i odlična rasveta i ozvučenje su važan segment svečanih premijera. Crveni tepih se prostire od ulice, odnosno spoljašnjeg ulaza u bioskop, pa sve do krajnjeg dela hola i ulaska u salu, dok se pri samom ulasku u hol bioskopa postavlja improvizovani televizijski studio jer se Radio televizija Vojvodine direktno uključuje u program i izveštava sa crvenog tepiha, što dodatno doprinosi pravoj svečanoj atmosferi. U studiju se smenjuju glavni protagonisti i reditelj filma dok se ostatak ekipe fotografiše sa fanovima.

Značajno za marketing i dalju promociju prostora jeste brendiranje istog, tako da je bitno da se u većini kadrova nalazi naziv bioskopa, što spada u dodatne pripreme. U tom slučaju se, pored glavnog totema i velike svetleće reklame donose roll up-ovi i baneri koji komuniciraju akcije koje bioskop želi da, uslovno rečeno neposredno promoviše.

### **8. Koordinacija timova tokom samog događaja**

Portparol bioskopa je dužan da dobro iskoordinira svaku tačku protokola i satnice sa timom iz produkcije koji dovodi ekipu filma, sa timom menadžera iz bioskopa, sa kinooperaterom koji javlja kada tačno kreće odjavna špica pred poklon ekipe publici, kao i sa medijima koji uzimaju izjave nakon press projekcije. Najvažniji deo koordinacije jeste upravo onaj na samom početku večeri, kada glumci i autori dolaze na crveni tepih i zbog košuljice, prethodno dogovorenim redom dolaze do studija televizijske koji se nalazi u holu, jer se radi o direktnom prenosu u kojem nema prostora za greške i kašnjenje.

#### **Bezbednost prisutnih tokom događaja**

Iako poslednja u nizu, najvažnija faza jeste bezbednost prisutnih tokom događaja. Bezbednost multipleksa sa šest bioskopskih sala, ukupnog kapaciteta od hiljadu mesta je na najvišem nivou. Konkretno, kada je u pitanju svečana premijera, bezbednost prisutnih je pojačana dodatnim timom ljudi iz obezbeđenja, posebno tokom prolaska crvenim tepihom, ali je i sam prostor bolje obezbeđen korišćenjem tzv. stubića sa trakama koji bolje organizuju prolaze između sala. Kako u velikom broju slučajeva za određenim premijerama vlada veoma veliko interesovanje, dešava se da se iste večeri organizuje i do šest projekcija u razmacima od petnaest minuta, te se ekipa filma poklanja publici u svim salama. Iz bezbednosnih razloga, ali i zbog lakšeg kretanja ekipe filma, organizacija prostora je veoma važna.

Kada se ekipa filma pokloni publici, nakon aplauza i paljenja svetala u sali, pozdravljanje publike od strane konferensijera označava kraj događaja. Kraj događaja se odnosi na sve osim na portparola istog jer je potrebno napisati saopštenje za javnost, prikupiti fotografije i na kraju poslati celokupan izveštaj medijima kako bi film koji je tek krenuo u bioskopsku distribuciju imao dobar start uz pomoć teksta koji prenosi lepu atmosferu sa premijere i objavljuje veliku posećenost već u premijernoj noći.

### **ZAKLJUČAK**

Kao vrlo profitabilna grana, izvesno je da će se događaji dešavati i bez obzira na globalnu finansijsku krizu. U Srbiji, kao relativno nova grana, "osvešćena" je među ljudima kao zanimanje, a ono što je svakako potrebno za njeno razvijanje jeste edukacija ljudi koji će se ovom industrijom ozbiljno baviti.

Iz rada se, na prvi pogled, može zaključiti da se svaki detalj od početka do kraja događaja može isplanirati. Cilj je bio da prikaže svaki korak u organizaciji. Međutim, pregršt stvari i kriznih situacija se ne mogu predvideti. Komplikacije koje se dešavaju "iza kulisa" često menjaju planove organizatora. Dešavaju se situacije kao što su kašnjenje filmske ekipe na direktni televizijski prenos, vremenske nepogode koje sprečavaju deo, već unapred najavljene ekipe da doputuje u Novi Sad iz Beograda, kašnjenje glumačke i atorske ekipe na poklon publici, prestanak rada mikrofona pri najavljivanju ekipe pred publikom, nestanak svetla dok konferensijer čita imena glumaca i autora i brojne druge.

Prava umetnost ovog posla – organizovanja događaja jeste snaći se u takvim situacijama, iz svake greške izaći još bolji, a da pritom ni jedan posetilac ili korisnik usluge ni po jednom članu tima ne vidi da se nešto neplanirano dešava.

#### **LITERATURA:**

1. Ljubojević Č. , Andrejević, Menadžment događaja, Fakultet za uslužni biznis, Novi Sad, 2002
2. Brakus A., Pozicioniranje kao marketinška strategija u pozorištima Srbije, Zadužbina Andrejević, Beograd, 2015.
3. Koprivica, Menadžment događaja, Prometej, Novi Sad, 2008
4. Getz, Event management & event tourism, Cognizant Communication Corp, 1997

# MALA I SREDNJA PREDUZEĆA U FUNKCIJI ODRŽIVOG RAZVOJA BOSNE I HERCEGOVINE

## SMALL AND MEDIUM ENTERPRISES IN THE FUNCTION OF SUSTAINABLE DEVELOPMENT OF BOSNIA AND HERZEGOVINA

Envera Halilčević, Bacc. Oec<sup>1</sup>

---

<sup>1</sup> SVEUČILIŠTE/UNIVERZITET "VITEZ" u Vitezu, student II ciklusa poslijediplomskog studija, email: envera.halilcevic@unvi.edu.ba; enverahalilcevic@gmail.com

---

### Sadržaj:

Rad razmatra poslovno okruženje u kojem se nalaze mala i srednja preduzeća (MSP) u Bosni i Hercegovini, s fokusom na sprovođenje adekvatnih mjera u podsticanju rada i rasta ovog sektora, i privlačenje domaćih i stranih ulaganja usmjerenih na ciljane investicijske projekte koji će pomoći oživljavanju privrede. U cilju utvrđivanja mogućnosti rasta, unapređenja rada i poslovnog okruženja, sprovedeno je istraživanje na stratifikovanom uzorku od 354 mikro, mala i srednja preduzeća iz oba entiteta Bosne i Hercegovine. Faktorskom analizom o bitnosti (doprinosu) 34 mjerenih parametara za rast i razvoj MSP, izdvojeno je 4 faktora višeg reda. Faktorskom analizom zastupljenosti ovih parametara u praksi izdvojeno je 5 faktora višeg reda. Svi izdvojeni faktori od strane anketiranih MSP, procjenjeni su kao izuzetno bitni i sa velikim doprinosom na unapređenje rasta i razvoja ovog sektora, dok je istovremeno njihova zastupljenost u praksi procjenjena od strane anketiranih preduzeća kao minimalna, odnosno potpuno nezadovoljavajuća.

**Ključne riječi:** mala i srednja preduzeća, poslovno okruženje, ekonomski razvoj, Bosna i Hercegovina.

### Abstract:

This paper explores the business environment of small and medium enterprises (SMEs), with the focus on the implementation of appropriate measures to instigate the growth of this sector and attract domestic and foreign investment into investment projects that will facilitate the revival of economy. In order to determine the growth opportunities, improvement of work and of business environment, a survey was conducted on a stratified sample of 354 micro, small and medium enterprises from both entities of Bosnia and Herzegovina. Factor analysis the importance of (contribution) 34 of measured parameters for growth and development of SMEs, was allocated 4 factors of a higher order. Factor analysis of the representation of these parameters in practice was allocated 5 factors of a higher order. All factors separated by the surveyed SMEs were assessed as a extremely important and a great contribution to the improvement of growth and development this sector, while at the same time their representation in the practice was estimated by the surveyed enterprises as the minimum, or totally unsatisfactory.

**Keywords:** Small and medium-sized enterprises (SME-s), business environment, economic development, Bosnia and Herzegovina.

### UVOD

Prepoznatljiva je uloga malih i srednjih preduzeća u postizanju ekonomskog razvoja, povećanju zaposlenosti, kao i regionalnom razvoju. U uslovima dinamičnog poslovnog okruženja, rastu potrebe za učinkovitijim upravljanjem. Poslovni subjekti su prinuđeni u cjelosti koristiti sva svoja dobra i raspoložive potencijale. Uspješna preduzeća se moraju prilagođavati promjenama koje sa sobom nosi poslovno okruženje. Pred menadžment preduzeća se postavlja pitanje kako u uslovima sve veće tržišne nestabilnosti postojećih poslova ostvariti održiv rast? Kako postati stabilno i uspješno preduzeće koje je sposobno efikasno odgovoriti na promjene iz okruženja. Razmatranje okruženja omogućava preduzeću da precizno sagleda alternativne pravce djelovanja preduzeća. Poslovno okruženje je najvažniji segment eksternog

okruženja preduzeća. Djelovanje makrookruženja na preduzeće je jako, dok je djelovanje preduzeća na makrookruženje neznatno. Preduzeća analiziraju okolinu, u svrhu efikasnijeg prilagođavanja promjenama, jer one nagovještavaju prilike ili prijetnje, šanse ili opasnosti. Povoljniji položaj omogućava preduzeću iznadprosječne profite u dugom roku. Zato svako preduzeće mora reagovati na pravi način i u pravo vrijeme na uticaje iz poslovnog okruženja. Novo poslovno okruženje donosi ključne trendove kao što su: inovativnost, primjena informaciono – komunikacionih tehnologija, tehnološka unapređenja i specijalizaciju znanja. Faktor uspjeha bilo kojeg pojedinog preduzeća, kao i nacionalne ekonomije postaje prihvatanje koncepta promjena menadžmenta. Mjera uspjeha preduzeća i ekonomije jedne države je dostignuti nivo razvijenosti te nacionalne ekonomije. Konkurentnost je aktuelna na svim nivoima, od konkurentnosti preduzeća, industrijskih djelatnosti, do nacionalne ekonomije. Konkurentnost nacionalne ekonomije doprinosi spoznaji o trenutnoj poziciji države i mjerama koje bi mogle unaprijediti konkurentnost na različitim nivoima.

Priprema Bosne i Hercegovine za pridruživanje europskim integracijama zahtjeva izgradnju konkurentne privrede i preduzeća koja će biti sposobna da izdrže pritisak zajedničkog tržišta, jačanje institucija i javne administracije. To uključuje inovativno orjentisana preduzeća koja su posvećena unapređenju performansi proizvoda i usluga koje nude, profitabilne finansijske institucije, sistem koji povezuje obrazovne, tehnološke i proizvodne procese. Faktori za ostvarivanje stope rasta BDP-a su povećanje izvoza i privlačenje domaćih i stranih ulaganja. Za savremena preduzeća proces osnivanja i razvijanja poslovanja predstavlja pravi izazov. Povoljno poslovno okruženje predstavlja unapređenje ekonomije u atraktivno područje koje će biti povoljno za ulaganje i poslovanje. Spoznaja o aktuelnim problemima sektora malih i srednjih preduzeća Bosne i Hercegovine, i faktorima unapređenja poslovnog okruženja za razvoj MSP, određuju predmet istraživanja: Istražiti najznačajnije prepreke u razvoju i poslovanju MSP u procesu tranzicije ka tržišnoj privredi u BiH. Osnovni cilj istraživanja je utvrditi mogućnosti unapređenja poslovnog okruženja za rast i razvoj MSP u BiH, i identificirati prepreke i ograničenja razvoja MSP u Bosni i Hercegovini. Za realizovanje osnovnog cilja potrebno je istražiti, da li u današnjim uslovima globalizacije svjetske ekonomije mala i srednja preduzeća mogu da imaju značaj u razvoju ekonomija. Kako je razvoj MSP-a kompleksan fenomen, problematika se razmatra obradom više faktora koji djeluju na poboljšanje poslovnog okruženja MSP u BiH.

## TEORIJSKA RAZMATRANJA

U europskom privrednom okruženju preduzeća su u centru strategije koju je usvojilo vijeće Europe u martu 2000. godine. Neke od komparativnih prednosti malih i srednjih preduzeća su: adaptibilnost, fleksibilnost, inovativnost, brz protok informacija, blizina tržišta, nizak stepen formalizacije, i sl. Sve te prednosti počinju dobivati značaj i u bosanskohercegovačkom privrednom sistemu. Cilj strategije je da Europska unija postane najkonkurentnija ekonomija u svijetu, da održi ekonomski rast, omogućiti bolje poslove, što zavisi od uspjeha preduzeća, posebno malih i srednjih preduzeća. Prema mišljenju autora knjige Vukičević, M. [1], „Iako su velika preduzeća ključna za generisanje bogatstva, nova mala i srednja preduzeća su najbitnija za otvaranje novih radnih mjesta, restruktuiranje privrednih subjekata, ali i promjenu sistema društvenih vrijednosti.“ Europska unija podstiče strategije koje poboljšavaju konkurentnost ekonomskom politikom i stvaraju pogodno okruženje za pokretanje novih preduzeća. Nova preduzeća počinju sa malom skalom outputa. Motivisani su željom da prisvoje očekivanu vrijednost novog ekonomskog znanja. Nova preduzeća moraju da rastu da bi preživjela. Na nivou outputa ostalih MSP će se zadržati samo ona preduzeća koja nude održiv proizvod, koji se može efikasno proizvoditi. Vrijeme između inovacije i njenog realizovanja se skraćuje, čemu pridonosi konkurencija na tržištu i ubrzani napredak. Mala i srednja preduzeća su zbog toga usmjerena na generisanje svojih ideja jer su svjesna da im je to glavna konkurenska prednost.

Pravovremena priprema BiH za pridruživanje europskim integracijama zahtjeva konkurentnu privredu, kao i preduzeća koja su sposobna izdržati pritisak zajedničkog tržišta, jačanje kompetentnih institucija i javne administracije. MSP su element ekonomske stabilnosti države, i prioritetni korisnici brojnih programa pomoći i poticajnih sredstava iz fondova Europske unije. S obzirom da MSP, posebno u malim ekonomijama, imaju značajnu izveznu orijentaciju potrebno im je, prilikom provođenja privredne

strategije, pružiti neophodnu podršku. Akteri približavanja Europskoj uniji obuhvataju inovativno orjentisana preduzeća posvećena unapređenju performansi proizvoda i usluga koje nude domaćem i inozemnom tržištu, profitabilne finansijske institucije, inovacioni sistem koji povezuje obrazovne, tehnološke i proizvodne procese, te javni sektor kao nosilac razvojnih politika. Pitanje je na koji način ostvariti i održati povoljno poslovno okruženje za rast i razvoj malih i srednjih preduzeća, a odgovor je od ključnog značaja za ekonomski razvoj države.

Ekonomski razvoj podrazumjeva privredni razvoj država, održiv životni standard stanovništva, bolje obrazovanje, zdravstvenu zaštitu, povećanje dohotka po stanovniku. Prema navodima autora knjige Hodžić, K. [2], „U posljednje vrijeme se naglašava da ekonomski razvoj treba da bude i održiv. Održivi razvoj se definira kao onaj razvoj u kome svaka generacija slijedećoj predaje stok „neto resursa“ (tj. prirodni resursi, okoliš, znanje, tehnologija, fizički i ljudski kapital) koji u per capita terminima nije manji od onoga koji je naslijedila. Sve više se naglašava da ekonomski razvoj treba, osim stope rasta, da uključuje disperziju, proširuje strukturu i postiže održivost.“ Eliminacija siromaštva, nejednakosti, nezaposlenosti su neki od prioritetnih ciljeva ekonomskog razvoja svake države a postižu se unapređenjem aktivnosti u privredi neke države, te za rezultat imaju porast životnog standarda stanovništva i poboljšanje kvalitete življenja.

Činjenica je da neke države imaju povoljnije poslovno okruženje koje pogoduje: većim stepenom domaćih i stranih ulaganja, višom stopom zaposlenosti, inovacijama i razvoju tehnologije, u odnosu na druge države. To dovodi do potrebe razumjevanja poslovnog okruženja kao značajnog faktora ekonomskog razvoja države. Prema mišljenju autora knjige Sundać, D., Škalamera-Alilović, D., Babić, M., [3] „S obzirom na lokaciju faktora, diferencira se interno i eksterno poslovno okruženje. Interno okruženje obuhvaća one relevantne materijalne i društvene faktore unutar granica preduzeća koje individue u preduzeću izravno uzimaju u razmatranje u procesu donošenja odluka unutar tog sustava. Eksterno okruženje sastoji se od onih relevantnih materijalnih i društvenih faktora izvan granica preduzeća koji se izravno uzimaju u obzir. Dakle, sve izvan preduzeća prema čemu se svjesno usmjeruje pažnja pri donošenju odluka tvori poslovno okruženje nekog preduzeća. Svako pojedino preduzeće ima svoje relevantno poslovno okruženje“. Prema navodima autora knjige Bubleu [4], „poslovno okruženje se odnosi na tri razine: interno okruženje, okruženje zadatka (mikrookruženje) i opće okruženje (makrookruženje). Interno okruženje (organizacijska struktura, resursi preduzeća i organizacijska kultura) predstavlja okolinu preduzeća koja je u potpunosti pod uticajem preduzeća. Okruženje zadatka (mikrookruženje) predstavljaju akteri u neposrednoj okolini preduzeća koji djeluju na sposobnost preduzeća da tu okolinu opslužuje“.

Mikroekonomsko poslovno okruženje je određeno tehnološkim i organizacijskim prilagođavanjem preduzeća i jačanjem poslovnih, marketinških, tehnoloških sposobnosti preduzeća da izmjene postojeću sektorsku i tržišnu strukturu, i da se prilagode takvim promjenama. Faktori koji narušavaju poslovanje preduzeća na mikroekonomskom nivou su: politička nestabilnost, korupcija, neefikasnost administrativnog sektora, otežan pristup finansijskim sredstvima, odsustvo radne etike, i sl.

Makroekonomsko poslovno okruženje ima višestruko djelovanje na preduzeća. Faktori makroekonomskog okruženja prema mišljenju autora Bošnjak, M. [5] su: „politika kursa koja preko održavanja kursa na određenom nivou utiče na konkurentnost privrede, monetarna politika preko kamate i kontrole likvidnosti banke, fiskalna politika putem prihoda, rashoda i deficita/suficita, vanjskotrgovinska politika i politika konkurencije preko zaštite domaće proizvodnje i zaposlenosti, politika dohotka preko administrativno regulisanih cijena i preko izdataka, jačanje konkurentnosti i liberalizacije kapitalnih transakcija“.

Svjetska banka (WB) sa Izvještajem o lakoći poslovanja i Svjetski ekonomski forum (WEF) sa Izvještajem o indeksu globalne konkurentnosti su jedne od bitnih organizacija koje analiziraju kvalitet poslovnog okruženja država, tj. konkurentnost privrede (koliko je privreda atraktivna za investitore). Prema izvještaju Svjetske banke [6] „Lakoća poslovanja daje zbirni rang lakoće poslovanja na osnovu pokazatelja koji utvrđuju mjere i standardne propise tokom životnog ciklusa domaćih malih i srednjih preduzeća. Ekonomije su rangirane od 1 do 189. Rangiranje po lakoći poslovanja poredi ekonomije jednu sa drugom dok rezultati udaljenosti od granice pokazuju apsolutnu udaljenost u odnosu na najbolje rezultate u svakom od indikatora lakoće poslovanja“. Svjetski ekonomski forum [7] „bavi se ocjenjivanjem kvaliteta

poslovnog okruženja u svom Global Competitiveness Report. Indeks konkurentnosti se pravi na osnovu kombinacije statističkih podataka (npr. budžetski deficit, kreditni rejting ekonomije, procenat visoko obrazovanog stanovništva) i percepcije poslovnog svijeta prikupljene kroz upitnik. Upitnik pribavlja mišljenje o širokom spektru pitanja koja su bitna za postojanje zdravog poslovnog okruženja: od poreskog i pravnog sistema, radnog zakonodavstva, makroekonomskog okruženja, korupcije, kvaliteta infrastrukture, obrazovanja, pristupa finansiranju do mnogih drugih.“.

Prema mišljenju autora Petković, V. [8], „Kvalitet poslovnog okruženja, njegova povoljnost ili nepovoljnost, ocjenjuje se na osnovu segmenata kao što su: regulatorno okruženje, radni odnosi, poreski sistem, institucije, infrastruktura, pristup finansijama i makroekonomsko okruženje. Kvalitet poslovnog okruženja najčešće se ocjenjuje anketiranjem privrednika, samim tim kvalitet dobijene ocjene zavisi od više različitih faktora. Rezultati dobiveni na osnovu različitih uzoraka mogu da nas dovedu do neočekivanih i ponekad protivrječnih zaključaka“.

Kao neke od glavnih prepreka poboljšanja poslovnog okruženja u Bosni i Hercegovini navode se: neučinkovitost državne birokracije, visoki troškovi poslovne regulacije, korupcija, politička nestabilnost, porezni propisi, porezne stope, i pristup finansiranju. Birokracija i nedostatak transparentnosti često čine formiranje i rad privatnih preduzeća skupim. Tržište rada je neučinkovito. Loša zaštita imovinskih prava i rasprostranjena korupcija obeshrabruju preduzetničku aktivnost. U BiH postoji veliki broj zakona koji regulišu privrednu oblast. Ti zakoni opterećuju preduzeća i stvaraju dodatne troškove. Procedura osnivanja i registracije preduzeća u BiH je dugotrajna, te predstavlja administrativnu prepreku razvoja međunarodne ekonomske saradnje. Činjenica je, da Bosni i Hercegovini predstoji izazovan put ka kreiranju pravnog i privrednog sistema u skladu sa standardima i pravilima Europske unije, putem harmonizacije propisa i usklađivanja dinamike promjena. To je jedini pristup da se postane punopravni član EU, te da se ravnopravno konkuriše državama iz okruženja na polju privrede, i poboljšanja poslovnog okruženja.

## **ANALIZA ADEKVATNOSTI POSLOVNOG OKRUŽENJA U BIH ZA RAST I RAZVOJ MSP**

Prihvatanjem tržišne privrede privatni sektor u Bosni i Hercegovini postaje od velikog značaja za transformaciju nerentabilnih privrednih subjekata i modernizaciju proizvodnje. Samo ona preduzeća koja nude održiv proizvod koji se može efikasno i proizvoditi, će rasti. U Bosni i Hercegovini mala i srednja preduzeća posluju sa vrlo ograničenim poslovnim resursima. Ovdje se misli na finansijske resurse, ali i sve druge resurse uključujući znanje, kvalitetan ljudski potencijal, opremu, postrojenja i sl. Energetski izvori, rudno bogatstvo, ljudski potencijal su ograničeni, u smislu otežane dostupnosti pojedinih resursa. Tako da upravljanje MSP poprima oblik upravljanja u uslovima ograničenih resursa.

Bosna i Hercegovina je i dalje suočena s ozbiljnim pitanjima birokratske procedure, kao što je registracija preduzeća i poslovne dozvole, što stvara ozbiljne tržišne poremećaje u državi. Političko-pravno uređenje države, s jednom državom, dva entiteta, Distriktom Brčko, deset kantona u FBiH je stvorilo specifičan političko-pravni okvir za razvoj privrede i sektora MSP. Bosna i Hercegovina još uvijek zaostaje za državama regiona, iako su napravljeni pomaci na razini pojedinačnih entiteta u podršci i jačanju politika i programa razvoja malih i srednjih preduzeća. Država ulaže napore u promicanju preduzetničkih vještina uz uvođenje nacionalne strategije učenja i uvođenje preduzetničkih vještina u školske programe.

Razlog onemogućavanja razvoja MSP u BiH su i poreska opterećenja, koja dovode do pojave sive ekonomije i izbjegavanja plaćanja poreza. Porezni propisi su komplikovaniji zbog čestih izmjena i dopuna. Porezi na platu su visoki i predstavljaju veliki dodatak troškovima otvaranja novog radnog mjesta. To smanjuje prednost u cijeni rada koju bi BiH mogla imati u poređenju sa drugim tranzicijskim državama. Porezna administracija je neujednačena, a prepreku za privredne subjekte koji žele obavljati djelatnosti na nivou države stvara i nedostatak usaglašenosti poreznih politika između entiteta. Nastojanjem da se izbjegnu poreske obaveze, zastupljen je visok stepen zaposlenosti u neformalnoj ekonomiji u BiH. Činjenica je da postoji preveliko opterećenje privrede, te da preduzeća, posebno na nivou kantona, se moraju pridržavati više od 20 zakona u vezi fiskalnih i parafiskalnih nameta. To dodatno opterećuje poslovanje i opstanak MSP-a i predstavlja negativnu komponentu poslovnog okruženja za rast i razvoj ovog sektora.

Mnoga preduzeća u BiH imaju veliki problem likvidnosti. Preduzeća kasne u otplati dugova prema bankama ili drugim preduzećima. Banke su pooštrile uslove kreditiranja, pa i one kratkoročne za potrebe održavanja likvidnosti, posebno prema malim i srednjim preduzećima. Preduzeća su uglavnom prepuštena sama sebi, oslonjena i ovisna o bankama i skupim bankarskim kreditima. Unutrašnji dug države po osnovu neisplaćenih plata, penzija, stare devizne štednje je velik. I državna preduzeća stvaraju problem likvidnosti, što se odražava negativno na poboljšanje likvidnosti u privredi.

Problem nezaposlenosti se smatra jednim od najtežih problema društva u cjelini. Sa ciljem osiguranja kontinuiranog ekonomskog rasta i razvoja, neophodno je postići da sistem obrazovanja odgovara potrebama tržišta rada. Budućoj radnoj snazi bitno je omogućiti da stekne znanja, vještine i sposobnosti za kojima postoji potražnja na tržištu rada. Jedan od ključnih instrumenata smanjenja nezaposlenosti je ulaganje u znanje i obrazovanost radne snage. Ukoliko preduzeće vodi računa o dugoročnim efektima pravilnog definisanja aktivnosti ljudskih resursa, pravilnim određivanjem potreba za ljudskim resursima, odabirom, uvođenjem u posao i poticanju uspjehnosti ljudskih resursa odgovarajućim materijalnim i nematerijalnim strategijama nagrađivanja, kako bi postigla zadovoljstvo u poslu, za rezultat će imati ostvarenje postavljenih ciljeva, efikasnost i efektivnost poslovanja. U protivnom, zbog nezaposlenosti, dolazit će i dalje do odliva kadrova izvan Bosne i Hercegovine, što samo nanosi štetu državi.

Politička nestabilnost, komplikovane procedure za dobivanje dozvola, netransparentnost i velika administracija su plodno tlo za korupciju. Ekonomska cijena korupcije ogleda se u usporenom privrednom rastu. U državi koja je u razvoju, korupcija unosi neizvjesnost i predstavlja dodatni transakcijski trošak, a za posljedicu ima štete za efikasnost privrede.

Posljedice neuređenosti, tj. finansijske nediscipline su: rast blokiranih računa privrednih subjekata i stanovništva, brzorastuća nelikvidnost realnog sektora ekonomije, smanjenje priliva budžeta svih nivoa u BiH i rast nezaposlenosti. Privreda ne zarađuje dovoljno, te u toku finansiranja procesa reprodukcije nastaje nelikvidnost koji se samo proširuje sa preduzeća na banke i platni promet. Radi uvida u stavove, mišljenja i potrebe onih koji su i tema ovog rada (MSP), sprovedeno je anketno istraživanje na uzorku od 354 odgovorna lica mikro, malih i srednjih preduzeća u Bosni i Hercegovini.

## ISTRAŽIVAČKI DIO

Primarni zadatak istraživanja je utvrđivanje bitnosti faktora eksternog poslovnog okruženja za rast i razvoj malih i srednjih preduzeća u Bosni i Hercegovini, i njihove zastupljenosti u praksi. Razlike ako postoje između percipirane bitnosti, odnosno doprinosa ovih faktora poboljšanju poslovnog okruženja opšte klime poslovanja malih i srednjih preduzeća, i zastupljenosti faktora, su ustvari prostor u kome treba djelovati, tj. unapređivati poslovno okruženje. Utvrđivanjem razlika koje postoje između bitnosti i zastupljenosti faktora za unapređenje poslovnog okruženja za razvoj MSP prema anketiranim preduzećima se, targetiraju problemi, ukoliko postoje. Kako bi se u budućnosti više ulagalo u faktore koji su malim i srednjim preduzećima izuzetno bitni za poboljšanje poslovnog okruženja za razvoj MSP, a u najmanjoj mjeri su zastupljeni u poslovnoj praksi u Bosni i Hercegovini.

Problematika se razmatra obradom više faktora koji djeluju na poboljšanje poslovnog okruženja malih i srednjih preduzeća u Bosni i Hercegovini. U tu svrhu postavljene su dvije hipoteze:

H1. Spoznajama o poslovnom okruženju malih i srednjih preduzeća dolazi se do pretpostavki da eksterno okruženje vrši snažan uticaj na razvoj ovog sektora, a samim tim i na ekonomski razvoj Bosne i Hercegovine.

H2. Stepem razvijenosti malih i srednjih preduzeća povećava se sa unapređenjem faktora kvalitete poslovnog okruženja.

Varijable koje su posmatrane u okviru empirijskog istraživanja su:

Nezavisne varijable u ovom istraživanju su: entitet u BiH; veličina preduzeća, veličina naselja u kom posluje preduzeće i djelatnost preduzeća.

Zavisne varijable odnose se na poslovno okruženje u bosanskohercegovačkim malim i srednjim preduzećima, posmatrano kroz *bitnost i zastupljenost* temeljnih obilježja (regulatornog opterećenja, postojanja jedinstvenog tržišta i propisa, mogućnostima finansijskog tržišta, fiskalnog i parafiskalnog opterećenja, dostupnosti informacija, prisutnosti korupcije i privrednog kriminala, i sl.). Zavisne varijable

(njih 34) se odnose važnost i doprinos faktora kvaliteta eksternog, tj. poslovnog okruženja za unapređenje opšte klime poslovanja MSP u BiH, kao i na zastupljenost istih tih 34 varijabli u praksi. Da bi se dobio lakši i opštiji uvid u percepciju MSP u BiH izvršena je faktorska analiza za skale od 34 parametra okruženja, radi izdvajanja faktora višeg reda, odnosno grupisanja 34 navedena faktora na manji broj faktora koji će predstavljati posebne zavisne varijable.

### **1. Metodologija**

U okviru elaboriranja teorijskih i metodoloških ishodišta posmatranog problema koriste se: metode analize i sinteze, metode indukcije i dedukcije, metoda dokazivanja. Prikupljeni podaci su unešeni i obrađeni statističkom metodom uz korištenje softvera IBM SPSS Statistics 20 i Excel. Da bi se utvrdilo da li se bitnost 34 mjerena faktora unapređenja poslovnog okruženja za MSP u BiH može svesti na faktore višeg reda sprovedena je Eksplorarna faktorska analiza bazičnih komponenti sa Varimakovom (Varimax) rotacijom i Kajzerovom (Kaiser) normalizacijom. Za analizu i opis uzorka kao i osnovne prikaze dobivenih rezultata korištene su metode deskriptivne statistike, dok su za utvrđivanje eventualnih razlika za nezavisne uzorke korištene metode parametrijske statistike (t-test za nezavisne uzorke, upareni t-test, F-test...)

### **2. Instrument i postupak istraživanja**

U okviru primarnog istraživanja podaci su prikupljeni primjenom metode ispitivanja, koristeći anketni upitnik u elektronskoj formi (Google upitnici).

Upitnik je formiran prema potrebama istraživanja. Istraživanje je izvršeno na stratifikovanom uzorku od 354 preduzeća, i to: 239 preduzeća (67,5%) iz Federacije Bosne i Hercegovine, i 115 preduzeća (32,5%) iz Republike Srpske. Za navedeno je korištena evidencija preduzeća sadržana u Poslovnom adresaru BiH. Preduzeća su kontaktirana putem telefona, i predstavljena su od strane menadžmenta anketiranih preduzeća. Prikupljanje podataka je vršeno u periodu od novembra 2016. godine do decembra 2016. godine, tako što je ispitanicima na e-mail adresu poslan link na elektronski upitnik (<https://docs.google.com/forms/d/e/1FAIpQLSe1JZYvtD4rxedtKEgM0j4q8UQVrsolaj6LLbzf6vda6c-Mw/viewform>).

Upitnik se sastoji od kratkog uvodnog dijela o svrsi i autoru istraživanja, a koji sadrži i garanciju o potpunoj anonimnosti ispitanika. Drugi dio upitnika odnosi se na pitanja o veličini preduzeća, entitetu u BiH, veličini mjesta u kojem posluje, kao i djelatnosti preduzeća. Treći dio upitnika sadrži spisak od 34 faktora (indikatora) koji doprinose poboljšanju poslovnog okruženja za razvoj MSP i poboljšanje opšte klime poslovanja u BiH. Ispitanici su se na petostepenoj skali Likertovog tipa izjašnjavali o tome u kojoj mjeri oni smatraju da su navedeni faktori bitni, odnosno, u kojoj mjeri doprinose unapređenju poslovnog okruženja za MSP u BiH. Značenja brojeva su od 1 – uopšte nije bitno (ne doprinosi) do 5 – jako bitno (u potpunosti doprinosi). Četvrti dio upitnika obuhvata spisak istih ovih 34 faktora (indikatora), ali su se ispitanici ovog puta, opet na petostepenoj skali Likertovog tipa izjašnjavali u kojoj mjeri oni smatraju da su ovi faktori zaista zastupljeni u praksi, u poboljšanju poslovnog okruženja za razvoj MSP i poboljšanje opšte klime poslovanja u BiH. Značenje brojeva na skali je bilo od 1 – uopšte nije zastupljeno do 5 – u potpunosti zastupljeno.

### **3. Struktura uzorka**

Metodom slučajnog uzorkovanja selektirana su i kontaktirana su 430 mikro, malih i srednjih preduzeća u Bosni i Hercegovini, od kojih je 354 preduzeća odgovorilo na pitanja postavljena u anketnom upitniku. Od anketiranih ukupno 354 preduzeća, 239 preduzeća (67,5%) posluju na području Federacije Bosne i Hercegovine, dok 115 preduzeća (32,5%) posluju na području Republike Srpske. Po veličini, dominiraju mala preduzeća (182 tj. 51,4%) koja imaju manje od 50 zaposlenih, 83 preduzeća (23,40%) su mikro preduzeća i imaju do 10 zaposlenih. Srednjih preduzeća (od 51 do 250 zaposlenih) je 89 i čine 25,10% od ukupnog uzorka. Od ispitanih 354 preduzeća: 31 preduzeće (8,8%) posluje u naselju sa manje od 10.000 stanovnika, 65 preduzeća (18,4%) posluje u naselju koja imaju od 10.000 do 25.000 stanovnika, 87 (24,6%) posluje u naselju od 25.000 do 50.000 stanovnika, 96 preduzeća (27,10%) posluje u veličini

naselja koja imaju od 50.000 do 100.000 stanovnika, a 75 preduzeća (21,20%) posluju u veličini naselja koja imaju preko 100.000 stanovnika.

Četiri djelatnosti, trgovina (16,70%), hotelijerstvo i ugostiteljstvo (12,40%), obrada i prerada drveta (11,30%) i ostale usluge (10,50%) čine preko polovine ispitanih preduzeća (50,90%). Slijede ostala proizvodnja (9,60%), građevinarstvo (7,30%), IT sektor i komunikacije (7,30%), zanatstvo (6,20%), prijevoz i skladištenje (5,10%), prerađivačka industrija (4,50%), poljoprivreda, šumarstvo i ribolov (3,70%), proizvodnja prehrambenih proizvoda (3,10%) i finansijske djelatnosti (2,30%) učešća u uzorku.

## REZULTATI ISTRAŽIVANJA

Da bi se utvrdilo da li se bitnost 34 mjerena faktora unapređenja poslovnog okruženja za MSP u BiH može svesti na faktore višeg reda, sprovedena je Eksplorarna faktorska analiza bazičnih komponenti sa Varimaksovom (Varimax) rotacijom i Kajzerovom (Kaiser) normalizacijom. Za skalu bitnosti (doprinos) razvoju MSP izuzetna interna konzistentnost potvrđena je analizom rentabilnosti (Reliability Analysis) gdje Krombahov alfa (Cronbach's Alpha) za skalu od 34 parametra iznosi  $\alpha = 0.983$  (Tabela 2.), a za skalu zastupljenosti  $\alpha = 0.957$ . Adekvatnost uzorka potvrđuje KMO test (Keiser-Meyer-Olkin Measure of Sampling Adequacy) koji iznosi 0.959 a  $p = 0.000$  (Tabela 1).

**Tabela 1:** Bitnost – Faktorska analiza, KMO pokazatelj adekvatnosti uzoraka i Bartlett-ov test sferičnosti (KMO and Bartlett's Test)

Opis	Vrijednosti	
KMO pokazatelj adekvatnosti uzoraka (Kaiser-Meyer-Olkin Measure of Sampling Adequacy.)	0.959	
Bartlett-ov test sferičnosti (Bartlett's Test of Sphericity)	Hi-kvadrat (Approx. Chi-Square)	15677.453
	df	561
	Sig.	0.000

**Tabela 2:** Bitnost – Faktorska analiza, Analiza rentabilnosti (Reliability Statistics)

Krombahov alfa (Cronbach's Alpha)	Broj faktora (indikatora) N of Items
0.983	34

Primjenom faktorske analize za skalu bitnosti 34 ajtema (faktori unapređenja poslovnog okruženja) za razvoj MSP izdvojena su 4 faktora višeg reda, sa karakterističnim korjenom većim od 1 i korelacijom većom od 0.40, i koji procentualno iznose 77,6% varijanse.

Prvi izdvojeni faktor višeg reda (Tabela 3), koji objašnjava 23.013% varijanse čini 6 ajtema: dostupnost informacija od javnog značaja; uvid u informacije od javnog značaja; dostupnost informacija o pravima dužnika i kreditora; sprečavanje rasta blokiranih računa; brzina odgovora javnih institucija na upit preduzeća; objedinjavanje funkcionisanja platnog sistema (3 platna sistema). Ovi parametri se odnose na dostupnost informacija, te je Faktor I nazvan „Informacije“. Drugi izdvojeni faktor, koji objašnjava 20,721% varijanse čine 4 ajtema: jedinstveni ekonomski prostor BiH; odgovornost političkih i pravosudnih organa; uloga države u borbi protiv kriminala i prevara i pojednostavljenje pravnih procedura i sudskog sistema uopšte. Ovi parametri se uglavnom odnose na unapređenje regulatorne uloge države i njenih institucija, te je Faktor II nazvan „Regulatorna uloga države“. Treći izdvojeni faktor, koji objašnjava 19,535% varijanse čini 5 ajtema: nivo korupcije; uloga države u borbi protiv neformalnog tržišta; obrazovni sistem; tehnološka inovativnost i poboljšanje infrastrukture. Ovaj faktor obuhvata i potrebu za poboljšanjem tehnologije, obrazovnog sistema i infrastrukture, a istovremeno i dva ajtema vezana za

efikasniju borbu protiv korupcije i sivog tržišta. Faktor III bi se zbog toga mogao svesti na naziv „Unapređenje inovativnosti, tehnologije i borbe protiv korupcije i sivog tržišta“. Četvrti izdvojeni faktor višeg reda, koji objašnjava 14,368% varijanse obuhvata 5 ajtema: umanjenje parafiskalnih nameta; umanjenje visine poreza; umanjenje ukupnih poreskih opterećenja; umanjenje visine doprinosa i rješavanje administrativnih poteškoća prilikom plaćanja poreza i doprinosa. Svi ovi ajtemi se jasno odnose na umanjenje poreskih opterećenja i parafiskalnih nameta, te je Faktor IV nazvan „Umanjenje poreskih opterećenja i parafiskalnih nameta“.

**Tabela 3.** Parametri deskriptivne statistike bitnosti (doprinosa) za razvoj MSP za sva 4 izdvojena faktora višeg reda

	Broj preduzeća - N	Minimum	Maksimum	Značenje Mean	Standardna devijacija Std. Deviation
Faktor 1 - Informacije	354	1.33	5.00	<b>4.1337</b>	0.76619
Faktor 2- Regulatorna uloga države	354	1.00	5.00	<b>4.4011</b>	0.69506
Faktor 3 –Unapređenje inovativnosti, tehnologije i borbe protiv korupcije i sivog tržišta	354	1.20	5.00	<b>4.4282</b>	0.62224
Faktor 4 – Umanjenje poreskih opterećenja i parafiskalnih nameta	354	1.00	5.00	<b>4.4198</b>	0.68040
Ukupan broj preduzeća Valid N (listwise)	354				

Rezultati i ocjene svih ispitanika od ukupno 354 anketirana preduzeća, nakon obrađenih podataka, se kreću u rasponu od 4,06 do 4,51. Što znači da su anketiranim MSP navedeni faktori jako bitni, s obzirom da se svi faktori kreću između ocjene 4 i 5. Faktori poslovnog okruženja su jako bitni, i u potpunosti doprinose unapređenju opšte klime poslovanja i razvoj svih MSP u BiH. Razlike između ocjena svakog pojedinog faktora (od ukupno 34) su veoma male. U Tabeli 3. se vidi da ispitanici na osnovu prosječnog skora kao najbitniji u unapređenju poslovnog okruženja MSP u BiH percipiraju faktor 3 – unapređenje inovativnosti, tehnologije i borbe protiv korupcije i sivog tržišta (M=4.43). Ispitanicima po bitnosti (doprinosu) poboljšanja poslovnog okruženja za MSP slijedi faktor 4 – umanjenje poreskih opterećenja i parafiskalnih nameta (M=4.42), dok faktor 2 – regulatorna uloga države, bilježi sličan skor (M=4.40). Nešto niži prosječan skor na skali bitnosti i doprinosa unapređenju poslovnog okruženja MSP u BiH za ispitanike ima faktor 1 – informacije (M=4.13).

Da bi se saznalo da li postoje statistički značajne razlike u vezi sa bitnošću navedenih faktora za ispitanike iz oba entiteta BiH, korišteno je testiranje uparenim t-testom za nezavisne uzorke, sa nivoom pouzdanosti od 95%. Prema očekivanju, između faktora 3 i faktora 4 ne postoje statistički značajne razlike ( $t= 0.371$ ;  $df=353$ ;  $p= 0.254$ ). U tom smislu, može se zaključiti da su sva tri prvorangirana faktora (faktor 3, faktor 4 i faktor 2) od podjednakog, vrlo velikog značaja za ispitanike u pogledu poboljšanja opšte klime poslovanja MSP u BiH, a da su ovdje ustanovljene razlike slučajne. Jedino faktor 1 – informacije, se statistički značajno izdvaja od ostala tri u percepciji ispitanika kao manje značajan u pogledu poboljšanja opšte klime poslovanja MSP u BiH, što potvrđuje upareni t-test sa faktorom 2 ( $t=8.898$ ;  $df=353$ ;  $p= 0.000$ ).

Primjenom faktorske analize za skalu zastupljenosti 34 ajtema za razvoj MSP izdvojeno je 5 faktora višeg reda sa karakterističnim korjenom većim od 1 i korelacijom većom od 0.40, a koji zajedno objašnjavaju 70,6% varijanse.

Prvi faktor, kod zastupljenosti (Tabela 4.) objašnjava 18,60% varijanse, a u njega se grupišu ajtemi (faktori poboljšanja opšte klime poslovanja MSP): umanjenje parafiskalnih nameta (sudskih taksi, za rješavanja, dozvole, komunalne takse i naknade za korištenje puteva i sl.); umanjenje ukupnih poreskih

opterećenja; umanjenje visine poreza; umanjenje visine doprinosa; objedinjavanje funkcionisanja platnog sistema (3 platna sistema). Ovakvo grupisanje faktora, slično je onom na skali bitnosti, te je i naziv faktora isti „*Umanjenje poreskih opterećenja i parafiskalnih nameta*“. Drugi faktor zastupljenosti višeg reda čini 8 faktora nižeg reda: dostupnost informacija o pravima dužnika i kreditora; dostupnost informacija od javnog značaja; sprečavanje rasta blokiranih računa; poboljšanje infrastrukture (saobraćajne, informaciono-telekomunikacione...); uvid u informacije od javnog značaja na web-u; obrazovni sistem; brzina odgovora javnih institucija na upit preduzeća; tehnološka spremnost i inovativnost. Ovi faktori se odnose na dostupnost informacijama i tehnološku inovativnost, te je faktor nazvan „*Informacije i tehnološka inovativnost*“. Treći faktor čine: nezaposlenost; nivo korupcije (posebno u poslovnom okruženju); efikasnost tržišta rada; uloga države u borbi protiv neformalnog ili sivog tržišta. Ove varijable se odnose, uglavnom na tržište rada, i dijelom na ulogu države u borbi sa sivom ekonomijom, a koja je moguće percipirana upravo u najvećoj mjeri na rad na crno, tj. neprijavljene radnike, te se zbog toga ovaj parametar grupisao sa ostalima koji se odnose na tržište rada. Treći faktor zastupljenosti višeg reda nazvan je „*Tržište rada*“. Četvrti faktor čini 5 ajtema: proces osnivanja i registrovanja preduzeća; vrijeme i troškovi izdavanja svih potrebnih dokumenata i dozvola (građevinske...); sprovođenje stečajnog postupka; rješavanje administrativnih poteškoća prilikom plaćanja poreza i doprinosa; lakši pristup finansiranju (kreditima), a odnose se uglavnom na administraciju i njene norme. Četvrti faktor zastupljenosti višeg reda nazvan je „*Administracija*“. Poslednji, tj. peti izdvojeni faktor čini 5 ajtema: odgovornost političkih i pravosudnih organa; rješavanje problema vlasništva i upravljanja zemljištem i nekretninama; uloga vlade; uloga države u borbi protiv kriminala i prevara (posebno u poslovnom okruženju); poboljšanje efikasnosti sudskog sistema, a grupišu se slično kao i na skali bitnosti. Peti faktor zastupljenosti višeg reda je istog imena kao i onaj na skali bitnosti – „*Regulatorna uloga države*“.

**Tabela 4.** Parametri deskriptivne statistike zastupljenosti za svih 5 izdvojenih faktora višeg reda

	Broj preduzeća N	Minimum	Maksimum	Značenje Mean	Standardna devijacija Std. Deviation
Faktor 1 - <b>Umanjenje poreskih opterećenja i parafiskalnih nameta</b>	354	1.00	5.00	<b>1.6734</b>	0.57741
Faktor 2- <b>Informacije i tehnološka inovativnost</b>	354	1.00	4.00	<b>2.4869</b>	0.53495
Faktor 3 – <b>Tržište rada</b>	354	1.00	4.00	<b>1.8701</b>	0.63875
Faktor 4 – <b>Administracija</b>	354	1.00	4.00	<b>2.1458</b>	0.57640
Faktor 5 – <b>Regulatorna uloga države</b>	354	1.00	4.20	<b>1.9565</b>	0.57760
<b>Ukupan broj preduzeća Valid N (listwise)</b>	354				

Kao što se odmah vidi u Tabeli 4, za razliku od bitnosti i doprinosa faktora unapređenju MSP (Tabela 3.), kod zastupljenosti prosječni skorovi za sve faktore su izrazito niski. U dijelu zastupljenosti ovih faktora u Bosni i Hercegovini, rezultati i ocjene anketiranih ispitanika se kreću od 1,58 do 2,75. To znači da je percipirana zastupljenost ovih faktora unapređenja poslovnog okruženja MSP izuzetno mala (i spada u kategorije „u maloj mjeri zastupljeno“ i „uopšte nije zastupljeno“). Ispitanici iz MSP kao najzastupljeniji u praksi vide faktor 2 – informacije i tehnološka inovativnost (M=2,49), a kao najmanje zastupljen faktor 1 – umanjenje poreskih opterećenja i parafiskalnih nameta (M=1,67). Da bi se saznalo da li postoje statistički značajne razlike u vezi sa bitnošću navedenih faktora za ispitanike iz oba entiteta BiH, korišteno je testiranje uparenim t-testom za nezavisne uzorke. Primjenom uparenih t-testova, došlo se do zaključka, da razlike između prosječnih skorova zastupljenosti svih faktora višeg reda nisu slučajne, nego su statistički značajne. Nakon obrađenih podataka anketiranih ispitanika, došlo se do zaključka, da je faktor „Umanjenje poreskih opterećenja i parafiskalnih nameta“ najmanje zastupljen u praksi. Postoji

statistički značajna razlika između prosječnog skora faktora „Umanjenje poreskih opterećenja i parafiskalnih nameta“, i slijedećeg najnižeg faktora, a to je „Tržište rada“ ( $t=6,046$ ;  $df=353$ ;  $p=0.000$ ).

Istovremeno, primjenom parametrijskih uparenih t-testova dokazano je ono što je vidljivo i očekivano u nalazima deskriptivne statistike, a to je da su svi faktori zastupljenosti u statistički značajnoj mjeri, na nivou od 99% niži od svih faktora bitnosti (doprinosa) ovih parametara razvoju poslovnog okruženja MSP u BiH, jer su svi  $p < 0.000$ .

Obradom podataka anketiranih preduzeća, primjena t-testa za nezavisne uzorke, nije pokazala statistički značajne razlike u percepciji bitnosti i doprinosa izdvojena četiri faktora višeg reda između ispitanika iz različitih entiteta Bosne i Hercegovine. Utvrđeno je da između ispitanika iz različitih entiteta Bosne i Hercegovine ne postoje razlike u percepciji zastupljenosti pet izdvojenih faktora višeg reda. To znači, da ispitanici iz Federacije Bosne i Hercegovine u podjednakoj mjeri opažaju navedene faktore kao bitne za razvoj malih i srednjih preduzeća, a istovremeno kao podjednako zastupljene u svom poslovnom okruženju (entitetu).

Da bi se utvrdilo da li postoje razlike u percepciji bitnosti i doprinosa, kao i zastupljenosti faktora unapređenja poslovnog okruženja MSP-a u odnosu na veličinu preduzeća, korištena je jednosmjerna analiza varijanse (F-test, odnosno ANOVA sa Post Hoc LSD testom i nivoom pouzdanosti od 95%). Primjenom f-testa (ANOVA) i Post Hoc LDS testom ustanovljeno je da ne postoje statistički značajne razlike između mikro, malih i srednjih preduzeća u percepciji bitnosti četiri izdvojena faktora za razvoj MSP. Međutim, ustanovljeno je da postoje razlike u percepciji zastupljenosti faktora 1 – umanjeње poreskih opterećenja i parafiskalnih nameta ( $F=3,440$ ) i faktora 2 – informacije i tehnološka inovativnost ( $F=3,665$ ). Srednja preduzeća u statistički značajnoj mjeri percipiraju faktor 1 – umanjeње poreskih opterećenja i parafiskalnih nameta kao zastupljenije od mikro ( $p=0,043$ ) i malih preduzeća ( $p=0,012$ ), dok istovremeno percipiraju faktor 2 – informacije i tehnološka inovativnost statistički značajno zastupljenijim samo od malih preduzeća ( $p=0,008$ ).

Što se tiče veličine naselja u kojem posluju, primjenom F-testa ustanovljeno je da ispitanici iz naselja sa manje od 10.000 stanovnika percipiraju bitnosti: faktor 2- regulatorna uloga države ( $F=3,871$ ;  $p=0,004$ ) i faktor 3 - unapređenje inovativnosti, tehnologije i borbe protiv korupcije i sivog tržišta ( $F=2,566$ ;  $p=0,038$ ) kao statistički značajno manje bitne za razvoj poslovnog okruženja MSP od svih ostalih ispitanika. Istovremeno, što se tiče zastupljenosti faktora, ispitanici koji posluju u naseljima većim od 100.000 stanovnika percipiraju faktor 1 zastupljenosti - umanjeње poreskih opterećenja i parafiskalnih nameta kao značajno manje zastupljen u njihovom poslovnom okruženju od svih ostalih ispitanika, odnosno svih ispitanika iz manjih mjesta ( $F=2,848$ ;  $p=0,024$ ), a najviše u odnosu baš na ispitanike iz najmanjih naselja (do 10.000 stanovnika) gde je  $p=0,002$ .

## 6. ZAKLJUČAK

Učinkovit institucionalni i regulatorni okvir je temelj svih ostalih inicijativa za podršku malih i srednjih preduzeća. Bosna i Hercegovina još uvijek zaostaje za državama regiona, iako su napravljeni pomaci na razini pojedinačnih entiteta u podršci i jačanju politika i programa razvoja MSP. Bosna i Hercegovina je i dalje suočena s ozbiljnim pitanjima birokratske procedure, kao što je registracija preduzeća i poslovne dozvole, što stvara tržišne poremećaje u državi.

U radu je analizirano trenutno stanje eksternog poslovnog okruženja preduzeća, i koliki je njegov uticaj na rast i razvoj domaćih preduzeća u Bosni i Hercegovini. Potražen je odgovor na pitanje koje je od ključnog značaja za ekonomski razvoj države: Na koji način ostvariti i održati povoljno poslovno okruženje za rast i razvoj malih i srednjih preduzeća (MSP) u Bosni i Hercegovini?

Rezultati istraživanja se odnose na disproporciju u opažanju bitnosti eksternih faktora za rast i razvoj MSP u BiH i zastupljenosti istih tih faktora u praksi. Prezentirani rezultati istraživanja eksplicitno pokazuju da su mikro, malim i srednjim preduzećima u Bosni i Hercegovini svi navedeni faktori eksternog okruženja jako bitni i doprinose unapređenju opšte klime poslovanja i razvoj MSP, kao i činjenica da je njihova zastupljenost u praksi na veoma niskom nivou. Ispitanici su percipirali kao najzastupljenije faktore poslovnog okruženja „informacije i tehnološku inovativnost“ i „administraciju“. Istovremeno su najmanje vrednovali faktore koji su od velikog značaja za finansijsko poslovanje preduzeća, kao što

su „umanjenje poreskih opterećenja i parafiskalnih nameta“ i „regulatornu ulogu države“. Izraženi jaz između bitnosti svih faktora za MSP i njihove zastupljenosti u praksi, ostavlja velik prostor za poboljšanje poslovnog okruženja.

Objedinjujući sve navedene argumente i dokaze u ovom radu, u potpunosti su dokazane hipoteze: stepen razvijenosti MSP povećava se sa unapređenjem faktora kvalitete poslovnog okruženja; i da se spoznajama o poslovnom okruženju MSP, dolazi do pretpostavki, da eksterno okruženje vrši snažan uticaj na razvoj ovog sektora, a samim tim i na ekonomski razvoj Bosne i Hercegovine. Mala i srednja preduzeća mogu imati značajan uticaj u ekonomskom razvoju Bosne i Hercegovine, ukoliko se razvijaju u povoljnim uslovima.

Proces unapređenja konkurentnosti privrede BiH podrazumjeva da vlada, poslovni sektor i akademska zajednica rade zajedno na rješavanju izazova sa kojima se domaća preduzeća susreću na lokalnom i globalnom tržištu. Jako je bitno poduzimanje mjera i aktivnosti u cilju poboljšanja poslovne klime radi daljnjeg unapređenja regulatornog i administrativnog okruženja za funkcionisanje i osnivanje novih MSP. Važno je angažovati se u pravcu poboljšanja uslova za privlačenje domaćih ali i stranih ulaganja koja su sposobna da podrže razvoj konkurentne tržišne privrede i ostvarenje održivog razvoja bosansko-hercegovačke privrede.

## LITERATURA

1. Vukićević, M. (2000) *Financiranje malih poduzeća*, Računovodstvo i financije, Zagreb, str. 9.
2. Hodžić, K. (2004) *Uvod u ekonomiju*, izdavač Exit, Tuzla, str. 117.
3. Sundać, D., Škalamera-Alilović, D., Babić, M. (2016) *Poslovno okruženje i intelektualni kapital*, Sveučilište u Rijeci, Ekonomski fakultet u Rijeci, Rijeka.
4. Buble, M. i ostali, (2005) : *Strateški menadžment*, Sinergija nakladništvo d.o.o., Zagreb.
5. Bošnjak, M. (2005) *Ekonomski anali*, Ekonomski fakultet Beograd, <http://ea.ekof.bg.ac.rs/pdf/166/1-6%20Bosnjak.pdf>, (pristupljeno 07.01.2017).
6. Federalni zavod za programiranje razvoja, Lakoća poslovanja 2016. , (2015) Bosna i Hercegovina, Sarajevo, [www.fzzpr.gov.ba/.../Lakoća+poslovanja+2016.../f5dcd3f3681465d3e4...](http://www.fzzpr.gov.ba/.../Lakoća+poslovanja+2016.../f5dcd3f3681465d3e4...), (pristupljeno 20.02.2017).
7. The Global Competitiveness Report (2015.–2016.), [reports.weforum.org/global-competitiveness-report-2015-2016](http://reports.weforum.org/global-competitiveness-report-2015-2016) (pristupljeno 10.02.2017).
8. Petković, V. (2006) *Poslovnookruženje u Srbiji – analizastanjaipreporukezapoboljšanje*, radnidokument, SrpskiEkonomski Forum, Beograd, pdf. str. 5-9., [http://www.sef.rs/.../poslovno\\_okruzenje\\_u\\_srbiji\\_vladimir\\_petkovic.p...](http://www.sef.rs/.../poslovno_okruzenje_u_srbiji_vladimir_petkovic.p...) (pristupljeno 12.01.2017).



# ULOGA KLASTERA U RAZVOJU MALOG I SREDNJEG PODUZETNIŠTVA U REPUBLICI HRVATSKOJ

## THE ROLE OF CLUSTERS ON THE DEVELOPMENT OF SMES IN THE REPUBLIC OF CROATIA

Maja Šteković, studentica preddiplomskog stručnog Studija trgovine<sup>1</sup>  
mr.sc. Željko Sudarić, v. pred.<sup>2</sup>

---

<sup>1</sup> Veleučilište „Lavoslav Ružička“ u Vukovaru, Županijska 50, Vukovar, Hrvatska, maja.stekovic97@gmail.com

<sup>2</sup> Veleučilište „Lavoslav Ružička“ u Vukovaru, Županijska 50, Vukovar, Hrvatska, zsudaric@vevu.hr

---

### Sadržaj:

Klasteri mogu doprinijeti ostvarivanju ciljeva malog i srednjeg poduzetništva s obzirom da omogućavaju lakše, zajedničko nastupanje poduzetnika na tržištima te brži i viši stupanj dovršenosti proizvoda u odnosu na zasebno poslovanje te se stoga uključuju u politiku razvoja poduzetništva. Klasteri stvaraju mnogobrojne pozitivne efekte za regiju u kojoj su formirani te se javlja potreba uključivanja klastera u regionalnu politiku jer pridonose stvaranju ekonomije temeljene na znanju i inovacijama. Pojavljuju se kao mogući model regionalnog i lokalnog razvoja. Klasterizacija može dovesti do povećanja proizvodnih i inovacijskih kapaciteta na lokalnim i regionalnim razinama, privlačenja kapitala, znanja, povećanja stupnja specijalizacije, razvoja infrastrukture, stvaranja novog zapošljavanja, porasta izvoza te u konačnici pridonose povećanju konkurentnosti. Klasterima se ostvaruje povezivanje proizvodnih subjekata s trgovcima, proizvođačima sirovina i ostalih dijelova, a time je sustav otvoreniji prema okruženju, omogućen je brži protok informacija i brža prilagodba promjenama, učinkovitije je upravljanje u takvom sustavu, a ljudski resursi se efikasnije koriste. Dinamične promjene na globalnom tržištu, porast konkurencije i promjene u poslovanju stvaraju nove izazove za mala i srednja poduzeća koja udruživanjem u klasteru mogu konkurirati većim poduzećima. S obzirom na raznovrsnost klastera i specifičnosti pojedinih zemalja, politike formiranja klastera razlikuju se od zemlje do zemlje te se postavlja pitanje optimalne politike formiranja klastera i unutar RH.

**Cljučne riječi:** klasteri, MSP, sinergija, gospodarski rast, regionalna politika

### Abstract:

*This paper stresses the importance of doing business in the form of clusters, which is a new global model of SMEs development. It further describes the types of clusters, the motives that promotes the cluster association, and also its advantages and disadvantages. It show the developing beginnings of business within the cluster, its mission, vision, assortment of the cluster members, selection of a convenient location for the centre operations and resolving the financial issues. In this paper is given an important overview of the overall state of the clusters in Croatia and it elaborates this theory to a practical example of a company 'Slavonski hrast', located in the Vukovar - Srijem County. Such clusters can contribute for the achievement of the objectives of SMEs, considering that they enable easier, a common occurrence of the entrepreneurs on the markets and a faster and a higher degree of completion of the product, in relation to separate business entities and therefore they are included in the entrepreneurship development policy. Clusters create a lot of positive effects for the region in which they were formed, so there is a need for the inclusion of clusters in the regional policy as they add to the creation of an economy that was based on knowledge and innovations. They appear as a possible model for the regional and local development. Clustering can lead to the increased capacities of production and innovation at local and regional levels, it contributes attracting capital, knowledge, an increase in the degree of specialization, the development of infrastructure, when creating new employment, increase in exports and it will ultimately contribute to the increasing competitiveness. By means of clusters are realized connections with the manufacturing companies with their retailers, manufacturers of raw materials and other parts, and thus the system is open to the environment and enables faster information flow and also faster adaptation to changes. Management in such systems is more effective, and human resources are more*

*efficiently exploited. Dynamic changes on the global market, the rise in competition and changes in business are creating new challenges for SMEs that by joining in clusters can compete with the larger companies. Because of the diversity of clusters and specificities in some countries, the policies of cluster forming vary from country to country, and here we may put the question of optimal policy making for the purpose of the cluster forming in the Republic of Croatia.*

**Key words:** clusters, SMEs, synergy, economic growth, regional policy

## 1. UVOD

Pojam klastera, tvorca Michaela Portera zaintrigirao me kao potencijalan faktor ekonomskog razvoja ponajviše u grani gospodarstva čiju osnovu čine mali i srednji poduzetnici i manja i veća obiteljska gospodarstva koja ujedno imaju i značajan utjecaj na bruto domaći proizvod (BDP) zemlje. Prednosti poslovanja u obliku klastera prepoznala sam u sklopu obiteljskog poljoprivrednog gospodarstva koji je dio mađarskog klastera „Botesz“. Bavimo se plantažnim uzgojem bazge u ekološkom obliku radi proizvodnje bobica koje se koriste za boju na tržištu EU gdje su zabranjene upotrebe kemijskih boja u prehrambenoj i farmaceutskoj industriji. Spojem znanja četverogodišnjeg školovanja za ekonomista te budućnosti koja me čeka u obliku obiteljskoga posla, ali i potaknuta primjerom uspješnosti toga klastera i nas kao njegovih članova odlučila sam se na pisanje ovoga rada baš o toj temi. Klaster je odličan spoj potrebnog jer na tome zemlje u razvoju kao što je Hrvatska trebaju raditi, ulagati te razvijati to područje po ugledu na razvijene države i upravo zato cilj ovoga seminarskoga rada je uočiti i spoznati koje to sve prilike napredovanja u tome području ima Hrvatska te kako klasteri utječu ili mogu utjecati na njeno gospodarstvo te ekonomsku politiku razvoja regije.

## 2. POJAM I POVIJEST KLASTERA

Riječ klaster (eng. cluster) označava skup istodobnih, gusto nanizanih tonova, a u gospodarstvu se najčešće prevode kao grozdovi. Naziv klastera popularizirao je Michael Eugene Porter (rođen 23. svibnja 1947. godine.) u svojoj knjizi “Konkurentna prednost” [1] iz 1990. godine gdje iznosi važnost stvaranja Klastera u ekonomiji jednoga naroda. Inače, glavni je predavač na Pliva Business Forumu te je Bishop William Lawrence Universiti profesor na Institutu za strategiju i konkurentnost baziranu na Harvard Business School. Vodeći je autoritet na konkurentne strategije i konkurentnosti ekonomskog razvoja naroda, država i regija. Njegov rad prepoznat je u mnogim vladama, korporacijama i akademskim krugovima širom svijeta. U kontekstu, govori da je klaster organizacijski oblik proizvođača i institucija prostorno povezanih, pri čemu njihova povezanost počiva na identičnom poslu, tehnologiji i znanju, a klaster geografski može obuhvatiti površinu od jednog grada pa sve do cijele države ili nekoliko susjednih država. Pojam klastera i sama također smatram potencijalnim faktorom ekonomskog razvoja ponajviše u grani gospodarstva. Osnovu grane gospodarstva čine mali i/ ili srednji poduzetnici i manja i /ili veća obiteljska gospodarstva koja ujedno imaju i značaja značajan utjecaj na BDP. Mala i srednja poduzeća u razvijenim zemljama čine i do 99. 8 % ukupnog broja poslovnih subjekata dok u Hrvatskoj zapošljavaju 65,5 % ukupne aktivne radne snage i daju značajan doprinos ostvarivanja visokog bruto društvenog proizvoda (BDP) 50,2 % i izvozu 42%. [2] Stoga bi udruživanja malih i srednjih poduzeća dala još veću sinergiju. Nasuprot njima, u nerazvijenim i tranzicijskim zemljama kao što je Hrvatska, sektor malih i srednjih poduzeća je zapostavljen i nerazvijen te često neiskorišten kao dobra ekonomska niša za održivi razvoj gospodarstva što kao rezultat ima i značajno slabije učešće u BDP-u. Također, smatram da je trend razvoja društva doveo i do stvaranja potrebe za novim, drugačijim strategijama razvoja poslovanja. Ono se danas treba zasnivati na udruživanju, prvenstveno malih i srednjih poduzeća te njihovom zajedničkom djelovanju na tržištu, točnije rečeno udruživanje u prethodno definiran pojam - klaster. Isto tako, osnovni ključ razvoja postaje razmjena informacija sa okruženjem koja bi u okviru klastera nesmetano kolala do i od svih članova jednako. Klasteri su se počeli razvijaju spontano, a tek su vremenom označeni kao klasteri. Zato pojam klaster treba naglasiti kao pojam od velike važnosti za budući gospodarski razvoj te razumljivo i korisno zastupati riječi gospodina Portera.

### 3. OPĆENITO O KLASTERIMA

Značaj klastera ogleda se u vertikalnom povezivanju poduzetnika/ gospodarskih subjekata u skupine obično na određenom području – regiji koji za cilj imaju postizanje većeg stupnja finalizacije zajedničkog proizvoda ili usluga uz međusobno nadopunjavanje i suradnju te zajedničkim nastupom na tržištu. Tako primjerice u proizvodnji namještaja mogu se povezati poduzetnici u drvenoj industriji koji se bave iskorištavanjem i obradom drva preko poduzetnika dizajnera i proizvođača u tvornici namještaja pa sve do distributera, odnosno trgovca koji na tržištu prodaju finalni proizvod. U svijetu klasteri obično se uz poduzetnika uključuju i članove javnoga sektora poput državnih, regionalnih i lokalnih institucija te istraživačku zajednicu. Granice klastera ne prate administrativne granice općina, okruga, država. Njihove granice su dinamične i prate pojavu i nestajanje različitih tvrtki. Još jedan bitan značaj klastera je lakše savladavanje konkurenciju odnosno povećavaju konkurentnost regije u kojoj se nalaze i stvaranje velike tržišne prednost. Tako poduzeće unutar klastera postiže efekt održivog razvoja kao i regije u cjelini. Uz poštivanje pravila sudjelovanja u klasteru tvori se ogroman sinergijski efekt koji također utječe na lakoću poslovanja i napretka te stvaranju povoljne poduzetničke klime. Sistem klastera ili grozdova novi je globalni model razvoja MSP- a (Malog i srednjeg poduzetništva) što je također bitna značajka. Razvijaju se tamo gdje je razvoj malog biznisa već dosegao zavidan nivo i gdje sistemske mjere države tome pogoduju. Klasteri (grozdovi) tvrtki svrstanih u istu djelatnost ili u više komparativnih djelatnosti kreiraju organiziranost, razvoj i tržišno – marketinške pothvate u jednoj regiji ili više usko povezanih regija. Doprinos da se poduzeća brzo razvijaju, da primjenjuju suvremene metode rada i pod suvremenim menadžmentom crpe maksimum iz tržišnog okruženja, a i da ekonomija regije ili distrikta dobije konkurentne prednosti u odnosu na druge. Kada govorimo o djelatnosti Klastera zaključujemo da oni oponašaju velike multinacionalne kompanije u krugu malog i srednjeg poduzetništva (MSP- a). Pošto klaster predstavlja udruživanje: srodnih poduzeća ili proizvođača iz jedne grane djelatnosti, potpornih vladinih institucija i znanstveno-obrazovnog sustava, na taj način lakše se rješavaju zajednički problemi velikog poslovnog okruženje uz temelj suradnje, a to su zajednički interesi svih sudionika kako bi unaprijedili vlastito poslovanje i postigli natprosječnu konkurentnost.

Važno je poznavati različite vrste klastera koje je moguće realizirati, za bolju primjenu organizacije klastera u praksi. Ključno je odabrati pravi oblik prilikom pokretanja uspješne klaster inicijative, budući da je, sukladno osobinama svojih članova, svaki klaster jedinstven. Velik broj klastera u Hrvatskoj praksi postoje prvenstveno na papiru, a uzrok takvom stanju je loša organizacija. Od početka treba graditi poslovnu strukturu na način koji odgovara članovima i koji najbolje štiti zajednički interes.

**Podjela prema obliku  
organizacije**

- povezivanje manjih poslovnih subjekata oko nekolicine većih (strateški oblik),
- udruženje malih, srednjih i velikih subjekata koji dijele iste probleme, ciljeve i aktivnosti (horizontalni oblik),
- udruženje subjekata različitih grana djelatnosti koji djeluju zajednički, koristeći prednosti transfera znanja i informacija za smanjenje svojih troškova (vertikalni oblik).

**Podjela prema transferu  
znanja**

- razvijenim zemljama uobičajena je metoda razmjene znanja među konkurentima kojom se povećava potencijal svakog poduzeća što je za naše domaće poduzetnike prilično nerealno.

**Podjela prema tehnologiji**

- jednostavni klasteri  
(temelje se na vlastitoj tehnologiji – proizvodnja hrane ili sirovina),
- složeni klasteri  
(kombiniraju dvije do pet različitih tehnologija),
- kompleksni klasteri

**Slika 1:** Vrste klastera [3]

Obradom teme i čitanjem raznih informacija odnosno stručnih članaka sa terena o iskustvima sudjelovanja u klasteru, prednostima i nedostacima njegova poslovanja primijenjeni su kao temelj za formuliranje i naglašavanje motiva udruživanja.

### 1. Postizanje bolje cijene za svoje proizvod

- neovisno o čijoj se grani djelatnosti radi (uslugama ili robama), svakom poslovnom subjektu je cilj ostvariti dobit, a veće prihode ostvaruju većim cijenama jer zajednički nastup na tržištu pruža veće količine proizvoda/usluga za zadovoljenje želja i potreba potrošača.



### 2. Postizanje veće kvalitete proizvoda uz niže troškove proizvodnje

- kvalitetniji proizvod će daleko prije zadržati postojeće kupce ili osvojiti novo tržište jer udruživanjem snaga, razmjenom znanja pa i same tehnološke opremljenosti i znanja moguće je zajednički postići veću kvalitetu uz gotovo identične troškove.



### 3. Povećanje proizvodnih i tehnoloških kapaciteta

- zajedničkim nastupom moguće je doći do bitno jeftinijih kredita banaka, nepovratnih državnih sredstava i najvažnije EU fondova koji sufinanciraju projekte povećanja proizvodnih kapaciteta,
- dostupna tehnologija je jedan od ključnih faktora kapaciteta proizvodnje, a udruživanjem kroz projekte je moguće nabaviti novu modernu opremu i educirati ljude za korištenje iste.



### 4. Postizanje boljih uvjeta nabave sa dobavljačima

- veliki dobavljači preferiraju interesna udruženja, budući da im udruživanje kupaca omogućuje povećanje prodaje i siguran plasman.



### 5. Pristup novim domaćim i inozemnim tržištima

- zajednički/ sinergijski puno lakše ispunjavanje određene količine i određene kvalitete robe za inozemne partnere odnosno tržište.

Slika 2: Motivi udruživanja u klaster [4]

Kao i svaki oblik poslovanja tako i ovaj pružaju svoje prednosti, ali i nedostatke. Suradnja članova unutar klastera osigurava pristup najnovijim idejama, informacijama, tehnologiji što je posve kvalitetan temelj za siguran rast i razvoj same ideje. Kako živimo u vremenu gdje su informacije novac, pravovremena prilagodba promjenama može značajno smanjiti troškove poslovanja već u kratkom roku i zato je potrebno znati prednosti i nedostatke klastera kao oblika poslovanja. Trenutno u Hrvatskoj, poslovno okruženje puno je skeptičnih predrasudama prema poduzetničkim inicijativama, a mogućnost udruživanja samih poduzetnika često nosi negativan prizvuk prošlosti. Ista ta bojaznost i neznanje u današnjoj ekonomiji ima visoku cijenu. Spremnost na promjene i prilagodbe novim oblicima poslovanja definitivno nije jedno od jačih obilježja domaćeg mentaliteta ljudi. I zato prepoznati potencijalne članove, a uz to i pronaći pravu lokaciju za osnivanje klastera nije uvijek lak posao. Ipak isplati se osnovati klaster u takvim uvjetima jer jednostavno rečeno, ne postoji niti jedna druga organizacija koja može konkretno zaštititi interese svojih članova kao klaster kroz projekte koje određuju sami udruženi poduzetnici. Na nacionalnoj razini Ministarstvo poduzetništva i obrta provodi čak program razvoja klastera kroz natječaj „Poduzetnički impuls“. Održivost klastera u početku uvijek leži u poznavanju vlastitog okruženja i zato je odabir lokacije bitna stavka. Većinom su poslovni subjekti koncentrirani na određenom zemljopisnom području, što je dobro mjesto za početak. *Prva faza* je utvrditi gdje se nalaze potencijalni članovi, gdje su njihovi proizvodni pogoni, gdje se nalaze kupci i dobavljači, postoje li već slične inicijative, kako se postavlja lokalna

zajednica prema udruživanju te jesu li već postojeće institucije spremne na suradnju. Naglasiti zajednički interes. Na uvodnom sastanku treba biti konkretan, postaviti okvire suradnje, korak po korak navesti prijedloge aktivnosti, odgovoriti na sva pitanja i dati mogućnosti predlaganja drugačijih rješenja. Pitanje financija i početnih uloga obavezno mora biti na stolu, makar članarina bila simbolična. Riječ je o poduzetnoj osobi koja ima određenu viziju, odnosno ideju cjelokupnog pothvata te prijašnje iskustvo vođenja jer odličan lider iza sebe ima znanje, reference i poštovanje kolega. Funkcija lidera je usmjeriti druge članove na bitne stvari, zadržati njihovu pažnju na razlozima zašto treba osnovati klaster. Publicitet je moćno sredstvo kroz koje se zastupaju stavovi i predstavljaju zajednički interes te dobiva podrška lokalne zajednice koja je od velike važnosti.

**Tabela 1:** Prednosti i nedostaci klastera

PREDNOSTI	NEDOSTACI
<b>1. Veći stupanj proizvodnosti</b>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>bolji pristup dobavljačima, kvalitetnija radna snaga, pristup specijaliziranim informacijama, pristup institucijama i javnim dobrima, jača motivacija zaposlenih i brže provođenje aktivnosti;</li> <li>svaka od ovih aktivnosti direktno ili indirektno smanjuje troškove poslovanja, a kroz efekt dodane vrijednosti povećava proizvodnost.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>veliki broj klastera u Hrvatskoj je bez stvarnih projekata;</li> <li>vlasti na državnom ili lokalnom nivou ponekad doživljavaju klastere kao rješenje za sve ekonomske probleme no to je posve pogrešan pristup.</li> </ul>
<b>2. Inovacije</b>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>„Dvije glave su pametnije od jedne.“,</li> <li>skup stručnih "glava" i specijalista sa zajedničkim ciljevima;</li> <li>takav oblik sinergije rezultira primjenom novih tehnologija, razvojem novih proizvoda i nižim troškovima istraživanja.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>česta greška je pokušaj razvijanja poslovnih udruženja bez stvarnog razumijevanja interesa poslovnih subjekata od kojih se očekuje udruživanje;</li> <li>prevelika specijalizacija može biti jedan nedostatak koji se pojavljuje u već razvijenim klasterima.</li> </ul>
<b>3. Manji troškovi projekata i uklanjanje poslovnih barijera</b>	
	<ul style="list-style-type: none"> <li>ograničavanje djelovanja na samo mikro razinu ili samo na makro razinu;</li> <li>nije dobro jer klaster treba javno usmjeravati razvoj cijele grane djelatnosti.</li> </ul>

Prilikom osnivanja klastera, jednom kad su se ustanovili zajednički interesi, važno je pravilno odrediti osnivačke uloge. To je naročito važno kod osnivanja klastera kao d.o.o. gdje su potrebna veća inicijalna financijska sredstva za projekte. Kad je riječ o udruzi građana, tada je sve lakše jer su troškovi znatno niži. Svaki klaster ima troškove u startu, počevši od jednostavnih poput troškova osnivanja (oko 300- tinjak kuna za udruge, 4.500, 00 kn za d.o.o.), troškova računovodstva (oko 500- tinjak kn mjesečno) do izrade internet stranice (oko 5.000, 00 kn jednokratno plus 150- tak kuna mjesečno održavanje). Ukupno cca. 20.000,00 kuna koje treba planirati od početka. Poželjno je koristiti kombinaciju više različitih izvora financiranja. Projekte klastera u prvom redu sufinanciraju članovi, no uz malo znanja i vještine moguće je dobiti potporu države i jedinica lokalne samouprave, ali i Europske unije. [5] Dobrovoljna

članarina je temelj financiranja svakog klastera koji članovi uplaćuju mjesečno, tromjesečno ili godišnje. Članarinu treba uvesti od početka, sa jasnim objašnjenjem za što će se sredstva utrošiti. Članarina, odnosno uloženi pojedinih članova predstavljaju temelj za ovlasti u odlučivanju. Postoje različite veličine članarine ovisno o broju zaposlenih, ukupnom prihodu te visini aktive. Veći iznos članarine znači i veći broj glasova u tijelima odlučivanja, a što je korist veća u pravilu je viša članarina. Njega donosi glavno tijelo odlučivanja. Financijski proračun se planira na predviđenim izvorima prihoda i rashoda koji moraju biti ujednačeni. Kod klastera koji su registrirani kao društva sa ograničenom odgovornošću poželjno je planirati prihode koji su nešto veći od planiranih troškova investicija. Naime, samo klasteri sa pozitivnim poslovanjem i snažnim projektom mogu povući veća poticajna sredstva.

#### 4. KLASTERI U REPUBLICI HRVATSKOJ

Projektom „Zajednički proizvod (CLUSTER)“ naše je Ministarstvo gospodarstva, rada i poduzetništva u 2005. g. potaknulo otvaranje 10 klastera koji uključuju 186 gospodarskih subjekata s ukupno 7.348 zaposlenika. Prosječno isplaćena nepovratna potpora klasteru u osnivanju iznosila je 167 320,00 kn. [6] Informacije o nabrojanim klasterima danas su dosta oskudne, štute i uopće se ne raspoznaje je li klasteri uopće još i obavljaju poslovnu djelatnost. Klasteri mogu doprinijeti ostvarivanju ciljeva malog i srednjeg poduzetništva s obzirom da omogućavaju lakše, zajedničko nastupanje poduzetnika na tržištima te brži i viši stupanj dovršenosti proizvoda u odnosu na zasebno poslovanje te se stoga uključuju u politiku razvoja poduzetništva. Klasteri stvaraju mnogobrojne pozitivne efekte za regiju u kojoj su formirani te se javlja potreba uključivanja klastera u regionalnu politiku jer, također, pridonose ostvarenju inovacija. Povećavaju razvoj regija te doprinose stvaranju ekonomije temeljene na znanju i inovacijama. Pojavljuju se kao mogući model regionalnog i lokalnog razvoja. Klasterizacija može dovesti do povećanja proizvodnih i inovacijskih kapaciteta na lokalnim i regionalnim razinama, privlačenja kapitala, znanja, povećanja stupnja specijalizacije, razvoja infrastrukture, stvaranja novog zapošljavanja, porasta izvoza te u konačnici pridonose povećanju konkurentnosti. Klasterima se ostvaruje povezivanje proizvodnih subjekata s trgovcima, proizvođačima sirovina i ostalih dijelova, a time je sustav otvoreniji prema okruženju, omogućen je brži protok informacija i brža prilagodba promjenama, učinkovitije je upravljanje u takvom sustavu, a ljudski resursi se efikasnije koriste. Dinamične promjene na globalnom tržištu, porast konkurencije i promjene u poslovanju stvaraju nove izazove za mala i srednja poduzeća koja udruživanjem u klasteru mogu konkurirati većim poduzećima. S obzirom na raznovrsnost klastera i specifičnosti pojedinih zemalja, politike formiranja klastera razlikuju se od zemlje do zemlje te se postavlja pitanje optimalne politike formiranja klastera. Snažna konkurencija stranih poduzeća te mnogobrojne promjene u hrvatskom gospodarstvu iziskuju sve veću potrebu prihvaćanja novih organizacijskih i poslovnih oblika kao što su klasteri. Klasterizacija u Hrvatskoj prvenstveno bi se mogla iskoristiti u cilju povećanja konkurentnog i isplativog izvoza. Većina klastera u Hrvatskoj tek je u početnoj fazi. Cilj Nacionalnog centra za klasteru je pronaći strateškog partnera za svaki klaster iz regije i EU-a kako bi se klasteri u Hrvatskoj pozicionirali kao klasteri u EU i krenuli ka postizanju dugoročne konkurentnosti i održivosti na globalnoj razini. Kao glavni izvor informacija u istraživanju klastera služe strani konzultanti koji prenose iskustva zapadnih klastera što ponekad predstavlja opasnost jer je teško preslikati praksu zbog različitog okruženja, a također postoji razlika i u organizacijskoj formi. Iz tog razloga postoje mnoge nelogičnosti u osnovnim postavkama organizacije klastera. Ministarstva daju poticaje za razvoj klastera. Uloga Ministarstva gospodarstva, rada i poduzetništva vrlo je bitna. Klasteri u hrvatskom gospodarstvu su pokretači novog zapošljavanja, dovode do povećanja konkurentnosti regija, povećavaju međusobno povjerenje sudionika u klasterima. Inicijative za razvoj klastera i sam njihov razvoj od izuzetnog su značaja za daljnji rast i razvoj gospodarstva. Hrvatskoj je potreban osmišljen i sustavan pristup razvoju klastera. Iako odgovarajuće institucije (ministarstva, Hrvatska gospodarska komora, Nacionalni centar za klasteru, regionalne razvojne agencije) potiču njihovo osnivanje te se o klasterima sve više govori, još uvijek nije dovoljno osviještena spoznaja o potrebi udruživanja poduzetnika u klasteru u uvjetima globalne ekonomije. Značenja klastera istaknuta su u okviru «Strateškog okvira za razvoj Hrvatske do 2013. godine» te «Strategije regionalnog razvoja», ali se strateške akcije nužne za razvoj klastera još uvijek moraju realizirati. Poticaji s nacionalne razine kao i potpore središnje vlasti su posebno bitne, ali se sve više daje naglasak na bottom-up pristupu u kojem

ključnu ulogu imaju tvrtke članice klastera. Također, u tu svrhu županije mogu privući sredstva iz fondova EU-a, ali je nakon toga potrebna pravilno usmjeriti i sustavno osmisliti korištenje sredstava. Strategija razvoja klastera treba realizirati glavne ciljeve kao što su povećanje izvoza i pristupa novim tržištima, uvođenje novih tehnologija, poboljšanje uvjeta za inovacije, povezivanje sektora te poboljšanje standarda kvalitete i procesa unutar klastera. Klasteri moraju poslužiti kao instrumenti povećanja konkurentnosti hrvatskog gospodarstva. Potrebno je također razvijanje politike poticanja formiranja klastera, u čemu zasigurno mogu pomoći iskustva država članica EU 27 (posebno novih članica EU-a).

## **5. ULOGA KLASTERA U RAZVOJU MALOG I SREDNJEG PODUZETNIŠTVA U REPUBLICI HRVATSKOJ NA KONKRETNOM PRIMJERU KLASTERA „SLAVONSKI HRAST“**

Drvni klaster SLAVONSKI HRAST (bivši Drvni klaster Vukovarsko-srijemske županije) okuplja drvoprerađivače, lokalnu zajednicu, obrazovne institucije i sve zainteresirane za upotrebu i promociju hrasta, jasena i drugih vrsta drva. Baš kao što i teorija kaže da se uz poduzetnike obično uključuju i članovi javnog sektora u ovom slučaju lokalna zajednica i obrazovne institucije, a moguće su sve državne, regionalne i lokalne institucije te istraživačka zajednica. Udruženi, lakše savladavaju konkurenciju odnosno povećavaju konkurentnost regije u kojoj se nalaze i stvaraju veliku tržišnu prednost. Poduzeća unutar klastera postižu sinergijski efekt koji utječe na lakoću poslovanja i napretka te stvaranje povoljne poduzetničke klime i održivog razvoja regije u cjelini. Pod imenom Drvni klaster Vukovarsko-srijemske županije osnovan je 2010. godine na inicijativu župana Vukovarsko-srijemske županije Bože Galića.

Bitno je razaznati vrstu klastera zbog bolje primjene organizacije klastera u praksi. Ovaj klaster je udruženje malih, srednjih i velikih subjekata jer dijele iste probleme, ciljeve te aktivnosti. To bi značilo da ovaj klaster spada u *horizontalni oblika klastera* prema podjeli ovisno o obliku organizacije. Prema tehnologiji svrstala bih ovaj klaster u jedan od složenijih jer svaki član ima i unosi svoj oblik tehnološke izrade prilagođen njemu s kojim želi dostići najvišu kvalitetu finalnih dobara. Jednako tako znanja o tehnologijama i iskustvima šire se i razmjenjuju unutar klastera što poboljšava i proširuje znanje, a oblik poslovanja unutar klastera bitno pomaže u brzom kolanju kvalitetnih informacija.

Motivi udruživanja u ovako značaj klaster opravdani su i značajni. Samostalan drvoprerađivač na tržištu teško da bi dostigao razinu koji dostiže klaster i tu se očituju glavni faktori udruživanja i samog osnivanja ovoga klastera. Dakle, sinergijskim efektom postiže se značajan postotak veće proizvodnosti nego samostalnog poslovnoga subjekta i zato se unutar klastera postiže bolja cijena finalnoga dobra pod čijim imenom nastupaju svi zajedno. Upotrebom najnovijih tehnologija, znanja i iskustava postiže se veća kvaliteta proizvoda uz niže troškove proizvodnje i povećavaju se proizvodni i tehnološki kapaciteti.

Unutar klastera mogu biti i sami dobavljači sirovina, kao u slučaju ovoga klastera stoga postižu bolje uvjete nabave sa dobavljačima. Svojom jačinom koja se očituje u kvaliteti i količini te stručnosti imaju pristup novim domaćim i inozemnim tržištima.

Prednosti ovoga klastera zasigurno su velike. Naime spajanjem velikog broja drvoprerađivača, lokalne zajednice, obrazovnih institucija i svih zainteresiranih za upotrebu i promociju hrasta, jasena i drugih vrsta drva dobiva se ogroman sinergijski efekt koji daje kvalitetu, značaj i ime na tržištu sa kojim se može konkurirati što označava sigurno mjesto i plasman na tržištu zbog kojeg su se i okupili. Učinak svakog od članova jednako je bitan jer sa krajnjim zajedničkim finalnim proizvodom nastupaju na tržište pod istim nazivom, a dobit raspoređuju na jednake dijelove. Bolje kolanje informacija unutar klastera omogućuje uklanjanje poslovni barijera odnosno lakši pristup dobavljačima unutar klastera, prerađivačima, ali i kvalitetnijoj radnoj snazi obrazovanu za svoj posao. Svi dijele svoja znanja i iskustva sa istom djelatnošću te poznaju potrebnu mehanizaciju što dovodi do veće specijalizacije provjerenim putem, a isto tako veća je i motiviranost samih radnika. Svaka od tih prednosti, direktno ili indirektno smanjuje troškove poslovanja, a kroz efekt dodatne vrijednosti povećava proizvodnost. Dobra strana odnosno prednost ovoga klastera je i javno usmjeravanje razvoja cijele grane drvoprerađivačke djelatnosti. Ne ograničavaju svoje djelovanje samo na tuzemnu mikro ili makro okolinu nego i izvan granica lijepe naše te na taj način proširuju tržište i poslovanje na druge vidike. Lokacija samoga klastera je izuzetno povoljna za ovakav oblik djelatnosti i zbog samog resursa, ali i dobre cestovne povezanosti bitne za brže isporuke i

kraće transportne relacije samog resursa. Kvalitetnu sirovinu oplemenjuju najnovijim tehnologijama i modernim dizajnom. Svijest i orijentacija članova klastera za ekologiju i očuvanje prirode također je jedan od faktora prednosti koji u daljnjem tijeku poslovanja može potaći kupce da iz toga razloga kupuju baš njihove proizvode. S ciljem postizanja društvenoga razvoja brinu o zaštiti okoliša te na taj način povećavaju konkurentnost. Neki veći nedostaci klastera do sada nisu bili primijećeni niti postoje kakvi podaci o tome što zapravo potvrđuje sigurnost svih prednosti ovakvog oblika poslovanja i dovoljan dokaz prvenstveno lokalnom stanovništvu da su novi oblici poslovanja kao što je klaster, uspješni. Osviještenost članova i vodstva klastera o zaštiti ekosustava očitujemo i iz njihove bitne misije. Misija im je održivi razvoj, zaštita okoliša i povećanje konkurentnosti šumarstva i drvne industrije učinkovitim korištenjem vrijedne sirovine slavonskog hrasta i ostalih vrsta drva. Potkrijepili su to i vjernim informacijama da su šume obnovljivi prirodni resurs jer se prirodnim procesima u relativno kratkom vremenu obnavljaju tako da ih čovjek može održivo koristiti. Prema aktualnim hrvatskim propisima, šume i šumska zemljišta su dobro od interesa za Republiku Hrvatsku jer vrijednost šuma kao obnovljivog prirodnog resursa za čovjeka je mnogostruka. Šume reguliraju klimatske prilike, štite tlo od erozije, reguliraju slivna područja i lokalne hidrološke sustave, a znatno utječu i na kvalitetu zraka i voda. Šume u Republici Hrvatskoj ispunjavaju gospodarsku, ekološku i društvenu funkciju odnosno sve funkcije održivog razvoja kojemu trebao težiti. Njihovi proizvodi također imaju ekološku i obnovljivu stranu priče, stranu koja ide u korist prirodi.

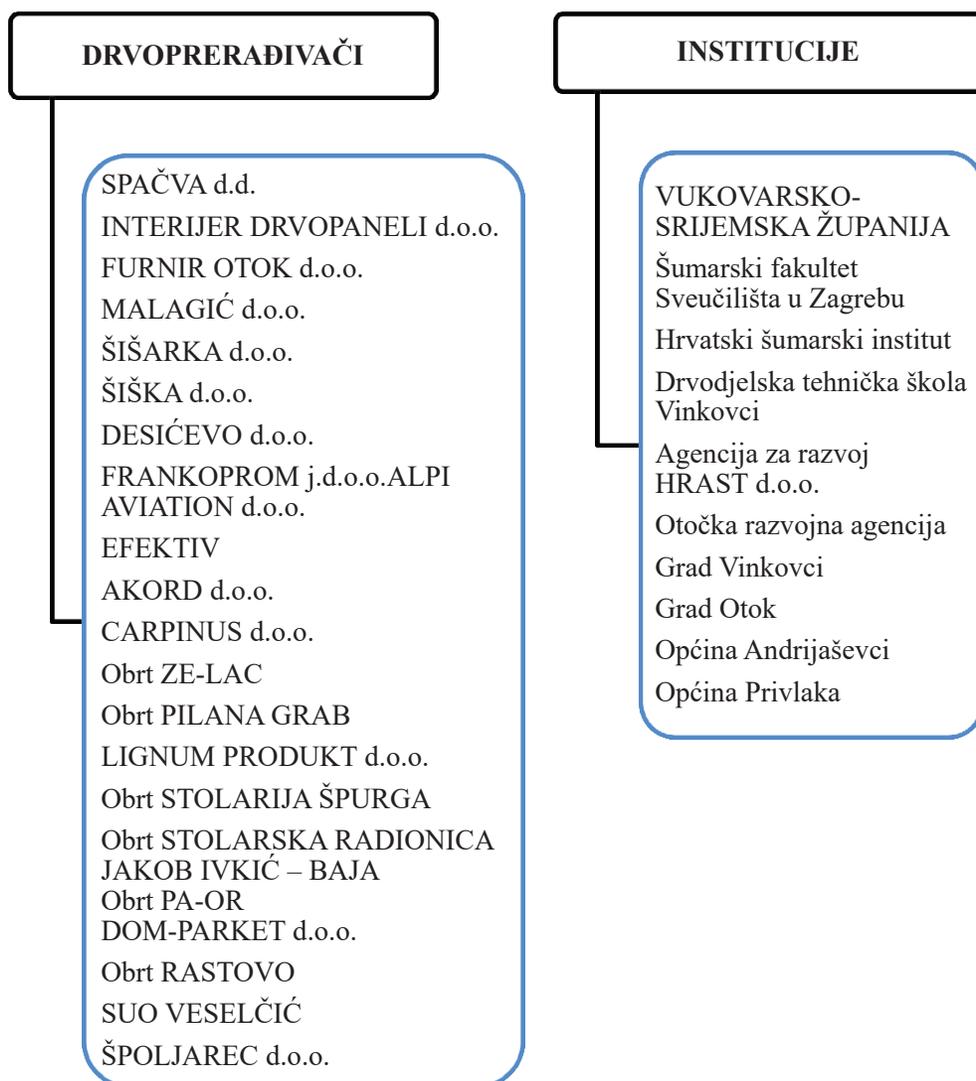
Peleti - Šišarka d.o.o. iz Županje je najveći proizvođač peleta u Hrvatskoj. Fosilna goriva su dugo vremena bila glavni izvor energije na Zemlji, da bi se čovječanstvo polako okrenulo vodi i Suncu kao poželjnijim izvorima energije zbog ekološke prihvatljivosti. Ipak, znanstvenici su otkrili još jedan, obnovljiv, ali i ekološki prihvatljiv izvor energije do kojeg se može doći vrlo lako, a to je drvna biomasa. Drvna biomasa je mnogo prihvatljiviji izvor energije od primjerice fosilnih goriva pa su stoga peleti postali hit u Europskoj uniji, ali i Hrvatskoj kroz protekla dva desetljeća. FSC oznaka garantira potrošačima da drvo koje se koristi za proizvodnju njihovih peleta se sastoji od drvenih sirovina iz šuma kojima se gospodari na način da se ne prouzroči šteta u okolišu. Šumom se upravlja u skladu s ekonomskim načelima, ekoloških, socijalnih i kulturnih prava za dobrobit sadašnjih i budućih generacija, poštujući radnike i staništa, čime se smanjuje utjecaj na okoliš. Hrast plemeniti furnir, puni parketi svih vrsta, vanjska i unutarnja vrata i vratna krila fotelje i tapecirane stolice, klupe, trosjedi i dvosjedi, kuhinje, stolovi za kuhinje i stolice, dijelovi namještaja, drvene kuće, drveni bio energenti – peleti i briketi, drvna galanterija i mnogi drugi proizvodi čine njihovu bogatu ponudu. Takva ponuda, uključujući kvalitetu finalnih dobara i siguran poslovni odnos u velikoj mjeri zadovoljavaju potrebe sve zahtjevnijeg tržišta.

Spremnost na promjene i prilagodbe novim oblicima poslovanja kao što su klasteri, definitivno nije jedno od jačih obilježja domaćeg mentaliteta ljudi, a stvar je posebno izražena u jugoistočnoj Slavoniji. Stoga pronaći pravu lokaciju za osnivanje klastera te prepoznati njegove potencijalne članove nije uvijek lak posao. Održivost klastera, posebno u počecima uvijek leži u dobrom poznavanju vlastitog poslovnog okruženja i zato je odabir dobre lokacije bitna stvar. Većinom su poslovni subjekti koncentrirani na određenom zemljopisnom području, što je dobro mjesto za početak. Kasnije se ipak treba proširivati, kao i ovaj klaster na područje Austrije.

Radi stjecanja novih tržišta, sakupljanja znanja o novim tehnologijama i mnoge druge pogodnosti. Danas je klaster Slavonski hrast član Hrvatskog klastera konkurentnosti drvno-prerađivačkog sektora i Hrvatskog drvnog klastera, a ima potpisane sporazume o suradnji sa Šumarskim fakultetom iz Zagreba i Drvnim klasterom Štajerske iz Graza (Austrija). Očitujemo da granice klastera ne moraju pratiti administrativne granice općina, okruga ili država. Njihove su granice dinamične i prate pojavu i nestajanje različitih tvrtki, u ovome slučaju drvnih industrija. To je dobar način prilijevanja stranih valuta na domaće devizno tržište što u određenom roku povećava vrijednost domaće valute, a ujedno i jača poduzetnička klima. Izbor lokacije nije važan samo zbog blizine poslovnih partnera, članova klastera i dobavljača nego jednako tako i zbog sirovina potrebnih za rad i uspješno obavljanje djelatnosti. Klaster je pokrenut u neposrednoj blizini izvora potrebnoga dobra, a to je Spačvanski bazen koji ima dugu tradiciju kvalitete. Smatram da je za drvnu djelatnost, drvoprerađivače i sve zainteresirane za upotrebu i promociju hrasta, jasena i drugih vrsta drva, Slavonija Bogom dano tlo. U okviru klastera gdje sudjeluje više glava koje su, kako kažemo, pametnije od jedne, očekivana je svijest članova klastera o dugoročnom razvoju- čuvanju resursa odnosno zadovoljavanje vlastitih potreba čuvajući resurse i za buduće generacije. Spačvanski

bazen – najveća šuma hrasta u Hrvatskoj i Europi koju koristi klaster. Najveći cjeloviti kompleks hrastovih šuma u Hrvatskoj i Europi nalazi se u sjeverno - istočnom dijelu Republike Hrvatske, u porječju rijeka Spačve i Studve, u Vukovarsko – srijemskoj županiji. Površina mu u Hrvatskoj iznosi oko 40 000 ha, ali se širi spačvanski bazen prostire i na dijelu vojvođanskog Srijema i ima ukupnu površinu od oko 51 000 ha. Time predstavlja izuzetno velik pošumljeni prostor s dominantnom vrstom drveta – hrastom lužnjakom. O veličini i važnosti hrastovih šuma promatranog područja svjedoči podatak da se jedna petina svih lužnjakovih šuma u Hrvatskoj nalazi upravo u Spačvi. Šumu je opisao i Josip Kozarac u svojoj knjizi “Slavonska šuma”, 1888. godine. Dobra cestovna povezanost bitna je za brže isporuke i kraće transportne relacije samog resursa i finalnih proizvoda. U okolici Vinkovaca imamo spoj koridora X te Vc. Važna je i okolna infrastrukturna opremljenost prostora ili radnog okruženja.

U ovome klsterskom udruženju bitno je da članovi imaju zajedničke interese i postave si okvire suradnje ka jednom cilju i zatim treba korak po korak navesti prijedloge daljnjih aktivnosti i dati mogućnosti predlaganja drugačijih rješenja. Članovi su istih ili sličnih djelatnosti i jedni drugima olakšavaju posao dok na tržištu nastupaju pod jednim imenom.



Slika 3: Članovi klastera „Slavonski hrast“

## 6. ZAKLJUČAK

Ovim radom dokazano je da oblik poslovanja u okviru klastera predstavlja značajan pokretač razvoja i konkurentnosti kako njegovih članova tako i regije u kojoj se nalazi. Primjećujemo na primjeru Hrvatske. Hrvatsku je ulazom u EU dočekalo veliko tržište i tvrtke su bile suočene s velikom konkurencijom, a udruživanje u klastere jedan je od načina kako se lakše boriti s njom i očuvati sektor malog i srednjeg poduzetništva. Statistika govori da je razvila samo tri pilot klastera u drvnoj, prehrambenoj i auto industriji što je za potrebe EU tržišta vrlo malo za konkuriranje njime. Iako veliki potencijal što se tiče osnivanja i razvoja klastera u Hrvatskoj ima i u područjima brodogradnje i ICT industrije. Zaključujemo da su velike šanse pred nama i treba prepoznati klaster kao potencijalan način obnove našeg gospodarstva te faktor koji jača izvozni potencijal malog i srednjeg poduzetništva. Klasteri su snažan pokretač gospodarskog razvoja i inovacija te jedan od najefikasnijih alata kojim se jača konkurentnost, dijeljenjem iskustava i najnovijih tehnologija među članovima. Naše tvrtke imaju kvalitetne brandove no količine i kvaliteta temeljena na profesionalnosti su ono što je potrebno ukoliko se žele osvojiti neka velika i zahtjevna tržišta i zato je potrebno udruživanje u klastere kako bi mogli krenuti na osvajanje zahtjevnijih tržišta. Sinergijskim efektom udruživanja stvaraju se veće proizvodne količine koje bolje zadovoljavaju potrebe tržišta nego li jedan proizvođač samostalno. Postiže se bolja cijena jer se raspolaže količinom, povećavaju se proizvodni i tehnološki kapaciteti i postiže veća kvaliteta proizvoda uz niže troškove proizvodnje, bolji su uvjeti nabave sa dobavljačima jer i oni mogu biti dio klastera te otvaraju se pristupi novim domaćim i inozemnim tržištima. Najveći benefit imat ćemo ako stvorimo konkurentnost gospodarstva uz kojeg raste i sam izvoz, a klasteri su sigurno jedan od najefikasnijih načina da to ostvarimo, što je dokazano na primjerima razvijenih država.

## 7. LITERATURA

1. <http://www.poslovni.hr/marketing-i-mediji/michael-porter-covjek-koji-je-dao-smisao-pojmu-industrijski-klaster-115515> (10. ožujka 2017.)
2. <http://liderpress.hr/biznis-i-politika/hrvatska/krvna-slika-malih-i-srednjih-poduzeca-u-hrvatskoj/> (11. ožujka 2017.)
3. <http://klasteri.com/VrsteKlastera.html> (17. ožujka 2017.)
4. <http://klasteri.com/DodatniMaterijali.html> (24. ožujka 2017.)
5. <http://klasteri.com/FinanciranjeKlastera.html> (07. travnja 2017.)
6. Đurđević, S. (2008) *Poduzetništvo 2*, Školska knjiga, Zagreb



# UTJECAJ SITUACIJSKIH ČIMBENIKA NA KUPOVINU U DROGERIJAMA

## IMPACT OF SITUATIONAL FACTORS ON BUYING AT DRUGSTORES

Lucija Vanek<sup>1</sup>

dr. sc. Marina Guzovski, predavač<sup>2</sup>

---

<sup>1</sup> studentica treće godine Studija trgovine, Poslovi odjel Veleučilišta „Lavoslav Ružička“ u Vukovaru, Županijska 50, 32 000 Vukovar, Republika Hrvatska; e-mail: vanek.lucija@hotmail.com

<sup>2</sup> Studij Trgovine, Poslovni odjel, Veleučilište „Lavoslav Ružička“ u Vukovaru, Županijska 50, 32 000 Vukovar, Republika Hrvatska; e-mail: marina.guzovski@vevu.hr

---

### Sadržaj:

*Kupovina je proces koji se odvija u određenom vremenu, na određenom mjestu, između određenih osoba te na nju utječu mnogi faktori. Na samome mjestu prodaje, dolazi do izražaja situacijskih čimbenika. Prepoznavanje takvih čimbenika, iznimno je bitno za organizaciju prostora prodavaonice, raspored polica za proizvode, dizajn, ugođaj prodavaonice, odnosno atmosferu prodavaonice.*

*Glavni cilj ovog rada je spoznaja koji situacijski čimbenici najviše utječu na ponašanje potrošača te što je sve bitno potrošačima pri izboru drogerija za kupovinu.*

**Ključne riječi:** situacijski čimbenici, kupovina, ponašanje potrošača

### Abstract:

*Shopping is a process that takes place at a specific time in a specific place, between certain people and it is influenced by many factors. Situational factors affects at the point of sale. Recognizing these factors is extremely important for the organization of space in stores, arrangement of shelves, interior design, atmosphere in stores, and the atmosphere of the store. The main objective of this work is the realization which situational factors most affect consumer behaviour and what is important to consumers when choosing drugstore to buy.*

**Keywords:** situational factors, buying, consumer behaviour

## 1. UVOD

Ciljevi proučavanja ponašanja potrošača mogu se podijeliti u tri kategorije: razumijevanje i predviđanje ponašanja potrošača, donošenje regulativne politike u cilju zaštite potrošača u društvu te otkrivanje uzroka, odnosno efekt relacije koja uvjetuje informiranje potrošača u obrazovanju mladih [1]. Kako su potrebe kupca ono što ih motivira na kupnju nekog proizvoda ili usluge, bitno je spomenuti da se potrebe mogu podijeliti na funkcionalne i psihološke. Funkcionalne potrebe su direktno povezane s fizičkim karakteristikama, dok su psihološke povezane s užitkom, zadovoljstvom kupovanja te posjedovanja robe. Na temelju evaluacije alternativnih rješenja problema, treba odabrati najpovoljnije rješenje i realizirati kupnju.

Ponašanje potrošača promatra se kroz različite čimbenike: osobne, društvene i psihološke procese. Psihološki čimbenici odnose se na preradu informacija, učenje, promjenu stavova i ponašanja potrošača kao i komunikaciju u grupi i osobe utjecaje. Osobni čimbenici uključuju motive i motivaciju potrošača vezane uz kupovinu, percepciju potrošača, obilježja ličnosti, stavove, znanje, vjerovanja te stil života. Društveni čimbenici odnose se na okruženje i samo društvo u kojem potrošač živi i razvija se pod utjecajem kulture, procesa socijalizacije, pripadnosti društvenom staležu, društvenoj grupi, utjecaju obitelji i situacijskim čimbenicima pri donošenju odluke o kupnji.

Nadalje, kod situacijskih čimbenika, koje ćemo u nastavku rada detaljnije pojasniti, valja obratiti pozornost na društveno okruženje, fizičko okruženje, vrijeme kupnje te psihičko i fizičko stanje potrošača u vrijeme donošenja odluke o kupnji.

## **2. PONAŠANJE POTROŠAČA USLIJED DJELOVANJA SITUACIJSKIH ČIMBENIKA**

Situacijski čimbenici utječu na ponašanje pojedinaca promjenom situacije u kojoj se donosi odluka o kupovini. U situacijske čimbenike što utječu na ponašanje potrošača spadaju fizičko okruženje u kojem se odvija kupovina, društveno okruženje, vrijeme kupovine, cilj kupovine, te psihičko i fizičko stanje potrošača u vrijeme donošenja odluke o kupovini. [2]

Fizičko okruženje podrazumijeva lokaciju same prodavaonice, eksterijer prodavaonice, interijer, glazbu, dizajn, raspored proizvoda i slične karakteristike, koje još nazivamo i atmosferom prodavaonice. Vrlo je bitan čimbenik jer fizičke stvari i prostorni aspekt imaju utjecaja na ponašanje potrošača. Boje, glazba, veličina i izgled kupovnog prostora, stupanj buke te osvjetljenje prodavaonice imaju utjecaj na brzinu i obim kupovine. Također, eksterijer i interijer mogu pozitivno ili negativno utjecati na odabir prodavaonice te na ponašanje potrošača. Interijer prodavaonice mora biti dizajniran tako da izazove specifične osjećaje potrošača te da stvori imidž o prodavaonici u potrošačevoj svijesti. Svi ovi navedeni aspekti za uređenje prodavaonice imaju cilj, a cilj je da potrošaču izazovu osjećaj ugone, zadovoljstva i ponovnog dolaska u prodavaonicu.

Društveno okruženje podrazumijeva prisutnost ili odsutnost ostalih ljudi u kupovnoj situaciji, te se odnosi na efekte drugih ljudi na proces potrošnje. Vrijeme kupovine je značajna determinirajuća varijabla ponašanja potrošača. Odnosi se na raspoloživost i vrednovanje vremena u pojedinim društvima. Vrijeme se analizira preko tri osnovne varijable: individualne razlike u percepciji vremena, vrijeme kao proizvod i vrijeme kao situacijska varijabla kojeg promatramo izolirano u kupovnim situacijama jer ovisno o količini vremena, ovisi i kupovna strategija potrošača.

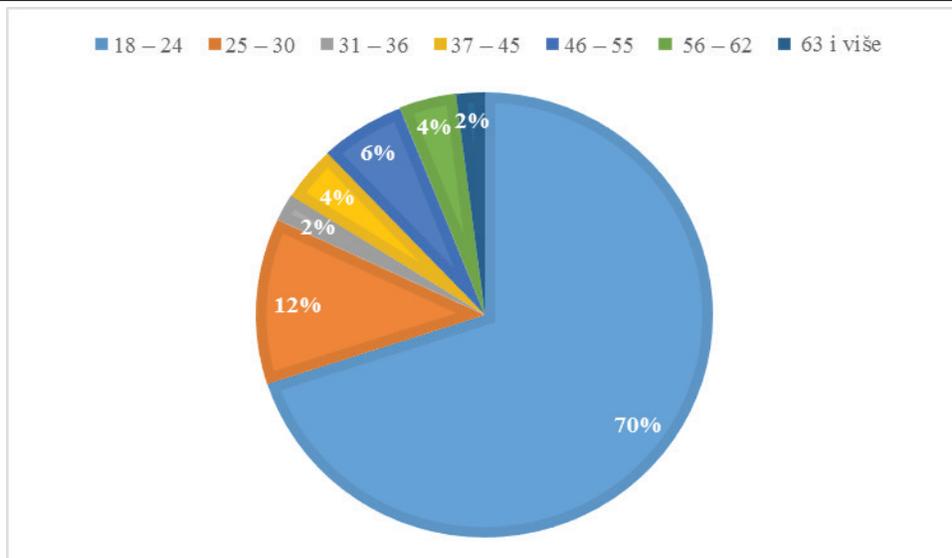
Ciljevi kupovine mogu biti potrošnja, poklanjanje, odgođena potrošnja i slično, a ovisno o cilju i samo ponašanje potrošača. Prethodna stanja se odnose na trenutno raspoloženje potrošača, tjeskobnost, uzbuđenje i slična trenutna psihološka stanja s kojima potrošač ulazi u proces odlučivanja o kupovini. Raspoloženja su promjenjiva stanja osjećaja pojedinca koja općenito nisu povezana sa objektom ili uz specifičan događaj. Pozitivna i negativna raspoloženja utječu na impulzivnu kupnju. Raspoloživost novca, raspoloženje potrošača, i sve ono što kupac unosi u kupovinu a utječe na odluku o kupnji, smatra se varijablom uvjeta kupnje.

Potrošače prema njihovim načinima kupnje možemo podijeliti na: lojalne, racionalne, impulzivne te na kombinaciju tipova potrošača [3]

## **3. UTJECAJ SITUACIJSKIH ČIMBENIKA NA KUPOVINU U DROGERIJAMA – ISTRAŽIVANJE**

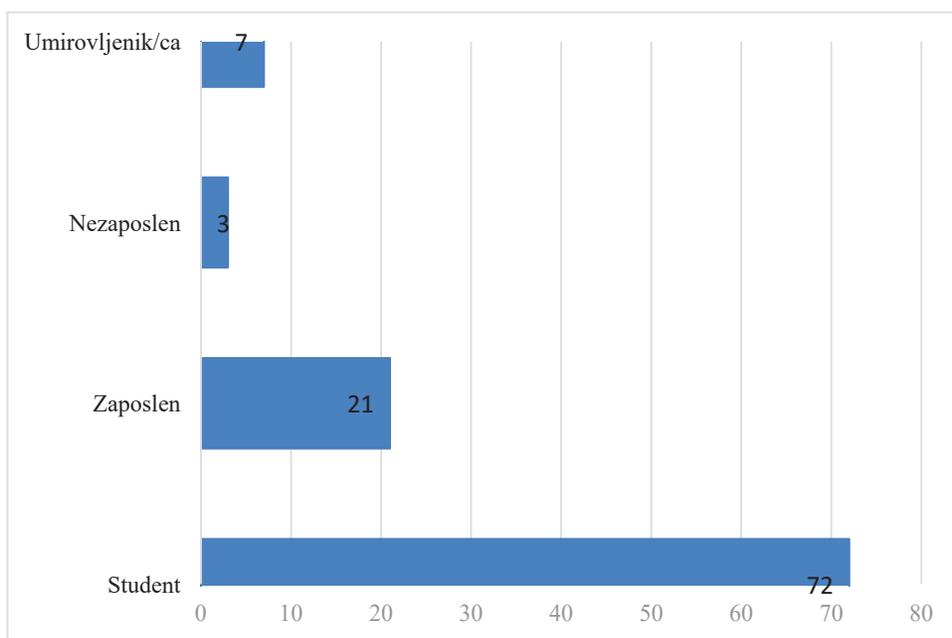
Temeljni ciljevi istraživanja bili su prvenstveno utvrditi koji situacijski čimbenici i na koji način potiču kupovinu u drogerijama, kakav je pojedini značaj svakog od razmatranih situacijskih čimbenika na kupovinu u drogerijama, te temeljem dobivenih rezultata spoznati što je zapravo bitno potrošačima kod kupovine u drogerijama.

Ispitivanje je provedeno metodom anketiranja, na slučajnom uzorku na području grada Vukovara. Anketiranje je provedeno u vremenskom razdoblju od 27. do 31. ožujka 2017. godine, a anketni upitnik sastojao se od 15 pitanja, sa ponuđenim odgovorima te je u svakom pitanju dopušten samo jedan odgovor. U istraživanju je sudjelovalo 100 ispitanika, (60% ženskog spola i 40% muškog spola) od kojih je 70% starosti od 18 do 24 godine, 12% starosti 25 godina do 30, a ostalih 18% ispitanika od 31 do 63 i više godina.



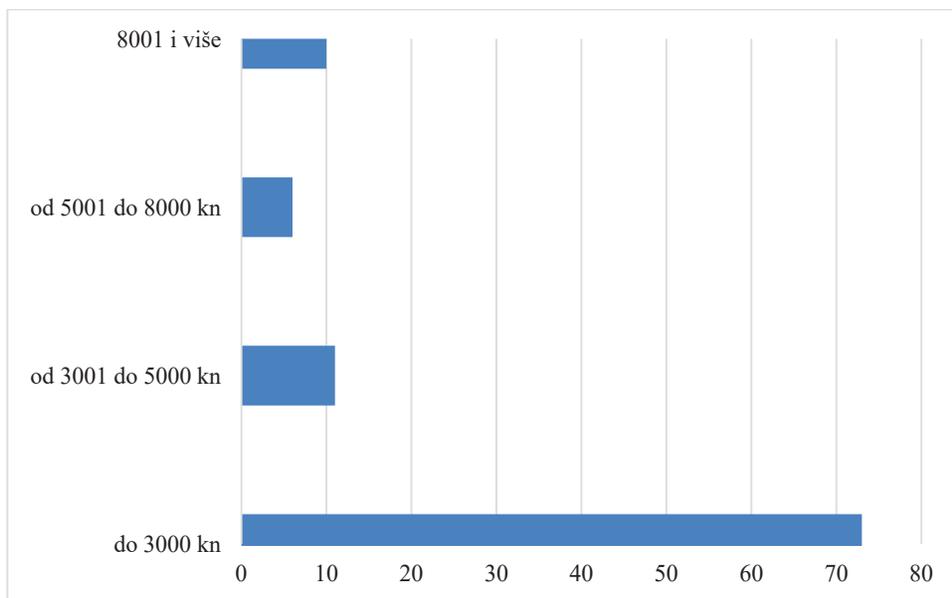
**Slika 1.** Starost ispitanika

Prema trenutnom statusu ispitanika: student, zaposlen, nezaposlen, umirovljenik / umirovljenica, ispitanici su uglavnom bili studenti, njih 72%, zatim slijede zaposleni kojih je bilo 21%, umirovljenici ukupno 7% te nezaposleni ispitanici od svega 3%.



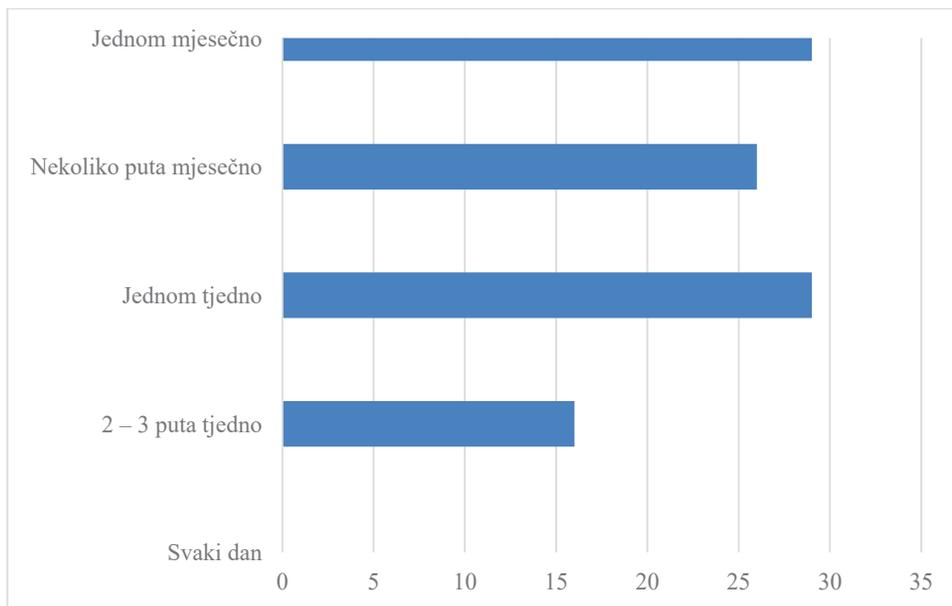
**Slika 2:** Trenutni status ispitanika

Na pitanje koje se odnosi na visinu mjesečnih prihoda, 73 ispitanika od 100 su odgovorila da su im mjesečni prihodi do 3.000,00kn. 11 ispitanika je odgovorilo da su im mjesečni prihodi od 3.001,00 do 5.000,00 kuna, zatim slijedi 10 ispitanika sa mjesečnim prihodom od 8.001,00 kuna i više, te njih 6 od 5.001,00 do 8.000,00 kuna.



**Slika 3:** Mjesečni prihodi ispitanika

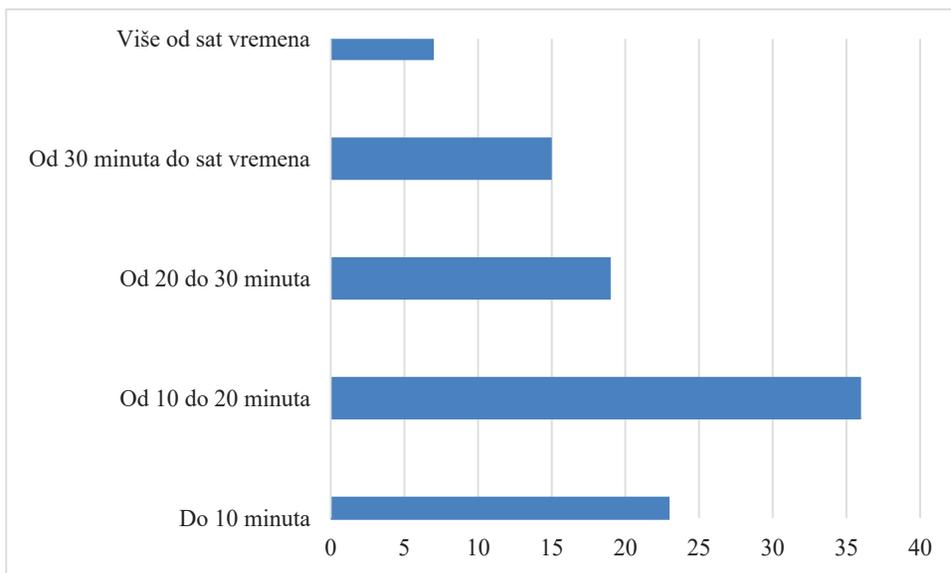
Peto pitanje provedene ankete glasilo je koliko često posjećujete drogerije. Na to pitanje 29 ispitanika je odgovorilo jednom tjedno te jednak broj ispitanika je odgovorio jednom mjesečno. Nakon njih, 26 ispitanika je odgovorilo da drogerije posjećuje nekoliko puta mjesečno dok njih 16 posjećuje 2 do 3 puta tjedno.



**Slika 4:** Učestalost posjećivanja drogerijama

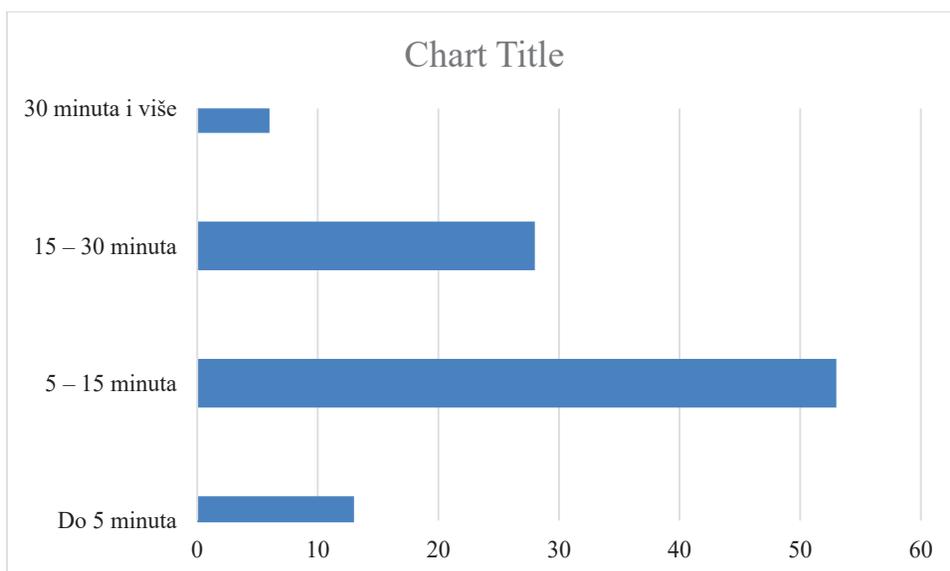
Na pitanje koliko u prosjeku vremena provedete u jednoj kupnji u drogerijama, 36 ispitanika je odgovorilo od 10 do 20 minuta. Nakon njih, najviše je odgovorilo da provedu otprilike 10 minuta, te njih 19 ispitanika od 20 do 30 minuta. Samo 15 ispitanika je zaokružilo odgovor da provode u prosjeku od 30

minuta do sat vremena u jednoj kupovini. Ostatak ispitanika je odgovorio da provede više od sat vremena u kupnji u drogerijama.



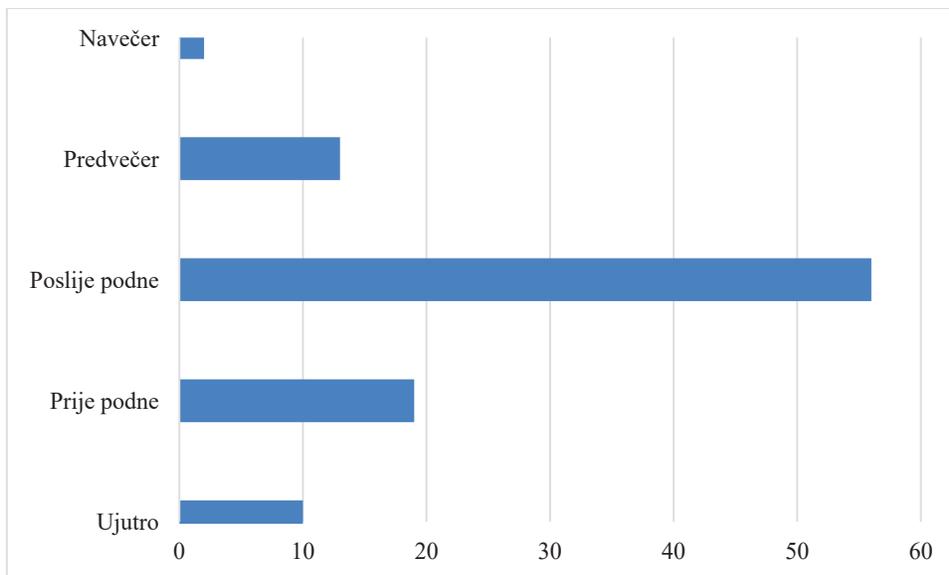
**Slika 5:** Vrijeme provedeno u kupnji

Sedmo pitanje u anketi ciljano je na vrijeme putovanja do drogerije koju ispitanici najčešće posjećuju. Najviše ispitanika, njih 53 je odgovorilo da im do drogerije koju najčešće posjećuju treba od 5 do 15 minuta. Nakon njih, dolazi ukupno 28 ispitanika kojima je potrebno od 15 do 30 minuta do drogerije. 13 ispitanika zaokružilo je odgovor do 5 minuta do drogerije te njih 6 kojima je potrebno 30 minuta i više.



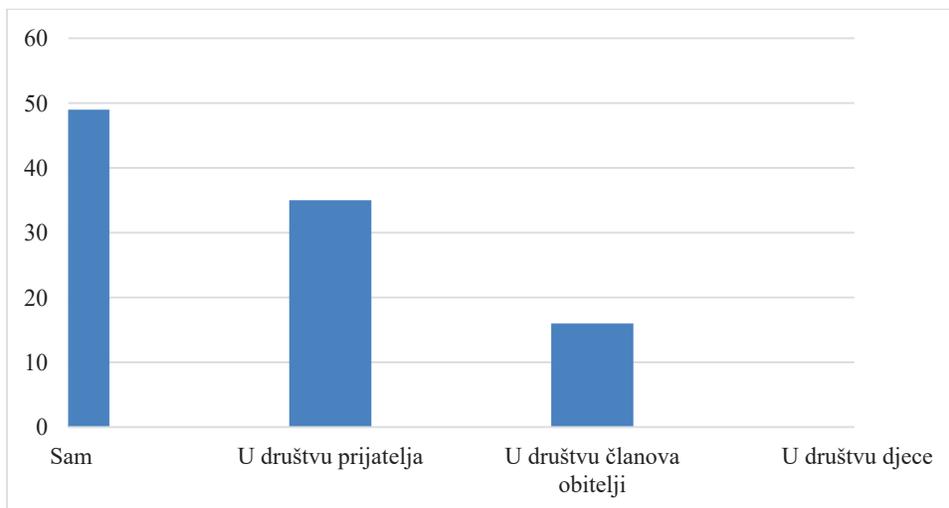
**Slika 6:** Vrijeme putovanja do drogerije

Na pitanje u koje doba dana najčešće posjećuju drogerije, najviše njih je odgovorilo da posjećuju poslije podne, čak njih 56. Prije podne je odgovorilo 19 ispitanika koji posjećuju drogerije, te nakon njih ispitanici koji predvečer posjećuju drogerije, njih 13. Zatim slijedi 10 ispitanika koji posjećuju drogerije ujutro te svega 2 ispitanika koji posjećuju navečer.



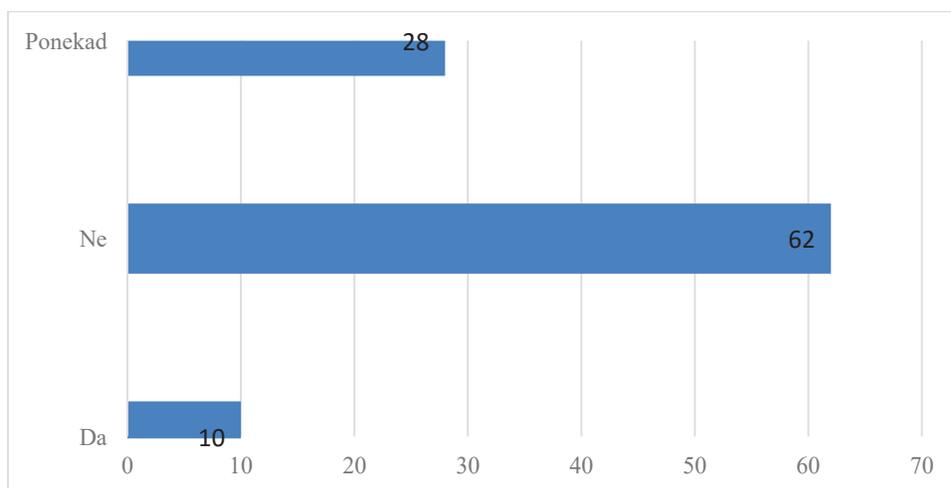
**Slika 7:** Doba dana za kupnju

Sljedeće pitanje u anketi, odnosilo se na društvo tijekom kupovine u drogerijama. Najviše ispitanika je odgovorilo da kupuju najčešće sami, njih 49, zatim u društvu prijatelja, 35 ispitanika te na kraju njih 16 sa odgovorom da kupuju u društvu članova obitelji.



**Slika 8:** Društvo tijekom kupovine u drogerijama

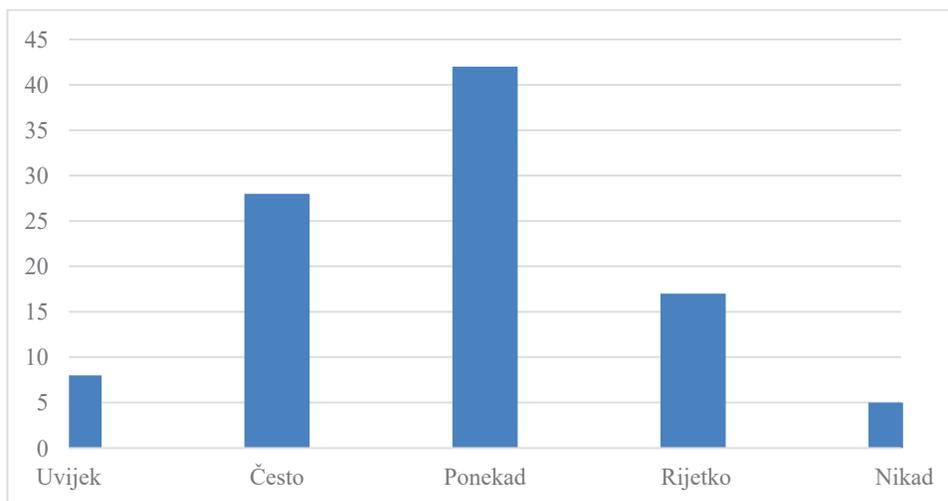
Na pitanje koriste li popis proizvoda pri odlasku u drogeriju, najviše ispitanika je odgovorilo sa „ne“, čak njih 62. Slijedi 28 ispitanika sa odgovorom ponekad, te tek njih 10 koji koriste popis proizvoda prilikom kupovine u drogerijama.



**Slika 9:** Korištenje popisa proizvoda prilikom kupovine u drogerijama

Jedanaesto pitanje je glasilo znaju li ispitanici raspored proizvoda u drogeriji koju najčešće posjećuju. Najviše ih je odgovorilo sa „da“, 45 ispitanika. Sa odgovorom „djelomično“ odgovorilo ih je ukupno 34, te 21 koji ne znaju raspored proizvoda.

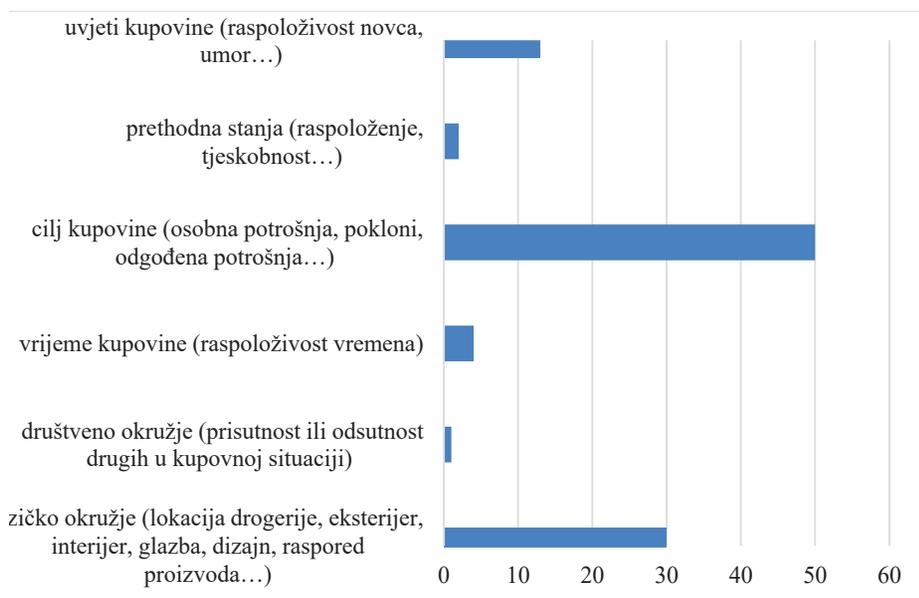
Na pitanje koliko često se ispitanicima dogodi kupovina proizvoda koje nisu planirali kupiti niti su imali potrebe za tim proizvodom do posjeta prodavaonici, 42 ispitanika su odgovorila da ponekad kupe takav proizvod. 28 ispitanika je odgovorilo da uvijek ostvare kupovinu proizvoda, a njih 17 rijetko. 8 ispitanika je odgovorilo da uvijek kupe proizvode koje nisu planirali prethodno kupiti, a tek 5 je odgovorilo sa nikad.



**Slika 10:** Impulzivna kupnja

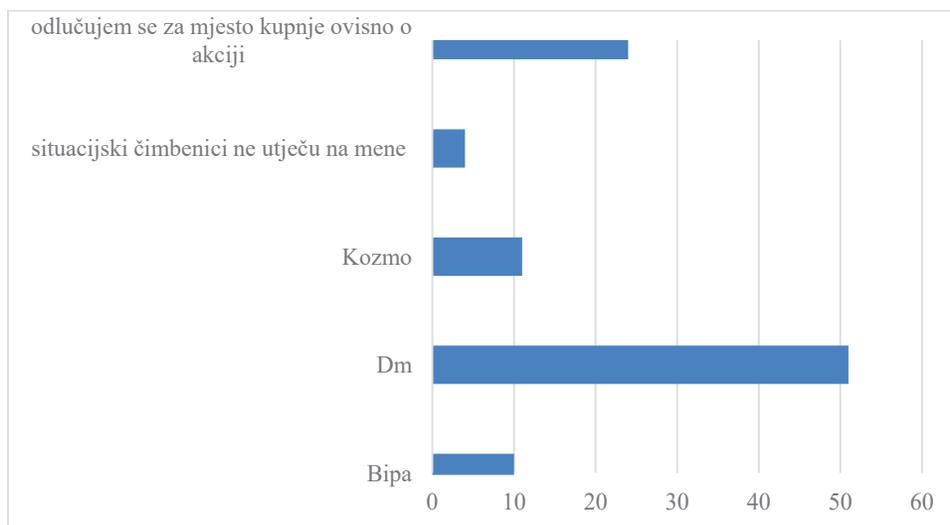
Trinaesto pitanje odnosilo se na situacijske čimbenike, odnosno postavljeno je pitanje koji od navedenih elemenata je odlučujući za izbor drogerije ispitanika. U obzir su stavljeni fizičko okruženje, društveno okruženje, vrijeme kupovine, cilj kupovine, prethodna stanja te uvjeti kupovine. Najviše ispitanika, čak njih 50 od 100 je odgovorilo da im je najvažniji cilj kupovine, osobna potrošnja, pokloni i slično. Zatim je 30 ispitanika odgovorilo da im je značajan element fizičko okruženje, odnosno lokacija drogerije, eksterijer te interijer prodavaonice, glazba, dizajn i slično. Nakon njih, za 13 ispitanika je odlučujući

kriterij uvjet kupovine, tj. raspoloživost novca, umor i drugo. Vrijeme kupovine je odlučujući element pri izboru za drogeriju za samo 4 ispitanika, za 2 ispitanika su prethodna stanja, odnosno raspoloženje, a tek za jednog ispitanika je bitno društveno okruženje, to jest, prisutnost drugih u kupovnoj situaciji.



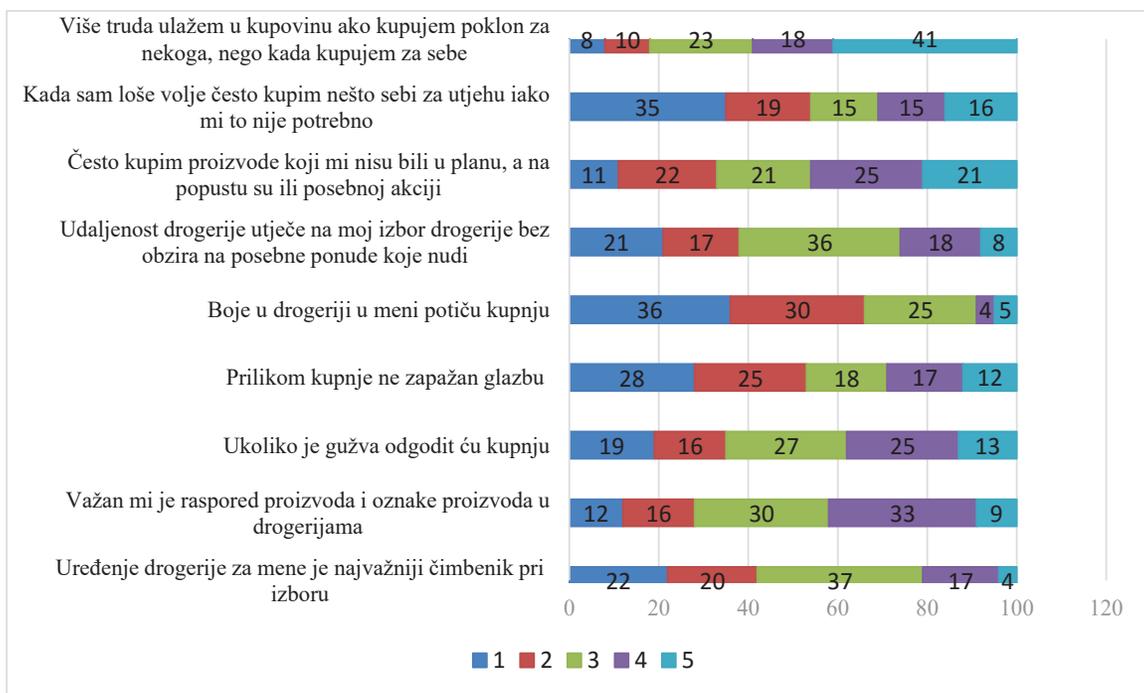
**Slika 11:** Situacijski čimbenici za izbor drogerije

Uzimajući u obzir situacijske čimbenike, najviše ispitanika kupuje u Dm-u, 51. Njih 24 se odlučilo da im mjesto kupnje ovisi o akciji koja je aktualna u drogerijama, zatim njih 11 ispitanika koji su odgovorili da posjećuju Kozmo drogeriju, te njih 10 koji posjećuju Bipu. Samo 4 ispitanika je odgovorilo da situacijski čimbenici ne utječu na njih.



**Slika 12:** Utjecaj situacijskih čimbenika na izbor drogerije

Petnaesto pitanje provedene ankete sastojalo se od devet tvrdnji pri čemu je ocjena 1 značila da se ispitanici uopće ne slažu sa navedenom tvrdnjom, a ocjena 5 da se u potpunosti slažu. Slikom 13. prikazana je struktura odgovora ispitanika na postavljene tvrdnje.



Slika 13: Stav ispitanika prema navedenoj tvrdnji

#### 4. ZAKLJUČAK

Na temelju dobivenih podataka i analizom provedene ankete, možemo zaključiti da su za drogerije iznimno bitne lokacije. Potrošači žele da im je u blizini, da je uređena i da su istaknute oznake proizvoda i raspored proizvoda u drogerijama. Također je utvrđeno da većina potrošača odlazi u kupovinu s ciljem kupovine, odnosno radi osobne potrošnje, poklona i slično. Isto tako, ispitanici su označili da više pažnje pridodaju kada kupuju za nekoga, primjerice prilikom rođendana, obiteljskog slavlja i slično, iz čega možemo zaključiti da su potrošači tada skloniji većoj potrošnji.

Potrošačev odabir rezultat je kompleksne interakcije kulturalnih, društvenih, osobnih i psiholoških čimbenika. Iako marketinški stručnjaci na većinu tih čimbenika ne mogu utjecati, oni im mogu biti korisni kod prepoznavanja zainteresiranih kupaca i kod oblikovanja proizvoda i apela koji bolje ispunjavaju njihove potrebe [4].

Nakon analize odgovora ispitanika, utvrđeno je da jednom mjesečno drogerije posjećuje 29 ispitanika, te jednako toliko jednom tjedno, te se u prosjeku zadržavaju od 10 do 20 minuta u kupnji. Većina ispitanik ne koristi popis proizvoda prilikom odlaska u jednu od drogerija (samo njih 10 koristi popis). Za vrijeme putovanja ka drogerijama, većina je označila da im je potrebno od 5 do 15 minuta. Velik dio ispitanika ide u poslije podnevnim satima u kupovinu, dok je navečer označilo da posjećuje drogerije samo dva ispitanika. Na pitanje u vezi situacijskih čimbenika, 50 od 100 sudionika ankete je odgovorilo da im je najvažniji cilj kupovine. Većina ispitanika zna raspored u drogeriji koju najčešće posjećuje i oznake proizvoda u drogerijama. Impulzivna kupnja slučaj je za većinu ispitanika. Uzimajući u obzir situacijske čimbenike, u anketi je postavljeno pitanje gdje najviše kupuju. 51 ispitanik je odgovorio u Dm-u, zatim 24 ispitanika da im izbor ovisi o akcijama koje su aktualne, 11 iz kupuje u Kozmu, a 10 u Bipi. Ostatak ispitanika se složio sa tvrdnjom da situacijski čimbenici ne odlučuju o njihovom izboru za kupovinu u drogerijama.

Također, na temelju ankete saznali smo da većini ispitanika uređenje drogerije nije među najvažnijim čimbenicima za izbor kupovine. Većina ispitanika se izjasnila da boje drogerija ne utječu na njih, dok su za udaljenost drogerije potvrdno odgovorili da utječe na njihov izbor bez obzira na ponude. S obzirom

Druga međunarodna naučnostručna studentska konferencija o ekonomiji i informatici – SKEI 2017.  
da se radi o istraživanju na slučajnom uzorku, rezultate istraživanja treba uzeti sa ograničenjima i ne može ih se generalizirati.

## 5. LITERATURA

1. Soče Kraljević, S. (2014) *Predavanja iz upravljanja odnosima s klijentima* dostupno na chrome-extension://oemmndcblbdoiebfnladdacbfmadadm/http://ef.sve-mo.ba/sites/default/files/nastavni-materijali/2014%202015%20UZK%20predavanja\_0.pdf datum posjeta stranici [20.03.2017].
2. Kesić, T. (2006.) *Ponašanje potrošača*, II. izmijenjeno i dopunjeno izdanje, Opinio d.o.o., Zagreb, str.11.
3. Meler, M. (1992) *Marketing – komuniciranje*, Time; Osijek; str. 167.
4. Kotler, P., Wong, V., Saunders, J., Amstrong, G. (2006) *Osnove marketinga*, MATE, Zagreb, str. 276.
5. Schiffman, L.G.; Kanuk, L.L. (2004.) *Ponašanje potrošača*, Mate d.o.o. Zagreb, Zagreb

# UPRAVLJANJE MARKETINGOM EKO IMANJA MANAGEMENT OF ECO ESTATE

Dajana Radujković<sup>1</sup>

<sup>1</sup> student IV godine Banja Luka College, smjer: Marketing, trgovina i turizam, Banja Luka, Bosna i Hercegovina, dajana.r91@gmail.com

## Rezime

Tema nezaposlenosti i zapošljavanja, kao i samozapošljavanja, je jedna od najvažnijih tema današnjice. Ta tema je posebno važna za najranjivije kategorije društva kao što su mladi, žene ili hendikepirane osobe. Ako izuzmemo ulogu države zanimljivo je kako se problem zapošljavanja može riješiti samozapošljavanjem. Jedna od mogućnosti samozapošljavanja je i shvatanje realnih uslova u kojima se nalazimo i okretanje sopstvenim mogućnostima realizovanjem sopstvenih, preduzetničkih, ideja. Takva mogućnost, posebno u ruralnim područjima je i formiranje komercijalnih i samoodrživih eko imanja. Osnivanje eko imanja je nešto sasvim različito od takozvanih, i na našim područjima veoma popularnih, etno sela. A jedan od najvažnijih segmenata funkcionisanja svakog eko imanja je upravljanjem marketingom eko imanja.

**ključne riječi:** zapošljavanje, samozapošljavanje, eko imanje, upravljanje, marketing

## Summary

The theme (ili topic) of unemployment, employment and self-employment is one of the most important topics of our time. This topic is especially important for the most vulnerable groups in society such as young people, women or disabled persons. If we exclude the role of the state, it is interesting that the employment problem can be solved by self-employment. One of the possibilities of self-employment is a realistic understanding of the conditions in which we find ourselves and turning to our own capacities by realising own entrepreneurial ideas. Such a possibility, especially in the rural areas is the establishment of commercial and self-sustaining eco-farms. The establishment of eco estate is something completely different from so-called, and in our region is very popular, ethnic villages. And one of the most important segments of the functioning of each eco-estate management is marketing eco farm.

**Keywords:** employment, self-employment, eco-estate, management, marketing

## UVOD

Već dugi niz godina u Bosni i Hercegovini traju rasprave o tome kako izaći iz sadašnje, nepovoljne, ekonomske situacije i kako podstaknuti, između ostalog, proces zapošljavanja, naročito mladih ljudi. Jako je popularno pričati o preduzetništvu i razvoju malih i srednjih preduzeća iako je svima jasno da za razvoj preduzetništva mora postojati povoljan politički, pravni i ekonomski ambijent a da toga sada u državi nema. Teško se može govoriti samo i o razvoju malih i srednjih preduzeća ako nema pomenutih preduslova ali i velikih preduzeća sa kojima bi se ostvarivala saradnja.

Jedna od mogućnosti samozapošljavanja je i shvatanje realnih uslova u kojima se nalazimo i okretanje sopstvenim mogućnostima i realizovanju sopstvenih, preduzetničkih, ideja. Razmišljajući o tome uočili smo, kao jednu od mogućnosti, ono što nam je nadohvat ruke a što veoma malo koristimo. To su naši prirodni resursi, naročito u ruralnim područjima koja su, osim što su ekonomski zapostavljena, i demografski u najlošijoj situaciji.

Zato je po našem mišljenju ideja, za koju smatramo da je njena realizacija veoma realna, a koju ćemo da obradimo u konkretnom radu, nešto što bi mogao da realizuje veći broj ljudi na različitim prostorima, zapošljavajući što članove sopstvene porodice, što dodatnu radnu snagu i kooperante. Radi se o uspostavljanju eko imanja (to je nešto različito od veoma popularnih etno sela) na kojima bi ljudi koristili

sopstvena imanja za pokretanje biznisa, proizvođači hranu, realizujući turističku i gastronomsku ponudu i ujedno podstičući mlade ljude da ostaju, ili da se naseljavaju, u ruralnim područjima.

Pošto takvim imanjem treba upravljati služeći se svim pravilima biznisa pokušaćemo obraditi ovu temu uradivši rad koji se bavi upravljanjem jednim od najbitnijih segmenata njegovog funkcionisanja a to je upravljanje marketingom eko imanja.

## 1. PREDUZETNIŠTVO

Ko je preduzetnik? Šta je to preduzetništvo? Šta je preduzetnički proces? Ova često postavljena pitanja održavaju rastući nacionalni i međunarodni interes pojedinaca, univerzitetskih profesora i studenata te državnih službenika za preduzetništvo. Uprkos svom interesu, koncizna, univerzalno prihvaćena definicija preduzetnika još se nije pojavila. Razvoj teorije preduzetništva uporedan je razvoju samog termina. Engleska riječ preduzetnik, “**entrepreneur**”, francuskog je porijekla te, doslovno prevedena, znači “**onaj koji uzima između**” ili “**ići između**”<sup>1</sup>

Koncept preduzetništva dodatno se pročišćavao kada se u obzir uzmu termini iz poslovne, menadžerske i lične perspektive. U današnje se vrijeme istražuje i naglasak stavlja na proces preduzetništva iz lične perspektive. Ovaj pogled potvrđuju sljedeća tri recentna pogleda na preduzetnika:

U gotovo svim definicijama preduzetništva nalazimo slaganje da se ovdje govori o takvom ponašanju koje uključuje: (1) preuzimanje inicijative, (2) organizovanje i reorganizovanje društvenih i ekonomskih mehanizama i resursa u praktičnom smjeru, (3) prihvatanje rizika ili neuspjeha.<sup>2</sup>

Preduzetništvo je dinamičan proces stvaranja nečeg novog i vrijednog uz ogromno ulaganje vremena i truda, pod pretpostavkom na postojanje određenih finansijskih, fizičkih i društvenih rizika, na kraju praćeno primanjem novčane nagrade i ličnog zadovoljstva.

Ova definicija sadrži četiri aspekta koja čine preduzetnika:

- Prvo, preduzetništvo predstavlja stvaranje – stvaranje nečega novog.
- Drugo, preduzetništvo zahtijeva ulaganje vremena i truda.
- Treće, preduzetništvo donosi preduzeticima nagrade koje mogu biti u novčanom obliku ili u vidu ličnog zadovoljstva.
- Četvrto, preduzetništvo podrazumijeva prihvatanje potrebnih rizika.

Dakle, preduzetništvo predstavlja poslovnu aktivnost koja je usmjerena na stvaranje novih materijalnih i društvenih vrijednosti te mjenjanju stvari na bolje kroz pružanje novih proizvoda i usluga na tržištu, ili jednostavno rečeno svako preuzimanje poduhvata – a preduzetnik je onaj koji preduzima taj poduhvat. Obzirom da je poduhvat najčešće poslovni, preduzetništvo možemo opisati kao osnivanje i vođenje određenog preduzeća.

Preduzetništvo možemo da definišemo i se kao “stremljenje za prilikom, bez obzira na to koja sredstva trenutno imamo na raspolaganju”. Preduzetništvo je tako stremljenje ka poslovnoj prilici koja nam se ukazuje, uprkos najčešće ograničenim materijalnim sredstvima kojima raspolazemo. Mnogi ljudi se u životu susreću sa preduzetničkim izazovima – međutim preduzetnici su oni koji ne odustaju, koji nadvladavaju prepreke i slijede tu priliku do kraja.

### 2.1. Omladinsko preduzetništvo

S obzirom na činjenicu da je ograničena ponuda posla koja je dostupna mladim visokoobrazovanim ljudima, iz godine u godinu, dolazi se do situacije da mladi prihvataju posao koji je ispod njihovih kvalifikacija. Kako se omladina suočava sa skoro nemogućim perspektivama pronalaska posla, mnogi mladi u region odlučuju se da emigriraju u zapadnu Evropu. Podaci govore da je u periodu od 1996. g. do danas oko 100.000 mladih napustilo BiH, prema daljim istraživanjima 73% mladih bi napustilo BiH zbog školovanja, privremenog rada, udaje/ženidbe ili trajnog nastanjanja u drugoj zemlji. Ukoliko se

<sup>1</sup> Hisrich R. D., Peters M. P., Shepherd D. A., Poduzetništvo, Grafotisak, MATE d.o.o., Zagreb, 2011. godina, str. 5

<sup>2</sup> Hisrich R. D., Peters M. P., Shepherd D. A., Poduzetništvo, Grafotisak, MATE d.o.o., Zagreb, 2011. godina, str. 7

pospješi samozapošljavanje omladine može se doprinijeti smanjivanju imigracije, kao i oslobađanju radnih mjesta za druge.<sup>3</sup>

Sa druge strane imamo situaciju da jedan dio omladine postaje obeshrabren iz čega proizilazi činjenica da prestaju da traže posao, što za privredu predstavlja trošenje ljudskih resursa kao i proizvodnih potencijala. Polovina mladih nakon dugog i bezuspješnog traženja posla postaje neaktivna ili posao pronalazi u neformalnom sektoru. Pristojno zaposlenje koje odgovara stepenu obrazovanja danas je mislena imenica. Dakle, potrebno je kreirati strategiju za rast i stvaranje radnih mjesta, te pomoći mladim ljudima da prevaziđu prepreke sa kojima se suočavaju prilikom ulaska na tržište rada. Zbog toga je među mladim ljudima potrebno u što većoj mjeri i na najadekvatniji način podstaći omladinsko preduzetništvo

Omladinsko preduzetništvo obuhvata zbir znanja, vještina i sposobnosti, ali i kreativnosti, pokretački duh, hrabrost, odgovornost, dinamičnost, odlučnost, posvećenost, upornost, spremnost za rizik. Ono pospješuje kod mladih kreativnost, razvija rađanje ideja i obogaćuje ljudske potrebe.<sup>4</sup>

Da bi omladinsko preduzetništvo bilo prihvaćeno kao opcija pri izboru karijere potrebno je da se mladi ljudi "probude", da uzmu stvari u svoje ruke, da ne očekuju da će ih posao čekati nakon završenog obrazovanja, već da je potrebno da se bore za isti. Mogućnost razvoja omladinskog preduzetništva treba razmotriti u kontekstu ekonomike realnosti u zemljama kako bi se izbjegla nerealna očekivanja. Razmjena nacionalnih iskustava može dati neke tragove, ali na kraju, politike i program bi trebalo da budu prilagođeni lokalnim uslovima i okolnostima zemlje. Kada se uzme u obzir stopa nezaposlenosti mladih ljudi, zatim njihova obeshrabrenost pri pronalaženju posla, trebalo bi da se sagleda aktivnost svih zainteresovanih institucija i na taj način pronađe najbolje rješenje za pitanje mladih.<sup>5</sup>

## 2.2. Preduzetništvo kao mogućnost samozapošljavanja

Da li se u našoj državi preduzetnikom postaje tek kada se uvidi da ne postoji mogućnost zapošljavanja u javnoj upravi ili nekoj drugoj firmi pod kontrolom države u kojoj postoji dugoročnija sigurnost posla i redovnih plata. Nemogućnost normalnog zapošljavanja u struci i nedostatak novih radnih mjesta je veći motiv za ulazak u preduzetništvo nego uočena poslovna prilika. Danas kada je teško dugoročno planirati šta i gdje raditi mladi ljudi sve češće vide preduzetništvo kao jedan od najboljih načina da kreiraju svoju karijeru.<sup>6</sup>

Međutim, trenutni ekonomski trendovi u Bosni i Hercegovini imaju posebno negativan uticaj na mlade u zemlji. Mnogi mladi ljudi koji završe stručno ili visoko obrazovanje u BiH ne mogu naći posao u struci, a mnogi drugi se okreću nisko kvalitetnim poslovima u neformalnoj priredi. Svaka četvrta mlada osoba ne završava srednju školu. Manje od polovine svih zaposlenih osoba ispod 30 godina starosti uspevaju naći posao u polju u kojem su obrazovani – što dovodi do visoke stope migracije mladih iz zemlje. Da budemo precizniji, postoji nekoliko ključnih indikatora o nezaposlenosti mladih:

- **Ogromna nezaposlenost:** Stopa nezaposlenosti mladih je 63%, a to je jedna od najvećih u Evropi. Oko 170.000 mladih (ispod 30 godina) su nezaposleni, što je gotovo 31% svih registrovanih nezaposlenih;
- **Neaktivnost:** Samo 30,6% mladih je aktivno na tržištu rada, a stopa zaposlenosti među mladima je samo 14%;
- **Dugotrajna nezaposlenost:** Više od 50% mladih koji su u potrazi za poslom nezaposleno je više od godinu dana.

<sup>3</sup> Dulović D., Sinanović N., Đipa D., Kuruzović N., Rotim M., Paranos D., Analiza položaja mladih i omladinskog sektora BiH, Komisija za koordinaciju mladih u BiH, 2008, str. 12, 13, 15

<sup>4</sup> <http://www.juventas.co.me/index.php/me/mobilisime-programi/item/312-omladinsko-preduzetnistvo> posjećeno 24.06.2016 godine

<sup>5</sup> Novaković V., Mogućnost razvoja omladinskog preduzetništva u Republici Srpskoj, Časopis za ekonomiju i tržišne komunikacije, pregledni rad, UDK broj: 005.5:316.342.2-053, str. 88

<sup>6</sup> Radujković D., Zbornik radova – Omladinsko preduzetništvo u Republici Srpskoj kao jedna od mogućnosti zapošljavanja mladih, Grafid, Banja Luka, 2014., UDK broj: 658.8-053.81(497.6RS), str. 163

Ovi indikatori pokazuju da je velika većina mladih ljudi izložena riziku ekonomske i socijalne isključenosti, čak i marginalizacije, što svakako može uzrokovati brojne negativne posljedice, prije svega u demografske i socijalne dimenzije.<sup>7</sup>

Kada je u pitanju Bosna i Hercegovina, dostupni nalazi potvrđuju odsustvo preduzetničkog duha, koji se odražava na mala i srednja preduzeća, a širi uticaj ima na ekonomsku nestabilnost i direktno utiče na rast i razvoj ekonomije. Razlozi zbog kojih se mladi ne opredjeljuju za preduzetništvo su razni: nedostatak znanja i vještina za pokretanje biznisa, visoki porezi, visoke kamatne stope i nedostatak sredstava za pokretanje strat up-a, komplikovana administracija za pokretanje biznisa i dobijanje raznih dozvola, siva ekonomija, korupcija itd. Takođe, jedan od razloga je i taj što u našoj društvenoj zajednici preduzetništvo i preduzetnički duh nisu dovoljno prisutni ni u obrazovanju, što je u direktnoj vezi sa vrijednosnim sistemom mladih.

## 2. FORMIRANJE EKO IMANJA KAO VID POKRETANJA BIZNISA

S obzirom na ogromnu rasprostranjenost prirodnim bogatstvima i kulturno-istorijskom nasljeđu, Republika Srpska ima veoma kvalitetne uslove za razvijanje posebnih grana turizma, pa samim tim i plasiranjem bogate ponude za različite segmente potražnje na turističkom tržištu.

Ruralna područja zauzimaju oko 95% teritorije Republike Srpske i u njima živi oko 83% njenog stanovništva<sup>8</sup>, pa je logično da se pažnja usmjeri upravo na razvijanje tih područja. Tako bi razvoj seoskog turizma kao sastavnog dijela ukupne turističke privrede imao poseban značaj u Republici Srpskoj, prevashodno baziran na bogatom prirodnom nasljeđu koje je krasi, od nezagađenih rijeka, raznovrsne flore i faune, te blage klime kao jednom od glavnih motivacionih faktora za privlačenje velikog broja turista u ruralna područja kao i jednako značajnom kulturno-istorijskom nasljeđu.

Zanimanje za bavljenjem seoskim turizmom u stalnom je porastu s obzirom na postojanje, još uvijek atraktivnih i “netaknutih” ruralnih predjela sa tačno određenim načinom života, kulturom i običajima, velikom potrebom očuvanja takvih predjela, davanja stanovništvu mogućnosti prihodovanja kroz turističke usluge i očuvanje izvornih usluga i proizvoda kreiranjem ponuda za drugačiji odmor.<sup>9</sup>

U cilju očuvanja seoskih sredina, zaustavljanju iseljavanja stanovništva - pogotovo mladih, stvaranju novih mogućnosti za zaradu kroz turističke usluge i oživljavanju lokalne poljoprivrede, ruralna područja predstavljaju odličan izbor za bavljenjem preduzetništvom, odnosno za pokretanje biznisa u vidu formiranja “**eko imanja**” tj. uspješnom vođenju jednog seoskog porodičnog domaćinstva.

Seoski turizam, agroturizam, turističko seljačko porodično imanje, seljačko domaćinstvo, ruralni turizam – sve su to pojmovi s kojima se vlasnici imanja koji se bave ili se tek namjeravaju baviti pružanjem turističkih usluga na svojim imanjima neminovno pa gotovo svakodnevno, susreću. S obzirom na učestalo korišćenje navedenih termina, često dolazi do nedoumice među samim vlasnicima imanja, odnosno preduzetnicima u seoskom turizmu koji je termin ispravan. Često se mogu čuti pitanja: Čime se ja to bavim: agroturizmom, seoskim turizmom, ruralnim turizmom ili nečim drugim? Koristim li pravilan pojam? Ako ne koristim dobar pojam, šta je pravilno? Ovdje će se na jednostavan način pokušati dati definicija svakog od ovih pojmova koji se javno koriste, odnosno napraviti šematska razlika pojmova po kojoj bi se već na prvi pogled moglo jasno razlikovati o kojim oblicima turizma se radi, šta znači pojedini pojam, te kojim pojmom se koristiti.<sup>10</sup>

**Ruralni turizam** je najširi pojam koji obuhvata sve turističke usluge, aktivnosti te vidove turizma unutar ruralnih područja. Pojam ruralnog turizma podrazumijeva područja u kojima preovladavaju: prirodno okruženje, seoski okoliš, sela, zaseoci, izdvojena poljoprivredna imanja, s poljoprivredom i šumarstvom kao glavnim privrednim granama.

<sup>7</sup> SEEYN, Regionalna platforma OCD u zagovaranju socijalnih inovacija u politici zapošljavanja koja jamiči sigurnost za mlade u riziku, Izvještaj o zapošljavanju mladih u Bosni i Hercegovini, Sarajevo, 2015., str. 4

<sup>8</sup> Vlada Republike Srpske, Strateški plan razvoja poljoprivrede i ruralnih područja Republike Srpske 2016-2020., Banja Luka, 2015., str.8

<sup>9</sup> Baćac R., Priručnik za bavljenje seoskim turizmom – “Korak po korak od ideje do uspješnog poslovanja”, Tiskara Zelina d.d, Ministarstvo turizma RH, Zagreb, 2011. godina, str. 15

<sup>10</sup> Isto, str. 16

**Seoski turizam** je uži pojam od ruralnog, a širi pojam od turizma na farmi, vezan je uz ambijent i njegovu užu okolinu sa svim njegovim aktivnostima, poljoprivredom, gastronomijom, folklorom, etnologijom, itd.

**Turizam na seoskom porodičnom domaćinstvu ili seljačkom imanju, ili agroturizam**, odnosi se isključivo na oblik turističkih usluga kao dodatne djelatnosti na imanju sa živom poljoprivrednom djelatnošću koje u svom sklopu nudi proizvode proizvedene na takvom jednom imanju.

**Prikaz 1.** Šematski prikaz ruralnog turizma, seoskog turizma i turizma na turističkom seoskom porodičnom imanju (TSPI)<sup>11</sup>

RURALNI TURIZAM	SEOSKI TURIZAM	TSPI ILI AGROTURIZAM
<ul style="list-style-type: none"><li>• seoski turizam</li><li>• vinski turizam</li><li>• gastro turizam</li><li>• lovni turizam</li><li>• ribolovni turizam</li><li>• turizam u nacionalnim parkovima i prakovima prirode</li><li>• vjerski turizam</li><li>• kulturni turizam</li><li>• avanturistički turizam</li><li>• zdravstveni turizam</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• TSPI ili agroturizam</li><li>• restoran</li><li>• izletišta</li><li>• ruralna kuća za odmor</li><li>• ruralni porodični hotel</li><li>• ruralni kamp</li> <li>• etnosela</li><li>• etnozbirke</li><li>• seoske manifestacije</li><li>• folklor</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• usluge noćenja</li><li>• usluge prehrane</li><li>• ostale usluge aktivnosti odmora na turističkom seoskom porodičnom imanju</li></ul>

Bavljenje seoskim turizmom izgleda na prvi pogled vrlo jednostavno. Često se razmišlja kako je dovoljno imati neku ideju te višak prostora (kuća, dio kuće, ostali objekti koji se mogu staviti u funkciju turizma), nešto poljoprivredne proizvodnje, malo urediti i doraditi imanje, ukrasiti ga tradicionalnim detaljima te krenuti u posao koji bi se trebao razvijati sam od sebe bez dodatnih napora. Ipak, prihvatanje gostiju, ugošćavanje i kreiranje turističke ponude zahtjevan je i intenzivan posao koji zahtjeva dosta ličnog angažovanja i odricanja. Predviđa se da se domaćin minimalno 60 minuta dnevno posvećuje gostu i to samo da bi organizovao njegov boravak, smještaj i ishranu, a da se tu ne računa vrijeme potrebno za komunikaciju sa gostom te organizaciju dodatnih aktivnosti kojima se gost poželio baviti na imanju. Potrebna su mnogobrojna znanja i vještine, jer domaćin u isto vrijeme mora igrati više uloga: biti recepcioner, kuvar, konobar, vodič, creator ponude, poljoprivrednik, trgovac, direktor. Konačno, seoski turizam je vrlo "emotivan" posao s obzirom da domaćin gostima nudi svoj način života i dozvoljava mu da tokom boravka postane dio njegovog svakodnevnog života.<sup>12</sup>

Dakle, prije upuštanja u bilo kakav posao bavljenja seoskim turizmom neophodno je da se ideja jasno i dobro osmisli, realno sagleda i konkretizuje, jer svako naknadno mjenjanje ideje u samom procesu organizacije seoskog porodičnog domaćinstva (eko imanja) ili tokom njegovog formiranja zahtjeva ogromne napore od finansijskih do ljudskih, da ne napominjemo da se gubi i motivacija za svaki dalji rad.

Upravo zbog svega toga potrebno je na samom početku odvojiti vremena i dati sebi odgovore na nekoliko osnovnih pitanja: Da li je pokretanje turističkog seoskog porodičnog imanja za mene? Kako ću da razvijem ponudu? Ko će biti moji potencijalni gosti? Koje zakonske okvire moram da ispunim da bih se bavio seoskim imanjem?, itd.

### 3.1. Upravljanje eko imanjem

Osnovne funkcije upravljanja seoskim domaćinstvom, odnosno **eko imanjem** su:

- 1) Planiranje,
- 2) Organizovanje,
- 3) Upravljanje kadrovima,

<sup>11</sup> Baćac R., Priručnik za bavljenje seoskim turizmom – "Korak po korak od ideje do uspješnog poslovanja", Tiskara Zelina d.d, Ministarstvo turizma RH, Zagreb, 2011. godina, str. 18

<sup>12</sup> Isto, str. 23

4) Rukovođenje i

5) Kontrola.

**Planiranje** predstavlja proces definisanja poslovne politike i definisanje u kojem će smjeru djelovati seosko porodično domaćinstvo (eko imanje). Da bi planiranje na eko imanju bilo kvalitetno neophodno je da se ispune sledeći preduslovi:

- 1) da se definišu ciljevi poslovanja imanja,
- 2) da se identifikuju kvalitetni raspoloživi resursi za ostvarivanje postavljenih ciljeva poput radne snage, finansija, veličine, structure zemljišnog posjeda, voda, građevinski objekti, itd.,
- 3) da se analiziraju mogućnosti alokacije resursa u pojedinim fazama poslovnog procesa, i
- 4) da se izabere najbolja strategija za ostvarivanje postavljenih ciljeva poslovanja.

Naime, funkcija planiranja je od izuzetnog značaja za postizanje pozitivnog poslovanja eko imanja zbog postojanosti velikog broja faktora koji bi mogli uticati na drugačiji ishod poslovanja.

**Organizovanje** predstavlja stvaranje organizacione strukture na eko imanju da bi se mogla sprovesti planirana strategija poslovanja. Ono podrazumijeva sledeće aktivnosti:

- 1) uvođenje nove tehnologije kako bi se resursi iskoristili na najbolji mogući način,
- 2) osavremenjivanje strukture proizvodnje, i
- 3) optimalno korišćenje ljudskih, prirodnih i materijalnih resursa.

**Upravljanje kadrovima**, odnosi se na upravljanje ljudskim resursima na eko imanju u kojem su u najvećem broju članovi porodice. Vođenje seoskog porodičnog domaćinstva zahtjeva mnogo znanja i vještina koja su neophodna za sledeće aktivnosti: definisanje ciljeva i zadataka; prikupljanje i analizu potrebnih informacija; predviđanje budućih rezultata poslovanja; prihvatanje i prilagođavanje promjenama; donošenje i sprovođenje odluka; komunikacija sa zainteresovanim stranama; kontrola poslovanja; ocjena postignutih rezultata; preuzimanje odgovornosti za postignute rezultate; prepoznavanje snaga, slabosti, šansi i opasnosti seoskog domaćinstva; stalna edukacija da bi se uspješno vodilo i poslovalo jedno seosko domaćinstvo, itd.

**Rukovođenje** predstavlja donošenje odluka i koordinaciju aktivnosti u okviru definisanog strateškog i marketinškog plana razvoja seoskog domaćinstva.

**Monitoring i kontrola** predstavljaju proces praćenja ostvarenih rezultata, upoređivanje ostvarenih rezultata sa prethodnim, itd. Omogućavaju da se otkriju uzroci koji su doveli do neostvarivanja postavljenih ciljeva i njihovo otklanjanje.

### 3.2. Upravljanje finansijama eko imanja

Promjene u privrednom sektoru dovele su do povećavanja uloge seoskih porodičnih domaćinstava. U skladu sa tim, porastao je i interes za njihove poslovne rezultate u cjelini, kao i za troškove i rezultate proizvodnje pojedinih proizvoda.<sup>13</sup> Dakle, uspješan razvoj seoskih domaćinstava se obezbjeđuje sistemskim praćenjem njihovih poslovnih rezultata. Neophodno je pažljivo posmatranje, bilježenje i izučavanje poslovnih rezultata.

U zemljama sa razvijenom poljoprivredom odavno je uočena potreba praćenja i analize poslovnih rezultata seljačkih domaćinstava. Tradicija vođenja knjigovodstva na tim domaćinstvima u nekim zemljama duga je više od jednog vijeka. U Njemačkoj su načela sistemskog knjigovodstva u poljoprivredi poznata od kraja 18. vijeka. U Francuskoj i Italiji se od 1925. godine void sistem prostog knjigovodstva. Evropska unija definisala je knjigovodstvo na poljoprivrednim domaćinstvima kao mjerenje i sistemsku evidenciju svih resursa domaćinstva i svih ekonomskih transakcija koje imaju finansijske efekte. Prema ovom konceptu, vođenje knjigovodstva na poljoprivrednim domaćinstvima poljoprivrednicima je bilo komplikovano, tako da je većina zemalja EU usvojila vođenje prostog knjigovodstva.<sup>14</sup> Putem knjigovodstvene evidencije, zemlje sa visokorazvijenom poljoprivredom stalno utiču na poboljšavanje

---

<sup>13</sup> Krstić B., Jevtić S., Arsenović Đ., Knjigovodstvo na seljačkom gazdinstvu kao osnova za unapređenje menadžmenta, Institut za primenu nauke u poljoprivredi, Beograd 2005., str. 4

<sup>14</sup> Isto, str. 5

menadžmenta i tehničke i tehnološke racionalizacije, odnosno postaju konkurentna kako na domaćem tako i na međunarodnom tržištu.

Upravo zbog svega navedenog, da bi seoska domaćinstva postala konkurentna na tržištu neophodno je vođenje knjigovodstva i praćenje rezultata poslovanja. Ciljevi uvođenja knjigovodstva na seoskim domaćinstvima obezbjeđuju pouzdane informacije za sagledavanje ekonomskog položaja seoskog domaćinstva. Zahvaljujući vođenju knjigovodstva mogu se otkriti uzroci koji kako povoljno tako isto i nepovoljno utiču na poslovne rezultate.

Poznavanje finansijskog dijela poslovanja za seoska porodična domaćinstva je važno kako za efikasno poslovanje, tako i za istraživanje mogućnosti unapređivanja poslovanja i prilikom konkurisanja za kredit kod banke za početak ili proširenje biznisa. U tom smislu, treba da dobijemo sledeće odgovore:

- Koliki su naši početni troškovi?
- Koju cijenu treba da formiramo kako bi nam troškovi bili pokriveni?
- Kakav nam je tržišni položaj?
- Kakva je prodaja?<sup>15</sup>

Osnovno poznavanje finansijskog dijela poslovanja uključuje poznavanje vrsta troškova. Troškovi se dijele na stalne ili fiksne troškove i promjenjive ili varijabilne troškove. U Tabeli 1. možemo da vidimo klasifikaciju troškova.

**Tabela 1.** Klasifikacija fiksnih i varijabilnih troškova eko imanja

FIKSNI TROŠKOVI	VARIJABILNI TROŠKOVI
Troškovi kamate	Utrošak električne energije
Troškovi provizije	Troškovi vode
Troškovi nabavke automobile	Utrošak namirnica za doručak gostiju
Troškovi promocije	Utrošak sredstava za čišćenje
Troškovi telefona	Popravke kadrova u smještajnom objektu
Plate administrativnih radnika	Plate radnika koji direktno pružaju uslugu gostu (kuvar, sobarica, čistačica, itd.)
Amortizacija	Troškovi posteljine, peškira, itd.

**Fiksni troškovi** su uvijek prisutni, bez obzira na iskorišćene kapacitete. Amortizacija je vezana za činjenicu da određene stvari imaju svoj vijek trajanja, npr. građevinski objekti na eko imanju, zato ju je potrebno uvrstiti kao trošak smanjenja vrijednosti osnovnih sredstava.

**Varijabilni troškovi** su promjenjivi i zavise od stepena iskorišćenosti kapaciteta, te njihova visina zavisi od samog broja turista koji posjećuju imanje.

Da bi poslovanje bilo što uspješnije, potrebno je da fiksni troškovi budu što niži ali na način da se ne ugroz sam kvalitet poslovanja. Upravljanje troškovima je vještina koja zahtijeva mnogo znanja i pažljiv pristup.

Dalje imamo klasifikaciju troškova na direktne i indirektne. **Direktni troškovi** su neposredno vezani za proizvod ili uslugu (npr. troškovi putovanja, izdavanje brošura, lični troškovi, itd.). Za razliku od direktnih, **indirektni troškovi** se ne mogu povezati za proizvod ili uslugu (npr. troškovi građevinskog objekta na imanju).

Prihode koje ostvarujemo u poslovanju možemo da podjelimo na **poslovne prihode** – to su oni prihodi koje ostvarujemo od prodaje hrane i pića na eko imanju, zatim prihod od usluga smještaja, i na **sporedne prihode** – to bi bili prihodi od npr. prodaje suvenira na eko imanju.

$$\text{PRIHOD} = \text{CIJENA} \times \text{KOLIČINA}$$

(cijena pojedinačnog smještaja x broj izdatih smještaja na eko imanju)

<sup>15</sup> [https://issuu.com/tobar/docs/prirucnik\\_seoski\\_turizam\\_240x155](https://issuu.com/tobar/docs/prirucnik_seoski_turizam_240x155) posjećeno 07.07.2016 godine

Prelomna tačka rentabilnosti ili prag rentabilnosti kako se drugačije naziva, predstavlja tačku u kojoj su ukupni prihodi jednaki ukupnim troškovima, te nam pokazuje koliki nam je minimalan iznos prihoda potreban da bismo pokrili troškove poslovanja i od koje tačke počinjemo da ostvarujemo profit.

$$\text{PROFIT} = \text{PRIHOD} - \text{TROŠAK}$$

### 3. MARKETING

Mnoge današnje kompanije, bile one male ili velike, profitne ili neprofitne, domaće ili svjetske, usmjerene su na marketing. Iako mnogi marketing tumače kao samo prodaju ili oglašavanje, marketing predstavlja nešto mnogo dalje i šire od toga.

**Marketing** predstavlja kombinaciju široke lepeze aktivnosti, kao što su marketinška istraživanja, razvoj proizvoda, distribucija, formiranje cijena, oglašavanje, ličnu prodaju itd., koje imaju za cilj samo jedno, a to je otkriti i zadovoljiti potrebe potrošača, te na taj način ostvariti ciljeve svoje kompanije.

F. Kotler marketing definiše kao socijalni i upravljački process kojim pojedinci i grupe dobijaju šta trebaju i žele putem stvaranja i razmjene proizvoda i vrijednosti sa drugima.<sup>16</sup> Dakle, temeljni pojmovi na kojima se zasniva marketing su potrebe, želje i potražnja; proizvodi i usluge; vrijednosti, zadovoljstvo i kvalitet; razmjena, transakcija i odnosi; te tržišta. Želje su ljudske potrebe uobličene kulturom i ličnošću pojedinca. Kada su poduprte kupovnom moći, čelje postaju potražnja. Ljudi zadovoljavaju svoje potrebe, želje i potražnju raznim proizvodima i uslugama. Proizvod je sve što se može ponuditi tržištu kako bi se zadovoljila potreba, želja ili potražnja. Pri odlučivanju koje će proizvode i usluge kupiti, potrošači se oslanjaju na svoj utisak vrijednosti. Vrijednost za kupca jeste razlika između vrijednosti koju kupac dobija zbog posjedovanja i korišćenja proizvoda te troškova nabavke i korišćenja proizvoda. Zadovoljstvo kupca zavisi o doživljenoj uspješnosti proizvoda u pružanju vrijednosti u odnosu na očekivanja kupca. Zadovoljstvo je povezano sa kvalitetom, što mnoge firme danas podstiče i motiviše da private načelo upravljanja ukupnim kvalitetom. Marketing se pojavljuje kada ljudi zadovoljavaju svoje potrebe, želje i zahtjeve putem razmjene.<sup>17</sup>

### 4. UPRAVLJANJE MARKETINGOM EKO IMANJA

Za bavljenje seoskim turizmom važno je postojanje i definisanje biznis ideje kao i postojanje marketinškog načina razmišljanja.

**Marketing** obuhvata istraživanje tržišta, analizu tržišta, određivanje ciljnih grupa, određivanje proizvoda, formiranje cijene, izbor promocije i kanala distribucije, itd. Pravilnom kombinacijom navedenih elemenata postiže se veća konkurentnost na tržištu.

**Marketing strategija** omogućava da se seosko domaćinstvo, odnosno eko imanje na pravi način usmjeri ka željama i potrebama svojih gosta, da maksimalno iskoristi svoje resurse i smanji rizik u poslovanju.

Dakle, za postojanje marketinškog pristupa potrebno je da odredimo:

1. ciljeve,
2. marketing strategiju i
3. marketing miks.

Svaki **cilj** u najopštijem smislu označava stanje ili rezultat koji se želi postići organizovanom akcijom preduzeća ili pojedinca. U privredi tržišnog karaktera ciljevi svakog preduzeća treba da se poklapaju s ciljevima društvene sredine, a to znači da se zadovolje potrebe potrošača, ostvari profit odnosno dobit preduzeća, a da se pri tome zadovolje i širi društveni interesi u skladu s poslovnim moralom.<sup>18</sup> Dakle, ciljevi predstavljaju ono čemu eko imanje treba da teži, npr. izdavanju određenog broja soba u toku godine, povećan broj turista, povećan prihod seoskog domaćinstva i sl.

Prilikom formiranja **marketing strategije** potrebno je pridržavati se sledećih koraka:

<sup>16</sup> Kotler P., Wong V., Saunders J., Armstrong G., *OSNOVE MARKETINGA*, Mate d.o.o., Zagreb, 2006., str. 6

<sup>17</sup> Isto, str. 36

<sup>18</sup> Hanić H., Loveta S., Ačić J., *Marketing za IV razred ekonomske i trgovinske škole*, Zavod za udžbenike i nastavna sredstva, Beograd, 2004., str. 50

- Precizno definisati biznis ideju,
- Odrediti ciljnu grupu,
- Zatim, pristupa se pozicioniranju, odnosno određuje se mjesto u turističkoj ponudi regije
- Određivanje ciljeva za naredni period (npr. izdavanje soba u seoskom domaćinstvu povećati za 15%, i sl.)
- Određivanje kanala distribucije (udruživanje sa turističkim agencijama, izrada sopstvene web stranice i sl.)
- Određivanje marketing miksa (koje prospekte koristiti, društvene mreže, posjećivanje sajмова i sl.)
- Povratna sprega (dobijanje informacija od gostiju vezanih za ponudu usluga, i sl.)

**Marketinški miks** se sastoji od četiri elementa: proizvoda, cijene, promocije i distribucije. Ti sastavni elementi nazivaju se instrumentima marketinga jer marketer odlučuje o izboru proizvoda, određuje cijenu, bira način promovisanja svog proizvoda i odlučuje kako će se proizvod distribuirati.<sup>19</sup>

#### Prikaz 2. Elementi marketing miksa



#### 4.1. Primjena marketing miksa u marketingu eko imanja

Elementi marketing miksa (4P) su:

- Proizvod
- Cijenu
- Promociju
- Distribuciju

**Proizvod** je osnovni instrument marketinga. Odluke u vezi s proizvodom obuhvataju čitav niz odluka, kao što su odluke o kvalitetu proizvoda, imenu marke, dizajnu, stilu, pakovanju proizvoda i dr.<sup>20</sup>

Dakle, u našem slučaju, turistički proizvod predstavlja ukupna iskustva turista u manjoj ili većoj mjeri, zadovoljavaju njihova očekivanja, uključujući iskustva sa smještajem, prirodnim i kulturnim resursima, zabavom, prevozom, ugostiteljstvom, zaposlenima u turizmu, itd. Riječ je, dakle, o skupu proizvoda i usluga koje posjetilac konzumira za vrijeme turističkog putovanja. Turistički proizvod se zato planira za duži vremenski period i teško se prilagođava promjenljivoj tržišnoj situaciji. Gosti žele da dožive nešto novo i autentično, a naš zadatak je da u tu svrhu iskoristimo ponudu našeg domaćinstva ili destinacije. Turistički proizvod može biti različitog stepena složenosti, počev od osnovnog proizvoda (npr. smještaj i hrana u seoskom domaćinstvu) pa do proširenog proizvoda koji je vezan za posebno uređenje i atmosferu u smještajnom objektu.<sup>21</sup>

Kada je riječ o seoskom turizmu, proizvod se najčešće odnosi na:<sup>22</sup>

- Smještaj (gostinska kuća)
- Ishranu (ishrana bazirana na domaćoj proizvodnji na seoskom domaćinstvu)
- Smještaj i ishranu zajedno (noćenje s doručkom, polupansion, puni pension)

<sup>19</sup> Isto, str. 62

<sup>20</sup> Hanić H., Lovreta S., Ačić J., *Marketing za IV razred ekonomske i trgovinske škole*, Zavod za udžbenike i nastavna sredstva, Beograd, 2004., str. 62

<sup>21</sup> [https://issuu.com/tobar/docs/prirucnik\\_seoski\\_turizam\\_240x155](https://issuu.com/tobar/docs/prirucnik_seoski_turizam_240x155) posjećeno 07.07.2016 godine

<sup>22</sup> Isto.

- Animaciju gostiju (učestvovanje u berbi malina)
- Dodatnu animaciju (izlet, upoznavanje s kulturom, tradicijom, lov, ribolov, itd.)
- Prodaja proizvoda (suveneri, upakovana lokalna hrana, itd.)

**Cijena** je kritični instrument marketinga. Odluke i aktivnosti u vezi sa cijenom obuhvataju određivanje osnovne cijene proizvoda, prilagođavanje cijene tržišnim okolnostima, povećavanje i smanjenje cijene i dr.<sup>23</sup>

Za formiranje cijene bitno je poznavanje svih troškova, zatim cijena konkurencije, kao i očekivanja gosta u vezi istih. Neki od faktora koji dodatno utiču na cijenu su: **vrsta usluge** (pansion, polupansion, noćenje sa doručkom, itd.), posjeta u sezoni ili van sezone; **dužina boravka** (preporučuje se popust za goste sa dužim boravkom); **individualna ili grupna posjeta** (preporučuje se davanje popusta posjetioci-ma); **posjeta stalnih ili novih gostiju** (preporučuje se davanje popusta stalnim gostima).

**Promocija** obuhvata odluke i aktivnosti u vezi sa izborom oblika komuniciranja preduzeća s ciljnim tržištem, određivanje visine ulaganja u pojedine oblike promocije i sl.<sup>24</sup>

Dakle, kada je riječ o promociji, za seosko domaćinstvo je važno da ima svoju brošuru koja sadrži osnovne informacije za potencijalnog gosta, po mogućnosti na više jezika. Poželjno je da neka od turističkih agencija bude partner u promociji seoskog domaćinstva, jer izrađuju katalog opšte ponude destinacija u kojem su zastupljeni oblici ponude seoskog turizma, a koji se distribuiraju na brojnim međunarodnim sajmovima. Zatim, potrebno je izraditi vlastiti web sajt. Promociju je poželjno vršiti i preko društvenih mreža jer su troškovi najniži. Postavljanje fotografija sa navedenim cijenama takođe su važan način komunikacije sa gostima. Informacije koje mogu biti date na web sajtu ili na eko imanju, a veoma važne individualnim korisnicima su:<sup>25</sup>

- Lokalne putne mape sa prikazanim dnevnim maršrutama
- Opis pejzaža koji se može vidjeti na maršrutama
- Vrste puteva
- Vremenski uslovi
- Objekti na mjestima za pauzu
- Objekti za popravku automobile, bicikla i ostalih prevoznih sredstava
- Lokalna dešavanja, praznici, svečanosti itd.

**Distribucija** obuhvata različite odluke i aktivnosti preduzeća kojima se obezbjeđuje da proizvod bude dostupan na pravom mjestu i u parvo vrijeme.<sup>26</sup>

Distribucija, tj. kanali distribucije odnose se na posrednike u prodaji turističkih proizvoda. Postoji više vrsta kanala distribucije u turističkom poslovanju, a moguće je poslovati posredstvom nekoliko kanala istovremeno. Najčešći kanali su turističke agencije, internet i direktni marketing.

Kada je riječ o **direktnom marketingu**, tu se najčešće podrazumijeva direktna veza između proizvođača (u ovom slučaju seoskog domaćina) i kupca (gosta) bez posrednika. Dakle, direktni marketing podrazumijeva stalnu vezu sa ciljnim grupama, bilo preko e-maila, telefonom, poštom, itd. On omogućava smanjenje troškova oglašavanja preko radija, TV-a, štampanih medija i sl., i njegove prednosti su prvenstveno ušteda plaćanja naknade posrednicima. **Indirektni marketing** može stvoriti utisak o pozitivnoj atmosferi proizvoda ili usluge uz pomoć mjera marketinga: izrada brošura na više jezika; izrada sopstvenog web sajta sa ponudom, galerijom fotografija i cijenama; izrada visit kartica; saradnja sa turističkim agencijama, itd.

Dakle, pridržavajući se koncepta marketing miksa, eko imanja moraju da ponude turistički proizvod koji će zadovoljiti potrebe ciljnog potrošača, raspoloživ na mjestu gdje ga oni očekuju i po cijeni

<sup>23</sup> Hanić H., Lovreta S., Ačić J., *Marketing za IV razred ekonomske i trgovinske škole*, Zavod za udžbenike i nastavna sredstva, Beograd, 2004., str. 62

<sup>24</sup> Hanić H., Lovreta S., Ačić J., *Marketing za IV razred ekonomske i trgovinske škole*, Zavod za udžbenike i nastavna sredstva, Beograd, 2004., str. 62

<sup>25</sup> [https://issuu.com/tobar/docs/prirucnik\\_seoski\\_turizam\\_240x155](https://issuu.com/tobar/docs/prirucnik_seoski_turizam_240x155) posjećeno 07.07.2016 godine

<sup>26</sup> Hanić H., Lovreta S., Ačić J., *Marketing za IV razred ekonomske i trgovinske škole*, Zavod za udžbenike i nastavna sredstva, Beograd, 2004., str. 62

koja je primjerena vrijednosti proizvoda i koja je konkurentna, uz korišćenje odgovarajuće promocije. Uz 4P marketing miks koncepta, postoji još jedan koji je proširen za još tri elementa:

- **Ljudi** – naglasak se stavlja na doprinosu ljudi u seoskom domaćinstvu,
- **Uslužni ambijent ili prostor** – autentičan ambijent u kome se odvija usluga u seoskom turizmu,
- **Proces pružanja usluge** – vezuje se za niz dobro planiranih aktivnosti koje će učiniti sigurnim i udobnim boravak turista na selu od momenta dolaska do momenta odlaska.<sup>27</sup>

## ZAKLJUČAK

Tema kojom smo se bavili u ovom radu pokazala se kao veoma složena i zahtjevna ali, sa druge strane, i kao veoma zahvalna. Stičući uvid u ovu oblast uočili smo da je ona praktično netaknuta na ovim prostorima i kada je riječ o pokretanju jednog ovakvog biznisa, ali i kada je riječ o naučnoj valorizaciji jedne ovakve oblasti.

Uočljiv je nedostatak literature iz oblasti eko marketinga a da i ne govorimo koliko je ta oblast zapostavljena u akademskoj zajednici i na univerzitetima. Priča o toj oblasti se uglavnom svela na priče o turističkom razvoju kao šansi za razvoj Republike Srpske i razvoj etno sela bez stvarnih uporišta u realne mogućnosti takvog razvoja. S druge strane smo se uvjerali da je oblast zahvalna za razvoj u našim uslovima i da ima perspektivu. To je takođe oblast koja u svom razvijanju traži i određena stručna znanja a ne samo dobru volju i da se sa jednim takvim imanjem mora upravljati kao što se upravlja i sa bilo kojom drugom firmom tj preduzećem imajući u vidu naravno sve specifičnosti vezane za ovakvu vrstu biznisa.

Naravno da ovo nije otkrivanje tople vode jer se tom vrstom biznisa već tridesetak godina bave u Sloveniji razvijajući „kmečki turizam“ a ta vrsta biznisa je sve popularnija i u susjednoj Hrvatskoj, naročito u Istri. Kao izuzetno zanimljiv primjer navela bih razvoj takve vrste imanja u Italiji, potpomognutih razvojnim fondovima EU.

Nadam se da će ova oblast zainteresovati, prije svega mlade, i kod nas, i postati jedna od mogućnosti samozapošljavanja uz korišćenje svih prirodnih resursa i oživljavanje, sada polunapuštenih ruralnih područja.

## LITERATURA

1. Baćac R., Priručnik za bavljenje seoskim turizmom – “Korak po korak od ideje do uspješnog poslovanja”, Tiskara Zelina d.d, Ministarstvo turizma RH, Zagreb, 2011.
2. Dulović D., Sinanović N., Đipa D., Kuruzović N., Rotim M., Paranos D., Analiza položaja mladih i omladinskog sektora BiH, Komisija za koordinaciju mladih u BiH, 2008.
3. Hanić H., Loveta S., Ačić J., Marketing za IV razred ekonomske i trgovinske škole, Zavod za udžbenike i nastavna sredstva, Beograd, 2004.
4. Hisrich R. D., Peters M. P., Shepherd D. A., Poduzetništvo, Grafotisak, MATE d.o.o., Zagreb, 2011.
5. Kotler P., Wong V., Saunders J., Armstrong G., OSNOVE MARKETINGA, Mate d.o.o., Zagreb, 2006.
6. Krstić B., Jevtić S., Arsenović Đ., Knjigovodstvo na seljačkom gazdinstvu kao osnova za unapređenje menadžmenta, Institut za primenu nauke u poljoprivredi, Beograd 2005.
7. Novaković V., Mogućnost razvoja omladinskog preduzetništva u Republici Srpskoj, Časopis za ekonomiju i tržišne komunikacije, pregledni rad, UDK broj: 005.5:316.342.2-053,
8. Radujković D., Zbornik radova – Omladinsko preduzetništvo u Republici Srpskoj kao jedna od mogućnosti zapošljavanja mladih, Grafid, Banja Luka, 2014., UDK broj: 658.8-053.81(497.6RS)
9. SEEYN, Regionalna platforma OCD u zagovaranju socijalnih inovacija u politici zapošljavanja koja jamiči sigurnost za mlade u riziku, Izvještaj o zapošljavanju mladih u Bosni i Hercegovini, Sarajevo, 2015.
10. Vlada Republike Srpske, Strateški plan razvoja poljoprivrede i ruralnih područja Republike Srpske 2016-2020., Banja Luka, 2015.

<sup>27</sup> [https://issuu.com/tobar/docs/prirucnik\\_seoski\\_turizam\\_240x155](https://issuu.com/tobar/docs/prirucnik_seoski_turizam_240x155) posjećeno 07.07.2016 godine

11. <http://www.juventas.co.me/index.php/me/mobilisime-programi/item/312-omladinsko-preduzetnistvo>
12. [https://issuu.com/tobar/docs/prirucnik\\_seoski\\_turizam\\_240x155](https://issuu.com/tobar/docs/prirucnik_seoski_turizam_240x155)

# MODEL INFORMATIZACIJE ZDRAVSTVENIH USTANOVA U FBIH I RS-U INFORMATIZATION MODEL OF HEALTH INSTITUTIONS IN FBIH AND RS

Adelaida Džeko, doktorand<sup>1</sup>

Branko Latinović, prof. dr<sup>2</sup>

<sup>1</sup> Kantonalna bolnica „Dr Safet Mujić“, Maršala Tita br. 294 u Mostaru, adelaida.dzeko@kbmostar.ba

<sup>2</sup> Univerzitet/Sveučilište „Vitez“ Vitez, Školska br. 23 u Travniku, branko.latinovic@unvi.edu.ba

## Sadržaj:

*Masovna upotreba informacionih tehnologija dovodi u fokus primarne komponente koje taj sektor uvijek treba, a to je način za povećanje kapaciteta i informatičko-komunikacionih resursa ili dodavanje mogućnosti brzo i bez ili s minimalnim ulaganjem, obuku novog kadra, izradu, licenciranje i održavanje softvera itd. Pojava i razvoj novih oblasti u strukama u velikoj mjeri nameće važnost upotrebe, obuke i edukacije korisnika i stručnjaka za njihovu primjenu koristeći softvere razne vrste i porijekla. Za uvođenje takvih softvera treba ostvariti preduslove. Predmet rada je istraživanje o stepenu informatizacije zdravstvenih ustanova na nivou FBIH i RS-au svrhu planiranja, izrade i uvođenja idejnog savremenog integrisanog softverskog rješenja za zdravstvene ustanove. Prezentovan je opis razvoja informatizacije u zdravstvu, istraživanje i analiza rezultata kompjuterizacije zdravstvenih ustanova ciljnog područja i prijedlog modela informatizacije zdravstvenih ustanova za unapređenje IKT resursa uz optimizaciju finansijskih ulaganja.*

**Ključne riječi:** informatizacija, kompjuterizacija, integracija, zdravstvene ustanove, optimizacija finansijskog ulaganja

## Abstract:

*The widespread use of information technology brings the primary components into focus which this sector should always need to have and this is a way to increase capacity, information-communication resources or adding features quickly and without or with minimal investment, training new staff, development, licensing, software maintenance and so on. The emergence and development of new fields in professions largely imposes the importance of use those softwares, training and education of users and experts for using various types and origin application software. It should realize the conditions for implementation such softwares. The paper shows exploring of informatization in medical institutions in the FBiH and the RS for the purpose of planning the implementation and execution of the modern concept integrated software solution for health facilities. This paper explains development of health facilities informatization, research and results analysis of computerization of medical institutions in targeted areas and the suggested model of the health institutions informatization to improve ICT resources while optimizing financial investments.*

**Keywords:** informatization, computerization, integration, health facilities, optimization of financial investments

## 1. UVOD

Poslovanje u zdravstvu obuhvata prijem, pregledavanje, raspoređivanje, upisivanje i dostavljanje dokumentacije, njenu obradu, slanje, razvođenje, arhiviranje i čuvanje dokumentacije bilo koje vrste. Šire gledano, uz sve to obuhvata i raspored prostorija za rad i prijem stranaka i korisnika, upotrebu telefona, arhivu, štambilje, pečate i/ili žigove, te djelimično kancelarijsku mehanizaciju. Informacione tehnologije su uvelike pomogle rješavanju načina obavljanja poslova unutar bolničkih prostorija i administrativnih kancelarija, skratile su vrijeme pri obavljanju zadataka i unaprijedile kvalitet rezultata. Termin koji se koristi je automatizacija kancelarijskog poslovanja (engl. Office automatization system, skraćeno OAS). Zaposleni u zdravstvu često miješaju pojam automatizacijesa informatizacijom. Informatizacija uključuje znatno više IKT aspekata, a njoj je prethodila automatizacija. Samim time iziskuje i više finansijskih

Druga međunarodna naučnostručna studentska konferencija o ekonomiji i informatici – SKEI 2017. ulaganja. Informatizacija prethodi integraciji informacionih sistema i uopćenoj integraciji zdravstvene ustanove. Pored administrativnih unificiranih poslovnih procesa koje svaka djelatnost obavlja, tu su i medicinski poslovni procesi.

## **2. RAZVOJ INFORMATIZACIJE U ZDRAVSTVU**

Bolničke prostorije su sastavni dio strukture bolničke djelatnosti u kojoj se odvijaju medicinske i nemedicinske poslovne aktivnosti i donose odluke. To su fizičke lokacije unutar zdravstvenih ustanova u kojima doktori, medicinske sestre/tehničari, inženjeri, menadžeri, stručni saradnici, sekretarice ili drugo osoblje obavljaju upravljačke, administrativne, medicinsko-administrativne i medicinske poslove. Ti poslovi pripadaju u barem jednu od sljedećih vrsta poslova: odlučivanje, manipulacija podacima, manipulacija dokumentima, komunikacija i arhiviranje.

Ovim poslovanjem se smatra onaj dio administrativnog poslovanja koji se, uglavnom, odnosi na rukovanje papirnom dokumentacijom pa se ubraja u jedan vid kancelarijskog poslovanja. Razvoj tzv. kancelarijskih sistema neovisno o kojoj djelatnosti je riječ obuhvata i upotrebu IKT-a i podijeljen je u više faza kroz istoriju:

### **1. ubrzavanje rada s dokumentacijom/ mehanizacija**

Osnova kancelarijskog poslovanja bio je izum pisaće mašine. Električna pisaća mašina olakšava rad (pisanje je brže i lakše). Mehanizacija i moderna organizacija rada olakšavaju rad zaposleniku, osiguravaju ažurno i uspješno odvijanje poslovanja i tačnost pokazatelja poslovanja firme. Mehanizacija kancelarijskog poslovanja ostaje u prošlosti zbog preovladavanja ručne tehnike rada (neefikasnost) dok zadaci firme stalno rastu, dolaze do izražaja slabosti kancelarijskog poslovanja (stalna neažurnost, gubitak papirne dokumentacije, vremena i sredstava).

### **2. automatizacija (od 70-ih)**

U toku 70-ih godina korišteni su uređaji za automatizaciju pojedinačnih zadataka (tekst automati). Pri tome su nositelji teksta bušena kartica, bušena vrpca, magnetska kartica, magnetska vrpca. Sredinom 70-ih godina počinje primjena mini računara i tekst računara koji imaju prednost nad tekst automatima i to u kreiranju poruka, korigovanju poruka, prenosu posredno ili neposredno, imaju veliki kapacitet prihvatanja informacija, brža obrada, manji troškovi poslovanja, brži tok tržišnih i internih aktivnosti ustanove kao što je pokazano u [3]. Automatizacija iziskuje veća ulaganja i obuku osoblja.

### **3. informatizacija (od 80-ih)**

Informatizacija poslovanja počinje 80-ih godina. Temelji se na personalnim računarima koji su koncipirani kao sredstvo za obavljanje stručnih i poslovnih zadataka, služe za lične potrebe, ne iziskuje od korisnika veće poznavanje računarske tehnologije, ubrzavaju prikupljanje informacija, njihovo kreiranje, dostavu i protok, baziraju se na određenim komunikacijskim tehnologijama, iziskuje veća ulaganja i obuku osoblja.

Informatizacija koja uključuje komunikacijske tehnologije odnosi se na telekonferencije, upravljanje ustanovom korištenjem naučnih metoda, ekspertne sisteme, sisteme za podršku odlučivanja, sisteme za modeliranje, simulaciju, obradu teksta i stono izdavaštvo, hipertekst, tablične i druge kalkulacije, obrada poslovnih informacija, organizacija ličnog rada (adresar, planer, rokovnik, kalkulator, lične bilješke), korištenje modema i faksa, upravljanje projektima, planiranje i vođenje projektnih zadataka na računaru, prezentacijske mogućnosti koje su dio reklama i marketinga i sl. kao što je pokazano u [3].

### **4. integracija**

Uopšteniji pojam integracije pokazano u [2], podrazumijeva normizaciju hardverske i programske podrške, mrežne opreme i komuniciranja, integraciju svih poslovnih prostora u mreži, multimedije i standardne protokole. Integracija poslovanja od 90-ih godina uključuje djelotvorno povezivanje aktivnosti svih prostornih područja firme pomoću sistemskog dizajniranja, analize, upravljanja, lokalnih mreža i telekomunikacija, korisniku prilagodljivih operativnih sistema, programske podrške s GUI-em, multimedijalni pristup, standardne protokole, međunarodne mreže i povezivanje. Podrazumijeva sistemski pristup problemima i djelotvornu komunikaciju podsistema. Osnovni aspekti integracije su funkcionalne

integracije, uniformisani pristup, integracija medija, prirodija komunikacija s korisnikom, sistemska integracija gdje podsistemi čine jedinstvo u univerzalnom skupu, interdisciplinarna integracija koja uključuje stručnjake iz različitih područja, počevši od projektovanja IS-a itd. Iziskuje veća finansijska ulaganja i obuku osoblja.

Trendovi daljeg razvoja idu u smjeru razvijanja novih vrsta poslovanja tzv. e-kancelarije. Koliko je ovakav način poslovanja primjenljiv na medicinske poslovne procese pokazuje vrijeme (medicinski saradnici iz drugih gradova se putem *online* aplikacija na *cloudu* ili VPN-ova konektuju i obavljaju poslovne zadatke). Elektronsko poslovanje obuhvata tri varijantekao što je pokazano u [4]:

### 1. digitalne kancelarije (D-kancelarije)

Pojam digitalnog kancelarijskog poslovanja ili D-kancelarije obuhvata koncept automatizacije, standardizacije i digitalne obrade poslovnih komunikacija i dokumentacije tokom poslovnih procesa u zdravstvu, ubrzo izradu i odvijanje poslovnog komuniciranja, povećava kvalitetu poslovnih komunikacija dodavanjem neverbalnih elemenata u pisane poslovne komunikacije, temelj je za ostvarenje mobilnog i virtuelnog poslovanja.

### 2. mobilne kancelarije (M-kancelarije)

Mobilno kancelarijsko poslovanje ili M-kancelarije približavaju poslovanje poslovnim procesima jer omogućava obradu poslovnih promjena na mjestu i u vrijeme nastanka. Uređaji koji omogućavaju pristup podacima unutar baza podataka uz mogućnost njihovog pregleda ili izmjene su mobilni telefoni, tableti, PDA uređaji, *notebook* računari, personalni računari, WebTV i sl.

### 3. virtuelne kancelarije (V-kancelarije)

Omogućavaju ukidanje fiksnih radnih mjesta te poboljšavaju produktivnosti kancelarijskog osoblja jer je moguć rad na daljinu. Virtuelne kancelarije nisu određene fizičkim prostorom, a temelje se na umreženosti zaposlenika, timova i grupa koji razmjenjuju znanje upotrebom Internet tehnologije. Temeljna jedinica virtuelne kancelarije je virtuelni zaposlenik koji se koristi računarskim sistemom i programima za obradu poslovnih procesa, a povezan je komunikacijskom mrežom sa drugim virtuelnim zaposlenicima u različite virtuelne timove u svrhu obavljanja redovnih poslovnih zadataka.

Podloga za integraciju zdravstvenih ustanova pokazano u [2] obuhvata;

1. organizacija (engl. *Orgware*)
2. kadrovi (engl. *Lifeware*)
3. mrežna infrastruktura i telekomunikacije (engl. *Netware*)
4. tehnička infrastruktura (engl. *Hardware*)
5. programska rješenja (engl. *Software*)

Prikazani su nivoi tehnološkog, kadrovske i organizacijskog aspekta koji moraju da se posjeduju kako bi se mogla raditi integracija kroz informacijski sistem u zdravstvenim ustanovama.

## 3. EVALUACIJA ISTRAŽIVANJA

Obzirom na istraživačku prirodu teme, ukazuje se potreba interakcije sa zaposlenima različitih nivoa zdravstvenih ustanova kako bi se utvrdilo mišljenje krajnjih korisnika o informatizaciji kao primarnom strateškom zadatku reforme zdravstva i uvođenju integrisanih sistema koji će objediniti sve poslovne procese i podatke za sve korisničke nivoe. Zato je ukazana posebna pažnja pri anketiranju zaposlenika.

Na bazi analize formirano je sekundarno prikupljanje podataka, prikupljanje podataka kombinovanom metodom, *online* putem i direktnom komunikacijom s ciljnom interesnom skupinom. Anketa uključuje 21 pitanje, koja su kreirana u vidu zatvorenih pitanja s kombinacijom višestrukog izbora odgovora, poluotvorenih i dihotomnih pitanja. Na ovaj način respondent ima veći dijapazon ponuđenih odgovora, što mu omogućava izbor konciznijeg odgovora. Ciljna grupa ispitanika obuhvata zaposlene medicinskih i nemedicinskih službi. Dodatna pitanja se odnose na strukturu ispitanika. Svako pitanje u sklopu ankete pored tabelarnog i grafičkog prikaza brojčanih i procentualnih odgovora ima i zaključak dobiven na osnovu odgovora ispitanika. Analiza podataka je urađena u *Microsoft Excelu* uz pomoć tabela i

grafikona u cilju preglednijeg prezentiranja rezultata ankete. Relevantnost ankete se iskazuje u tome što je 69 ispitanika odgovorilo na anketni upitnik. Ispitanici su zaposleni u 16 različitih zdravstvenih ustanova. Anketiranje je trajalo 5 sedmica, februar/mart 2017. godine. Anketa je distribuirana putem *emaila*, zajedno s kratkim predstavljanjem rada, koji uključuje link na anketu u *elektronskom obliku* pokazano u [1].

Naredna tabela prikazuje zdravstvene ustanove i broj ispitanika;

**Tabela 1:** Pregled zdravstvenih ustanova koje su učestvovala u anketiranju

Redni br.	Zdravstvene ustanove	Broj ispitanika
1.	KB "Dr Safet Mujić" Mostar	37
2.	DZ „Stari grad“ Mostar	1
3.	DZ Mostar	9
4.	Apoteka „Europharm“ Mostar	1
5.	Apoteka „Mopharm“ Mostar	1
6.	UKC Sarajevo	1
7.	„Bosnalijek“ Sarajevo	1
8.	JZU Opšta bolnica Istočno Sarajevo	1
9.	DZ Novo Sarajevo	3
10.	DZ Ilidža	1
11.	KB "Dr Irfan Ljubijankić" Bihać	6
12.	DZ Zvornik	1
13.	DZ „S-Medico“ Bijeljina	1
14.	Opšta bolnica Prijedor	1
15.	KBC Banjaluka	1
16.	UKC Tuzla	3
	<b>Ukupno ispitanika</b>	<b>69</b>

Tabela 2 prezentuje broj medicinskih i nemedicinskih službi koje su anketirane;

**Tabela 2:** Pregled službi koje su učestvovalе u anketiranju

Redni br.	Službe	Broj ispitanika
<b>1.</b>	<b>Medicinske službe:</b>	<b>49</b>
	Laboratorij	3
	Transfuzija	2
	Očno	2
	Pedijatrija	2
	Infektivno	1
	Neuropsihijatrija	2
	Plućno	2
	Ginekologija	2
	Fizijatrija	1
	Urologija	2
	Anestezija	2
	Interno	4
	Apoteka	7
	Dobavljač med. opreme	1
	Klinika za radiologiju i nuklearnu medicinu	1
	Porodična medicina	11
	Sektorska	1
	HES	2
Kućna njega	1	
<b>2.</b>	<b>Nemedicinske službe:</b>	<b>20</b>
	Pravna služba	3
	Unutrašnja služba zaštite	1
	Računovodstvo i finansije/ Plan i analiza/ Likvidatura	8
	Uprava/Kabinet direktora	2
	IKT služba	4
	Tehnička služba	2

Tabela 3 prezentuje strukturu ciljne skupine ispitanika;

**Tabela 3:** Struktura ciljne skupine ispitanika

Redni br.	Struktura ispitanika		FBiH i RS	
			Broj odgovora	%
1.	Spol	Ženski	55	80
		Muški	14	20
2.	Starost	Do 35	7	10
		35-45	32	46
		45-55	17	25
		55 i više	13	19
3.	Stručna sprema	SSS	27	39
		VŠS	7	10
		VSS	29	42
		Magistar nauka	5	7
		Doktor nauka	1	2
4.	Radno mjesto	Šef službe	10	15
		Doktor specijalista	4	6
		Doktor medicine	2	3
		Dipl. med. ses./ teh.	1	2
		Gl. ses./teh. odjela	12	17
		Med. ses./ teh	18	26
		Laboranti	2	3
		Apotekar	5	7
		Promoter prodaje med. opreme	1	1
		Nemedicinsko osoblje/ Šef sl.	2	3
		Nemedicinsko osoblje SSS	5	7
		Nemedicinsko osoblje VŠS	3	4
		Nemedicinsko osoblje VSS	4	6

Slijedi obrada rezultata anketnih listića;

#### 4. REZULTATI ISTRAŽIVANJA

Istraživanje pokazuje da svi zaposlenici koriste računare u obavljanju poslovnih zadataka neovisno da li je priroda posla medicinska ili nemedicinska.

##### 1. Da li koristite računar u poslu?

**Tabela 4:** Anketno pitanje i graf 1

Odgovor	Broj odgovora	%	 Da...
Da	69	100	
Ne			
Ukupan broj	69		

Odgovori na pitanje 2 su raznoliki, ali je bitan podatak da 43% zaposlenika koristi računar oduvijek. Ispitanici su iz različitih strukturnih skupina prikazanih detaljno u tabeli 3.

## 2. Od kada koristite računar za obavljanje poslovnih zadataka?

**Tabela 5:** Anketno pitanje i graf 2

Odgovor	Broj odgovora	%
1 god	2	3
3 god	6	9
5 god	10	15
7 god	7	10
9 god	14	20
Oduvijek	30	43
Ukupan broj	69	

Odgovori o broju računara koje posjeduje služba u kojoj zaposlenici rade su bili vrlo raznoliki.

## 3. Koliko računara posjeduje komplet služba u kojoj radite?

**Tabela 6:** Anketno pitanje i graf 3

Odgovor	Broj odgovora	%
1 PC	3	4
2 PC-a	10	14
3PC-a	9	13
4PC-a	4	6
5 PC-a	5	7
6 PC-a	6	9
7 PC-a	7	10
8 PC-a	4	6
9 PC-a	4	6
10 i više	17	25
Ukupan broj	69	

Pri obradi anketnih listića primijećenasu velika odstupanja o broju računara koje posjeduju službe u kojimaspitanici rade. Na osnovu ovoga se može reći da nema pravila koliko neka služba/ustanova treba da ima računara,već je riječ o finansijskim mogućnostima ustanove i ulaganju u IKT hardver.

## 4. Koliko zaposlenika koristi jedan računar u istoj 8 satnoj smjeni/radnom vremenu?

**Tabela 7:** Anketno pitanje i graf 4

Odgovor	Broj odgovora	%
1 zaposlenik	23	33
2 zaposlenika	11	16
3 i više	34	49
Nije odgovoreno	1	2
Ukupan broj	69	

Na osnovu odgovora na četvrto pitanje dobijen je procenat od 33% kadrakoji koriste jedan računar u obavljanju poslovnih zadataka, 16% kadra koristi jedan računar na dva zaposlenika, dok 49% kadra koristi jedan računar na 3 i više zaposlenika. Primijećeno je da su u ovom pitanju bili subjektivni odgovori i trebalo bi se uraditi detaljnije istraživanje po ustanovama o ovom pitanju, iako finansijska i tehnološka situacija ide u prilog dijeljenju računara na više korisnika u istoj 8 satnoj smjeni.Podatak od 33% zaposlenika koji koriste računar 1/1 za obavljanje poslovnih zadataka nije loš uzimajući u obzir broj ustanova (16) koje su učestvovalе u anketi.

**5. Da li su svi računari povezani u mrežu istovremeno?**

**Tabela 8:** Anketno pitanje i graf 5

Odgovor	Broj odgovora	%
Da	59	86
Ne	2	3
Ne znam	7	10
Nije odgovoreno	1	1
Ukupan broj	69	

Ovo pitanje se odnosi na podatak da li je proces puštanja mrežnih instalacija i priključivanja računara u LAN urađen vremenski istovremeno ili postupno. Rezultati istraživanja kažu da je 86% računara spojeno kroz mrežnu infrastrukturu u istom vremenskom razdoblju, dok 3% ispitanikanegira da je mrežna infrastruktura urađena istovremeno, a 10% ispitanika ne zna odgovor na ovo pitanje. Iz prakse se može reći da je do sada približno 85-95% računara priključeno u mrežu, ali proces izgradnje mrežne infrastrukture traje konstantno i u ustanovama sa maksimalnom primjenom informatizacije. Kroz anketu je vidljivo da manje ustanove trpe na ovom području.

**6. Ako je u prethodnom pitanju odgovor NE, nakon koliko vremena su umreženi svi računari?**

**Tabela 9:** Anketno pitanje i graf 6

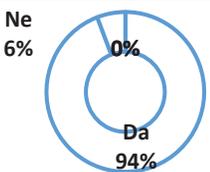
Odgovor	Broj odgovora	%
1 mj.	1	1
6 mj.		
1 god.		
2 god.		
Nikad	8	12
Poništeno	1	1
Nije odgovoreno	59	86
Ukupan broj	69	

Neke ispitanike je zbunila veza između 5-og i 6-og pitanja i nisu uvidjeli da su samo zaposlenici koji su na pitanje 5 odgovorili odrično (2 zaposlenika = 3%) trebali dati odgovor na pitanje 6. Jedan odgovor je poništen zbog nepoštivanja pravila ankete. Osam odgovora nikada pitanju 6 pokrivaju odgovori ne i ne znam iz pitanja 5. Zbog neslaganja u jednom odgovoru u zbiru odgovora ne i ne znam (=9) u pitanju 5 sa zbirom odgovora nikad (=8) u pitanju 6 razmatrana je mogućnost poništenja jednog odgovora u pitanju 5, ali s obzirom da su ispoštovana sva pravila ankete odgovor je pridružen srodnoj grupi odgovora i interpretiran je kao pogrešno tumačenje pitanja.

**7. Da li računar/i ima/ju izlaz na Internet?**

**Tabela 10:** Anketno pitanje i graf 7

Odgovor	Broj odgovora	%
Da	65	94
Ne	4	6
Ukupan broj	69	

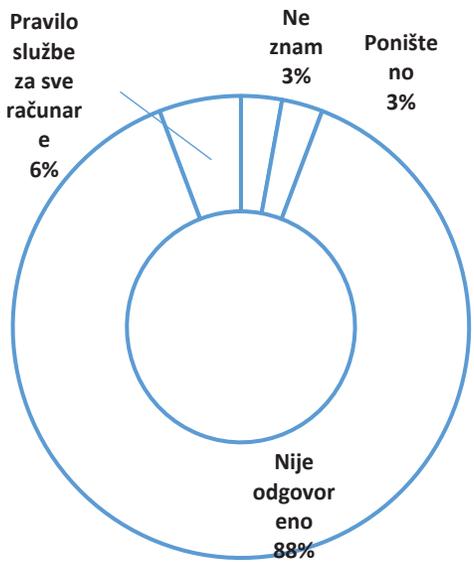


Postotak od 94 potvrdnih odgovora na pitanje 7 je približan tačnom podatku računara koji imaju izlaz na Internet. I ovo pitanje je povezano sa pitanjem 5. Ako se uzme u obzir zbir potvrdnih odgovora (86%) i 10% odgovora (ne znam) u pitanju 5onda je tačan postotak računara koji imaju izlaz na Internet 96%.

**8. Ako je odgovor NE u prethodnom pitanju, da li je to zato jer je to pravilo službe ili firme/ustanove?**

**Tabela 11:** Anketno pitanje i graf 8

Odgovor	Broj odgovora	%
Pravilo službe za sve računare	4	6
Pravilo službe za neke računare		
Pravilo firme za sve računare		
Pravilo firme za neke računare		
Ne znam	2	3
Poništeno	2	3
Nije odgovoreno	61	88
Ukupan broj	69	

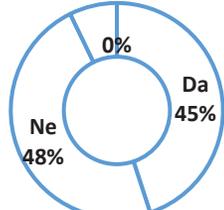


Ovo pitanje nije imalo svrhe nakon visokog procenta pozitivnih odgovora o povezanostiračunara uLAN i na Internet, ali odgovori pokazuju da ciljna skupina ispitanika pravilno interpretira postavljena-pitanjai daje korektne odgovore(88% nije odgovoreno),3% odgovora ne znamgovori kako 2 zaposlenika ne znaju odgovor na pitanje, 6% odgovora da računar nema izlaz na Internet jer je to pravilo službe i dva poništena odgovora zbog nepoštivanja pravila ankete.

**9. Da li je oduvijek radni računar bio povezan na Internet?**

**Tabela 12:** Anketno pitanje i graf 9

Odgovor	Broj odgovora	%
Da	31	45
Ne	33	48
Ne znam	5	7
Ukupan broj	69	

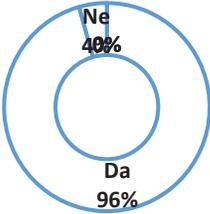


Kroz odgovore je prikupljen podatak od 45% da su računari oduvijek povezani na Internet, što se može prihvatiti kao odgovori mlađe strukture ispitanika koji su zaposleni nakon 2005.godine, a 48% ispitanika tvrdi da radni računari nisu oduvijek povezan na Internet, što bi obuhvatilo ciljnu skupinu ispitanika od 45 i više godina koji su zaposleni od 1995.godine.

### 10. Da li koristite određeni program za obavljanje poslovnih zadataka?

**Tabela 13:** Anketno pitanje i graf 10

Odgovor	Broj odgovora	%
Da	66	96
Ne	3	4
Ukupan broj	69	



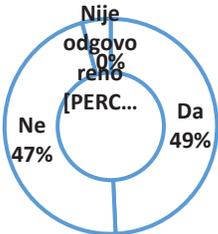
A pie chart with two segments. The larger segment, representing 'Da', is 96%. The smaller segment, representing 'Ne', is 4%.

Ciljna skupina potvrđuje sa 96% da koriste neki aplikativni softver za obavljanje poslovnih zadataka, dok 4% ispitanika ne koristi nikakav softver (3 ispitanika od 69 anketiranih zaposlenika).

### 11. Da li oduvijek koristite iste programe za obavljanje poslovnih zadataka?

**Tabela 14:** Anketno pitanje i graf 11

Odgovor	Broj odgovora	%
Da	34	49
Ne	32	47
Nije odgovoreno	3	4
Ukupan broj	69	



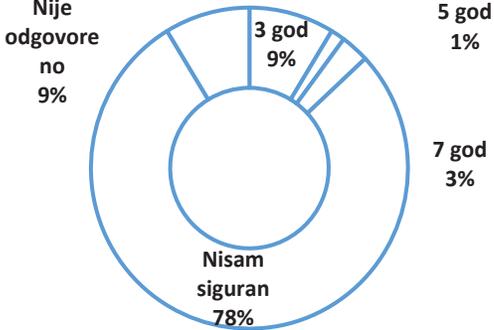
A pie chart with three segments. The largest segment is 'Da' at 49%, followed by 'Ne' at 47%, and a very small segment for 'Nije odgovoreno' at 4%.

Odgovori na pitanje 11 prikazuju kako 47% ispitanika tvrdi da se ne koriste stalno iste programe za obavljanje poslovnih zadataka.

### 12. Svako koliko se mijenjaju programi za obavljanje poslovnih zadataka?

**Tabela 15:** Anketno pitanje i graf 12

Odgovor	Broj odgovora	%
3 god	6	9
5 god	1	1
7 god	2	3
Nisam siguran	54	78
Nije odgovoreno	6	9
Ukupan broj	69	



A pie chart with four segments. The largest segment is 'Nisam siguran' at 78%. Other segments include '3 god' (9%), '7 god' (3%), and 'Nije odgovoreno' (9%).

Ispitanici nisu znali tačan odgovor na ovo pitanje, ali je očita neorganizacija unutar ustanova po ovom pitanju i izlaganje dodatnom nepotrebnom trošku dupliranjem ulaganja u softver.

**13. Svako koliko se mijenjaju računari na kojima radite?**

**Tabela 16:** Anketno pitanje i graf 13

Odgovor	Broj odgovora	%
3 god	3	4
5 god	2	3
Nakon kvara koji nije moguće popraviti	62	90
Poništeno	2	3
Ukupan broj	69	

Kategorija	Broj	Procent
Nakon kvara	62	90%
3 god	3	4%
5 god	2	3%
Poništeno	2	3%

Pitanje 13 govori u prilog tvrdnji da zdravstvene ustanove nemaju osiguranu finansijsku podršku za IKT potrebe. Podatak od 90% potvrdnih odgovorada se računari mijenjaju nakon kvara koji nije moguće popraviti govore da se u nekim ustanovama koriste stari računari za koje se ne može naručiti zamjenski dio za popravku.

**14. Da li znate da li je bolje stanje sa informatizacijom u drugim zdravstvenim ustanovama?**

**Tabela 17:** Anketno pitanje i graf 14

Odgovor	Broj odgovora	%
Da	18	26
Ne	11	16
Ne znam	38	55
Nije odgovoreno	2	3
Ukupan broj	69	

Kategorija	Broj	Procent
Ne znam	38	55%
Da	18	26%
Ne	11	16%
Nije odgovoreno	2	3%

Odgovori na 14 pitanje govore o mišljenju ispitanika o nivou informatizacije u drugim zdravstvenim ustanovama.

**15. Da li imate informatičku podršku 24/7 u radu?**

**Tabela 18:** Anketno pitanje i graf 15

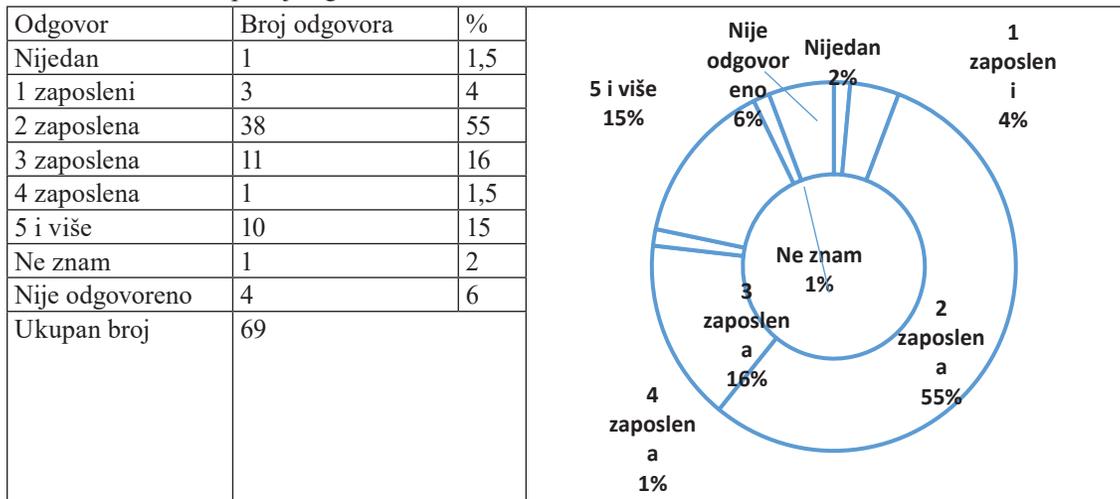
Odgovor	Broj odgovora	%
Da	56	81
Ne	10	15
Ne znam	3	4
Ukupan broj	69	

Kategorija	Broj	Procent
Da	56	81%
Ne	10	15%
Ne znam	3	4%

Primjetna je razlika stalne IKT podrške po ustanovama.

**16. Koliko zaposlenika broji IKT podrška?**

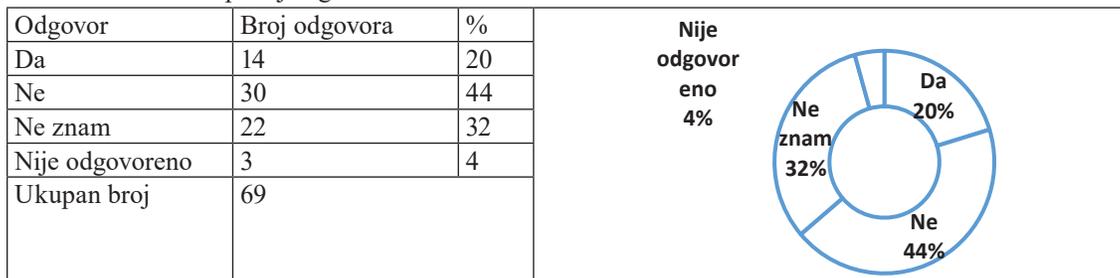
**Tabela 19:** Anketno pitanje i graf 16



Više od pola ispitanika (55%) je odgovorilo da IKT podrška ima 2 zaposlenika. Pri obradi anketnih listića primijećeno je da ustanove sa 200-250 zaposlenika posjeduju veći broj IKT zaposlenika od ustanova koje imaju od 400 i više zaposlenika. To jeveliki nesrazmjer u zastupljenosti IKT kadra po ustanovama.

**17. Da li je oduvijek brojnost IKT podrške u tom broju?**

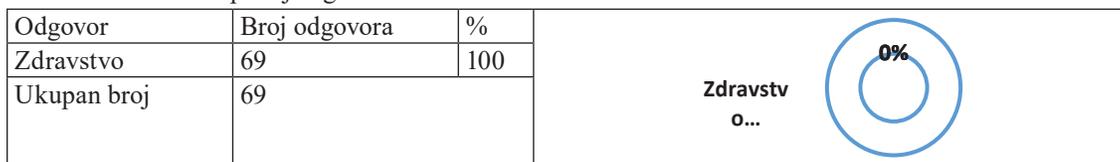
**Tabela 20:** Anketno pitanje i graf 17



Raznolikost odgovora pokazuje kako ispitanici ne znaju tačan odgovor na postavljeno pitanje.

**18. Kojom vrstom djelatnosti se bavi ustanova u kojoj radite?**

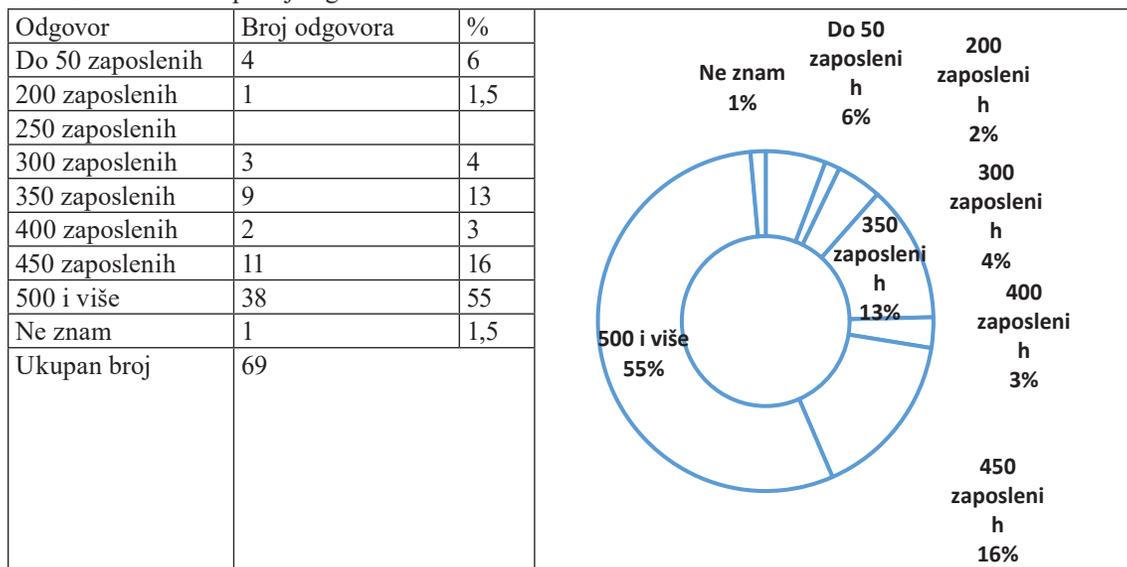
**Tabela 21:** Anketno pitanje i graf 18



Anketirani su zaposlenici zdravstvenih ustanova.

**19. Koliko ukupno zaposlenika posjeduje ustanova u kojoj radite?**

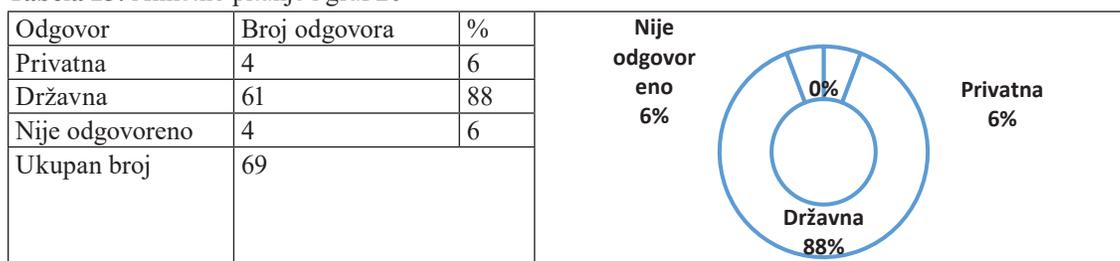
**Tabela 22:** Anketno pitanje i graf 19



Anketirani su zaposlenici ustanova sa velikimvarijacijama u ukupnom broju zaposlenika, te 6% ima do 50 zaposlenih, 1,5% ima do 200 zaposlenih, 4% ima 300 zaposlenih, 13% ima oko 350 zaposlenih, 3% ima 400 zaposlenih, 16% ima 450zaposlenih,55% ima od500 i više zaposlenih, a 1,5% ispitanika ne zna koliko njihova ustanova ima zaposlenih. Podatak od 75,5% govori da su oko 3/4 anketiranih zaposlenika kadar ustanova koje broje od 400 i više zaposlenih.

**20. Da li radite u privatnoj ili državnoj zdravstvenoj ustanovi?**

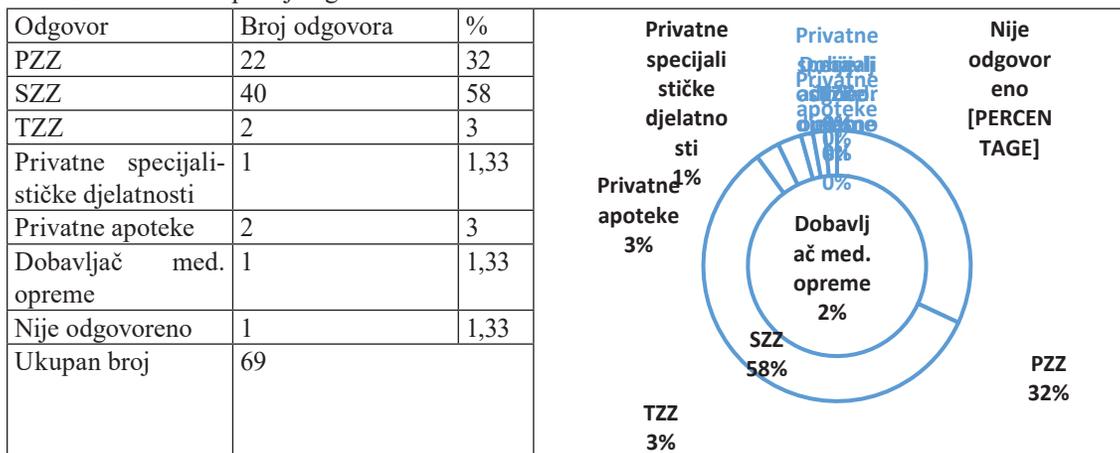
**Tabela 23:** Anketno pitanje i graf 20



Odgovori na 20 pitanje govore da je88% ispitanika zaposleno u državnim firmama, ostalo je privatni sektor ili nije odgovoreno.

**21. Koji nivo zdravstvene zaštite pružavaju ustanova u kojoj radite?**

**Tabela 24:** Anketno pitanje i graf 21

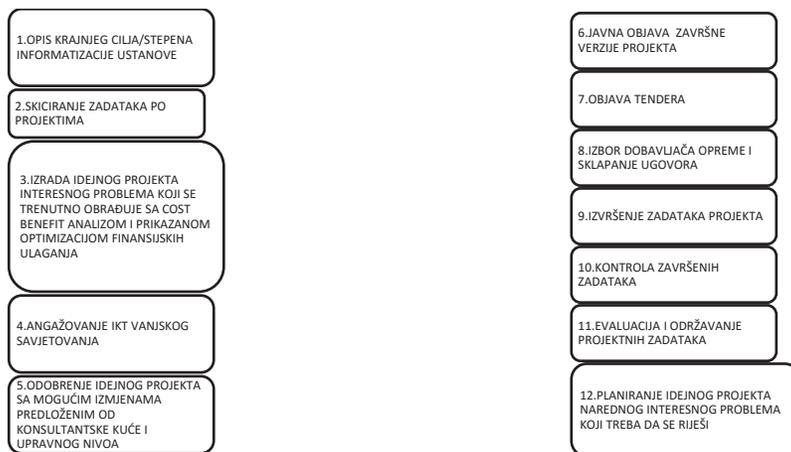


Odgovori na 20 pitanje govore onivou zdravstvene zaštite koje pružaju ustanove u kojoj su zaposleni ispitanici. S obzirom na zastupljenost svih odgovora, jasno je da su anketirani svi nivoi zdravstvene zaštite na odabranom demografskom području.

**5. PRIJEDLOG MODELA INFORMATIZACIJE ZDRAVSTVENIH USTANOVA ZA UNAPREĐENJE IKT RESURSA UZ OPTIMIZACIJU FINANSIJSKOG ULAGANJA**

Prijedlog modela predstavlja šemu dobre organizacije projekta implementaciji nekog od IKT resursa sa gledišta ostvarenja krajnjeg cilja. To je nešto što se stalno usmeno prenosi ali se i ne poštuje u praksi i sprovođenju u djelo, pogotovo ne u državnim ustanovama.

Model unapređenja IKT resursa uz optimizaciju finansijskih ulaganja ima sljedeće faze:



**Dijagram 1:** Faze modela informatizacije zdravstvenih ustanova uz optimizacija finansijskih ulaganja

Opis faza modela informatizacije:

1. Utvrditi i opisati krajnji cilj informatizacije koji želi da se postigne u zdravstvenoj ustanovi, trenutni nivo informatizacije, na osnovu toga definisati pojedinačne zadatke grupisane u srodne cjeline kao jedinstvene projekte i detaljno razrađene zadatke trenutno interesnog problema

koji treba da se riješi kako bi se kroz nekoliko koraka ostvarili preduslovi za informacionu integraciju (zajednički konačni cilj svih zdravstvenih ustanova).

2. Skiciranje zadataka po projektima se odnosi na okvirno nabranje i opisivanje svih zadataka koje je potrebno finalizirati po projektima kako bi se postigao konačni cilj.
3. Treba izraditi i priložiti detaljno opisan idejni plan trenutno interesne grupe zadataka tj. projekta i razradu korist benefit analizu u kojoj se radi finansijska kalkulacija ulaganja/uštede u odnosu na period investicije i/ili eksploatacije. Analiza treba da obuhvati i okvirne procjene troškova budućih projekata koje je potrebno finalizirati.

Osnov optimizacije ulaganja treba da bude popraćen analizom krajnjeg cilja i isključivanjem duplih ili nepotrebnih ulaganja kao npr. ulaganje u neisproban i nelicenciran parcijalni transakcijski softver čiji je životni vijek 3-5 godina, uklanjanje troškova vanjskog održavanja IKT resursa zaposlenjem stručnog lica unutar ustanove, plansko povlačenje štampača koji troše nerentabilne tonere ili totalno izbacivanje finansijskog ulaganja u nabavke kopira i/ili štampača u zamjenu najmljivijim uređajima tog tipa i plaćanje štampača po ugovorenoj cijeni gdje se vidi direktna ušteda na kupovini uređaja, servisiranju i zamjeni potrošnih dijelova za koje je odgovoran dobavljač/ najmodavac opreme itd.

4. Uključivanje ekspertnog tima kao treće strane koja predmet projekta gleda nepristrano, daje svoje profesionalno mišljenje i usmjerava razvoj informatizacije u korektnom smjeru a u skladu sa optimizacijom finansiranja. Ovaj korak će se uvelike isplatiti i isključiti nepotrebne troškove ili dupliranje troškova pri realizaciji odvojenih koraka do ispunjenja krajnjeg zadanog cilja.
5. Idejni projekt se predaje menadžmentu ili upravnom nivou zdravstvene ustanove na pregled i odobrenje zajedno sa mišljenjem konsultantske kuće o uspješnosti planiranih zadataka i potrebnim modeliranjima inicijalnog plana projekta u svrhu saglasnosti za realizaciju.
6. Javno objavljivanje završne verzije projekta se potpisuje i oglašava nakon ažuriranja svih predloženih ispravki od konsultantske kuće i ide u pripremu za realizaciju.
7. Objavljivanje tendera se radi nakon potpisivanja završne verzije projekta u svrhu prijave i odabira najpovoljnijeg dobavljača potrebne opreme.
8. Izbor dobavljača opreme i sklapanje ugovora se radi nakon ugovorenog otvaranja dobijene tenderske dokumentacije dobavljača na kojoj prisustvuju predstavnici svih strana. Nakon što se utvrdi da su ispoštovana sva pravila tendera i dostavljene tenderske dokumentacije radi se javno objavljivanje dobavljača opreme sa najboljom tenderskom ponudom.
9. Implementacija zadataka projekta se mora završiti u zadatom vremenskom, stručnom i finansijskim okviru.
10. Kontrolu završenih zadataka radi osoba zadužena za koordinatorske zadatke trenutnog interesnog projekta. Testiranje rezultata svih završenih aktivnosti projekta mora da bude 100% uspješno. Kontrola toka radova i obavljanja zadataka također mora biti pod nadzorom koordinatora kako bi se na kraju dobili traženi rezultati svih završenih aktivnosti.
11. Evaluacija i održavanje projektnih zadataka podrazumijeva analize operabilnosti u svrhu rješavanja problema i uspostave održavanja interesnog IKT resursa.
12. Planiranje idejnog projekta narednog interesnog problema koji treba da se riješi u svrhu rješavanje konačnog zacrtanog cilja u zdravstvenoj ustanovi.

## 6. ZAKLJUČAK

O opštem značaju informatizacije govori sama potreba trendova razvoja i analize IKT resursa u zdravstvu kakav stav imaju krajnji korisnici prema planiranim reformama načina rada u zdravstvu. Neformalno gledano napredak poslovanja je evoluirao od papira i olovke preko mehanizacije, automatizacije, informatizacije do buduće integracije kako bolničkih prostora virtuelnim putem tako i arhiva podataka preko skladišta baza podataka iz fizičkih kancelarijskih prostora i/ili arhiva do e-kancelarija koje imaju svoje verzije D, M i V. Iako se ne smije podcijeniti olovka i papir koji nikada neće biti nepotrebni.

Rezultati ankete daju odgovore na nekoliko bitna pitanja o informatizaciji, načinu poslovanju u zdravstvu i budućim IKT planovima. Svi zaposlenici koriste računare u obavljanju poslovnih zadataka neovisno da li je priroda posla medicinska ili nemedicinska. Veliki postotak računara (94%) je trenutno povezan na Internet, a od toga 45% računara je oduvijek bilopovezano na Internet, što se može prihvatiti kao odgovori mlađe strukture ispitanika koji su zaposleni nakon 2005.g. Tada se pristupilo ozbiljnom stavu izgradnje mrežne infrastrukture u zdravstvu, a 49% ispitanika tvrdi da radni računari nisu oduvijek povezani na Internet, što bi obuhvatilo ciljnu skupinu ispitanika od 45 i više godina koji su stupili u radni odnos prije povezivanja računara u mrežu na Internet. Pitanje koje se odnosi na podatak da li je proces puštanja mrežnih instalacija i priključivanja računara u LAN urađen vremenski istovremeno ili postupno prikazuje da su ciljne ustanove povezale računare kroz mrežnu infrastrukturu u istom vremenskom razdoblju od oko 86% uspješnosti. Iz praktičnog rada može se reći da je do sada približno 90% računara priključeno u mrežu, ali proces izgradnje mrežne infrastrukture će biti u konstantnom razvoju radi stalne potrebe proširenja povećavanjem broja uređaja i korisnika. Kroz anketu je vidljivo da manje ustanove trpe na ovom području. IKT resursi se crpe maksimalno, a hardver se koristi čak i nakon isteka životnog vijeka uređaja pa čak i otpisa sa osnovnih sredstava. Oko 48% zaposlenika koristi računar oduvijek, 30% ispitanika koristi računar od 7-9 godina, a ostali koriste računar od 1-5 godina u obavljanju poslovnih zadataka što se opet povezuje sa mlađom i starijom strukturom ispitanika i radnim mjestima. Broj računara koje posjeduje služba su bili vrlo raznoliki i može se reći da nema pravila po ustanovama koliko računara neka služba treba da ima, već je riječ o finansijskim mogućnostima ustanove. Službe koje posjeduju od 6-10 i više računara je 56% i postotak je iznenađujuće visok s obzirom na stanje u državi. Dobijen je postotak od 33% kadra koji koriste jedan računar u obavljanju poslovnih zadataka, 16% kadra koristi jedan računar na dva zaposlenika, dok 49% kadra koristi jedan računar na 3 i više zaposlenika. Postotak kadra koji koriste računar 1/1 nije loš posmatrajući ekonomsko-pravno-političko stanje ciljnog demografskog područja Finansijska i tehnološka situacija ide u prilog dijeljenju računara na više korisnika u istoj 8 satnoj radnoj smjeni s obzirom na istraživanje rađeno u 90% ustanova koje imaju od 350-500 i više zaposlenih. Ustanove u kojima ispitanici rade su većinom u državnom sektoru (88%). Obuhvaćen je širok dijapazon nivoa zdravstvene zaštite u kojima su zaposleni ispitanici. Ciljna skupina potvrđuju sa 96% da koriste neki aplikativni softver za obavljanje poslovnih zadataka, dok 4% ispitanika ne koristi nikakav softver. Pola ispitanika tvrdi da ne koriste oduvijek iste aplikativne programe, a oko 90% ispitanika nije tačno znalo odgovoriti na ovo pitanje ili je odgovor izbjegnuto iz nekog razloga. Visoki postotak ispitanika (90%) je odgovorio da se računari mijenjaju nakon kvara koji nije moguće popraviti. Jasno je da se koriste jako stari računari za koje se ne može naručiti zamjenski dio za popravku. Ovi odgovori pokazuju kako se zapostavlja ulaganje u hardver a preplaćuje se ulaganje u softver i time se radi disbalans između softvera koji se relativno često uvodila rad na starom hardverom koji se mijenja samo onda kada nije moguće nabaviti zamjenski dio. Gdje se javlja problem nemoguće ili spore obrade podataka zbog nekompatibilnosti hardvera i softvera. Očita je neorganizacija po ovom pitanju i izlaganje dodatnom nepotrebnom trošku koji može da se usmjeri u nabavku dotrajalog hardvera ili u ulaganje u uređaje primarne djelatnosti. Više od polovine ispitanika (55%) je odgovorila da IKT podrška ima 2 zaposlenika. Ustanove sa 200-250 zaposlenika posjeduju veći broj IKT zaposlenika od ustanova koje imaju 400-450 zaposlenika. Primjećen je veliki nesrazmjer u iskorištenosti IKT zaposlenika po ustanovama. Oko 15-20% ustanova uopšte nemastalnu IKT podršku.

Okvirna slika o stepenu informatizacije zdravstvenih ustanova na području FBiH i RS-ajasnog govori da se mnoge stvari moraju reorganizovati kako bi se omogućilo provođenje planiranih strategija reformi iz oblasti zdravstva (implementacija integriranih elektronskih zdravstvenih informacionih sistema). Poseban naučni doprinos rada temelji se na prijedlogu modela informatizacije/ kompjuterizacije uz

## LITERATURA

1. *Anketni upitnik o informatizaciji zdravstvenih ustanova*, <https://www.dropbox.com/s/wwzu34ue-h7as0zl/Upitnik%20o%20informatizaciji.pdf?dl=0> (postavljeno 13.02.2017)
2. Latinović, B., (2006) *Informacioni sistemi*, Panevropski univerzitet "Apeiron", Banjaluka, str. 80-120
3. *Skripta iz kolegija ured i uredsko poslovanje*, [studentski.hr/system/materials/2/df1bb31bcc7086f245e-19a3b3a25be6e7cd1b17d.zip](http://studentski.hr/system/materials/2/df1bb31bcc7086f245e-19a3b3a25be6e7cd1b17d.zip), str. 6-11 (pristupljeno 25.02.2017)
4. *Uvod u elektronsko poslovanje*, <http://poslovnainformatika.rs/elektronsko-poslovanje/e-poslovanje-uvod/> (pristupljeno 27.02.2017)



# KRIPTOGRAFIJA I NJENA PRIMJENA U MICROSOFT SQL SERVER-U

## CRYPTOGRAPHY AND ITS APPLICATIONS IN MICROSOFT SQL SERVER

mr. Mahir Zajmović<sup>1</sup>  
doc. dr Ibrahim Obhodaš<sup>2</sup>

---

<sup>1</sup> Fakultet informacionih tehnologija, Sveučilište/Univerzitet „Vitez“ Vitez, BiH, mahir.zajmovic@unvi.edu.ba

<sup>2</sup> Fakultet informacionih tehnologija, Sveučilište/Univerzitet „Vitez“ Vitez, BiH, ibrahim.obhodjas@unvi.edu.ba

---

### Apstrakt:

Čuvanje povjerljivih podataka je u novije vrijeme od izuzetne važnosti, jer kad bi dospjeli u ruke neželjenih korisnika posljedice bi bile katastrofalne. U ovom radu prikazan je način primjene kriptografskih algoritama u samoj bazi podataka, korištenje istih kao ugrađenih sistema zaštite SQL Servera u slučaju neželjenih napada od strane neovlašćenih korisnika, prednosti i nedostaci korištenja istih. Testiranje je izvršeno u sistemu za upravljanje bazama podataka Microsoft SQL Server 2014.

**Ključne riječi:** kriptografija, šifrovanje, Microsoft SQL Server 2014, simetrični algoritmi, baze podataka, zaštita

### Abstract:

Keeping confidential data in recent times is of great importance, because if they get into the hands of unwanted users consequences would be disastrous. This paper shows how the application of the algorithm in the cryptographic database, use the same as a built-in system of protection of SQL Server in case of unwanted attacks by unauthorized users, the advantages and disadvantages of using them. Testing was performed in the system for managing databases Microsoft SQL Server 2014.

**Keywords:** cryptography, encoding, Microsoft SQL Server 2014, symmetrical algorithms, databases, protection

## 1. UVOD

Baza podataka<sup>1</sup> je skup međusobno povezanih podataka, pohranjenih u vanjskoj memoriji računara. Podaci su istovremeno dostupni raznim korisnicima i aplikacijskim programima. Ubacivanje, promjena, brisanje i čitanje podataka obavlja se posredstvom posebnog softvera, takozvanog sistema za upravljanje bazom podataka (engl. Data Base Management System – DBMS).

Baza podataka može se pojaviti kao sastavni dio neke određene aplikacije ili može predstavljati samostalni resurs i davati podršku raznim aplikacijama. Čak i u prvom, a pogotovo u drugom slučaju, baza nastaje kao rezultat zasebnog razvojnog postupka koji je u većoj ili manjoj mjeri odvojen od razvoja samih aplikacija.

Sistem za upravljanje bazom podataka (DBMS) je poslužitelj (server) baze podataka. On oblikuje fizički prikaz baze u skladu s traženom logičkom strukturom. Također, on u ime klijenata obavlja sve operacije s podacima. Dalje, on je u stanju podržati razne baze, od kojih svaka može imati svoju logičku strukturu, ali u skladu s istim modelom. Isto tako, brine se za sigurnost podataka i automatizira administrativne poslove s bazom.

---

<sup>1</sup> Manger R.: „OSNOVE PROJEKTIRANJA BAZA PODATAKA“, Sveučilište u Zagrebu, Sveučilišni računski centar, Zagreb, 2010. godine, str. 3.

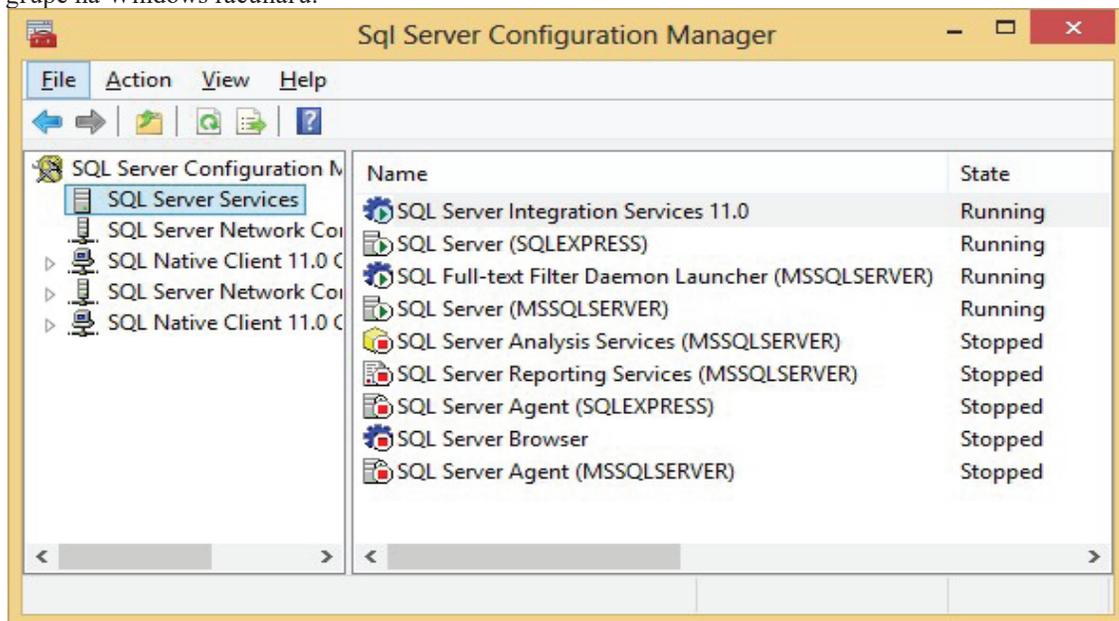
Microsoft SQL Server platformu i servise čine<sup>2</sup>:

1. *Database engine* – osnovni servis koji predstavlja relacionu bazu podataka
2. *Analysis servis* – servis koji služi za analitičko procesiranje podataka, multidimensional upite i analize.
3. *Reporting servis* – kreiranje izveštaja, integracija sa SharePoint platformom.
4. *Integration servis* – ETL (Extract Transform & Load) funkcionalnosti za razmjenu i transformaciju podataka.
5. Ostali servisi i funkcionalnosti: replikacija, full-text pretraga, Data Quality servis i Master Data servis.

Većina servisa zahtjeva nalog pod kojim će se prijaviti na sistem (lokalni računar ili domena) gdje se instalira. Najčešće se koristi lokalni nalog koji pripada lokalnoj Administrators grupi, a česte su situacije gdje se koristi nalog koji pripada Domain Admin grupi. Obje varijante (posebno druga), su veoma opasne i treba ih izbjegavati. Ako dođe do upada u servis, napadač stiče prava na sistemu koja ima servis čime mu olakšavamo posao.

Prilikom instalacije Microsoft SQL Servera automatski se nude novi različiti nalozi za svaki od njih, a sama instalaciona procedura će napraviti naloge i podesiti minimalni set potrebnih prava kako bi servisi ispravno funkcionisali. Da bi iskoristili ovu mogućnost instalacionog programa, moramo ga pokrenuti u bezbjednosnom kontekstu lokalnog ili domenskog administratora ako želimo da napravi domenske naloge.

Nalozi koje koriste servisi se mogu naknadno promijeniti preko “Sql Server Configuration Manager” alata koji dolazi uz SQL Server ili pomoću Services aplet-a u okviru Administrative tools grupe na Windows računaru.



Slika 1. SQL Server Configuration Manager

## 2. AUTENTIFIKACIJA I AUTORIZACIJA

**Autentifikacija** je proces predstavljanja/identifikacije korisnika nekom sistemu na osnovu koga sistem dozvoljava ili ne dozvoljava pristup svojim resursima.

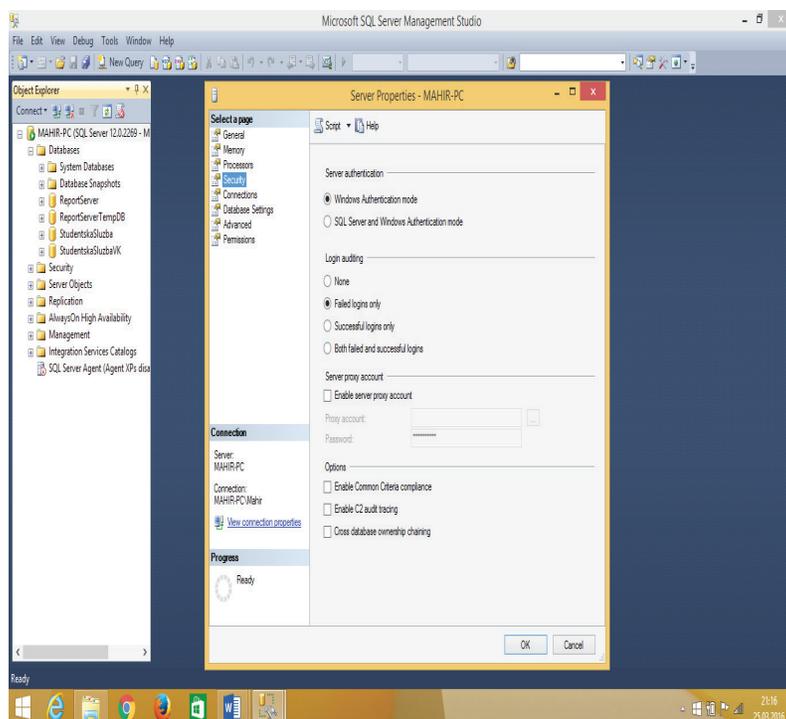
<sup>2</sup> Zajmović M., Salkić H., Hamidović H.: „PRAKTIČNA PRIMJENA KRIPTOGRAFIJE U SQL-U KAO NAČINA ZAŠTITE BAZE PODATAKA U SLUČAJU CYBER NAPADA“, Naučno-stručni i informativni časopis Eduk@tor, Fakultet informacionih tehnologija, Sveučilište/Univerzitet Vitez, Asocijacija za IT Travnik, broj 4., BiH, 2016. godine, str. 129.

**Autorizacija** je proces dodjele prava autentifikovanom korisniku. Određuje koje resurse može koristiti i na koji način.

SQL Server poznaje dva načina autentifikacije:

1. **SQL Server autentifikacija** gdje SQL Server vrši autentifikaciju korisnika upotrebom user name/password para. Mora se koristiti u mrežama bez domena ili za pristup serveru koji je publikovan na javnom Webu direktno preko TCP/IP protokola. Može se naravno koristiti i u mrežama koje imaju domenu ali tada je bolje koristiti drugi način autentifikacije.
2. **Windows autentifikacija** (također od ranije poznata po imenima Trusted i Integrated), gdje autentifikaciju vrši Windows domain controller. SQL server administrator određuje koje domenske grupe i korisnici mogu da se autentifikuju na SQL server, pa na taj način SQL Server „veruje“ (trust) Windows sistemu autentifikacije. Ovo je preporučljiv vid autentifikacije na SQL Server jer se koriste napredni Windows mehanizmi, smart kartice, domenske polise i slično.

Aktivni način autentifikacije, kao i opcije praćenja logovanja se postavljaju preko Server properties dijaloga.



Slika 2. Server properties dialog

Kod obje vrste autentifikacije korisnici se upisuju u sistemsku tabelu čiji sadržaj možemo vidjeti (ne i mijenjati), preko view-a **sys.syslogins** koji enkapsulira podatke:

```
SELECT * FROM sys.syslogins
```

Kolona „password“ sadrži HASH passworda u slučaju SQL Server naloga, odnosno NULL vrijednost u slučaju naloga koji koristi Windows autentifikaciju. U drugom slučaju password se nalazi u Active Directory bazi, takođe u HASH obliku.

Preporuke:

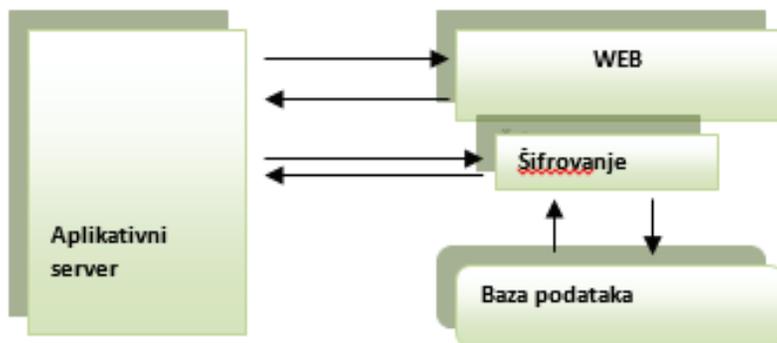
- Instalirati samo potrebne servise i time smanjiti potencijalnu površinu za napad
- Poslije instalacije zaustaviti servise koji se još uvijek ne koriste u produkciji

- Gdje god je moguće koristiti Windows autentifikaciju
- Ako se mora koristiti SQL Server autentifikacija postaviti polise za kompleksnost šifre
- Izbrisati ili onemogućiti (disable) guest korisnika u svakoj bazi:
- USE ImeBaze  
REVOKE CONNECT FROM [guest]
- Voditi računa o ispravnom korištenju Public role
- Izmijeniti default TCP/IP port (1433)
- Uključiti praćenje logovanja/neuspješnog logovanja na server
- Voditi računa o potencijalno opasnim naredbama i mogućnostima: xp\_cmdshell, CLR integracija,...
- Ukloniti zaostale logine iz razvojne faze...
- Onemogućiti SQL Server sa administratorski login;
- ALTER LOGIN [sa] DISABLE  
ili mu promijeniti ime:  
ALTER LOGIN sa WITH NAME = NovoIme
- Redovno primjenjivati ažuriranja i servisne pakete – manualno, nikako automatski.
- Sarađivati sa razvojnim timom i administratorima mreže i domena.

### 3. KRIPTOGRAFIJA

Kriptografija<sup>3</sup> je nauka koja se bavi metodima očuvanja tajnosti informacija. Kada se lične, finansijske, vojne ili informacije državne bezbjednosti prenose sa mjesta na mjesto, one postaju ranjive na napadačke taktike. Ovakvi problemi se mogu izbjeći kriptovanjem (šifrovanjem) informacija koje ih čini nedostupnim neželjenoj strani. Šifra i digitalni potpis su kriptografske tehnike koje se koriste da bi se implementirali bezbjednosni servisi. Osnovni element koji se koristi naziva se šifarski sistem ili algoritam šifrovanja.

Microsoft SQL Server posjeduje sve potrebne opcije vezane za kriptografiju koje su jednostavne za korištenje. Također je moguće proširiti postojeće mogućnosti upotrebom extended stored procedura pisanih u C++ programskom jeziku, ali ova opcija će biti uklonjena u slijedećim verzijama SQL Servera. Najbolje je ovo uraditi pomoću CLR (Common Language Runtime) integracije, odnosno integracije sa .NET platformom i .NET programskim jezicima.



3 Zajmović M., Minić S.: UTJECAJ PRIMJENE KRIPTOGRAFIJE NA PERFORMANSE SISTEMA S AKCENTOM NA OKRUŽENJE MySQL“, Zbornik radova, XIV međunarodni naučno-stručni simpozijum INFOTEH-JAHORINA 2015, Elektrotehnički fakultet, Univerzitet u Istočnom Sarajevu, Jahorina, BiH, 2015. godine, str. 533.

**Slika 3.** Mjesto modula za šifrovanje kod lokalne zaštite baze podataka

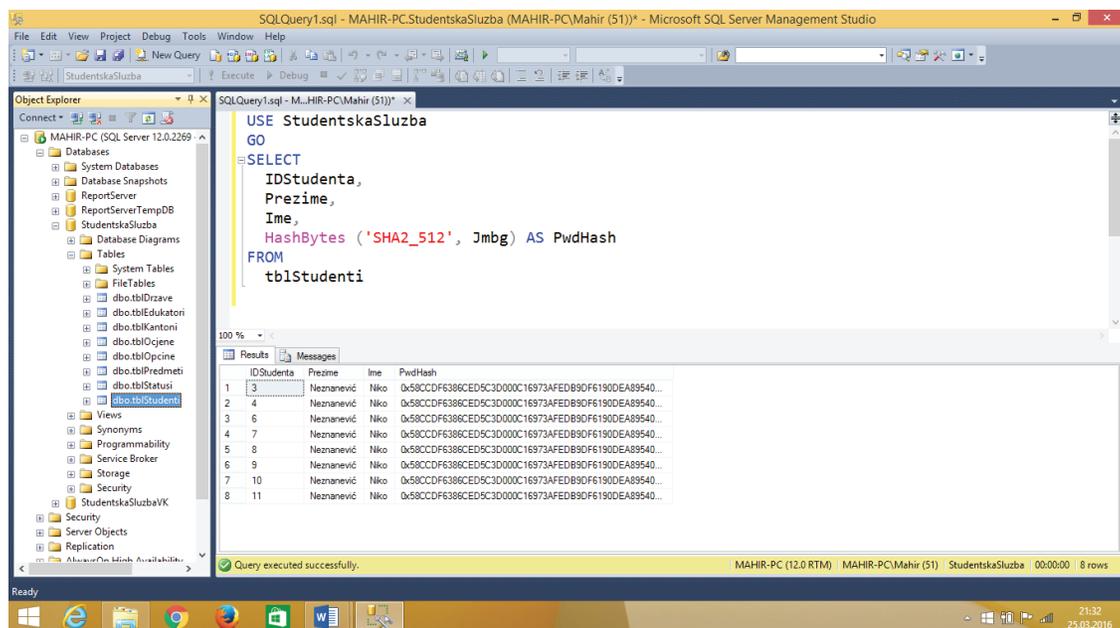
**3.1. HASH funkcija**

HASH je inreverzibilna funkcija koja za isti ulaz različite veličine vraća isti izlaz fiksne dužine. Na primjer, ako se uradi HASH email poruke, nezavisno od njene dužine dobit će se rezultat fiksne dužine – hash (zove se i *digest*).

Ako primaocu pošaljemo poruku i njen kriptovan hash, on može da ponovo uradi hash poruke i usporediti ga sa poslatim. Ako su isti, poruka nije modifikovana. Također se koristi za čuvanje šifara, pa se prilikom logovanja unesena šifra hash-uje i onda upoređuje sa sačuvanim hash-om. Taj sistem koristi SQL Server, Windows security sistem, a također je široko korišten kod developera prilikom implementacije aplikativne bezbjednosti.

Postoji više HASH funkcija, a SQL Server podržava sve koji se standardno koriste.

TSQL programski jezik posjeduje funkciju **HashBytes** koja implementira sve podržane HASH funkcije. Ulazni parametri su tip hash funkcije i string koji treba „heshovati“. Izlaz je tipa varbinary i predstavlja digest zadatog stringa. Podržani HASH algoritmi su: MD2, MD4, MD5, SHA, SHA1, SHA2\_256 i SHA2\_512.



**Slika 4.** Digest šifrakolone „Jmbg“ iz tabele „tblStudenti“

**3.2. Transparent Data Encryption (TDE)**

TDE je mehanizam gdje SQL Server automatski vrši enkripciju svih fajlova date baze podataka (data i log). Služi kao zaštita od fizičke krađe fajlova koji predstavljaju bazu podataka. Zaštićeni su certifikatom koji se nalazi u certificate skladištu domena ili SQL Servera.

Enkripcija se jednom podesi i poslije toga je transparentna za korisnika. Enkripcija se vrši u realnom vremenu i na raspolaganju su AES\_128, AES\_192, AES\_256 i 3DES simetrični kript algoritmi - koriste se simetrični algoritmi zbog veće brzine u odnosu na asimetrične.

Ne povećava se značajno veličina fajlova koji se kriptuju, ali se povećava opterećenje procesora zbog potrebe stalne enkripcije i dekripcije blokova podataka prilikom čitanja, izmjene, dodavanja i brisanja podataka.

Backup ovakve “TDE enabled” baze je također kriptovan i ako želimo da uradimo njen Restore na drugom serveru moramo prenijeti i certifikat sa originalnog servera. Ako se kreira Mirror TDE baze, on je također kriptovan. Isto važi ukoliko se uspostavi Log Shipping TDE baze ka jednom ili više target servera.

### 3.3. Kriptovanje pojedinačnih kolona (podataka) u tabeli

Ovaj mehanizam omogućava kriptovanje podataka na nivou kolone u tabeli SQL Server baze podataka. Fizički, podaci se skladište u kriptovanom obliku u data fajlu baze podataka. Mehanizam je procesno manje zahtjevan od prethodnog TDE jer se ne kriptuje cijela baza (odnosno data i log fajlovi) već tipično samo njen mali dio.

Izuzetno je korisno ako treba zaštititi samo određene informacije – lične podatke, brojeve platnih kartica i tome slično. Postupak je malo složeniji u odnosu na TDE jer se podaci moraju eksplicitno dekriptovati i enkriptovati – respektivno funkcije ENCRYPTBYKEY i DECRYPTBYKEY. Objе funkcije zbog potrebe za brzinom koriste simetrične ključeve, odnosno algoritme: RC2, RC4, DES, 3DES, DESX, AES\_128, AES\_192, AES\_256. Kriptovani podatak se u tabeli čuva u varbinary formatu.

```

/* kreiramo tabelu „Korisnici“ */
CREATE TABLE Korisnici
(
    ID                int                NOT NULL PRIMARY KEY,
    KorisnickoIme    nvarchar(50) NULL,
    Lozinka          nvarchar(50) NULL,
    LozinkaCrypto    nvarchar(max) NULL,
);
/* kreiramo master key za bazu podataka „test“
nije nikako vidljiva i potrebna je jedino ukoliko radimo restore baze
podataka */
CREATE MASTER KEY ENCRYPTION BY PASSWORD = ‚Pa$$word‘
/* kreiramo certifikat i koristimo ga da enkriptujemo simetricni kljuc */
CREATE CERTIFICATE CertTest
WITH SUBJECT = ‚Certifikat za bazu podataka test‘,
START_DATE = ‚2017-04-01 10:00:00.000‘,
EXPIRY_DATE = ‚2017-04-31 23:00:00.000‘;
/* kreiramo simetricni kljuc po algoritmu AES 256 bita */
CREATE SYMMETRIC KEY SymKeyTest WITH ALGORITHM = AES_256
ENCRYPTION BY CERTIFICATE CertTest;

/* otvaramo kljuceve kako bi isti bili spremni za koristenje */
OPEN SYMMETRIC KEY SymKeyTest
DECRYPTION BY CERTIFICATE CertTest;
/* koristenjem komande UPDATE setujemo kolonu LozinkaCrypto vrijednoscu
iz kolone Lozinka */
UPDATE Korisnici
SET LozinkaCrypto = ENCRYPTBYKEY(KEY_GUID(‚SymKeyTest‘),Lozinka);
SELECT * FROM Korisnici;
/* uradimo komparaciju da li je ono sto pise zaista i uradjeno */
SELECT Lozinka, LozinkaCrypto AS ‚Sifrovano‘,
CONVERT(nvarchar, DECRYPTBYKEY(LozinkaCrypto)) AS ‚Desifrovano‘
FROM Korisnici;
/* dekriptovanje kolone LozinkaCrypto */
UPDATE Korisnici
SET LozinkaCrypto=CONVERT(nvarchar,DECRYPTBYKEY(LozinkaCrypto));
SELECT * FROM Korisnici;
/* brisanje */
DROP SYMMETRIC KEY SymKeyTest
DROP CERTIFICATE CertTest
DROP MASTER KEY
    
```

ID	KorisnickoIme	Lozinka	LozinkaCrypto
1	mahir	mahir	·サ碧芥の密衛替
2	jasmin	jasmin	·サ碧芥の密衛替
3	hadzib	hadzib	·サ碧芥の密衛替
4	haris	haris	·サ碧芥の密衛替

Query executed successfully. MAHIR-PC (12.0 RTM) | MAHIR-PC\Mahir (53) | StudentskaSluzba | 00:00:00 | 4 rows

Slika 5. Prikaz kolone „Lozinka“ u tzv. „plain text“ formatu i kriptovanom formatu

#### 4. ZAKLJUČAK

U današnje vrijeme se sve veći broj programskih sistema projektuje i gradi za izvođenje na globalnoj računarskoj mreži Internet. Kao prvo, potrebno je osigurati operativni sistem, pa potom i SQL Server, te kontrolisati admin pristup serveru i bazama podataka. Kriptovati podatke između klijenta i SQL servera ako to zahtjeva politika firme. Uvijek kriptovati povjerljive podatke u bazi. Smanjiti potencijalnu površinu napada isključivanjem servisa i opcija koje nisu potrebne. Koristiti Windows režim autentifikacije gdje god je moguće. Raditi redovni audit servera i akcija koje se sprovede nad podacima i objektima.

#### 5. LITERATURA

1. Kulašin Dž., Zajmović M.: „OSNOVE INFORMACIJSKE SIGURNOSTI“, Univerzitet u Travniku, Fakultet za menadžment i poslovnu ekonomiju, Travnik, BiH, 2016. godine
2. Zajmović M., Salkić H., Hamidović H.: „PRAKTIČNA PRIMJENA KRIPTOGRAFIJE U SQL-U KAO NAČINA ZAŠTITE BAZE PODATAKA U SLUČAJU CYBER NAPADA“, Naučno-stručni i informativni časopis Eduk@tor, Fakultet informacionih tehnologija, Sveučilište/Univerzitet Vitez, Asocijacija za IT Travnik, broj 4., BiH, 2016. godine
3. Zajmović M., Minić S.: „UTJECAJ PRIMJENE KRIPTOGRAFIJE NA PERFORMANSE SISTEMA S AKCENTOM NA OKRUŽENJE MySQL“, Zbornik radova, XIV međunarodni naučno-stručni simpozijum INFOTEH-JAHORINA 2015, Elektrotehnički fakultet, Univerzitet u Istočnom Sarajevu, Jahorina, BiH, 2015. godine
4. Zajmović M., Salkić H., Obhodaš I.: „Microsoft SQL Server 2014 backup encryption“, Zbornik radova, YU INFO 2016, Društvo za informacione sisteme i računarske mreže Srbije, Beograd, Srbija, 2016. godine
5. Manger R.: „OSNOVE PROJEKTIRANJA BAZA PODATAKA“, Sveučilište u Zagrebu, Sveučilišni računski centar, Zagreb, 2010. godine
6. Milosavljević M.: „Microsoft SQL Server 2012 bezbednost i praktični primeri“, INFOTEH 2012, Elektrotehnički fakultet, Univerzitet u Istočnom Sarajevu, Jahorina, BiH, 2012. godine
7. [http://msdn.microsoft.com/enus/library/ms174415\(v=sql.110\).aspx\(01.04.2017.\)](http://msdn.microsoft.com/enus/library/ms174415(v=sql.110).aspx(01.04.2017.))
8. [http://msdn.microsoft.com/enus/library/ms143504\(v=sql.110\).aspx\(01.04.2017.\)](http://msdn.microsoft.com/enus/library/ms143504(v=sql.110).aspx(01.04.2017.))



# POSLOVNA INTELIGENCIJA U RAČUNOVODSTVU

## BUSINESS INTELLIGENCE IN ACCOUNTING

Mr Edin Glogić, viši asistent, doktorant<sup>1</sup>  
Dr Senada Kurtanović, vanredni profesor<sup>2</sup>

---

<sup>1</sup> Sveučilište/Univerzitet „VITEZ“, Vitez, Fakultet poslovne ekonomije, edin.glogic@gmail.com

<sup>2</sup> Univerzitet u Bijaću, Ekonomski fakultet, senada.kurtanovic@hotmail.com

---

### Sažetak:

*Cilj ovog rada je da pokaže ulogu i značaj primjene poslovne inteligencije u računovodstvu. Ovaj rad će pokušati prikazati uticaj koji poslovna inteligencija ima na savremenu računovodstvenu funkciju, odnosno različita područja primjene poslovne inteligencije u poslovanju, sa fokusom na računovodstvenu funkciju u preduzeću.*

*Namjera je da se istraživanjem pokaže kako poslovna inteligencija utiče na unapređenje kvalitete računovodstvene funkcije, kroz segment podrške i unapređenja.*

*Provodeći istraživanje doći ćemo do rezultata i spoznaja kako i na koji način poslovna inteligencija utiče na povećanje kvaliteta računovodstvene funkcije unutar preduzeća. Samo povećanje kvalitete ove funkcije unutar preduzeća za rezultat ima povećanje kvalitete poslovanja preduzeća na tržištu i ostvarenje kvalitetnijih poslovnih rezultata.*

**ključne riječi:** poslovna inteligencija, računovodstvo, ekspertni sistemi, preduzeće

### Abstract:

*The aim of this paper is to emphasize the role and importance that application of business intelligence has in accounting. This article will attempt to show the impact that business intelligence has on contemporary accounting function, and various applications of business intelligence in business, with a focus on the accounting function in the company.*

*The intention of research is to show the effect of business intelligence on improvement of quality of accounting functions, through support and promotion segment.*

*By conducting this research we'll get the results and insights on how business intelligence affects the increase in quality of accounting functions within the enterprise. The increase of quality in these functions within the company also results in an increase in quality of business enterprises on the market and furthermore on achieving better business results.*

**Key words:** business intelligence, accounting, expert systems, enterprise

## UVOD

### 1.1 Ekspertni sistemi

Na samom početku rada potrebno je bliže upoznavanje sa ekspertnim sistemima uopšte. U teoriji postoji mnogo definicija ekspertnih sistema, tako da možemo reći da su ekspertni sistemi računarski programi koji sadrže određena specifična znanja iz jednog ili više određenih područja nauke. Ovakvi programi su komercijalizovani kroz 80-e godine prošlog stoljeća, a razvili su ih naučnici u području umjetne inteligencije u 60-im i 70-im. Najčešći oblik ekspertnih sistema sastoji se od seta pravila po kojima se analiziraju informacije (koje su najčešće pružene od strane korisnika) o specifičnoj vrsti problema, ali i pružanja matematičke analize problema. Ovisno o njihovom dizajnu tj. izvedbi, pružaju korisniku određene povratne informacije koje je potrebno poduzeti da bi se riješio zadani problem [1].

Ekspertni sistemi su od najveće pomoći za organizacije koje imaju visok nivo iskustva i znanja u direktnom i pravilnom rješavanju problema koje je teško prenijeti na druge članove te iste organizacije ili na nekog trećeg. Takvi su sistemi dizajnirani za lakše „prenošenje inteligencije“, znanja i informacija koje posjeduju stručnjaci prema drugim članovima organizacije u svrhu rješavanja problema [2].

Ekspertni sistemi kao najzastupljenije područje umjetne inteligencije definišu se na različite načine, jedna od najjednostavnijih definicija je: (Jožef Štefan, Ljubljana) Ekspertni sistemi su sistemi koji oponašaju znanje eksperta.

Ekspertni sistemi su inteligentni programi na računarima koji koriste znanja i postupke zaključivanja, kako bi se riješili teški zadatci, kad oni zahtijevaju znatnu ljudsku stručnost. Kao model znanja nužnog za taj nivo može se zamisliti sveukupno stručno znanje najboljih praktičara na nekom polju rada (Lujić, 1993).

S obzirom da je IT tehnologija, pa tako i poslovna inteligencija doživjela ekspanziju u svijetu i pozitivne efekte primjene iste u praksi u ovom radu ćemo pokušati dokazati hipotezu koja glasi:

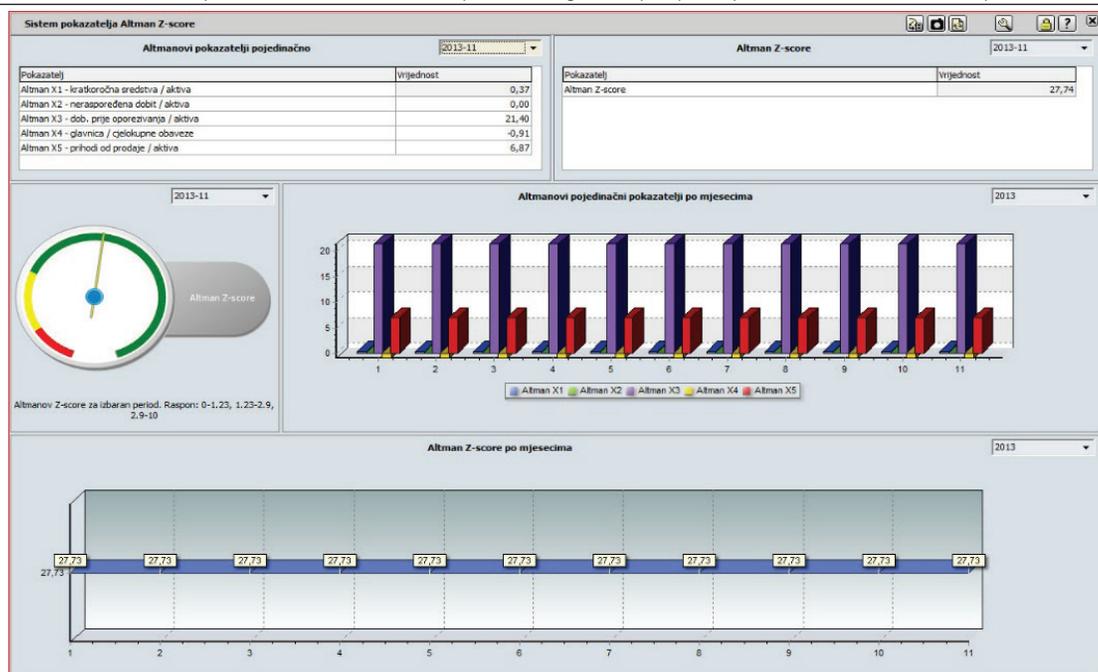
H1: „*Poslovna inteligencija u računovodstvu unapređuje računovodstvenu funkciju u preduzeću i samim time predstavlja značajnu i pouzdanu potporu prilikom donošenja poslovnih odluka*“.

## **1.2 Računovodstveni ekspertni sistemi**

Računovodstveni ekspertni sistemi (engl. Accounting Expert Systems – AES) jesu sistemi koji koriste umjetnu inteligenciju na način da upotrebom programa koji integrišu određeni splet znanja – znanja menadžera, informacije dobijene iz raznih izvora kao što su časopisi, razne baze podataka, posmatranja, intervju, poslovni dokumenti i sl. oponašajući vještine ljudskih eksperata tako rješavaju određeni računovodstveni problem ili donose odluke [3].

Računovodstveni ekspertni sistemi tokom svog rada i korištenja vještačke inteligencije za rješavanje postavljenog problema, zadatka i nudeći ekspertna rješenja korisnicima stvaraju u isto vrijeme i novu vještačku inteligenciju, odnosno u takvom sistemu se pohranjuju nova rješenja, odluke i alternative koje će u budućem radu biti korištene za donošenje novih odluka. Tako za računovodstveni ekspertni sistem možemo reći da je sistem sa vještačkom inteligencijom koja se konstantno razvija, raste i nadograđuje novim spoznajama i znanjima, a sve u cilju donošenja kvalitetnih rješenja u budućnosti na osnovu spoznaja iz prošlosti. Na osnovu napisanog nameće se zaključak da računovodstveni ekspertni sistemi imaju veoma svijetlu budućnost u računovodstvenoj, finansijskoj i menadžerskoj profesiji i moguće je iste posmatrati u dugoročnom smislu kao obećavajući i olakšavajući faktor u računovodstveno – finansijsko – menadžerskoj profesiji. Kako se razvijaju i unapređuju informacijone tehnologije analogno tome će se razvijati i unapređivati računovodstveni ekspertni sistemi.

Računovodstveni ekspertni sistem funkcioniše tako da se temelji na principu lanaca tj., zaključivanja prema naprijed ili prema nazad. Pri tome kao okosnicu ovog sistema predstavljaju pitanja i odgovori korisnika kako bi se na osnovu toga došlo do određenog zaključka [4]. Lanac zaključivanja unaprijed polazi od podataka, odnosno činjenica o postojećoj situaciji i problema koji treba riješiti. Kao prikazivanje primjer jednog takvog lanca možemo krenuti od postojećih finansijskih podataka, a kao problem koji treba riješiti postavlja se problem izračunavanja Altmanovog sistema pokazatelja [5] kako bi sagledali finansijsku sliku preduzeća. Računovodstveni ekspertni sistem prilikom izračunavanja Altman Z-faktora će nam ponuditi kao rješenje rezultat u rasponu od -4 do 8 na osnovu kojeg mi kao korisnik računovodstvenog ekspertnog sistema možemo zaključiti da naše preduzeće ukoliko ima rezultat tri i veći od tri ono je s finansijskog aspekta stabilno i velika je vjerovatnoća da će u budućnosti rasti i razvijati se. Međutim, ako je dobijeni rezultat prema Altman analizi manji od 1,80 tada je vjerovatnoća 95% da će preduzeće u roku od dvije godine otići u stečaj. Na sljedećoj slici je predstavljena Altman analiza u računovodstvenom ekspertnom sistemu.



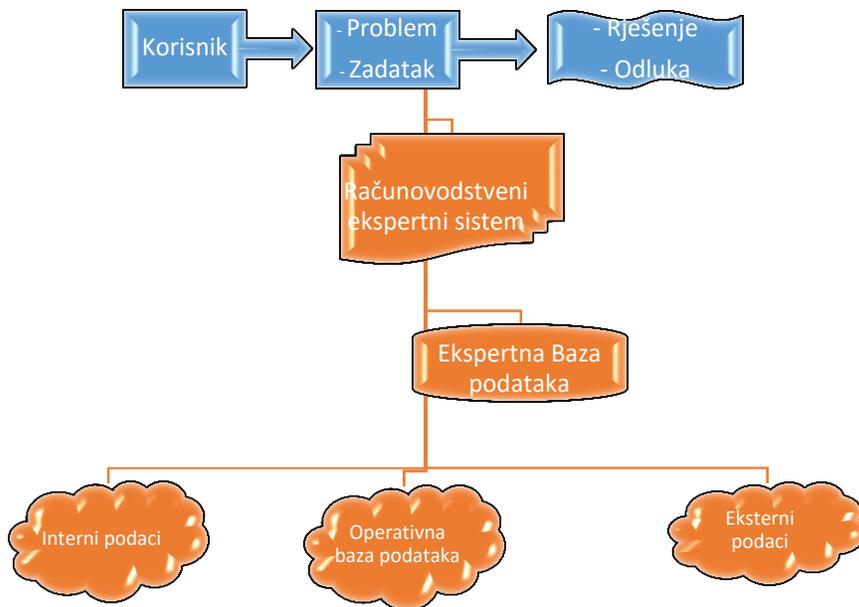
Slika 5.4. - Primjer interfejsa Pantheon - Sistem pokazatelja Altman Z-score

## 2. KOMPONENTE RAČUNOVODSTVENIG EKSPERTNOG SISTEMA

Svaki ekspertni sistem se sastoji od nekoliko osnovnih komponenti, pa tako i računovodstveni ekspertni sistem. Osnovne komponente računovodstvenog ekspertnog sistema su [6]:

- Baza znanja (knowledge base),
- Postupci izvođenja zaključaka (procedures for making inferences),
- Korisnički interfejs (user interface)
- Komponente koja objašnjava zašto su i kako izvedeni zaključci (components).

Računovodstveni ekspertni sistem u svom radu prvo kreće od baze podataka (knowledge base), dakle činjenica, pravila i definisanih odnosa kao bi se primjenom znanja eksperata pružili prijedlozi, dali savjeti, te oblikovala rješenja koja bi bila podrška odlučivanju ili bi sistemi donosili sami odluke.



**Slika 1** – Grafički prikaz funkcionisanja Računovodstvenog ekspertnog sistema

Na prethodnoj slici je prikazana osnova funkcija računovodstvenog ekspertnog sistema koji služi kao podrška u poslovnom upravljanju i odlučivanju, odnosno prikazuje primjenu poslovne inteligencije u računovodstvu. Iz ovog prikaza modela računovodstvenog ekspertnog sistema je vidljivo da se kod rješavanja problema i iznalaženja odluke ne koriste operativni podaci iz računovodstva i finansije, odnosno podaci iz operativne baze podataka već se operativni podaci i informacije iz operativne baze smještaju kasnije u ekspertnu bazu podataka. Tako dobijeni podaci se dalje ekstrahuju, transformišu, obrađuju i nadopunjuju iz raznih vanjskih izvora i drugih eksternih baza podataka i tek nakon toga služe kao podrška poslovnom odlučivanju i upravljanju. Kod pohrane podataka u ekspertnu bazu podataka nije u prvom planu ažurnost podataka kao što je slučaj u operativnoj bazi gdje su ažurnost i tačnost na prvom mjestu jer iz ove ekspertne baze trebamo dobiti dovoljnu količinu podataka da bi smo mogli iznaći rješenje problema ili odabrati najprihvatljiviju alternativu. Kod ekspertnog računovodstvenog sistema je potrebno imati ekspertnu bazu podataka iz koje ćemo crpiti potrebne informacije za donošenje odluka i iznalaženje rješenja. Ekspertnom računovodstvenom sistemu ne smije biti dopušteno da direktno koristi podatke iz operativne baze podataka jer bi takav vid korištenja znatno opteretio operativnu bazu podataka i uveliko usporio rad operativne baze što bi za rezultat imalo probleme u svakodnevnom radu. Kvalitet ekspertnog računovodstvenog sistema zavisi od nekoliko faktora, a to su:

- Količina i kvalitetu informacija i podataka koji se nalaze u bazi,
- Ekspertizi – kvalitetu stručnjaka koji su uključeni u proces stvaranja računovodstvenog ekspertnog sistema (inženjeri, analitičari, menadžeri, računovođe itd.),
- Novčana sredstva (budžet) za izradu ovakvog sistema.

Svaki od nabrojanih faktora su važni i predstavljaju važnu kariku u lancu izrade kvalitetnog računovodstvenog ekspertnog sistema jer samo ako su svi faktori sinergijski učestvuju u izradi ekspertnog sistema tek tada ćemo imati kvalitetan ekspertni sistem. Vrlo često ekspertni sistemi koriste se neuronskim mrežama te u takvim slučajevima nemoguće prepoznati granice ovih sistema [7].

## 2.1 Primjena računovodstvenih ekspertnih sistema

Primjena ekspertnih sistema u računovodstvu kao i opseg primjene istih je specifičan za svako preduzeće. Prvi počeci primjene ekspertnih sistema i vještačke inteligencije u računovodstvu primjećuju se u drugoj polovini prošlog stoljeća. Tako je 1977. godine bio dostupan ekspertni sistem pod nazivom

Taxman kojeg je razvio L.T. McCarthy[8]. Tako da se upravo 1977. godina smatra ključnom godinom početka primjene ekspertnih sistema u računovodstvu. Međutim, uvriježeno je mišljenje da se vještačka inteligencije nedovoljno primjenjuje u računovodstvu jer su istraživanja pokazala da samo 16% od ukupnog korištenja ekspertnih sistema se odnosi na korištenje u računovodstvu[9]. Ali ako pogledamo u kojoj mjeri su informacione tehnologije doživjele ekspanziju i prema predviđanjima stručnjaka koliko će se još razvijati za očekivat je i da će procenat primjene ekspertnih sistema u računovodstvu rasti i da će ekspertni sistemi zauzeti važno mjesto u računovodstveno – finansijsko – menadžerskoj profesiji.

Poslovna inteligencija u računovodstvu se može primjenjivati kroz različite kupljene i vlastito razvijene ekspertne sisteme. Odluka koju preduzeće treba da donese je ta da li će kupiti ekspertni sistem ili će razvijati vlastiti, ova odluka uveliko zavisi od finansijske snage, veličine preduzeća, ljudskih potencijala i kapaciteta samog preduzeća.

- Računovodstveni ekspertni sistemi se mogu koristiti za[10]:
- Oblikovanje,
- Predviđanje,
- Dijagnozu,
- Praćenje,
- Planiranje,
- Ispravljanje grešaka,
- Postupke popravka,
- Davanje instrukcija,
- Interpretaciju...

Ekspertni sistemi se mogu koristiti u okviru sljedećih područja računovodstva i revizije [11]:

- Ekspertni sistemi na polju finansijskog, upravljačkog računovodstva i računovodstva troškova,
- Ekspertni sistemi na polju poreza,
- Ekspertni sistemi na području kontrole i revizije,
- Ekspertni sistemi na polju analize.
- Na tržištu računovodstvene ekspertne sisteme srećemo obično kao samostalne informatičke aplikacije, a mali broj ćemo ih naći da predstavljaju integrisani dio računovodstvenog informacionog sistema.

Područja finansijskog, upravljačkog računovodstva ili računovodstva troškova gdje je moguća primjena ekspertnih sistema jesu [12]:

- Određivanje adekvatnosti računovodstvenog tretmana za složene računovodstvene transakcije,
- Određivanje kupaca kojima bi se mogla odobriti odgoda plaćanja na temelju postojećih podataka iz analitičkog knjigovodstva, kao što su učestalost kupovine, opseg kupovne, redovno izmirivanje obaveza,
- Analiza troškova i uočavanje značajnih odstupanja i određivanje razloga odstupanja,
- U sistemu nabavke zaliha, ekspertni sistemi upućuju na potrebe nabavke zaliha, a poneki omogućavaju nabavku bez ljudske intervencije,
- Kontrola troškova i analiza profitabilnosti,
- Budžetiranje kapitala,
- Analiza akvizicije i fuzije,
- Odluke o investiranju,
- Analiza ostvarivanja prihoda po regijama, po proizvodima,

- Planiranje novčanih tokova i usporedba sa ostvarenim veličinama s određivanjem razloga odstupanja i projekcija mogućih smijernica poboljšanja novčanih tokova u budućnosti,
- Ocjena opravdanosti proizvodnje određenog proizvoda utvrđivanjem cijene koštanja i usporedbom prodaje kroz određeno razdoblje,
- Mogućnost predviđanja trendova.
- Iako je primjena vještačke inteligencije na području poreza relativno nova, rješenje porezne problematike takođe se može znatno unaprijediti i olakšati kroz primjenu ekspertnih sistema i to kroz planiranje poreznog opterećenja preduzeća i razvoj porezne strategije, povrat poreza, analizu porezne problematike, određivanje poreznog tretmana investicija, otkrivanje poreznih kriminalnih radnji. Ako posmatramo mogućnost primjene ekspertnih sistema na nivou države, uvođenje ovakvih sistema bi moglo koristiti u svrhu izračunavanja godišnje naplate poreznih davanja ili povrata poreza, zatim u svrhu određivanja poreznih učinaka prilikom izmjene poreznih zakona.

Uvođenje ekspertnih sistema i njihova praktična primjena uveliko će olakšati donošenje odluka i rješenje problema uz manje angažovanje ljudskih resursa. Tako npr. ako posmatramo Upravu za indirektno oporezivanje BiH i sistem samooporezivanja obveznika koji izvještaj o poreznoj obavezi (PDV prijava) dostavljaju na mjesečnom nivou koristi od primjene i uvođenja ekspertnog sistema su višestruke jer ekspertni sistem je taj koji treba da analizira visinu porezne obaveze iskazane u prijavi od strane poreznog obveznika, i da upozori na svako značajno odstupanje podataka na poreznoj prijavi u odnosu na podatke dostavljene u prethodnim periodima. Takođe, navedeni sistem na osnovu unaprijed definisanih faktora rizika od strane eksperata u UINO BiH automatski prati prijavu podataka od strane obveznika i signalizira Upravi za svakog obveznika koji je ušao u polje rizika.

## ZAKLJUČAK

Na osnovu rezultata provedenog istraživanja nameće se zaključak da poslovna inteligencija u računovodstvu, odnosno računovodstveni ekspertni sistemi imaju značajnu ulogu u savremenom poslovanju. računovodstveni ekspertni sistem ima temeljnu ulogu kod fluktuacije poslovnih informacija. Da bi preduzeće u toku svog životnog ciklusa uspješno poslovalo, menadžment mora imati na raspolaganju dovoljnu količinu kvalitetnih informacija potrebnih za poslovno odlučivanje. Računovodstveni ekspertni sistem predstavlja generator različitog oblika poslovnih informacija i rješenja, međutim računovodstveni ekspertni sistem još uvijek nema značajno mjesto u poslovnom ambijentu BiH. Veoma korisno bi bilo značajnije urediti i unaprijediti upotrebu računovodstvenih ekspertnih sistema u savremenom poslovanju jer računovodstveni ekspertni sistemi povećavaju kvalitet poslovanja, transparentnost, smanjuje mogućnost izlaganja riziku u poslovanju, odnosno veća zastupljenost računovodstvenih ekspertnih sistema u svakodnevnom poslovanju bi značajno uticala na smanjenje privrednog kriminala i nezakonitog poslovanja jer bi i kontrolnim i inspekcijским organima olakšala kontrolisanje poslovanja.

## LITERATURA

1. [1] [2] <http://wikipedia.org>, preuzeto 09.03.2014. g
2. [3] [4] [5] [6] [11] [12] Ivana Mamić Sačer i Katarina Žager – „Računovodstveni Informacioni Sistem“ Hrvatska zajednica računovođa i finansijskih djelatnika, Zagreb, 2008. godine, str. 276.
3. [7] [8] Hall, Accounting Information System“, Lehigh University, second edition, South – Western College Publishing, 1999. g.
4. [9] [10] M.A. Vasarhelyi, „AI&ES in Accounting and Auditing: Knowledge Representation, Accounting Applications and the Future“, <http://accounting.rutgers.edu/raw/publisher/in-trol.htm>, 2003.

# PLANIRANJE POTREBA ZA LJUDSKIM RESURSIMA

## PLANNING THE NEEDS FOR HUMAN RESOURCES

Doc. dr. Dejan Gligović<sup>1</sup>

<sup>1</sup> VISOKA ŠKOLA MODERNOG BIZNISA BEOGRAD, Terazije 27.

### Apstrakt:

*Planiranje potreba za ljudskim resursima ili potencijalima predstavlja proces koji obuhvata analizu i identifikovanje potreba i raspoloživosti postojećeg angažovanog kadra kako bi preduzeće ili organizacija mogla uspešno realizovati postavljene ciljeve. Ove aktivnosti uglavnom sprovode rukovodioci ljudskih resursa ili članovi uprave za ljudske resurse koji prikupljene podatke odnosno informacije dobijene od svojih saradnika odnosno rukovodioca organizacionih jedinica, detaljno obrađuju i analiziraju, te na osnovu njih sačinjavaju planove koji se dostavljaju upravljačkim strukturama radi kreiranja kadrovske projekcije u budućem periodu. Upravljanje ljudskim resursima najjednostavnije rečeno podrazumeva brigu o ljudima unutar organizacije. Moglo bi se reći da je svrha upravljanja ljudskih resursa u poboljšanju rada zaposlenih na svaki mogući način.*

**Gljučne reči :** planiranje, ljudski resursi, upravljanje, zaposleni

### Abstract:

*Requirement planning of human resources is a process that involves the analysis and identification of needs and the availability of existing staff engaged to a company or organization to successfully implement its objectives. These activities are mainly carried out by human resources managers or members of the Directorate for Human Resources, which collected data or information obtained from its associates and managers of organizational units, processed and analyzed in detail, and based on them constitute the plans submitted to the management structures in order to create employment plan in the future . roles. Human resource management in simple terms means taking care of the people within the organization. It could be said that the purpose of the management of human resources is to improve the work of the employees in every possible way.*

**Key words :** planning, human resources, management, employees

## 1. ULOGA I ZNAČAJ LJUDSKIH RESURSA

Upravljanje ljudskim resursima odnosi se na politiku i aktivnosti u izvršavanju menadžerskih zadataka sa područja ljudskih resursa, naročito u pogledu pribavljanja, obuke, procene, kompenzacije u uslovima bezbednog i pravičnog okruženja za zaposlene u preduzeću.<sup>1</sup> (Dessler, str.2, 2002).

Uloga planiranja ljudskih resursa u organizaciji je višestruka. Planiranje ljudskih resursa omogućava organizaciji da:

- - smanji troškove kroz predviđanje i usklađivanje ponude i tražnje za ljudskim resursima, prije nego što višak ili manjak zaposlenih preraste u ozbiljan problem za organizaciju;
- - optimizira upotrebu raspoloživih veština i znanja;
- - unapredi celokupan proces biznis planiranja;
- - identifikuje raspoloživa specifična znanja i veštine, kao i tražnju za njima;
- - predvidi i analizira efekte alternativnih politika upravljanja ljudskim resursima.

Personalni planovi zasnivaju se na premisama – osnovnim pretpostavkama o budućnosti. Te premise su rezultat predviđanja. Planiranje radne snage (ili personala) predstavlja izradu planova za popunu

<sup>1</sup> Dessler G.: Framework of Human Resource Management, 2nd edition, Prentice Hall, New Jersey, 2002.

budućih slobodnih radnih mesta u kompaniji koja se zasniva na predviđanju slobodnih radnih mjesta i na odlučivanju o tome da li će ta radna mjesta biti popunjena kandidatima koji već rade u firmi ili kandidatima izvan firme. Licima koja su već zaposlena u firmi možda će biti potrebna obuka, pomoć i usavršavanje da bi se spremili za nova radna mesta, pa su stoga potrebni planovi obuke. Ako se traže kandidati izvan firme, potrebno je odlučiti koji će se izvori koristiti za regrutovanje radne snage. Prednosti internog regrutovanja su sledeće: kandidati dobro poznaju biznis kojim se kompanija bavi, poznaju organizaciju i nije im potreban period prilagođavanja. S druge strane, razvoj višeg i top menadžmenta zahteva ulaganje značajnog vremena i resursa, pa se zapošljavanje kandidata sa eksternog tržišta rada često čini daleko atraktivnijim rešenjem.

Od kraja 1980-tih godina sistematsko planiranje ljudskih resursa postaje za većinu kompanija sve važnije i neophodnije zbog dinamičnih promena u okruženju, kao što su: smanjenje ponude stručnjaka određenih profila na tržištu rada, pojava viškova srednjeg nivoa menadžmenta usled trenda „tanjenja“ organizacija i ukidanja srednje linije menadžera, brzo zastarevanje znanja menadžera i stručnjaka tehničkih profila, rastući otpor zaposlenih prema premeštajima itd. Planiranje ljudskih resursa za mnoge svetske kompanije predstavlja pravi izazov. One se suočavaju sa nepovoljnim demografskim promenama i povećanjem broja penzionera u odnosu na broj radno aktivnog stanovništva. Mnoge zemlje se suočavaju sa smanjenjem stope rasta stanovništva, pa se može očekivati da će sve više kompanija ohrabrivati starije radnike da što duže rade, umesto da se penzionišu.

Menadžer je važna osoba u procesu definisanja strategije kompanije. Propust kompanije da razmotri snage i slabosti radne snage može da dovede do izbora strategije koju kompanija nije sposobna da sledi. Na primer, jedna kompanija je izabrala strategiju smanjivanja troškova putem tehnološkog unapređenja. Izgrađeno je postrojenje zasnovano na kompjuterskim sistemima za podržavanje proizvodnje sa statističkim procesom kontrole. Iako se ovaj izbor može učiniti dobrim, kompanija je uskoro naučila da to nije tako. Otkriveno je da zaposleni nisu mogli da rade sa novom opremom jer je 25% radne snage bilo funkcionalno nepismeno. Prema tome, pre donošenja strategijskog izbora na nivou kompanije HR menadžer treba da razmotri sva pitanja u vezi sa ljudima i da usmerava top menadžment prema donošenju ‘pametnijeg’ strategijskog izbora.

U sledećoj tabeli možemo da vidimo koje su suštinske razlike u pristupu personalnog menadžmenta (čiji se fokus odnosi na troškove rada) i menadžmenta ljudskih resursa (čiji je fokus na shvatanju zaposlenih i njihovim sposobnostima.)

**Tabela 1.:** Razlika između personalnog menadžmenta i menadžmenta ljudskih resursa<sup>2</sup>

	<b>Personalni menadžment</b>	<b>Menadžment ljudskih resursa</b>
Perspektiva vremena i planiranja	<i>Kratkoročno, reaktivno, marginalno, ad hoc</i>	<i>Dugoročno, strateško, proaktivno, integrisano</i>
Psihološki stav zaposlenih prema organizaciji	<i>Povinovanje i saglasnot</i>	<i>Posvećenost</i>
Sistem kontrole	<i>Eksterna kontrola</i>	<i>Samokontrola</i>
Odnosi između zaposlenih	<i>Kolektivizam uz nisko poverenje</i>	<i>Individualizam uz puno poverenja</i>
Preferirana struktura	<i>Birokratija, centralizacija, formalno definisana pravila</i>	<i>Organska struktura i fleksibilna pravila</i>
Uloga personalnog menadžera/ menadžera ljudskih resursa	<i>Specijalista/profesionalac</i>	<i>Integrisan u menadžment strukturu</i>
Kriterijum za evaluaciju uspeha	<i>Minimizacija troškova</i>	<i>Maksimum koristi (ljudi kao najvažniji resurs)</i>

<sup>2</sup> Tyson S.: Essentials of Human Resource Management, Butterworth-Heinemann, United Kingdom, 2006.

## 2. CILJEVI PLANIRANJA LJUDSKIH RESURSA

Osnovni cilj upravljanja ljudskim resursima je poboljšanje koordinacije i pojačavanje intenziteta sinergije snaga preduzeća u pravcu ostvarivanja ciljeva organizacije. Za menadžment ljudskih resursa se može reći da je postigao osnovni cilj, ako je ostvario poboljšanje radnog učinka zaposlenih na strateški, eički i društveno odgovoran način.<sup>3</sup> (Šušnjar G.,str.16, 2006.).



**Slika 2.:** Uloga i ciljevi menadžmenta ljudskih resursa

*Izvor :* Torrington. D.,Hall, L.,Taylor, S. "Menadžment ljudskih resursa", str.8, Data status, Beograd, 2004.

Planiranjem ljudskih resursa ostvaruju se brojni ciljevi i to:

- privlačenje i zadržavanje kadrova sa potrebnim znanjima, veštinama, sposobnostima i drugim potencijalima;
- predviđanje mogućih viškova i manjkova radne snage, kao i mera za njihovo rešavanje;
- obezbeđivanje kvalitetne, dobro obučene i fleksibilne radne snage, radi osposobljavanja organizacije za lakše prilagođavanje zahtevima okruženja;
- smanjenje zavisnosti organizacije od eksternog okruženja, kroz zadržavanje i razvoj postojećih kadrova (u meri u kojoj se to može bezbolno činiti);
- bolje korišćenje ljudskih resursa, naročito pomoću fleksibilnih oblika zapošljavanja i fleksibilnih oblika radnog vremena.

Ako bi smo željeli da grupišemo parcijalne ciljeve, a koji se izvode iz osnovnog cilja upravljanja ljudskim resursima onda bi smo ih mogli grupisati na sledeći način:

- Organizacioni cilj – adekvatnim tertmanom i motivacijom zaposlenih omogućava se uspešnije poslovanje i dostizanje postavljenih ciljeva organizacije;
- Funkcionalni cilj – nivo doprinosa upravljanja ljudskim resursima i veličina personalnog odjeljenja mora biti u skladu sa potrebama organizacije, odnosno u funkciji ostvarivanja ciljeva i realizaciji organizacione strategije;
- Društveni cilj – društveni sistem vrednosti neformalno, odnosno država formalno, zakonima i propisima, definiše i uređuje norme ponašanja u domenu radnih odnosa. Nesposobnost preduzeća da svoje resurse koristi u skladu sa društveno propisanim normama može izazvati neželjene posljedice;

<sup>3</sup> Šušnjar G. : Menadžment ljudskih resursa, E.F. Subotica, Subotica, 2006.

- Lični cilj – neophodno je podržati i pomoći zaposlenima u sticanju ugleda, postizavanju ličnog uspeha kao i napredovanja u karijeri, ukoliko ostvarivanje tih individualnih ciljeva doprinosi ostvarivanju ciljeva organizacije. dimenziju planiranja. identifikovani pojedinci u potpunosti kvalifikovali i pripremili za unapređenje u budućnosti.

### 3. PREDVIĐANJE POTREBE ZA LJUDSKIM RESURSIMA

Poslovi planiranja ljudskih resursa tradicionalno spadaju u oblast rada sektora ljudskih resursa. S obzirom da su za planiranje potrebne informacije iz svih delova organizacije, linijski menadžeri su nužno uključeni u čitav proces. Kod strategijskog planiranja ljudskih resursa, koje se oslanja na strategijski plan organizacije, potrebno je da se i top menadžment uključi u proces planiranja.

Planiranje može biti:

- Agregatno – fokusirano je na poslove ili na familije poslova kao što su: poslovi na kojima radi veći broj izvršilaca, poslovi srednjeg nivoa menadžmenta ili poslovi odmah ispod nivoa srednjeg menadžmenta. Akcenat je na broju izvršilaca koji će biti potrebni za određeno radno mjesto.
- Individualno – vezano je za važne pozicije u organizaciji kao što su pozicije višeg i top menadžmenta. Kod planiranja sukcesije top menadžera, obično se identifikuje od jednog do tri kandidata sa potencijalom za ovu poziciju i predlažu se dodatne obuke kako bi se identifikovani pojedinci u potpunosti kvalifikovali i pripremili za unapređenje u budućnosti.

Suštinski je važno znati kolika će biti tražnja za proizvodima ili uslugama firme. Stoga je uobičajeno da se najpre predvide prihodi, a zatim proceni broj zaposlenih koji je potreban da se dostigne taj obim prodaje. Pored očekivane tražnje za proizvodima ili uslugama, potrebe za personalom mogu da odražavaju:

- očekivani obrt zaposlenih (koji je rezultat prekida radnog odnosa ili otkaza);
- kvalitet i veštine zaposlenih (sa aspekta onoga što su promenljive potrebe firme);
- strateške odluke da se poboljša kvalitet proizvoda ili usluga ili da se uđe na nova tržišta;
- tehnološke i druge promene čiji je rezultat povećana produktivnost;
- finansijske resurse koje odeljenje ima na raspolaganju.

Za predviđanje personala menadžeri imaju na raspolaganju nekoliko jednostavnih metoda i to:

- Analiza trenda – podrazumeva proučavanje broja zaposlenih u firmi u proteklih pet ili više godina s ciljem da se predvide buduće potrebe. Tako se može izračunati broj zaposlenih u firmi na kraju svake od prethodnih pet godina ili broj zaposlenih u svakoj podgrupi (npr. zaposleni u prodaji, proizvodnji, sekretari i menadžment) na kraju svake od tih godina. Cilj je da se utvrde trendovi vezani za zaposlene koji bi mogli da se nastave i ubuduće.
- Analiza razmere – broj zaposlenih se predviđa na osnovu odnosa između nekog uzročnog faktora (npr. obim prodaje) i potrebnog broja zaposlenih.
- Šema povezanosti – predstavlja grafički prikaz povezanosti dve varijable (npr. mera poslovne aktivnosti i broj zaposlenih u firmi). Ako ta veza postoji i ako je moguće predvideti nivo poslovne aktivnosti, onda je moguće proceniti potrebe firme za ljudskim resursima.
- Menadžerska procena ima značajnu ulogu u planiranju ljudskih resursa. Važni faktori koji mogu da utiču na predviđanja broja zaposlenih su: odluke da se poboljša kvalitet proizvoda ili usluga ili da se uđe na nova tržišta, tehnološke i administrativne promene kojima bi se povećala produktivnost i planirani finansijski resursi koji će biti na raspolaganju.

Planiranje ljudskih resursa smatra se integralnim delom procesa poslovnog strateškog planiranja. Sa definisanjem poslovnih aktivnosti organizacije, moraju se predvideti i njeni potencijali, neophodni za

ostvarivanje projektovanih ciljeva. U sklopu tih potencijala ključno mesto treba da imaju ljudski potencijali, upravo zato što upravljanje ljudskim resursima podrazumeva proces odlučivanja kojim se kombinuju sledeće aktivnosti:

- obezbeđivanje kadrova sa potrebnim znanjima, sposobnostima, veštinama i drugim potencijalima;
- motivisanje zaposlenih, radi ostvarivanja visoke produktivnosti rada;
- obezbeđivanje interaktivnih veza između organizacionih ciljeva i aktivnosti vezanih za planiranje ljudskih resursa.

Obezbeđivanje potrebnog broja ljudi sa odgovarajućim kvalifikacijama i kvalitetima omogućava ostvarivanje strateških ciljeva organizacije. U organizaciji u kojoj ne postoji jasna poslovna strategija, proces planiranja ljudskih resursa ne može biti uspešan. Ako se ne zasniva na jasnoj viziji i strategiji poslovanja, njime se ne mogu, na kvalitetan i odgovoran način, sagledati svi elementi plana. Poslovno strateško planiranje je osnova na kojoj se temelji celokupan sistem planiranja ljudskih resursa. Tipičan koncept planiranja ljudskih resursa podrazumeva:

- predviđanje buduće tražnje ljudskih resursa (predviđanje tražnje);
- predviđanje buduće ponude ljudskih resursa (predviđanje ponude);
- sačinjavanje planova za usklađivanje ponude i tražnje ljudskih resursa.

Planiranje ljudskih resursa više je usmereno ka potencijalima koji će zaposlenima u budućnosti biti potrebni. Takvo planiranje ne oslanja se samo na planove ponude i tražnje ljudskih resursa, već na druge odgovarajuće planove i faktore mogućeg uticaja.

U uslovima poslovanja koje diktira globalizacija, usled dinamičnih promena u okruženju i smanjenja ponude stručnjaka određenih profila na tržištu rada, povećava se broj organizacija koje sprovode plan bar jednom godišnje. Organizacije koje imaju više iskustva u planiranju i imaju kompleksnije potrebe planiranja, unapred planiraju za dve do tri naredne godine.<sup>4</sup> (Martinović M, st. 24, 2014)

## ZAKLJUČAK

Proces tranzicije u kome se nalazimo, transformacija društvene svojine u drugačije svojinske oblike, uključivanje u svetske trgovinske tokove, strana ulaganja u domaća preduzeća i dr. zahtevaju korenitu promenu u odnosu prema ljudskim resursima, kao i u načinu njihovog korišćenja. Za takvu promenu, pored pozitivnog stava prema promenama, potrebna su i odgovarajuća znanja bez kojih nema napredovanja. Ona treba da posluže kao inspiracija za nalaženje sopstvenih modela, ali istovremeno i kao osnova za brzo i efikasno projektovanje i primenjivanje konkretnih rešenja. Zbog neusklađenosti programa obrazovnih institucija sa realnim potrebama tržišta kao i izraženim nedostatkom kvalifikovane radne snage u proizvodnim delatnostima, pred menadžmentom ljudskih resursa kao i pred menadžmentom preduzeća postavlja se veoma delikatan zadatak – planiranje potreba ljudskih resursa. Pretpostavlja se da bi redefinisavanje obrazovnih programa kao i uvođenje dualnog obrazovanja u školske programe, u značajnoj meri omogućilo kompanijama da u budućem razdoblju imaju daleko širi i heterogeniji ljudski potencijal na tržištu rada a što bi imalo za posledicu da kompanije efikasnije realizuju postavljene strategije i ciljeve.

## LITERATURA

1. Dessler G.: Framework of Human Resource Management, 2nd edition, Prentice Hall, New Jersey, 2002.
2. Martinović M.: Menadžment ljudskih resursa, VPTŠ, Užice, 2014
3. Šušnjar G. : Menadžment ljudskih resursa, E.F. Subotica, Subotica, 2006.
4. Torrington. D.,Hall, L.,Taylor, S. "Menadžment ljudskih resursa", Data status, Beograd, 2004
5. Tyson S.: Essentials of Human Resource Management, Butterworth-Heinemann, United Kingdom, 2006.

<sup>4</sup> Martinović M.: Menadžment ljudskih resursa, VPTŠ, Užice, 2014



# ANALYSIS OF HUMAN RESOURCE MANAGEMENT: A CASE STUDY OF RADIO BROADCASTING COMPANY B92

## ANALIZA MENADŽMENTA LJUDSKIH RESURSA: STUDIJA SLUČAJA RADIO DIFUZNO PREDUZEĆE B92

Doc. dr Aleksandra Brakus<sup>1</sup>

<sup>1</sup> Visoka škola modernog biznisa, brakus011@gmail.com

### Sadržaj:

Cilj rada je da se pokaže koliko je važan menadžment ljudskih resursa za određenu kompaniju. Odabir kvalitetne radne snage i njihova motivacija predstavljaju ključ razvoja moderne institucije. Danas se uspeh kompanije meri onim što mogu bolje i drugačije da urade u odnosu na druge, a ono što ih razlikuje su ljudi koji u njima rade. Zato ne čudi da se sve veća pažnja i u literaturi i u praksi poklanja istraživanju i primeni najefikasnijih načina upravljanja ljudskim resursima u organizaciji: od planiranja ponude i tražnje, preko regrutovanja dovoljnog broja kvalifikovanih kandidata i selekcije i zapošljavanja najboljih, preko treninga i razvoja zaposlenih, njihovog nagrađivanja do efikasnog upravljanja procesom fluktuacije zaposlenih u organizaciji.

**Gljučne reči:** ljudski resursi, motivacija, odabir radne snage

### Abstract:

The aim of this paper is to show how important is human resource management for a particular company. Selection of high-quality labour and their motivation are the key to the development of modern institutions. Today, the company's success is measured by what can be better and different to do in relation to the other, and what sets them apart are the people who work in them. It is therefore not surprising that more attention both in literature and practice is devoted to research and implement of the most effective ways of managing human resources in the organization: from the planning of supply and demand, through the recruitment of a sufficient number of qualified candidates and the best selection and recruitment through training and development of employees, their rewarding through effective process management staff turnover in the organization.

**Key words:** human resources, motivation, labour

### UVOD

Adaptacija organizacije na promene u tehnologiji, zahtevima tržišta i sl., ne može se postići bez adekvatnog razvoja ljudskih resursa. Oni su osnovni uzrok uspeha ili neuspeha organizacije. Kada se formiraju operativni planovi i kada se definiše organizaciona struktura, koja podržava te planove, ključna funkcija je kadrovska operativa, koja obezbeđuje vitalnost organizacionoj strukturi i realizaciji utvrđenih planova. Uspešne organizacije moraju da imaju prave ljude na pravim mestima i u pravo vreme. Sposobni ljudi mogu da nadomeste loše planove, ali se ni najbolji planovi ne mogu ostvariti sa lošim radnicima.<sup>1</sup>

Ljudi su najznačajniji resurs u jednoj organizaciji i upravljanje ljudskim resursima predstavlja vrlo složen proces.

Menadžment ljudskih resursa je deo nauke o organizaciji koji se bavi proučavanjem svih aspekta zaposlenosti u organizaciji. Menadžment ljudskih resursa je najpre bila profesija, koja je nastala u periodu trajanja I svetskog rata, koja se tridesetih godina XX veka izdvojila u posebnu naučnu disciplinu. U isto vreme menadžment ljudskih resursa je i važna upravljačka funkcija u organizaciji, koja se poslednjih

<sup>1</sup> Petković Mirko, *Kadrovski menadžment*, Fakultet Scenskih i Primenjenih Umetnosti, Akademija Lepih Umetnosti, Beograd, 2004. str. 26

godina suočava sa brojnim izazovima globalizacije, brzih tehnoloških promena, promena u demografskoj strukturi i sl.<sup>2</sup>

Kompanije moraju poklanjati veću pažnju pitanjima angažovanja, motivisanja, unapređivanja i uspostavljanja međuljudskih odnosa koji doprinose boljem timskom radu.

Menadžer ne može biti dobar rukovodilac ako ne zna da usmerava, koordinira i motiviše podređene radnike ili menadžere.

Zbog sve oštrije konkurencije i turbulentnog okruženja potrebno je da se shvati da su kvalitetni i kvalifikovani ljudi najvrednija imovina jedne organizacije.

Najznačajnije izazove za menadžment ljudskih resursa XXI veku predstavljaće: usporavanje društvenog rasta, internet revolucija, globalizacija, promene radnog zakonodavstva i promene karakteristika radne snage.

Preduzeće B92 čine: televizija, radio, web portal. Ostale aktivnosti B92 su izdavaštvo i neprofitna humanitarna organizacija – Fond B92.

U Pravilniku o organizaciji i sistematizaciji poslova B92 postoje tačni opisi poslova zaposlenih u ovoj organizaciji. U ovom pravilniku dat je tačan opis posla i uslova koje zaposleni moraju da poseduju za određeno radno mesto. Navedno je koje su njihove odgovornosti i ko im je direktno nadređeni. Pregledanjem ovog dokumenta može se zaključiti da je veoma precizan ali da se u njemu navodi da zaposleni u dogovoru sa direktorom prihvata i druge obaveze.

Kolektiv B92 čine mladi ljudi starosne dobi između 30 i 45 godina. Takav tim mladih ljudi dosta je doprineo da ova medijska kuća ima moderne programske sadržaje koji su aktuelni, informativni i zabavni. Na ovaj način B92 se izdvojio od konkurencije na medijskom tržištu. Povećani broj komercijalnih televizija uticao je na stvaranje konkurencije na ovom tržištu, što je za posledicu imalo poboljšanje programa, posvećivana je pažnja interesima gledalaca, pa su emitovani i oni programi koji su bili ne spojivi sa njenom prirodom. Danas komercijalne televizije sve više preuzimaju primat od javnih televizija time što i one postaju mediji u službi javnosti.<sup>3</sup> Ova medijska kuća je shvatila da su kvalitetni i kvalifikovani ljudi veoma važni u jednoj organizaciji i da je korporativna kultura ključna da bi se zaposleni osetili uvaženi i poštovani i motivisani za dalje uspehe u radu. Jedan od zadataka B92 je i očuvanje stečenog ugleda u zemlji i svetu. Ova medijska kuća ima svoj prepoznatljiv imidž, koji pored toga što ima misiju da obezbeđuje kvalitetne programske sadržaje koji informišu, zabavljaju i pomažu publici da razume okruženje, ova organizacija je i društveno odgovorna jer ima akcije davanja krvi, izgradnje sigurne kuće i mnoge donacije za medicinske aparate. Društvena odgovornost kao organizacioni zadatak je odnos menadžmenta prema sredini. Međutim kada je u pitanju jedna institucija od posebnog društvenog značaja kao što je televizija, društvena odgovornost dobija i novu dimenziju, a to je „odnos televizije prema društvu“.<sup>4</sup>

Sa rastom organizacije javila se potreba za uvođenjem odeljenja za ljudske resurse. Uobičajena praksa je da sva preduzeća koja imaju više od 150 zaposlenih formiraju posebnu organizacionu jedinicu u kojoj će se obavljati poslovi vezani za ljudske resurse. Stepem podele rada i broj radnih mesta zavisiće od obima i stepena razvijenosti poslova upravljanja ljudskim resursima. Poslove u ovom sektoru treba da obavljaju profesionalni menadžeri ljudskih resursa i stručnjaci raznih humanističkih profila: psiholozi, antropolozi, socijalni radnici, pravnici i ekonomisti.<sup>5</sup>

Analizirajući Pravilnik o organizaciji i sistematizaciji u kome se nalazi opis posla direktorke za ljudske resurse, može se zaključiti da je njen zadatak da u skladu sa strategijom B92 predlaže i implementira strategiju razvoja ljudskih resursa kako bi kompanija ostvarila postavljene ciljeve. Zadužena je i za selekciju i razvoj kadrova i za utvrđivanje zakonskih okvira kojima se utvrđuju prava, obaveze i odgovornosti zaposlenih i drugih radno angažovanih lica u ovoj medijskoj organizaciji.

<sup>2</sup> Bogičević Biljana, *Menadžment ljudskih resursa*, Centar za izdavačku delatnost Ekonomskog fakulteta, Beograd, 2004. str. 2

<sup>3</sup> Peković Goran, *Menadžment komercijalne televizije*, Fakultet dramskih umetnosti, institut za pozorište, film, radio i televiziju, Beograd, 1995. str. 18.

<sup>4</sup> Ibid. Str. 110.

<sup>5</sup> Bogičević Biljana, *Menadžment ljudskih resursa*, Centar za izdavačku delatnost Ekonomskog fakulteta, Beograd, 2004. str. 11.

Njena uloga je veoma bitna u unapređenju interne komunikacije, organizacione kulture i međuljudskih odnosa. Takođe učestvuje u planiranju, selekciji, edukaciji i otpuštanju zaposlenih. Daje predlog o visini zarada prema proceni složenosti radnog mesta, znanja i iskustva i rezultata rada. Treba znati da direktor B92 daje jedinsvene kriterijume za utvrđivanje zarada, bonusa, nagrada i kazni. Zajedno sa direktorima sektora utvrđuje predloge za nagrade i bonuse. U ovom sektoru postoji baza podataka o zaposlenima u B92 i o potencijalnim kandidatima. Direktorica ovog sektora rukovodi disciplinskim postupkom ukoliko dođe do neke prijave i poremećaja ljudskih odnosa. Njeno zaduženje je i briga o zdravlju zaposlenih. Takođe ona predlaže sistem na osnovu koga se vrši ocenjivanje učinka zaposlenih i predlaže rešenja u procesu reorganizacije. Direktorica sektora za ljudske resurse šalje izveštaje direktoru B92 o svom radu.

Pravilnik o kućnom redu predstavlja dokument u kome se utvrđuju pravila kućnog reda, pravila ponašanja i radna disciplina svih zaposlenih u B92. Ovim Pravilnikom uređuju se pravila kućnog reda, pravila ponašanja i radna disciplina zaposlenih i radno angažovanih lica u B92, u zgradi B92, od dolaska zaposlenih na rad, za vreme rada, do odlaska sa rada. Ovaj Pravilnik predstavlja sastavni deo Pravilnika o radu B92.

Zaposleni je dužan da se svakodnevno pridržava odredbi ovog Pravilnika i da na taj način svojim savесnim ponašanjem doprinosi očuvanju i povećavanju ugleda B92 u poslovnom svetu kao i u ostvarivanju visoko poslovnih rezultata B92.

Zaposlenom koji ne poštuje kućni red, pravila ponašanja i radnu disciplinu utvrđenu ovim pravilnikom, poslodavac može da otkaze ugovor o radu.

U ovom Pravilniku može se saznati više o sledećim pitanjima:<sup>6</sup>

- početak i kraj rada, promena radnog mesta u okviru B92
- poštovanje svih procedura
- ocena rad
- upotreba komunikacijskih kanala (interni internet – intranet, standardizovani email, oglasne table i sl.)
- upotreba identifikacionih kartica
- otvaranje prozora i pušenje
- instaliranje softvera
- telefoniranje u privatne svrhe
- radna disciplina
- poslovna tajna itd.

Planiranje ponude i tražnje za ljudskim resursima je proces u kojem se na osnovu anticipiranih promena u internom i eksternom okruženju predviđaju potrebe za ljudskim resursima. Iz intervjua sa zaposlenima u sektoru za ljudske resurse B92 može se zaključiti da su zbog svetske ekonomske krize morali da naprave planove u kojima su morali da predvide promene koje će uticati na B92. Na osnovu analiza donešena je i odluka da se nekim honorarnim saradnicima ne produže ugovori. Planiranje ljudskih resursa je veoma važno s obzirom da promene u organizaciji i u okruženju utiču na poslovanje organizacije B92. Na osnovu planiranja ljudskih resursa određuje se strategija za pribavljanje, korišćenje, unapređivanje i očuvanje ljudskih resursa.

Analiza poslova je proces prikupljanja relevantnih informacija o poslovima i definisanja znanja, veština i sposobnosti potrebnih za obavljanje konkretnog posla.

Regrutovanje kandidata za upražnjena radna mesta je proces privlačenja kvalifikovanih kandidata u takvom broju koji će organizaciji omogućiti da izabere najbolje za popunjavanje upražnjenih radnih mesta. Na primeru B92 kada se ukaže potreba da se popuni radno mesto, prvo se traži rešenje među već postojećim kadrom. Interna ponuda ljudskih resursa se kontinuirano menja sa zapošljavanjem novih ljudi, penzionisanjem starih zaposlenih, napuštanjem organizacije od strane nezadovoljnih pojedinaca, otkaza i sl.<sup>7</sup> Interno regrutovanje ima više prednosti: već su poznate radne sposobnosti kandidata, motivacioni potencijal za postojeće zaposlene, ušteda vremena i resursa. Ako je neophodno vrši se i eksterno regrutovanje.

<sup>6</sup> <http://www.intranet.nb.b92.net>

<sup>7</sup> Bogićević Biljana, *Menadžment ljudskih resursa*, Centar za izdavačku delatnost Ekonomskog fakulteta, Beograd, 2004. str. 74.

Selekcija kandidata je proces u kojem se vrši izbor između prijavljenih kandidata za određeni posao i donosi odluka o zapošljavanju, odnosno odbijanju kandidata. U sektoru za ljudske resurse B92 postoje kriterijumi za selekciju prijavljenih kandidata za određeni posao. Proces selekcije počinje od opisa posla i specifikacije. Na osnovu informacija o kandidatu, njegovom obrazovanju, predhodnom radnom iskustvu, preporukama za posao i sl., vidi se ko od kandidata ispunjava minimum traženih uslova. Drugi korak u vršenju selekcije kandidata su intervjui i testovi za proveru sposobnosti kandidata za određeno radno mesto. Ako kandidat zadovolji sve uslove, mora da prođe probni rad u trajanju od tri meseca. U procesu selekcije pored zaposlenih u sektoru za ljudske resurse učestvuju i menadžeri sektora u kojima će kandidati raditi.

Izborom najboljeg kandidata proces zapošljavanja nije gotov. Sektor ljudskih resursa ima zadatak da novoprimitelne kandidate upozna sa organizacijom, kodeksom ponašanja u njoj, sadržajem organizacione kulture, očekivanjima na poslu, kao i da obezbede obuku za posao koji će obavljati. Sve ove aktivnosti zajedno čine proces socijalizacije novozaposlenih.

Obuka zaposlenih postaje sve značajnija aktivnost u okviru funkcije upravljanja ljudskim resursima usled globalizacije svetske privrede, jačanja potrebe za vođstvom, rastućeg značaja znanja, potrebe privlačenja talentovanih pojedinaca. Kompanije širom sveta investiraju milione u organizovanje različitih programa obuke zaposlenih kako bi ostvarili konkurentsku prednost na tržištu.

Obuka ili trening zaposlenih se može definisati kao planski napor organizacije da poboljša performanse zaposlenih na njihovom radnom mestu ili na nekom povezanom radnom mestu.

Organizaciji B92 pridaje veliki značaj obukama i razvoju znanja zaposlenih. Zaposleni u ovoj organizaciji imali su treninge koje su im držali stručnjaci iz V. Britanije. Ove treninge iz različitih oblasti: marketinga, produkcije, menadžmenta, novinarstva, je finansirala Evropska agencija za rekonstrukciju. Iz razgovora sa zaposlenima u sektoru ljudskih resursa može se zaključiti da se određene veštine i iskustvo zaposlenih u B92 veoma vrednuju i da je ključ sticanja i održavanje konkurentске prednosti na tržištu razvoj intelektualnog kapitala.

Ocenjivanje performansi zaposlenih je proces u kojem se ocenjuje doprinos zaposlenih ostvarenju organizacionih ciljeva u nekom definisanom vremenskom periodu. Ocenjivanje performansi treba zaposlenima da pojasni organizacione ciljeve koji treba da se ostvare u određenom vremenskom periodu, često je viđeno kao sredstvo za ojačavanje poželjnih organizacionih vrednosti. Ocenjivanje performansi je često vezano za ostale aktivnosti upravljanja ljudskih resursa kao što su regrutovanje i selekcija, nagrađivanje, planiranje i obuka i razvoj, unapređivanje zaposlenih, plate i sl. Mogući pozitivni efekti ocenjivanja performansi zaposlenih su višestruki, povećanje motivacije da se radi efikasnije, zarade i unapređenja se alociraju na pravednoj osnovi i organizacioni ciljevi se mogu učiniti jasnijim i prihvatljivijim zaposlenima.

Zaštita zdravlja i sigurnosti zaposlenih kroz unapređenje radnih uslova, programe za smanjenje stresa, savetovaništva i sl. Organizacija B92 organizuje sistemacke lekarske preglede, organizuju se pregledi za identifikovanje rizika kao što su: pušenje, alkohol, stres itd. Ova organizacija ulaže u zdravlje svojih zaposlenih i smatra da je fizičko i mentalno zdravlje zaposlenih veoma bitno za produktivnost i ostvarivanje ciljeva organizacije.

Upravljanje procesom napuštanja organizacije predstavlja planiranje i realizaciju različitih programa napuštanja organizacije od strane zaposlenih kao što su: davanje otkaza zaposlenima, dobrovoljno napuštanje organizacije od strane zaposlenih, penzionisanje i sl.

### **Mogućnost primene menadžment teorije**

Da bi organizacija mogla da na racionalan način upravlja motivisanošću svojih zaposlenih potrebno je da se upozna sa Teorijom ljudske motivacije Abrahama Maslova<sup>8</sup>. Ova teorija je poznata kao Maslovljeva hijerarhija potreba, a temelji se na kompleksnosti ljudske ličnosti i potreba koje su hijerarhijski organizovane. Maslov je potrebe grupisao u pet kategorija prema rastućoj važnosti a to su:

- Fiziološke potrebe (hrana, voda, toplina, san itd.)
- Potrebe za sigurnošću (od fizičke opasnosti i oslobađanjem od straha od gubitka posla, imovine, stana, lična i porodična sigurnost od pretnji, opasnosti i bolesti)

<sup>8</sup> Maslov Abraham, *Motivacija i ličnost*, Nolit, Beograd, 1982. str. 92

- Potrebe za povezanošću i prihvatanjem (za prijateljstvom, ljubavi i pripadanjem)
- Potrebe za poštovanjem (za samopoštovanjem i poštovanjem od drugih)
- Potrebe za samopotvrđivanjem ili samorealizacijom (za osobnim razvojem, samoostvarenjem i realizacijom punog osobnog potencijala)

Maslov tvrdi da najjače motivaciono delovanje imaju potrebe koje nisu zadovoljene. Čim se neka potreba zadovolji, prelazi se na sledeći stepen potreba u hijerarhiji potreba koje nisu zadovoljene. Ova teorija je važna za menadžment jer za uspešno vođenje ljudi je potrebno poznavanje važnosti i raznolikosti njihovih potreba i što potpunije zadovoljavanje tih potreba.

Motivacija predstavlja proces svesnog pokretanja i usmeravanja ljudske aktivnosti prema određenom cilju. Reč motivacija od latinske reči *moveo, movere*, što znači *kretati se*.

U okviru menadžmenta motivacija igra važnu ulogu jer njome menadžer nastoji zadovoljiti želje i nagone svojih saradnika kako bi njihovo ponašanje bilo poželjno i prihvatljivo za organizaciju.

Jedna od ključnih uloga menadžera u okviru neke organizacije jeste motivisati svoje saradnike radi ostvarivanja postavljenih ciljeva organizacije. Ali ljudi su različito motivisani za rad, tj. pokazuju različiti nivo zalaganja za obavljanje svojih zadataka, a od njihovog zalaganja i kvaliteta rada zavisi i uspešnost samog menadžera, njegove celine, a samim tim i samog preduzeća. Zbog toga je suštinska uloga samog menadžera da svoje aktivnosti usmerava ka stvaranju takvih uslova koji bi obezbedili adekvatnu zainteresovanost svakog pojedinca za ostvarivanje cilja organizacije, znači da ih motiviše. Motivacija predstavlja rezultat interakcije pojedinaca i konkretne situacije. Ona predstavlja sredstvo ka ostvarivanju određenih ciljeva, a ocenjuje se kroz svrhu koju postiže.

Kada se zadovolje niže potrebe (fiziološke potrebe) javljaju se nove, više potrebe. Menadžment mora uvek da pruži potreban nivo sigurnosti svojim zaposlenim. Stalni radni odnos, nad kojim ne lebdi svakodnevna mogućnost otkaza, razumno ponašanje menadžera, izdavanje naređenja kroz isti uhodani mehanizam upravljanja i sl., su načini da menadžment motiviše zaposlene. Zbog svetske ekonomske krize u predhodnom periodu dobar deo honorarnih radnika koji su radili u B92 je dobilo otkaz. Na osnovu iskaza zaposlenih u ovoj medijskoj kući može se zaključiti da se očekuju organizacione promene, zbog promene vlasničke strukture. Te okolnosti izazivaju nesigurnost i neizvesnost kod nekih zaposlenih u B92.

Potrebe za povezanošću i pripadanjem predstavljaju viši nivo koji i ne može biti zadovoljen na pravi način ukoliko nije zadovoljena potreba za sigurnošću. Osećaj pripadnosti predstavlja jedan od značajnih motiva jedne organizacije. Iz intervju sa zaposlenima u organizaciji B92 može se uočiti da oni imaju osećaj pripadnosti ovoj organizaciji kao i osećaj ponosa što rade za ovu medijsku organizaciju. Takođe kao što smo mogli da zaključimo iz razgovora sa zaposlenima u sektoru za ljudske resurse dosta se radi na razvoju i održavanju organizacione kulture kako bi se unapredila interna komunikacija. B92 ima *friends and family* politiku usmerenu na zaposlene koji imaju decu. Neki zaposleni koji imaju malu decu mogu da rade od kuće. Za Novu godinu organizuju priredbe za decu i dele se paketići. U slučaju bolesti ili smrti užih članova porodice i roditelja organizacija B92 izdvaja sredstva za pomoć zaposlenima. Ova organizacija brine o svojim zaposlenima i to kod njih izaziva osećaj pripadnosti.

Potrebe za poštovanjem predstavlja viši nivo potreba, koje menadžment mora da zadovolji. Poštovani zaposleni osećaju da su vredni i korisni. Menadžeri moraju da poštuju svoje zaposlene i da im to pokažu. To mogu postići ukoliko poštuju svačiji rad, nagrade dodatni napor, rad i zalaganje. U organizaciji B92 zaposlene najčešće motivišu platom, nagradama, napredovanjem, ali koriste se i drugi načini zadovoljavanja potreba zaposlenih kao što su razvoj i unapređivanje, status, usavršavanje i sl.

Potrebe za samopotvrđivanjem ili samorealizacijom se ogledaju u želji zaposlenih za boljim radom i realizacijom punog ličnog potencijala. U realizaciji ovih potreba menadžment ima posebno značajnu ulogu. Ona se sastoji u otkrivanju talenata i želja zaposlenih za boljim radom i omogućavanjem da takav rad ostvare. Zaposleni u B92 imaju mogućnost napredovanja i razvoja karijere. Sama činjenica da kada se ukaže potreba za određenim radnim mestom, traži se prvo kadar unutar organizacije a ako ne postoji takav kadar onda se vrši eksterno regrutovanje. To daje dodatnu motivaciju zaposlenima u B92.

Uloga menadžera je da potrebe pojedinaca dovede u korelaciju sa ciljevima preduzeća, jer samo na taj način individua ili grupa može biti adekvatno motivisana na svrsishodno delovanje i ostvarivanje cilja preduzeća. Naravno, jedan od preduslova za dobru motivaciju radnika je i kvalitetna komunikacija, koja na neki način predstavlja sredstvo kojim će se omogućiti što efikasnija motivacija zaposlenih.

## Zaključak

U savremenom poslovanju koje karakterišu velike i ubrzane promene, organizacije se moraju stalno prilagođavati i iznalaziti nove načine za postizanje uspešnosti, ali i za njihov opstanak i dalji razvoj. Jedan od načina je i kontinuirano stvaranje i održavanje konkurentske prednosti. Ona se danas ostvaruje preko ljudi, koji sa svojim znanjem i veštinama, kreativnim sposobnostima i razvojnim potencijalima predstavljaju najznačajniji resurs organizacije. Njima treba upravljati na mudar, racionalan i human način.

Upravo način na koji preduzeće B92 upravlja ljudskim resursima postaje odlučujući faktor konkurentske sposobnosti, razvoja i opstanka organizacije.

Upravo ljudi, sa njihovim znanjem i veštinama, sposobnostima i razvojnim potencijalom, a ne zgrada i mašine, predstavljaju najznačajniji resurs organizacije i faktor njene konkurentske prednosti na tržištu, a samim tim i faktor uspeha preduzeća B92.

Imajući u vidu njihov značaj i specifičnosti, njima treba upravljati efektivno, i to na mudar, racionalan i human način, u cilju ostvarivanja organizacionih i individualnih ciljeva i interesa. Poslovnu funkciju u organizaciji, koja se bavi navedenim upravljanjem predstavlja menadžment ljudskih resursa.

Obrađene su aktivnosti koje većina autora navodi kao najznačajnije, od analize posla koja predstavlja osnovu za kasnije aktivnosti, pa preko planiranja ljudskih resursa, njihovog regrutovanja i selekcije, njihove socijalizacije i usmeravanja, obučavanja i obrazovanja, ocenjivanja performansi zaposlenih, njihovog nagrađivanja i motivisanja, brige o njihovom radu i bezbednosti do upravljanja karijerom zaposlenih, ali nažalost i njihovim otpuštanjem.

Menadžment B92 shvata da izbor „pravih“ zaposlenih sa odgovarajućim veštinama, znanjima i sposobnostima, ali i željama, sklonostima i mogućnostima za konstantno učenje i usavršavanje, kao i ulaganje u njihovo obrazovanje i razvoj može doprineti ostvarivanju organizacionih ciljeva.

Ulaganje u zaposlene i upravljanje njihovom karijerom predstavlja i značajan motivišući faktor, budući da je zaposleni, koji je zadovoljan svojim poslom, uslovima rada, položajem u organizaciji, međuljudskim odnosima, zaposleni koga cene i poštuju motivisan je da svoj posao radi odgovorno i na kvalitetan i profesionalan način doprinosi boljem timskom radu.

Po teoriji Abrahama Maslova najjače motivaciono delovanje imaju potrebe koje nisu zadovoljene. Čim se neka potreba zadovolji prelazi se na sledeći stepen potreba u hijerarhiji potreba. Motivacija predstavlja veliki izazov za menadžere. Pored toga što moraju biti dobri stručnjaci i organizatori, menadžeri moraju da umeju da motivišu zaposlene kako bi njihovi rezultati rada bili efikasni i efektivni. Za uspešno vođenje zaposlenih potrebno je poznavati njihove potrebe i što potpunije zadovoljiti te potrebe. Mislim da preduzeće B92 prepoznaje potrebe svojih zaposlenih i trudi se da te potrebe zadovolji, jer shvata da kroz zadovoljenje tih potreba ostvaruje i svoje potrebe - ciljeve.

## Literatura

1. Bogićević Biljana, *Menadžment ljudskih resursa*, Centar za izdavačku delatnost Ekonomskog fakulteta, Beograd, 2004.
2. Jovanović-Božinov M., Kulić Ž., Cvetkovski T. *Menadžment ljudskih resursa*, Megatrend, Beograd, 2004.
3. Kulić Živko, *Upravljanje ljudskim potencijalima*, Radnička štampa, Beograd, 2005.
4. Maričić Nikola, *Menadžment radija*, RDU RTS, Radio Beograd, 2007.
5. McCormick, E. J., *Job Analysis: Methods and Applications*, New York, AMACOM, 1979.
6. Maslov Abraham, *Motivacija i ličnost*, Nolit, Beograd, 1982.
7. Peković Goran, *Menadžment komercijalne televizije*, Fakultet dramskih umetnosti, institut za pozorište, film, radio i televiziju, Beograd, 1995.
8. Petković Mirko, *Kadrovski menadžment*, Fakultet Scenskih i Primenjenih Umetnosti, Akademija Lepih Umetnosti, Beograd, 2004.

Internet izvori:

9. [www.b92.net](http://www.b92.net)
10. [www.intranet.nb.b92.net](http://www.intranet.nb.b92.net)
11. [www.rra.org.rs](http://www.rra.org.rs)
12. [www.uns.org.rs](http://www.uns.org.rs)

# KONCEPT I REGULATIVA RAČUNOVODSTVA U AUSTRIJI

## CONCEPT OF ACCOUNTING AND ACCOUNTING REGULATIONS IN AUSTRIA

Bahrijara Hodžić<sup>1</sup>

<sup>1</sup> Bahrijara Hodžić, student Fakulteta poslovne ekonomije Sveučilišta/Univerziteta „Vitez“ u Vitezu i student Fakultät für Wirtschaftswissenschaften - Universität Wien.

### Sažetak:

Glavni cilj ovoga članka je analitička prezentacija računovodstvene regulative u Austriji. Austrijska računovodstvena regulativa pripada „kontinentalno-evropskoj tradiciji“ i karakteriše se zakonodavnim pravom, s jakim uticajem pravnih koncepata, poreznim zakonom povezanim s nacionalnim računovodstvenom sistemom, izvorima finansirana oličeni u banke i državi, te etabliranjem računovodstvenog sistema u zaštiti vjerovnika i poreznih organa. U članku se prikazuje prilagođavanje računovodstvene regulative u Austriji evropskim računovodstvenim regulativama (tj. primjeni Četvrte, Sedme i Osme Direktive Evropske komisije o računovodstvu i finansijama). Na kraju se obrazlaže snažno prisustvo pravnih koncepata, povezanost poreznog zakona s nacionalnim računovodstvenim sistemom i povezanost finansijskog i poreznog računovodstva, u koncipiranju univerzitetskih nastavnih planova i programa računovodstvenog smjera (na primjeru Fakultät für Wirtschaftswissenschaften - Universität Wien).

**Ključne riječi:** računovodstvo, računovodstveno izvještavanje, MRS, MSFI, Univerzitet u Beču –BWZ.

### Abstract:

The main objective of this article is an analytical presentation of accounting regulations in Austria. Austrian accounting regulations belong to „continental-European tradition“ and they are characterized by the legislative law, with a strong influence of the legal concepts, tax law associated with the national accounting system, sources funded by the banks and the state, and the establishment of the accounting system with the purpose protecting creditors and tax authorities. The article shows the adjustment of accounting regulations in Austria to European accounting regulations (i.e. the application of the Fourth, Seventh and Eighth Directive of the European Commission on accounting and finance). Finally, it explains the strong presence of legal concepts, and the link between the tax laws and national accounting system and connectivity of the financial and tax accounting, in planning university curricula and programmes of accounting departments (for example Fakultät für Wirtschaftswissenschaften - University of Vienna).

**Key words:** accounting, accounting and reporting, IAS, IFRS, University of Vienna –BWZ.

### UVOD

*Nekad je književnost bila umjetnost, a finansije/računovodstvo zanat. Danas je književnost zanat, a finansije/računovodstvo umjetnost.”*

*W. Lippman*

U najopštijem smislu riječi računovodstvo se kao naučna, ali i kao praktična disciplina određuje kao vještina (tehnik) ili umijeće evidentiranja (knjiženja), klasificiranja i analiziranja poslovnih transakcija izraženih u novcu, uključujući interpretaciju rezultata takvih postupaka. Iz takvog poimanja računovodstva proizilazi njegova standardna struktura, čiji dijelovi uzeti zajedno čine sistem računovodstvenog informiranja. Dijelove ove strukture sačinjavaju: računovodstveno planiranje, knjigovodstvo, računovodstvena kontrola i računovodstvena analiza. Među najčešćim definicijama računovodstvo spominje se ona

po kojoj je računovodstvo „proces komunikacije finansijskih informacije o poslovnim događajima koji koriste dioničari i menadžeri pri donošenju poslovnih odluka.“<sup>1</sup> U ovakvom pristupu „komunikacija“ se vodi u vidu finansijskih izvještaja o poslovnim procesima ukompanijama.

Globalizacijom povezani poslovni svijet upotrebljava računovodstvo kao „jezik biznisa“ za različite grupe stakeholdera. U tom kontekstu se i strukturiraju poddiscipline računovodstva kao menadžersko računovodstvo (za potrebe internih korisnika – menadžera, dioničara i revizora) i finansijsko računovodstvo (za potrebe eksternih korisnika – potencijalnih dioničara, kreditora, dobavljača, državnih agencija itd.). Upravo zbog interesa ovih brojnih stakeholdera uvode se računovodstveni standardi prema kojima se reguliraju - sastavljaju i objavljuju finansijski izvještaji za eksterne korisnike.

Međunarodne računovodstvene standarde (akr. MRS, engl. International Accounting Standards, akr. IAS) proglasio je i objavio Odbor za međunarodne računovodstvene standarde (sa sjedištem u Londonu), a prvo MRS se primjenjuju od 1976. godine.<sup>2</sup> Obaveza za sastavljanje konsolidovanih finansijskih izvještaja preduzeća koja kotiraju na berzi prema MSFI-ima u Austriji je uvedena prema Uredbi EU (1606/2002) od 2005. godine.

Svi poduzetnici u Austriji su obavezni poštovati zakone sadržane u odredbama austrijskog privrednog zakonika HGB (prvobitno se zvao trgovački zakonik – Handelsgesetzbuch, - HGB), poznatog kao Poduzetnički zakonik. Računovodstvene norme u Austriji su utemeljene pravnim načelima Trgovačkog zakonika, koji je poslije izmjena od 2007. preuređen u UGB.

Austrijska računovodstvena regulativa pripada „kontinentalno-evropskoj tradiciji“ i karakteriše se zakonodavnim pravom, s jakim uticajem pravnih koncepata, poreznim zakonom povezanim s nacionalnim računovodstvenom sistemom, izvorima finansirana oličenim u banke i državi, te snažnoj računovodstvenog sistema u zaštiti vjerovnika i poreznih organa. U tom kontekstu će se u narednom sadržaju ovog članka predstaviti koncept i regulativa računovodstva u Austriji, te uticaj prakse računovodstva zakonodavnog prava na univerzitetske nastavne planove i programi – smjer računovodstvo u Austriji, i to na primjeru Fakulteta poslovne ekonomije Univerziteta u Beču - BWZ (Fakultät für Wirtschaftswissenschaften - Universität Wien).

## 1. Geneza uvođenje regulativa o poduzetništvu i računovodstvu u Austriji

Prvisveobuhvatnijemajčki trgovački zakonik (*Allgemeines Deutsches Handelsgesetzbuch* ADHGB) potiče iz 1862. godine, kada je objavljena prva knjiga zakona koja je obuhvatala čitav tadašnji Njemački savez (Deutscher Bund, savez 39 zemalja centralne Evrope, sastavljen Bečkim kongresom 1815. godine kako bi se koordinirale ekonomije odvojenih zemalja njemačkog govornog područja, odnosno zamjenile prijašnje Sveto Rimsko carstvo).<sup>3</sup> Nakon pripojenja (Anschluss – a) Austrije Njemačkoj 1938. godine, njemački HGB je uveden i u zakon Austrije 24. decembra 1938. godine, stupivši na snagu, stupivši na snagu 1. marta 1939. godine,<sup>4</sup> koji je, sa nekim manjim promjenama, ostao na snazi sve do 80-ih godina. Trgovačkim društvima su dodane detaljnije računovodstvene odrednice tek 1990. godine kada je u Austriji inače uvedena detaljnija računovodstvena regulativa.

Austrija se još prije oficijalnog poziva u EEZ odlučila za autonomno pravno prilagođavanje pravila EEZ, kako bi uskladili početnu poziciju za odgovarajuće integracijske korake. Neposredne promjene pravnih normi računovodstva Austrija su slijedile nakon formiranja Evropske ekonomske zajednice (EEZ). Savez Evropske ekonomske zajednice je 1983. donio Sedmu direktivu o konsolidiranim godišnjim obračunima, tzv. „Pravne norme koncerna“. Osmo pravna norma donešena 10.04.1984. je uskladila preduslove koncesije o obaveznoj reviziji godišnjih obračuna društva kapitala i koncerna od strane ovlaštenih

1 Elliot, Barry & Elliot, Jamie: *Financial accounting and reporting*, Prentice Hall, London 2004, str. 3.

2 Pravila koja na međunarodnom nivou regulira finansijsko računovodstvo zovu se Opšteprihvaćeni računovodstveni principi ili GAAP. Ostala pravila uključuju Međunarodne standarde računovodstvenog izvještavanja ili IFRS, odnosno US GAAP. Vidi: [https://bs.wikipedia.org/wiki/ra%C4%8Dunovodstvo#cite\\_note-9](https://bs.wikipedia.org/wiki/ra%C4%8Dunovodstvo#cite_note-9) (pristupljeno 19.02.2017).

3 [https://de.wikipedia.org/wiki/Deutscher\\_Bund](https://de.wikipedia.org/wiki/Deutscher_Bund) (pristupljeno 20.02.2017)

4 [http://austria-forum.org/af/AustriaWiki/Handelsgesetzbuch\\_\(%C3%96sterreich\)](http://austria-forum.org/af/AustriaWiki/Handelsgesetzbuch_(%C3%96sterreich)) (pristupljeno 21.02.2017)

lica.<sup>5</sup> Austrija u to vrijeme nije bila članica EEZ i prema tome nije bila obavezna da uspostavi EEZ pravne linije računovodstva. S obzirom na geografsku blizinu i ekonomsku povezanost zajedničke pravne tradicije bilo je jasno da će se prilagoditi pravnom razvoju EEZ. To je došlo do izražaja na vijeću 1982. godine u okviru uvođenja Zakon o stečajnom pravu i Zakon o promjenama visokih društava, pogotovo sa uspostavljanjem zaštite insolventija (Insolvenzprophylaxe), što je podrazumjevalo dopunu računovodstvenog izvještavanja i uspostavljanje zakona o koncernima.

Poslije 2000. godine počelo je preuređenje i pripremanje UGB-a (Unternehmensgesetzbuch) – Zakonika austrijskog privrednog prava. HGB je preimenovan u UGB koji je obuhvatao amandman o zakonu trgovačkih društava HGB-a sa izmjenama saveznog zakona o posebnim civilno-pravnim propisima za preduzeća. Oficijalno je i stupio na snagu 1. januara 2007. Kraft (BGBl. I Nr. 120/2005). Od tada se prestao koristiti pojam (Kaufmann) trgovac, a na njegovo mjesto je došao pojam preduzetnika, koji se već prije spominjao u austrijskom zakonu o zaštiti potrošača (Konsumentenschutzgesetz<sup>6</sup>), odakle je i preuzet.

UGB je 2008. godine ponovo prilagođen izmjenama korporativnog i preduzetničkog prava (Unternehmensrechts-Änderungsgesetz -URÄG 2008), kako bi 2009. opet stupio na snagu. Za razliku od HGB-a, UGB je predviđen kao lakše upotrebljiv i razumljiv preduzetničkim firmama za zastupanje njihovih prava. Odnosi se posebno na privredna društva, zakone partnerstva, računovodstvene zakone i propise i određenim pravilima vezanim za poslovne transakcije.

Treba još napomenuti da je prije 2007. godine dok još nije na snagu stupio UGB (poduzetnički zakonik), u austrijskom Trgovačkom zakoniku (HGB) korišten je pojam komercijaliste, pojam koji je imao više formi i značenja, zbog čega je bio i komplikovan za korištenje. Teško je bilo razlučiti između komercijaliste u veleprodaji (Vollkaufman) i komercijaliste u maloprodaji (Minderkaufmann). Sitniji trgovci nisu bili obavezni na računovodstveno izvještavanje. Razlike među trgovačkim društvima nisu bile jasno ustanovljenje do početka 1992., kada su trgovačke zadruge uključene u zakone privrednih društava. Međutim do 1994. nije postojao pojam koncerna, tako da nisu bile propisane odredbe za zadruge, već samo za pojedinačne komercijaliste.

Današnje osnove računovodstvene regulative proizilaze iz Zakona o trgovačkim društvima, koji je odredio oblik i sadržaj finansijskih izvještaja zasva preduzeća prema njihovoj veličini. Za preduzeća s jednim vlasnikom, parterstva i komanditna društva postavljeni su minimalni zahtjevi (trebaju sastavljati samo bilans i račun dobitka/gubitka), dok su dionička društva i društva s ograničenom odgovornošću obavezna na sastavljanje bilansa, računa dobitka/gubitka i bilježaka uz finansijske izvještaje.

## 2. Računovodstvena regulativa i primjena MSFI

Odlučujući poticaj i obaveza za reformu računovodstvene regulative, prije svega računovodstvenog izvještavanja u Austriji bilo je njeno članstvo u Evropskoj uniji 1995. godine. S pristupanjem EU Austrija je preuzela obavezu usvajanja Četvrtе, Sedme i Osme direktive.<sup>7</sup> Tada je, po prvi put, uvedena obaveza sastavljanja konsolidovanih finansijskih izvještaja.

Primjena Međunarodnih standarda finansijskog izvještavanja (MSFI) za preduzeća koja sastavljaju konsolidovane finansijske izvještaje u Austriji je započela 1998. godine. Primjena MSFI dozvoljena je kako preduzećima koja kotiraju tako i preduzećima koja ne kotiraju na berzi, iako je postojala obaveza da se individualni finansijski izvještaji svih preduzeća sastavljaju na osnovu nacionalnih računovodstvenih standarda. Ova potonja odredba bila je moguća jer je Austrija koristila opciju odgode primjene MFSI do 2007. godine, i to, prvo za preduzeća koja listaju na tržištu EU ili izvan EU, a svoje finansijske izvještaje

<sup>5</sup> Blaich, R., Eger, W., **Weilinger, A.**, *Einführung in die Rechnungslegung*. Buchhaltung, Bilanzierung und Kostenrechnung, 2009, str.52.

<sup>6</sup> Austrijski Zakon o zaštiti potrošača (*Konsumentenschutzgesetz* - KSchG), BGBl. Br 140/1979, stupio je na snagu 1. oktobra 1979. godine. Regulativa je polazila od pretpostavke da su preduzetnici u komercijalnim i pravnim odnosima iskustveno i po svojoj ekonomskoj moći superiorniji u odnosu na svoje ugovorne partnere i potrošače. Kako bi se osiguralo da ova neravnoteža snaga ne nalazi svoj nastavak u ugovorima sklopljenim u austrijskom privatnom pravu napravio neke odredbe zaštite, od kojih su najvažniji sažeti u Zakonu o zaštiti potrošača.

<sup>7</sup> Blaich, R., Eger, W., **Weilinger, A.**, **op. isto.**

sastavljaju prema američkim računovodstvenim standardima (US GAAP-u), i drugo za preduzeća čijim se dužničkim vrijednosnim papirima trguje na finansijskim tržištima EU.<sup>8</sup>

Prilagođavanje evropskim računovodstvenim regulativama je započeto s Četvrtomdirektivom o godišnjem izvještaju društava (tzv. bilansne pravne norme), uvedenom 1978. godine u tadašnjoj Evropskoj ekonomskoj zajednici (Europäische Wirtschaftsgemeinschaft - EWG). Ove norme su obavezale sve države članice da primene propise zaštite interesadioničara i ostalih stakeholdera. Cilj je bio koordiniranje propisa pojedinih država oko strukture i sadržaja godišnjih obračuna, izvještavanja o upravljanju, procjeni imovinskog stanja, prikazivanja dugovanja, javnog objavljivanja godišnjeg obračuna i upravljanja dioničarskim društvima, društvima sa ograničenom odgovornošću (GmbHs), kao usklađivanja zakona o zadrugama (Genossenschaftsgesetz - GenG). Te pravne norme su izmjenjene i upotpunjene sa pravnim linijama 2013/34/EU Evropskog parlamenta i saveza (verzija objavljena 26.6.2013.), dok je nakon izmjena na snagu stupila verzija sa 07.11.2014 (2014/102/EU).<sup>9</sup> Izmjene su uspostavljene kroz pojednostavljene bilansne propise malih i srednjih preduzeća oslobađajući ih određenih specifikacija i podižući im graničnu vrijednost, s ciljem usporedivnosti poduzetničkih/korporacijskih obračuna u EU.<sup>10</sup>

Savez Evropske ekonomske zajednice je 1983. godine donio Sedmu pravu normu o konsolidiranim godišnjim obračunima, tzv. „Pravne norme koncerna“. Osma pravna norma donešena 10.04.1984. je uskladila preduslove koncesije o obaveznoj reviziji godišnjih obračuna društva kapitala i koncerna od strane ovlaštenih lica.<sup>11</sup>

Austrija u to vrijeme nije bila članica EZ(EU) i prema tome nije bila obavezna da uspostavi EZ-pravne linije. S obzirom na geografsku blizinu i ekonomsku povezanost zajedničke pravne tradicije bilo je jasno da će se prilagoditi pravnom razvoju EU. To je došlo do izražaja na Vijeću 1982. godine kroz Zakon stečajnog prava i Zakon o promjenama visokih društava, pogotovo sa uspostavljanjem zaštite insolventija (Insolvenzprophylaxe), odnosno dopuna računovodstvenog izvještavanja i uspostavljanja zakona o koncernima.

Austrija se još prije oficijalnog poziva u Evropsku zajednicu, tj. prije sklapanja ugovora o pristupaњу, odlučila za autonomno pravno prilagođavanje pravila EZ, kako bi uskladili početnu poziciju za odgovarajuće integracijske korake. Donošenje zakona o računovodstvenom izvještavanju predstavlja važan korak na ovome putu. Savezno ministarstvo pravde (Bundesministerium für Justiz - BMJ) je početkom godine 1983. uspostavilo dvije radne grupe, jednu zaduženu za računovodstveno izvještavanje a drugu za pravo koncerna. Koncept prve grupe u prilagođavanju računovodstvenoj regulativi se zasnivao na internacionalnom uzoru već spomenutih Červrte, Sedme i Osme direktive, posebno na uzoru na njemački Bilanzrichtlinien-Gesetz iz 1985. godine. Nakon ulaska Austrije u EU (1. aprila 1995.), formirana je radna grupa u BMJ, sa zadatkom da implementira određena pravila vezanih za „velika preduzeća“ u oblicima HGB, AktG, GmbHG itd, koja su utemeljena kasnijim zakonom EU-GesRÄG 1996 BGBl 1996/3014.

Propisi vezani za konsolidiranje baziraju se na prikazivanju ekonomskog jedinstva u konsolidiranim finansijskim izvještajima. Preduzeća se ne udružuju iz razloga što umanjuju kapacitete pojedinačnih nastupa na tržištu, nego što su prvenstveno orijentirani na savezništvo. Otuda su svim internim i eksternim stakeholderima potrebne informacije o finansijskom stanju koncerna. U tom kontekstu se i nameće imperativ vođenja obračuna konsolidiranih finansijskih izvještaja. Pri tome treba naglasiti da su ta „velika preduzeća“ - dionička društva čije dionice kotiraju na evropskom prostoru (u okviru EU ili EEA). Velika i srednja preduzeća obavezna su i na sastavljanje izvještaja menadžmenta – kao dodatka temeljnim finansijskim izvještajima.

Pojam *bilansa* u tekstu nove regulative je zamjenjen pojmom *godišnjeg obračuna*, i u društvima kapitala i društvima s ograničenom odgovornošću sastoji se iz bilanse i računa dobitka i gubitka. Konsolidirani finansijski izvještaji

Kriteriji za konsolidaciju su prikazani u sljedećoj tabeli:

<sup>8</sup> Klíkovac, A, *Financisko izvještavanje u Evropskoj uniji*, MATE, Zagreb, 2008, str. 133.

<sup>9</sup> [https://privatrecht.univie.ac.at/fileadmin/user\\_upload/ord\\_handelsr/Lehre/Rahmenbedingungen\\_Rechnungslegung/Folien\\_reRaRe\\_SS2017\\_01.pdf](https://privatrecht.univie.ac.at/fileadmin/user_upload/ord_handelsr/Lehre/Rahmenbedingungen_Rechnungslegung/Folien_reRaRe_SS2017_01.pdf) (pristupljeno 22.02.2017)

<sup>10</sup> [https://de.wikipedia.org/wiki/Richtlinie\\_2013/34/EU\\_\(Bilanz-Richtlinie\)](https://de.wikipedia.org/wiki/Richtlinie_2013/34/EU_(Bilanz-Richtlinie)) (pristupljeno 22.02.2017)

<sup>11</sup> Blaich, R., Eger, W., Weilingner, A, op. isto.

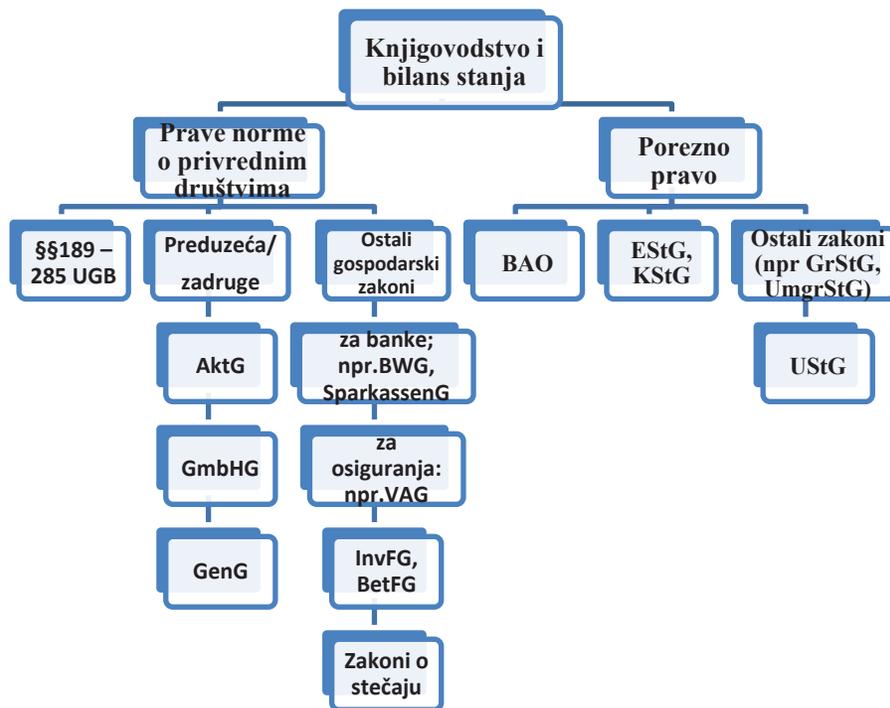
**Tabela 1.** Kriteriji za sastavljanje konsolidiranih finansijskih izvještaja u Austriji

	Ako se konsolidirni finansijski izvještaji još nisu sastavljali	Ako su se konsolidarni finansijski izvještaji već sastavljali
	Zbrojeni iznosi svih preduzeća iz grupe (bruto iznosi)	Konsolidarni iznosi (neto iznosi)
<b>Ukupna imovina</b>	> 3.650.000 eura < 14.600.000 eura	> 3.650.000 eura < 14.600.000 eura
<b>Prihod</b>	> 7.300.000 eura < 29.200.000 eura	> 7.300.000 eura < 29.200.000 eura
<b>Broj zaposlenih</b>	> 50 < 250	> 50 < 250

Izvor: Klikovac, A., op. isto, str. 134.

Konsolidirani finansijski izvještaji se sastavljaju ako su zadovoljena bilo koja od u tabeli (npr. za ukupnu imovinu u rasponu iznosa od 3,65 do 14,6 miliona eura, ili za broj zaposlenih id 50 do 250) predstavljena kriterijuma u predhodne dvije fiskalne godine. U sistemu austrijskog računovodstva, struktura finansijskih izvještaja se, uglavnom, ne razlikuje od strukture pojedinačnih finansijskih izvještaja.

Kompletni računovodstveni koncept je ilustrovan sljedećom slikom:



**Slika 1.** Kompletni računovodstveni koncept Austrije

### 3. Primjena evropske računovodstvene regulative i MRS/MSFI u Austriji

Uvođenjem evropskih normi računovodstva u Zakonik austrijskog privrednog prava (UGB) uspostavljen je regulacioni računovodstveni okvir za austrijska privredna društva (Sedma direktiva, RL83/345/EWG i Zakon o EU-GesRÄG, 1996. godine). Računovodstvene nacionalne odredbe odredile su pravne norme bilansa (RL2013/34/EU). Odredbe za koncerne se nalaze u UGB (§§244 –267 UGB). Posljednje promjene u zakonima su se odnosile na ugradnju odredbi (RÄG 2014), koje su stupile su na snagu početkom 2016. godine.

Obaveza svih preduzeća koja kotiraju na berzina primjenu MRS/MSFI ustanovljeno je zakonom (UGB - §245aAbs1), koji se temelji na direktivama Evropske komisije u postavljanju jedinstvenog seta računovodstvenih standard za preduzeća koja kotiraju na berzi.

Za preduzeća koja ne kotiraju na berzi, ustanovljen je odvojeni zakon (UGB -§245aAbs2).

Od direktiva, Četvrta i sedma se odnose na računovodstvena preduzeća i ujednačavaju sistem računovodstva u zemljama članicama EU. To znači da je harmoniziran obračun dobitka/gubitka i bilansa uopšte, te da je propisan minimum odredbi koje moraju biti sadržane u bilješkama – što se naročito odnosi na objavljivanje uticaja poreznih propisa na računovodstveni ishod poslovanja. Osmo direktiva se odnosi na reviziju. Direktnicilj Četvrte direktive (koja je donesena 1978. godine) je da osigura da preduzeća iskazuju uporedive i relevantne informacije u finansijskim izvještajima, dok se Sedma direktiva (koja je donesena 1983. godine) odnosi na obavezivanje izrade konsolidovanih finansijskih izvještaja, koji se sastoje od konsolidovanog bilansa, konsolidovanog računa dobitka/dobitka i bilješki uz finansijske izvještaje. Za Austriju je naročito bila važna ova Sedma direktiva, budući da konsolidovani izvještaji nisu do tada bili popisani u njenoj računovodstvenoj regulativi.

Prema austrijskoj računovodstvenoj regulativi, ukoliko se računovodstveni sistem preduzeća uspostavlja prema MRS-u to mora biti izričito spomenuto u zakonu (UGB - §245aAbs3), jer u tom slučaju neophodna je orijentacija na posebna pravila MRS (npr. postavka na njemačkom jeziku, valuta euro, izvještaj o položaju koncerna, itd.). Obračun koncerna prema US-GAAP nema određenih olakšica, takoda se koncern mora postaviti prema UGB zakoniku ukoliko nije ustanovljen prema MRS-u.

UGB obuhvata preko 100 paragrafa o privrednom računovodstvenom pravu. Ovdje će biti prikazani opšteprihvaćeni računovodstveni principi (Grundsätzen ordnungsmäßiger Buchführung - GoB), te neka pitanja vezana za obračun i raspodjelu dobiti, imovinu i rentabilnosti poslovanja preduzeća. To je utvrđeno *načelom mjerodavnosti* (Maßgeblichkeitsprinzip § 5 EstG-Einkommensteuergesetz) koje uspostavlja novo pravno stanje i direktno značenje za porezno izračunavanje poslovnog rezultata.

UGB (§ 189, 1) se odnosi na: korporacije, partnerstva bez neograničene odgovornosti društava, kao sva privredna društva s više od 700.000 eura postignutog prodajnog prometa. Obavezu računovodstvenog izvještavanja UGB nameće na sve što se veže za pojam poduzetničkih preduzeća, u koje spadaju: dionička društva, društva sa ograničenom odgovornošću, privredne zadruge, osiguravajuće kuće, Sparkasse, Evropska ekonomska interesna grupacija (EWIV), Evropske kompanije (SE) i evropska korporativna društava (SCE).<sup>12</sup> Svi obaveznici ovog zakonika (UGB) ili drugih pravih propisa za vođenje, evidenciju i spremanje knjigovodstvenih podataka, obavezni su na redovne obračune u cilju prikupljanja poreza na dobit voditi knjigovodstvo i u svrhu inventure (Porezno pravna regulativa: BGBl 194/1961, zadnja promjena : BGBl. I Nr. 118/2015).<sup>13</sup>

Preduzeća koji nisu obavezni Zakonom (§ 124) na knjigovodstveno izvještavanje, su ona koja su vezana za djelatnosti poljoprivrede i šumarstva, te ona (§ 31), sem onih čiji promet u dvije uzastopne godine premašio iznos 550.000 eura, ili čija vrijednost 1. januara prve godine premašuje 150.000 eura.

Što se tiče primjene MSFI, koje je Evropska komisija uvela 1995. godine i po kojima sva preduzeća iz EU koja kotiraju na priznatim berzama od 2005. godine trebaju koristiti MSFI pri sastavljanju konsolidiranih finansijskih izvještaja, u Austriji je situacija sljedeća:<sup>14</sup>

- a) kod kotirajućih kompanija – individualni finansijski izvještaji su zabranjeni, a konsolidirani finansijski izvještaji propisani;
- b) kod nekotirajućih kompanija – individualni finansijski izvještaji su zabranjeni, a konsolidirani finansijski izvještaji dopušteni.

Na kraju treba istaći da se računovodstvena regulative koju propisuju direktive uglavnom odnose na velika preduzeća, a ne i na mala i srednja preduzeća. Otuda je otvoreno pitanje: izraditi međunarodne standard iza mala isrednja preduzeća ili računovodstvenu regulative, posebno u domenu finansijskog izvještavanja prepustiti nacionalnim zakonodavstvima. U EU, ipak, samo jedan manji broj zemalja članica zahtijeva primjenu MSFI za mala i srednja preduzeća, dok Austrija spade u one zemle koje dozvoljavaju primjenu MSFI, ali dozvoljavaju i primjenu računovodstvenih standard,

<sup>12</sup> Kodex Unternehmensrecht, LexisNexis ARD Orac; str.27.

<sup>13</sup> Austrian Federal Fiscal Code (Bundesabgabenordnung BAO), izvor: [https://privatrecht.univie.ac.at/fileadmin/user\\_upload/ord\\_handelsr/Lehre/Rahmenbedingungen\\_Rechnungslegung/Folien\\_reRaRe\\_SS2017\\_01.pdf](https://privatrecht.univie.ac.at/fileadmin/user_upload/ord_handelsr/Lehre/Rahmenbedingungen_Rechnungslegung/Folien_reRaRe_SS2017_01.pdf), slajd: 9 (pristupljeno 25.02.2017)

<sup>14</sup> Klikovac, A, po. isto, str. 84-85.

#### 4. Principi adekvatnog bilansiranja i privrednogračunovodstva

Principi adekvatnog bilansiranja u Austriji (Die Grundsätze der ordnungsgemäßen Bilanzierung – GoB) predstavljaju formu nedefiniranih pravnih pojmova koji su glavne smjernice knjigovodstva i bilansiranja, a koji služe za interpretaciju odnosno dopunu zakonske regulative. GoB nam daje odgovore kad, kako i kome preduzetnički postupci moraju biti namjenjeni. Metode za provedbu GoB-a su:

1. *Deduktivna metoda* izvedena iz propisa pravnih ciljeva i svrhe računovodstvenog obračuna.

Ovdje se u prvu ruku radi o teleološkoj interpretaciji;

2. *Induktivna metoda* koja predstavlja analizu svih postupaka i običaja trgovaca u praksi. Tu spada i ophođenje interesnih grupa.

GoB ima i poveznicu u jurisdikciji. U Austriji se to uglavnom odnosi na upravni sud pravde u vezi sa pitanjima za bilansiranje, pri čemu se uglavnom obrađuju fiskalni zahtjevi. Vrhovni sud nije zadužen za građanski sud, međutim često se privatna prava nalaze u pozadini fiskalnih zahtjeva.

Kao principiprivrednogračunovodstva u austrijskom računovodstvenom sistemu preovlađujuće pravilo je princip opreznosti (podrazumijeva izračunavanje dobiti na što oprezniji način, kao i održavanje nominalnog kapitala i zaštitu povjerilaca). Na nivou konkretizacije, etablirani su sljedeći principi:

1. princip realizacije (dobit mora biti potvrđena činom prodaje),
2. princip nejednakosti (princip predviđanja gubitka, dobiti i gubici se ne tretiraju jednako),
3. princip istinitog i poštenog prikazaima dopunsku funkciju,
4. princip saobraznosti – princip mjerodavnosti bilanse preduzeća za poreznu bilansu.

Princip saobraznosti (§ 5 EstG) je opšte prihvaćen računovodstveni princip, reguliran zakonom i u skladu sa knjigom preduzetničkih zakona. Poresko računovodstvo (§ 5 Abs. 1 EstG) određuje vezu sa ovim principom. Polazna tačka je ideja jedinstvenog bilansnog stanja.

Obrnuti princip saobraznosti: opcije kod utvrđivanja dobiti moraju se zahtijevati u skladu sa bilanсом stanja (+/- Račun dobitka/gubitka) (§ 5 Abs. 1 S. 2 EstG).

Za izračunavanje i određivanje profita nakon poreskih obaveza koji se knjiže u knjigovodstvenim izvještajima preduzeća, mjerodavni su GoB-ovi principi adekvatnog bilansiranja, osim propisa koji su predvidjeli određena odstupanja. U tim odstupanjima propisi između preduzetničkog bilansa i poreznog bilansa nisu identični. Poduzetnički bilans je više tendencijelan i odnosi se na zaštitu vjerovnika (princip opreznosti), gdje može doći do podcjenjene aktivnosti duga.

Poreski bilans se bavi preciznim mjerenjem sposobnosti privrednog djelovanja i utvrđivanjem sigurne dobiti nakon oporezivanja. Razvijaju se MRS/MSFI opšti standardi za računovodstvo čija je primarna funkcija informisanje. Što znači dolazi do promjena, koje se uglavnom ogledaju u razlikama HGB-a koji je bio usmjeren za zaštitu povjerilaca, dok je novi bilans stanja u UGB-u, koji je i u skladu sa MRS-om, orijentisan ka informisanju (Bilanzrechtsmodernisierungsgesetz).

#### 5. Uticaj računovodstva zakonodavnog prava na univerzitetsko profiliranje računovodstvenog smjera

Razlike u pravnim sistemima, na kojima počiva računovodstvena praksa, dominantno opredjeljuju univerzitetske nastavne planove i programe računovodstvenih usmjerenja. Univerzitetski nastavni planovi i programi – smjer računovodstvo u Austriji u potpunosti odražavaju činjenicu da Austrija pripada njemačkom zakonodavnom pravu, koje se, između ostalog, karakteriše: legalističkom orijentacijom, povezanošću finansijskog i poreznog računovodstva, zaštitom kreditora u finansijskom izvještavanju itd.

Austrijska računovodstvena regulativa pripada „kontinentalno-evropskoj tradiciji“, čije su karakteristike:<sup>15</sup>

- a) kod varijable pravni sistem: zakonodavno pravo, s jakim uticajem pravnih koncepata,

<sup>15</sup> Rachel, C., *The Case for Competition between US GAAP and IFRS in Capital Markets*, Harvard Law School, Cambridge, Massachusetts, 2003, str. 57.

- b) kod varijable porezni sistem: porezni zakon je usko povezan s nacionalnim računovodstvenom sistemom i može određivati metode procjene, izvještaje i prezentaciju finansijskih izvještaja,
- c) kod varijable glavni izvori finansirana: banke i država, i
- d) kod varijable tradicionalna orijentacija računovodstvenog režima: zaštita vjerovnika i poreznih organa.

Snažno prisustvo pravnih koncepata, povezanost poreznog zakona s nacionalnim računovodstvenim sistemom i povezanošću finansijskog i poreznog računovodstva, odredili su univerzitetske nastavne planove i programe računovodstvenog smjera. Prikazujem ih na primjeru Fakulteta poslovne ekonomije Univeziteta u Beču (*Fakultät für Wirtschaftswissenschaften - Universität Wien*).<sup>16</sup>U sljedećem pregledu (tabela 2) daje se Nastavni plan i program poslovne ekonomije BWZ - računovodstveni smjer.

**Nastavni plan i program poslovne ekonomije BWZ - računovodstveni smjer**

Jezik: njemački/engleski

Ukupno ECTS: 180, 6 semestara

Bachelor of Science (BSc)

---

<sup>16</sup> O Univerzitetu u Beču više na: <https://wirtschaftswissenschaften.univie.ac.at/>

**Tabela 2.** Nastavni plan i program poslovne ekonomije BWZ - računovodstveni smjer

<b>Studieneingangs- und Orientierungsphase (STEOP)</b> <b>Die positive Absolvierung der STEOP ist Voraussetzung für das weitere Studium</b>	ECTS 15
Osnovi poslovne administracije	5
Osnove ekonomije	5
Osnove statistike	5
<b>Kernphase (Pflichtmodule) – obavezni moduli</b>	ECTS 102
Poslovna administracija: Upravljanje	6
Poslovna administracija: Proizvodnja i logistika	6
Poslovna administracija: marketing	6
Poslovna administracija: Financije	6
Poslovna administracija: Poslovna administracija - Računovodstvo	9
Kvantitativne metode	28
Ekonomija	12
Sociologija i informacijska tehnologija	8
Pravo	15
Poslovni engleski	6
Faza konsolidacije (Vertiefungsphase)	<b>63</b>
Pflichtfächer u iznosu od 16 ECTS	4
Velika Britanija posebni problemi računovodstva	4
UK regulatornog okvira. Condit. Računovodstvo	4
UK računovodstvo Group	4
UK MSFI Računovodstvo	8
Alternativni obavezni modul	
Unternehmenssteuerrecht oder Managerial Accounting	
Teze modula: VO Einführung in das wissenschaftliche Arbeiten SE Bachelorseminar (inkl. Bachelorarbeit)	9 1
Erweiterungcurricula/Modul zur Individuellen Vertiefung/Auslandsaufenthalt	30
Proširenje kurikuluma / modul za prilagođeni stanke / <i>Auslandsaufenthalt</i>	

## LITERATURA

1. Barry, E.& Elliot, J., *Financial accounting and reporting*, Prentice Hall, London, 2004.
2. Blaich, R., Eger, W., **Weilinger, A.**, *Einführung in die Rechnungslegung*. Buchhaltung, Bilanzierung und Kostenrechnung, 2009.
3. Klikovac, A, *Financisko izvještavanje u Europskoj uniji*, MATE, Zagreb, 2008.
4. Kodex Unternehmensrecht, LexisNexis ARD Orac
5. Rachel, C., *The Case for Competition between US GAAP and IFRS in Capital Markets*, Harvard Law School, Cambridge, Massachusetts, 2003.
6. Austrian Federal Fiscal Code (Bundesabgabenordnung BAO) [https://privatrecht.univie.ac.at/fileadmin/user\\_upload/ord\\_handelsr/Lehre/Rahmenbedingungen\\_Rechnungslegung/Folien\\_reRaRe\\_SS2017\\_01.pdf](https://privatrecht.univie.ac.at/fileadmin/user_upload/ord_handelsr/Lehre/Rahmenbedingungen_Rechnungslegung/Folien_reRaRe_SS2017_01.pdf),slajd: 9
7. [https://privatrecht.univie.ac.at/fileadmin/user\\_upload/ord\\_handelsr/Lehre/Rahmenbedingungen\\_Rechnungslegung/Folien\\_reRaRe\\_SS2017\\_01.pdf](https://privatrecht.univie.ac.at/fileadmin/user_upload/ord_handelsr/Lehre/Rahmenbedingungen_Rechnungslegung/Folien_reRaRe_SS2017_01.pdf)
8. [http://austria-forum.org/af/AustriaWiki/Handelsgesetzbuch\\_\(%C3%96sterreich\)](http://austria-forum.org/af/AustriaWiki/Handelsgesetzbuch_(%C3%96sterreich))
9. [https://de.wikipedia.org/wiki/Richtlinie\\_2013/34/EU\\_\(Bilanz-Richtlinie\)](https://de.wikipedia.org/wiki/Richtlinie_2013/34/EU_(Bilanz-Richtlinie))
10. [https://bs.wikipedia.org/wiki/ra%c4%8dunovodstvo#cite\\_note](https://bs.wikipedia.org/wiki/ra%c4%8dunovodstvo#cite_note)
11. [https://de.wikipedia.org/wiki/Deutscher\\_Bund](https://de.wikipedia.org/wiki/Deutscher_Bund)
12. <https://wirtschaftswissenschaften.univie.ac.at/>

# UTICAJ STRANIH DIREKTNIH INVESTICIJA NA RAZVOJ DRVOPRERAĐIVAČKOG SEKTORA BIH

## EFFECT OF FOREIGN INVESTMENT ON DEVELOPMENT WOOD SECTOR OF BOSNIA AND HERZEGOVINA

Alem Delić, II ciklus

### Sažetak:

*Kratak osvrt na pojam i okvir FDI. Stanje, struktura i doprinos uticaja FDI u BiH. Predmet istraživanja obrađuje drvoprerađivački sektor BiH. Prikazani su ekonomski tokovi, ulagači i buduća ulaganja u sektor. FDI su imale veliki utjecaj na razvoj privrede u BiH posljednjih 10 godina i predstavljale su siguran izvor kapitala koji je pridonio ekonomskom rastu. BiH je privukla veliki broj FDI, ali je najveći dio kapitala investiran u privatizaciju državnih preduzeća. U BiH nedostaju potpuno nove investicije (greenfield) pogotovo u drvoprerađivačke i izvozno orijentirane sektore.*

**Ključne riječi:** strane direktne investicije (FDI), greenfield investicije, ekonomski rast, ekonomski razvoj, drvoprerađivačka industrija, Bosna i Hercegovina (BiH).

### Abstract:

*A brief overview of the concept and framework of FDI. Status, structure and contribution to FDI in BiH. The subject of research deals with the wood sector in BiH. Shown are economic flows, investors and future investments in the wood sector. FDI have had a huge impact on economic development in BiH last 10 years and represented a secure source of capital that contributed to economic growth. BiH attracted large number of FDI, but most of the capital invested in the privatization of state enterprises. In BiH missing completely new investment (greenfield), especially in the wood processing and export-oriented sectors.*

**Keywords:** foreign direct investment (FDI), greenfield investments, economic growth, economic development, wood processing industry, Bosnia and Herzegovina.

## 1. UVOD

Razvojnu politiku svake zemlje u osnovnom makroekonomskom aspektu predstavljaju strane investicije i njeni fondovi. U svakoj ekonomskoj zajednici obim, efikasnost i struktura ukupnih investicija koje je zemlja preuzela određuju putanju njenog razvoja. Drvoprerađivačka industrija je značajan sektor industrijske proizvodnje za Bosnu i Hercegovinu. Cijeli razvoj je zasnovan na korištenju domaćih prirodnih resursa i najvećim dijelom je izvozno orijentirana. Zbog toga u narednom istraživačkom procesu razmotrit će se pogodnosti, obima, tokove i mogućnosti stranih direktnih investicija u drvoprerađivačkom sektoru Bosne i Hercegovine.

## 2. POJAM DIREKTNIH STRANIH INVESTICIJA (FDI)

Direktne strane investicije su jedna od osnovnih karakteristika procesa globalizacije. Multinacionalne odnosno transnacionalne kompanije su primarni nosioci direktnih stranih investicija, te kao takve su postale osnovni subjekt međunarodnog transfera dugoročnog kapitala i međunarodne trgovine. Direktne strane investicije su značajno doprinijele opštoj globalizaciji industrije i odvijaju se kroz fuziju, preuzimanja i nove investicije.[1]

Uticaj direktnih stranih investicija na ekonomski rast u velikoj mjeri ovisi o tipu ulaganja i motivaciji investitora. Direktne strane investicije povećavaju i akumulaciju kapitala nacionalne ekonomije,

jedanput direktno kroz stavljanje na raspolaganje kapitalnih dobara i jedanput indirektno kroz povećanje potražnje u datim industrijama, što opet može inducirati investicije.[2]

Strane direktne investicije se koncentriraju u nekoliko najvažnijih sektora kao što su: finansijske usluge (bankarstvo, osiguranje, računovodstvo), trgovinske usluge (veleprodaja, marketing, distribucija), telekomunikacijske usluge, business usluge (konsulting, oglašavanje, hotelijerstvo, transport, građevinarstvo) i neke specifične potrošačke usluge (maloprodaja, brza hrana). [3]

### **3. TEORIJSKI OKVIR FDI-JA**

Postoji veliki broj teorija o internacionalizaciji proizvodnje i stranim direktnim investicijama, a jedna od takvih je i OLI teorija. OLI teorija Dunninga (1977, 1979, 2000) počiva na eklektičkoj paradigmi stranih investicija. OLI teorija uz djelovanje tri grupe faktora objašnjava direktne strane investicije: prednosti vlasništva, prednosti lokacije i prednosti internalizacije.

Zemlje u tranziciji privlače strane direktne investicije djelovanjem pull faktora koji odražavaju atraktivnost poslovne okoline i djelovanjem push faktora koji nude potencijalnim investitorima određene investicijske projekte.

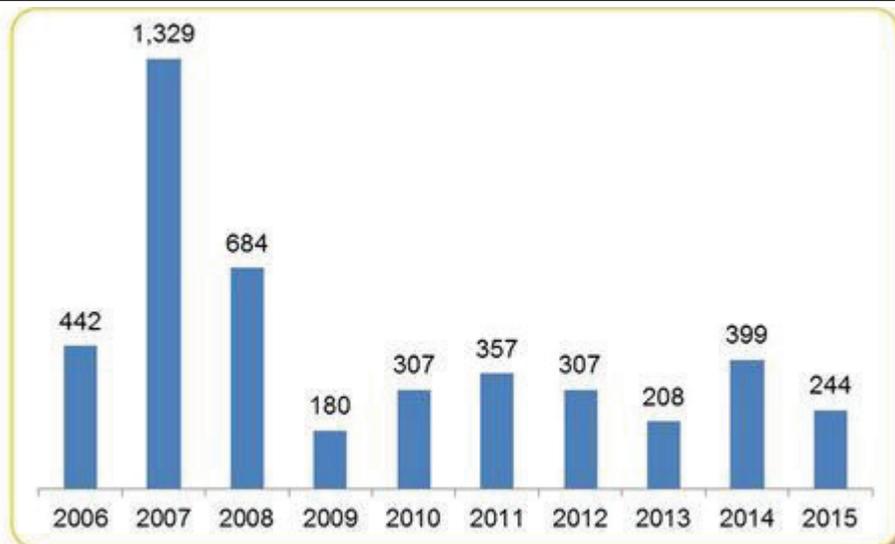
Bosna i Hercegovina je većinu svojih direktnih stranih investicija privukla na bazi push faktora kroz proces privatizacije, ali je otklanjanje zastoja u priljevu direktnih stranih investicija povezano s aktiviranjem pull faktora koji proistječu iz kvaliteta poslovne okoline koji se nudi potencijalnim investitorima. [4]

Većina provedenih istraživanja o utjecaju direktnih stranih investicija na ekonomski razvoj zemalja primalaca direktnih stranih investicija pokazuje pozitivne rezultate.

Direktne strane investicije imaju pozitivan i značajan utjecaj na ekonomski rast i zapošljavanje, kao i da prisustvo transnacionalnih kompanija u regiji doprinosi povećanju i izvoza i uvoza zemalja regije. [5]

### **4. STANJE I STRUKTURA STRANIH DIREKTNIH INVESTICIJA U BOSNI I HERCEGOVINI**

Strane direktne investicije u Bosni i Hercegovini imaju jako spor tempo rasta i bilježe nizak nivo. Prema podacima koje je objavio UNCTAD, zabilježeno je smanjenje stranih direktnih investicija prema zemljama u tranziciji. Negativan trend stranih direktnih investicija uz još uvijek neriješeno dužničku krizu u zemljama Europske Unije odrazio i na Bosnu i Hercegovinu. Struktura direktnih stranih investicija u Bosni i Hercegovini određena načinom kojim su provedene privatizacije državnih preduzeća i banaka. Najistaknutiji sektori u kojima su provedene privatizacije su: telekomunikacije, finansijski sektor, turizma i nekretnine te trgovina. U pojedinim sektorima dolazi do promjene udjela, a mogućnost rasta udjela imaju drvna industrija, energetska industrija, automobilska industrija i dr. Povećanje stranih direktnih investicija se fokusirane na mogućnostima za ulaganje, planovima privatizacije kompanija kao i izraženoj interesu potencijalnih ulagača. Ukupno stanje stranih direktnih investicija u Bosni i Hercegovini prema podacima Centralne banke, na dan 31.12.2015. godine su 12,2 milijardi KM odnosno 6,2 milijardi eura.

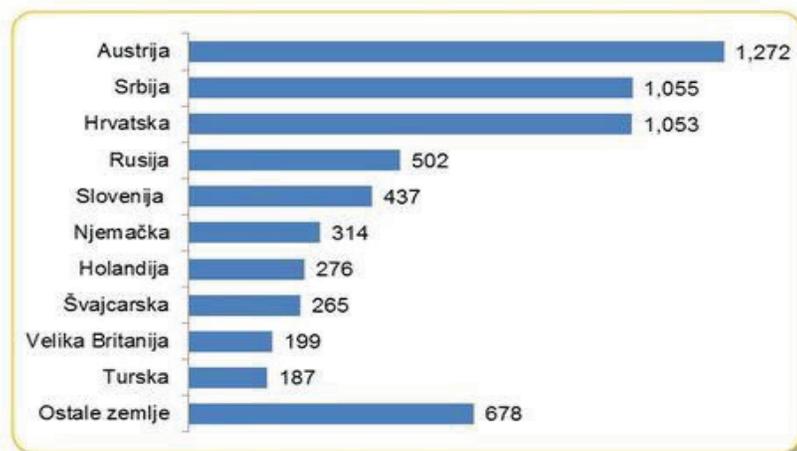


**Grafikon 1.** Tokovi FDI u Bosni i Hercegovini, po godinama, milioni eur

*Izvor:* Centralna banka BiH, Tokovi DSU, juli 2016.[6]

Ukupna strana investiranja u Bosni i Hercegovini na dana 31.12.2015.god (12,20 milijarde KM), odnose se na zadržane dobiti i vlasničke udjele u iznosu od 8.991,70 miliona KM, a ostatak ulaganja se odnosi na ostali kapital(3.209,40 miliona KM).

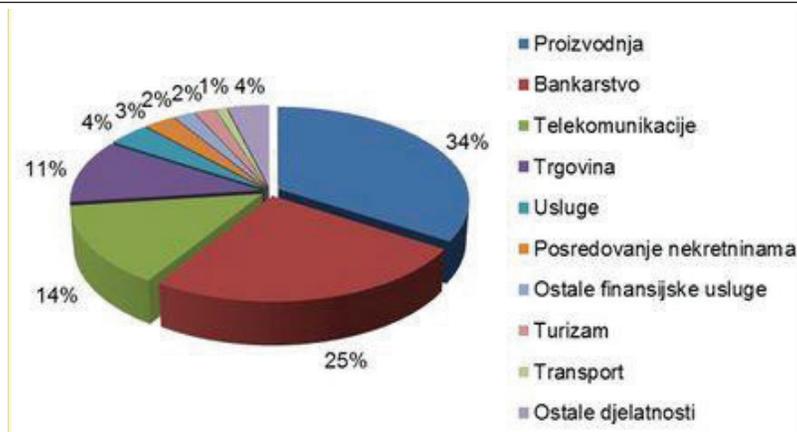
Grafikon 2. prikazuje ukupna strana investiranja od 1994. do decembra 2015, a Austrija je zemlja koja je investirala najviše sa 1.3 milijarde eura, zatim Srbija i Hrvatska koje su investirale sa po 1.1 milion eura, te Rusija sa 502 miliona eura.



**Grafikon 2.** Najznačajnije zemlje ulagači u BiH, maj 1994 - decembar 2015., milioni eura.

*Izvor:* Centralna banka BiH[7]

Najznačajniji iznos stranih direktnih ulaganja u Bosni i Hercegovini je uloženi u sektor proizvodnje, čak 34%, a razlog je duga industrijska tradicija kao i dobra reputacija. Bankarski sektor je od ukupnog priliva direktnih stranih ulaganja imao udio od 25%. A telekomunikacije i trgovina su imale udio od po 14 % i 11%.



**Grafikon 3.** Stanje stranih direktnih ulaganja po sektorima, maj 1994 – decembar 2015

Izvor: Centralna banka BiH[8]

## 5. DOPRINOS DIREKTNIH STRANIH INVESTICIJA NA EKONOMSKI RAST

Direktne strane investicije su doprinjele ostavarenju dva cilja. Prvi cilj je restrukturiranje socijalističkih preduzeća kroz privatiziranje, a drugi je poboljšanje ekonomske strukture pojavom novih kompanija u različitim sektorima. Utjecaj direktnih stranih investicija na ekonomski rast i razvoj Bosne i Hercegovine može se iskazati i pomoću stepena internacionalizacije Bosne i Hercegovine. Radi toga su razvijeni odgovarajući kompozitni indikatori pomoću kojih se kvantificira utjecaj direktnih stranih investicija na internacionaliziranje transnacionalnih kompanija (TNC).

## 6. OČEKIVANA STRANA ULAGANJA U BUDUĆNOSTI

Drvoprerađivački sektor za BiH predstavlja veliku šansu za ulaganje stranih investitora. Međutim mnoge prilike su propale. Uništeni su veliki proizvodni sistemi kombinatskog profila npr. (Šipad, Krivaja) koji su bili povezani sa velikim prodajnim segmentima. Pasivna državna struktura u procesu upravljanja državnim kapitalom, nered u procesu opskrbe sirovinom i negativno provedena privatizacija, rezultat su izostanaka stranih ulaganja i strani ulagači su se samo ograničili na ulaganja za primarnu preradu drveta.

Narednom tabelom je predstavljen prikaz tačano instalirani kapaciteta primarne prerade koji su podijeljeni u kantonima na teritoriji FBiH koja predstavlja potencijalnu lokaciju za buduće strane investicije.

**Tabela 1.** Broj instaliranih kapaciteta za primarnu obradu drveta

R.br	Kantoni	Br. pilana	Prerada drveta –Pilane		
			Instalirani Kapaciteti m <sup>3</sup> /god	Broj radnika	Opskrba %
1	UNSKO-SANSKI	81	510.000	792	49
2	POSAVSKI	6	5.000	24	10
3	TUZLANSKI	88	255.000	340	46
4	ZENIČKO-DOBOJSKI	115	618.000	695	45
5	BOSANSKO-PODRINJSKI	5	12.000	16	100
6	SREDNJEBOŠANSKI	132	682.000		34
7	HERCEGOVAČKO-NERETVANSKI	33	145.000	421	35
8	ZAPADNO-HERCEGOVAČKI	6	12.500	35	39
9	SARAJEVSKI	4	210.000	350	45
10	HERCEG-BOSANSKI	53	490.000	750	51
	UKUPNO Federacije BiH	526	2,939.500		44

Izvor: Strategija razvoja drvne industrije FBiH za period 2016-2025 [9]

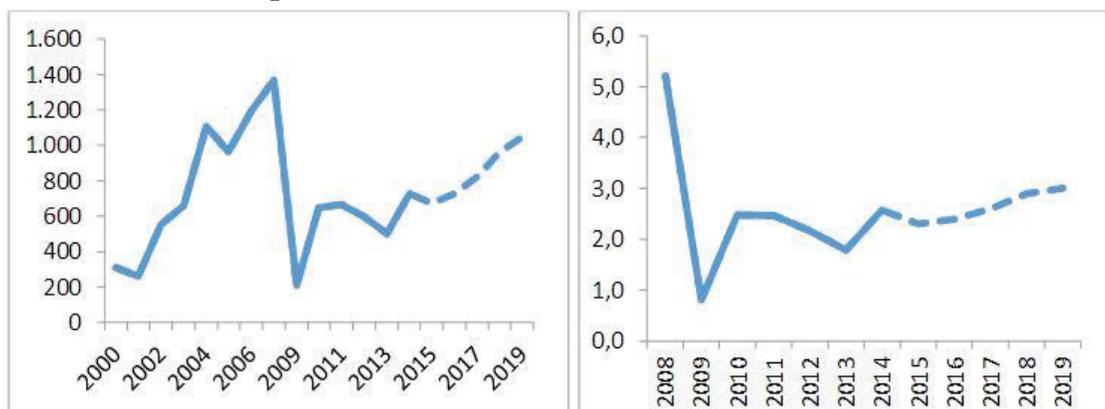
U dosadašnjem analiziranju utvrđeno je da se u drvoprerađivački sektor investiralo u iznosu od 219,3 miliona KM, s tim da je jedno od najvećih ulaganja bilo u fabriku Natron koja je uz pomoć Vlade FBiH i turskim investitorom Hayat osnovana zajednička kompanija Natron Hayat, ta investicija iznosila je 110,9 miliona KM. Međutim najveći broj firmi koje su bile stvorene stranim investicijama su propale npr: Impregnacija – Vitez, Finvest – Drvar, Paholz – Usora, DI Ključ. Kao dobar primjer uspješnog stranog ulaganja može se svrstati Standard – Sarajevo, Ećo Company – Sarajevo, Dallas – Sarajevo.

Prema podacima analize jasno se razumije da u strani investitori svoje investiranje ograničili na nivo primarne prerade drveta i to je rezultiralo naglom razvoju pilana (526 preduzeća).

Što dovodi do poremećaja u snabdijevanju velikih fabrika koji se svojom produktivnošću i ukupnom efikasnošću nisu u stanju nositi s naglim porastom cijena koju je diktiralo tržište pod pritiskom inostraranih kupaca.

Positivan ali mali dio domaćih investitora je iskoristio priliku za investiranje u proizvode više faze prerade drveta, gdje danas su neke od respektabilnih preduzeća kao FIS, Economic, Kontinental, Izazov, Artisan, Zanat, MS Wood, Tamex Salkanović i dr.

Prema procjenama u narednim godinama bi FDI povećala svoj udio u BDP-u i kretala se od 2,6%, 2,9% do 3% BDP u 2019.godini.



**Grafikon 4.** Projekcija FDI po godinama u milionima KM i FDI u postocimaBDP

Izvor: BHAS, CBBiH i DEP procjena[10]

## 7. ZAKLJUČAK

Rezultati istraživanja pokazali su da postoje pozitivni aspekti stranih direktnih investicija u Bosni i Hercegovini, ali ne i zadovoljavajući iznos. To govori da je većina kapitala investirano kako bi se preuzela vlasništva preduzeća, loša privatizacija. Pokazatelj neuspjeha sa stranim investiranjem je prvenstveno nedostatak razvojnih strategija drvoprerađivačkog sektora. Najveća prepreka za FDI je u cjelokupnom ekonomskom sistemu. Ne postojanje ciljeva i strategija razvoja, niti odgovarajućih makroekonomskih politika koje bi te ciljeve implementirala. Nizak nivo specijalizacije i uključenosti u međunarodno tržište osigurava stagnaciju cijele privrede u Bosni i Hercegovini. Veze i kretanje stranih direktnih investicija i integracija u drvoprerađivačku industriju pokazuju slab nivo. Najveću, unutar-sektorsku razmjenu ima kod radno-intezivnih proizvoda gdje je priliv stranih ulaganja najveći, najmanji kod kapitalno-intezivnih proizvoda gdje je priliv ulaganja najmanji. Na osnovu pokazatelja kretanja i efekata može se zaključiti: Strane direktne investicije su se najvećim dijelom odnosila na kupovinu domaćeg tržišta. Najveći broj investicija se odnosi na neproizvodne sektore. Zanimljivo je da su ulaganja u proizvodne sektore usmjerena ka izvozu. Iz svega navedenog zaključuje se da drvoprerađivački sektor Bosne i Hercegovine predstavlja potencionalnu veliku razvojnu šansu. Velika poteba je poboljšati uslove koji djeluju na privlačenje direktnih stranih ulaganja u proizvodne sektore usmjerene na izvoz.

## LITERATURA

1. Osmanković J., Hošo J.(2010) Međunarodni problemi i politike, Ekonomski fakultet u Sarajevu, Sarajevo, p. 21.
2. Osmanković J., Hošo J.(2010) Međunarodni problemi i politike, Ekonomski fakultet u Sarajevu, Sarajevo, p. 76.
3. Ćulahović B. (2008) Ekonomija svijeta – rast, razvoj i trendovi, Ekonomski fakultet u Sarajevu, Sarajevo, p. 80.
4. Domazet, A. et al. (2008) Analiza razloga i uzroka nedovoljnog interesa domaćih i stranih investitora u procesu privatizacije sa prijedlogom mjera za poboljšanje ukupnog ambijenta za ulaganje kroz proces privatizacije u FBiH, Ekonomski institut, Sarajevo, p. 33
5. Mehić, E. (2010), Determinante i efekti stranih direktnih investicija u zemljama Jugoistočne Europe, doktorska disertacija, Ekonomski fakultet Sarajevo, Sarajevo, p. 51
6. <http://www.fipa.gov.ba>(Pristupljeno: 01.04.2017.god.)
7. <http://www.cbbh.ba>(Pristupljeno: 01.04.2017.god.)
8. <http://www.cbbh.ba>(Pristupljeno: 01.04.2017.god.)
9. Privredna komora FBiH (2015), Strategija razvoja drvne industrije FBiH za period 2016-2025, Federalno ministarstvo energije, rudarstva i industrije, Sarajevo, p. 26
10. <http://www.dep.gov.ba> (Pristupljeno: 01. 04. 2017.god.)

# TRADICIONALNI I SUVREMENI SUSTAVI OBRAČUNA TROŠKOVA

## TRADITIONAL AND MODERN COST ACCOUNTING SYSTEMS

Mateja Glavota, studentica preddiplomskog stručnog studija „Trgovina“<sup>1</sup>  
Dr. sc. Slobodan Stojanović, v. pred.<sup>2</sup>

---

<sup>1</sup> Veleučilište „Lavoslav Ružička“ u Vukovaru, Županijska 50, 32000 Vukovar, Republika Hrvatska,  
e-mail: mateja.glavota@gmail.com

---

<sup>2</sup> Veleučilište „Lavoslav Ružička“ u Vukovaru, Županijska 50, 32000 Vukovar, Republika Hrvatska,  
e-mail: stojanovic@vevu.hr

---

### Sadržaj:

*Kako konzervativni (tradicionalni) koncept obračuna troškova više nije bio u potpunosti pogodan za suvremenu strukturu troškova, osamdesetih godina 20. stoljeća razvija se suvremeni sustav obračuna troškova, koji je trebao pružiti adekvatnije i točnije informacije potrebne za poslovno odlučivanje. Korištenjem suvremenih metoda nadopunjavaju se tradicionalne metode obračuna troškova u cilju dobivanja preciznijih informacija te eliminiranja aktivnosti koje ne stvaraju novu vrijednost, što posljedično vodi smanjenju troškova i povećanju dobiti poduzeća.*

**Ključne riječi:** obračun troškova, tradicionalni i suvremeni sustav, ABC metoda, upravljanje troškovima.

### Abstract:

*As the conservative (traditional) concept of cost accounting was not entirely suitable for the current cost structure, the modern system of cost accounting was developed in the 1980s, with the aim to provide more adequate and accurate information needed for business decision making. The utilization of modern methods complements traditional methods of the cost accounting in order to obtain precise information and eliminate activities that do not create new value, what consequently leads to cost reduction and profit growth in a company.*

**Key words:** cost accounting, traditional and modern system, ABC method, cost management.

## 1. UVOD

U suvremenim uvjetima poslovanja nužno je posvetiti sve veću pažnju procesu upravljanja troškovima, koji su neizostavni dio poslovanja. Upravljanje troškovima dio je menadžerskog računovodstva, a predstavlja dugoročno složen proces koji uključuje računovodstveno analiziranje, planiranje, evidentiranje i kontrolu troškova s ciljem postizanja menadžerskih ciljeva i povećanja efikasnosti poduzeća. Brzi gospodarski napredak i intenzivne promjene tehnologije doprinijele su razvoju brojnih metoda koje menadžmentu osiguravaju ključne informacije za poslovno odlučivanje. Tradicionalni model upravljanja troškovima najstariji je model, a u sustavnoj je primjerna dulje od jednog stoljeća. Kako se profitabilnost i konkurentnost poduzeća ogleđa na razini jediničnog troška, točno utvrđivanje i raspored ukupnih, odnosno općih troškova proizvodnje na nositelje ključni su za opstanak poduzeća u uvjetima globalizacije i turbulentnog tržišta. Tradicionalni model raspoređuje opće troškove temeljem odgovarajućih ključeva (baza) za raspored troškova, što u uvjetima visokog udjela općih troškova u ukupnim troškovima rezultira podcjenjivanjem ili precjenjivanjem stvarnih troškova na razini pojedinih nositelja. U cilju objektivnije alokacije troškova i ocjene profitabilnosti proizvoda, osamdesetih godina 20. stoljeća razvija se sustav obračuna troškova temeljen na aktivnostima, tzv. ABC metoda, koja troškove raspoređuje temeljem uzročno-posljedičnih veza između troškova i njihovih pokretača. Izravni troškovi proizvoda raspoređuju se na isti način u slučaju obje metode obračuna, dok se razlika pojavljuje u rasporedu općih troškova proizvodnje. Primjenom suvremenog koncepta ne odustaje se od tradicionalnog načina obračuna troškova, već se isti nadopunjuje potrebnim informacijama za lakši raspored troškova, što u konačnici osigurava

točniji izračun jediničnih troškova. Stoga se u radu ukazuje na važnost upravljanja troškovima poslovanja te se analiziraju temeljne značajke tradicionalnog i suvremenog sustava obračuna troškova.

## 2. VAŽNOST TROŠKOVA U POSLOVNOM ODLUČIVANJU

Vodeći se načelom racionalnosti svako poduzeće teži maksimalizaciji dobiti u dugom roku. Kako svaka poslovna aktivnost rezultira određenim troškom, poduzeće nastoji efikasno upravljati poslovnim procesima. Cilj poduzeća jest optimizirati troškove kako bi se ostvarili željeni rezultati poslovanja. Dakle, poduzeće poduzima poslovne aktivnosti koje uzrokuju troškove s ciljem profitabilnog poslovanja, tj. postizanja najveće moguće koristi u dugom roku. Sve veća važnost troškova u poslovanju dovela do nastanka pokreta znanstvenog upravljanja početkom 20. stoljeća. Rayborn [1] navodi kako računovodstvo troškova služi kao primarni izvor informacija, koje su prijeko potrebne za poslovno upravljanje. Troškovi se mogu definirati kao vrijednosno izraženi utrošci resursa, koji su nastali s ciljem i svrhom poslovanja radi njihova preoblikovanja u interno ili tržišno prihvatljivi učinak [2]. Međunarodni računovodstveni standardi definiraju trošak kao iznos plaćenog novca ili novčanih ekvivalenata ili fer vrijednosti druge naknade dane za nabavu imovine u vrijeme njezina stjecanja ili izgradnje [3]. Troškove je moguće podijeliti prema različitim kriterijima, što rezultira brojnim vrstama troškova (tablica 1).

**Tablica 1.** Klasifikacija troškova poslovanja [4]

Red. br.	Kriteriji podjele troškova	Vrste troškova
1.	Troškovi prema prirodnim vrstama ili pojavnom obliku	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Troškovi trajne imovine</li> <li>• Troškovi tekuće imovine</li> <li>• Troškovi rada</li> <li>• Troškovi usluga</li> <li>• Ostali troškovi</li> </ul>
2.	Troškovi prema poslovnim funkcijama	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Troškovi planiranja, konstrukcije i projektiranja.</li> <li>• Troškovi pripreme rada</li> <li>• Troškovi neposredne proizvodnje</li> <li>• Troškovi nabave, prodaje, distribucije i uskladištenja</li> <li>• Troškovi financijskog poslovanja</li> <li>• Troškovi kontrole</li> </ul>
3.	Troškovi prema segmentu i mjestu troška	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Troškovi segmenta (proizvoda, organizacijske jedinice, zemljopisnog segmenta)</li> <li>• Troškovi profitnog centra, troškovnog centra, prihodnog centra, investicijskog centra</li> <li>• Troškovi po mjestima troška</li> </ul>
4.	Troškovi prema načinu raspoređivanja na nositelje	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Direktni (izravni) pojedinačni ili troškovi izrade</li> <li>• Indirektni (neizravni) opći ili režijski troškovi</li> </ul>
5.	Troškovi prema reagiranju na stupanj zaposlenosti kapaciteta	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Fiksni troškovi (apsolutno fiksni i relativno fiksni)</li> <li>• Varijabilni troškovi (progresivni, proporcionalni i regresivni)</li> </ul>
6.	Troškovi prema načinu zaračunavanja pojedinom razdoblju	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Kontrolabilni (mogućnost kontrole znatna)</li> <li>• Nekontrolabilni (mogućnost kontrole neznatna)</li> </ul>
7.	Troškovi s obzirom na poslovni rezultat	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Pozitivni troškovi</li> <li>• Negativni troškovi</li> </ul>
8.	Troškovi prema ulaganju u poslovni proces	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Primarni troškovi (prvi put ulaze u proces)</li> <li>• Sekundarni troškovi (više puta ulaze u proces)</li> </ul>

9.	Troškovi prema doprinosu kvalitete	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Troškovi za kvalitetu (troškovi preventive i troškovi ispitivanja)</li> <li>• Troškovi zbog (ne)kvalitete (troškovi unutarnjih propusta isporuke)</li> </ul>
----	------------------------------------	---

Nastanak troškova u poslovanju prisiljava menadžment poduzeća na primjenu različitih metoda upravljanja troškovima, koje su najprihvatljivije s obzirom na način poslovanja. Stoga proces upravljanja troškovima (*eng. cost management*) ciljano prati i strogo kontrolira nastanak troška, dok se informacijama o troškovima, prije svega, služe menadžeri strateške ili neke druge razine [5]. Budući da je računovodstveni proces alokacije i obračuna troškova vrlo kompleksan, odgovarajuće metode alokacije unaprjeđuju proces utvrđivanja jediničnih troškova kako bi se osigurala što veća razina informacija s ciljem optimizacije troška na temelju ključnih pretpostavki. U tablici 2 prikazani su ciljevi obračuna troškova koji se žele ostvariti razvojem novih metoda.

**Tablica 2.** Ciljevi obračuna suvremenih metoda obračuna troškova [2]

<i>Ciljevi</i>			
<i>Transparentnost</i>	<i>Efikasnost</i>	<i>Potpora strateškom odlučivanju</i>	<i>Kontinuirano poboljšanje procesa</i>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Transparentnost općih troškova</li> <li>• Transparentnost trošenja resursa</li> <li>• Transparentnost iskorištenosti kapaciteta</li> <li>• Otkrivanje novih mjera racionalizacije</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Dodjeljivanje troškova onim nositeljima koji su troškove stvarno uzrokovali</li> <li>• Efikasnije planiranje i kontrola troškova</li> <li>• Kontrola ekonomičnosti procesa</li> <li>• Tržišna orijentacija internih učinaka</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Poboljšanje točnosti kalkulacije</li> <li>• Potpora donošenju odluka u svezi oblikovanja proizvoda</li> <li>• Potpora vođenju politike cijena i asortimana</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Pomoć pri ponovnom oblikovanju procesa</li> <li>• Poboljšanje kvalitete procesa i skraćenje vremena izvođenja</li> <li>• Potencijali za smanjenje troškova i stvaranje dodatnih konkurentskih prednosti</li> </ul>

Kako navodi Hele [6] postoje različite računovodstvene metode koje se koriste u procesu alokacije troškova kao što su (1) tradicionalno upravljanje troškovima proizvodnje, (2) upravljanje troškovima temeljeno na procesima, (3) upravljanja troškovima temeljeno na aktivnostima, (4) metoda ciljanih troškova, (5) budžetiranje temeljeno na aktivnostima, (6) metoda bilance postignuća, (7) Kaizen troškovi, (8) analiza vrijednosti, (9) metoda upravljanja troškovima kvalitete te drugi menadžerske koncepti koji utječu na sustav upravljanja troškovima u poduzeću.

### 3. TRADICIONALNI SUSTAV OBRAČUNA TROŠKOVA – PRIMJER OBRAČUNA PO RADNOM NALOGU

Tradicionalni ili konzervativni sustav obračuna troškova najstariji je sustav obračuna, koji se temelji na principu alokacijskih baza. U ovom sustavu strogo se prate i kontroliraju direktni troškovi po pojedinim vrstama (troškovi izravnog materijala i rada), dok se opći troškovi proizvodnje (troškovi upravne i proizvodne režije) povezuju s direktnim troškovima primjenom određene osnovice (odnosno ključa ili baze) na temelju koje se vrši alokacija općih troškova. Dakle, osim praćenja direktnih troškova, ključno je utvrđivanje što točnije baze za raspored općih troškova (OTP) na nositelje, kako bi opći trošak koji tereti učinak bio približno jednak stvarnom trošku koji taj učinak izaziva. Ovakav sustav obračuna aktualan je u vrijeme radno intenzivne proizvodnje kada dominiraju direktni troškovi proizvodnje. Upravo je način alokacije OTP-a najveći nedostatak tradicionalnog sustava, koji uzrokuje probleme u donošenju poslovnih odluka. Stoga je ovakav način upravljanja troškovima dominantan u stabilnom poslovnom okruženju, tj. u proizvodnji gdje je rad dominirajući trošak [7].

Jedna od najzastupljenijih tradicionalnih metoda obračuna je obračun po radnom nalogu, koji je prikladan kod poduzeća koja proizvode relativno manje količine različitih serija proizvoda i visoke proizvodne vrijednosti (npr. namještaj, građevinski objekti i sl.). Radni se nalog obračunava za svako razdoblje pojedinačno (mjesec, dan) pa se ovakvi nalozi često u literaturi navode kao nalozi završnog obračuna proizvodnje [8]. Ovakav način obračuna troškova razdvaja troškove proizvodnje od troškova pojedinog vremenskog razgraničenja, direktni troškovi se raspoređuju na glavna mjesta troškova, dok se indirektni troškovi alociraju putem dodatne stope, što je vidljivo na sljedećem primjeru.

*Primjer:* Poduzeće XYZ ima pogon za proizvodnju tekstila. Prema podacima operativne evidencije ovisni troškovi proizvodnje (OTP) iznose 32.500 kn. Strukturu OTP-a čine troškovi indirektnog rada 6.000 kn, troškovi indirektnog materijala 14.000 kn, amortizacija građevinskih objekata 2.000 kn, amortizacija opreme 6.000 kn, amortizacija patenta 3.000 kn, indirektni troškovi pogonskog goriva 1.000 kn i troškovi osiguranja pogonske zgrade 500 kn. Koncem obračunskog razdoblja pogon je kompletirao tri radna naloga (tablica 3).

**Tablica 3.** Struktura direktnih troškova prema radnim nalogima

Opis	Radni nalog		
	Radni nalog 1	Radni nalog 2	Radni nalog 3
Troškovi direktnog materijala (kn)	4.000,00	7.000,00	2.000,00
<b>Troškovi direktnog rada (kn)</b>	<b>12.000,00</b>	<b>8.000,00</b>	<b>6.000,00</b>
Sati direktnog rada (h)	8.000	6.000	2.000
Sati strojnog rada (h)	2.500	1.500	1.000

Prilikom obračuna troškova po radnom nalogu troškovi se grupiraju po pojedinom nalogu. Svaki radni nalog tretira se kao jedinstveni nositelj troška. U našem primjeru na svakom radnom nalogu evidentirani su troškovi direktnog materijala i direktnog rada kao i broj sati direktnog i strojnog rada (tablica 3). Ukupni troškovi direktnog rada iznose 26.000 kn, dok su ukupni troškovi direktnog materijala 13.000 kn. Nadalje, indirektni troškovi odnosno OTP se raspoređuju po pojedinom radnom nalogu korištenjem izabranog ključa (baze). U primjeru je navedena struktura OTP-a u iznosu od 32.500 kn, koji je potrebno rasporediti na tri radna naloga. Raspored OTP-a vrši se pomoću stope dodatka koja se izračunava kao odnos između OTP-a (stvarnih ili planiranih) i baze za raspoređivanje OTP [9]. U našem primjeru stopa dodatka izračunata je prema sljedećoj formuli:

$$\text{Stopa dodatka OTP} = \frac{\text{OTP}}{\text{troškovi direktnog rada}} = \frac{32.500}{12.000+8.000+6.000} = 1,25 \quad (1)$$

Stopa dodatka OTP-a iznosi 1,25, a izračunata je u odnosu na ukupne troškove direktnog rada, koji predstavljaju bazu za raspored OTP-a. Koristeći stopu dodatka raspoređuju se ovisni troškovi proizvodnje po pojedinom radnom nalogu i to kao umnožak stope dodatka OTP-a i pripadajućih troškova direktnog rada iskazanih na radnom nalogu. Raspored OTP-a po pojedinom radnom nalogu prikazan je u tablici 4.

**Tablica 4.** Raspored OTP-a po pojedinom radnom nalogu na temelju troškova direktnog rada

Opis	Radni nalog		
	Radni nalog 1	Radni nalog 2	Radni nalog 3
Troškovi direktnog materijala (kn)	4.000,00	7.000,00	2.000,00
Troškovi direktnog rada (kn)	12.000,00	8.000,00	6.000,00
Broj sati direktnog rada (h)	8.000	6.000	2.000

<b>Ovisni troškovi proizvodnje (kn)</b>	<b>15.000,00</b>	<b>10.000,00</b>	<b>7.500,00</b>
Ukupni trošak proizvoda (kn)	31.000,00	25.000,00	15.500,00
Količina proizvoda (kom)	500	200	100
Jedinični troškovi (kn/kom)	62,00	125,00	155,00

U slučaju da se stopa dodatka OTP-a računa u odnosu na broj sati strojnog rada, tada se raspored OTP-a vrši na sljedeći način. Stopa dodatka OTP-a računa se prema formuli:

$$\text{Stopa dodatka OTP} = \frac{\text{OTP}}{\text{broj sati strojnog rada}} = \frac{32.500}{2.500+1.500+1.000} = 6,5 \text{ kn/h} \quad (2)$$

Raspored OTP-a po pojedinom nalogu vrši se množenjem stope dodatka OTP-a izračunate na temelju broja sati strojnog rada i broja sati strojnog rada iskazanog na pojedinom radnom nalogu. Raspored OTP-u u slučaju stope dodatka koja iznosi 6,5 kn/strojnog satu prikazan je u tablici 5.

**Tablica 5.** Raspored OTP-a po pojedinom radnom nalogu na temelju troškova strojnog rada

<i>Opis</i>	<i>Radni nalog</i>		
	<i>Radni nalog 1</i>	<i>Radni nalog 2</i>	<i>Radni nalog 3</i>
Troškovi direktnog materijala (kn)	4.000,00	7.000,00	2.000,00
Troškovi direktnog rada (kn)	12.000,00	8.000,00	6.000,00
Broj sati strojnog rada (h)	2.500	1.500	1.000
<b>Ovisni troškovi proizvodnje (kn)</b>	<b>16.250,00</b>	<b>9.750,00</b>	<b>6.500,00</b>
Ukupni trošak proizvoda (kn)	32.250,00	24.750,00	14.500,00
Količina proizvoda (kom)	500	200	100
Jedinični troškovi (kn/kom)	64,50	123,75	145,00

Usporedbom ukupnih i jediničnih troškova proizvoda u tablicama 4 i 5 razvidno je kako korištenje različitih ključeva za alokaciju OTP-a rezultira različitim rasporedom OTP-a po pojedinom radnom nalogu te posljedično različitim troškovima proizvoda. Može se zaključiti kako tradicionalni proces obračuna troškova ne pravi razliku između troškova proizvodnje i drugih aktivnosti u proizvodnom procesu. Ukoliko veliki dio troškova poslovanja ne ulazi izravno u volumen proizvodnje te ukoliko poduzeće proizvodi široku paletu proizvoda u različitim količinama i različitog stupnja složenosti, tradicionalni model rezultira netočnim prikazom troškova. Navedene karakteristike predstavljaju veliki problem za donositelje poslovnih odluka i jedan su od najvećih nedostataka tradicionalnog modela upravljanja troškovima poslovanja[10].

#### 4. SUVREMENI SUSTAV OBRAČUNA TROŠKOVA – PRIMJER ABC METODE

Razvoju novih metoda obračuna troškova pridonijele su promjene načina poslovanja proizvodnog sektora, tehnološki napredak i sveopća modernizacija, što je u konačnici uzrokovalo promjenu strukture troškova. Promjena strukture troškova u kojoj danas dominiraju opći troškovi proizvodnje uz drastično smanjenje direktnih troškova, presudno je utjecala na primjenu odgovarajućih računovodstvenih metoda obračuna troškova. Suvremeni uvjeti poslovanja utječu na razvoj novih i usavršavanje postojećih metoda obračuna troškova.

Suvremene metode obračuna troškova podrazumijevaju jasno definirane aktivnosti koje dovode do nastanka troškova. Primarno su usmjerene na alokaciju općih troškova proizvodnje na učinke korištenjem

faktora trošenja na temelju definiranih aktivnosti u proizvodnji određenih proizvoda. Kako navodi Groth [11] svrha suvremenog upravljanja troškovima je proizvodnja kontinuiranog ciklusa informacija o aktivnostima u kratkom i dugom roku s ciljem povećanja vrijednosti u očima potrošača i smanjenja troškova, pri čemu se svrha korištenja suvremenih modela upravljanja troškovima ogleda u smanjenju poslovnog rizika, povećanom stvaranju dodane vrijednosti i smanjenju financijskih izdataka. Za donošenje odluke o prelasku s tradicionalnog na suvremeni sustav obračuna troškova potrebno je analizirati nastanak, tj. strukturu općih troškova. Opravdan je prijelaz u automatiziranoj proizvodnji gdje su vrlo visoki udjeli OTP-a, pri čemu bi nastavak primjene tradicionalnog obračuna doveo do netočnog rasporeda troškova što bi se u konačnici odrazilo na profitabilnost poduzeća.

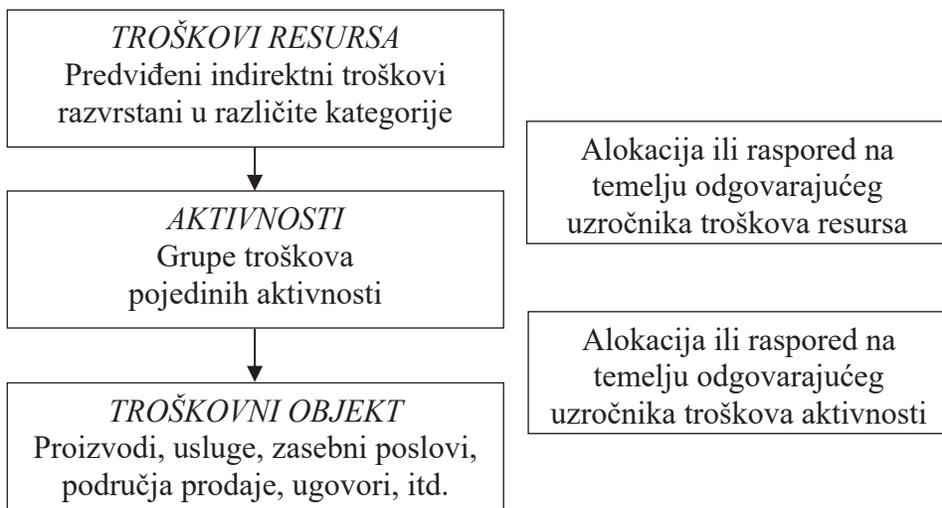
Široko zastupljena metoda suvremenog obračuna troškova jest ABC metoda (*eng. Activity-Based Costing*). Hele [6] naglašava kako osim ABC metode postoje i druge metode suvremenog obračuna troškova (tablica 6). Navedeni modeli nisu međusobno isključivi, a najčešće se u poduzećima nailazi na slučajevne kombinirane primjene metoda u upravljanju troškovima.

**Tablica 6.** Usporedni pregled značajki suvremenih modela za upravljanje troškovima [6]

<i>Red. broj</i>	<i>Model obračuna troška</i>	<i>Ishodište modela</i>	<i>Pretpostavke modela</i>
1.	Tradicionalni obračun troškova ( <i>Traditional Product Costing – TPC</i> )	Gdje trošak nastaje?	Ključevi za pridruživanje troškova Kalkulacija
2.	Troškovi temeljeni na procesima ( <i>Processes Based Costing –PBC</i> )	Gdje su uzroci troškova proizvodnje?	Procesi Dekompozicija procesa II. razine (na procesne korake ili faze procesa) Ključevi za pridruživanje troškova
3.	Troškovi temeljeni na aktivnostima ( <i>Activity Based Costing – ABC</i> )	Zašto trošak nastaje?	Procesi Dekompozicija procesa III. razine (na aktivnosti)
4.	Ciljni troškovi ( <i>Target Costing – TC</i> )	Koliki troškovi smiju biti?	Poznavanje strukture postojećih troškova Poznavanje tržišta
5.	Budžetiranje temeljeno na aktivnostima ( <i>Activity Based Budgeting –ABB</i> )	Koliki su kapaciteti organizacije potrebni za zahtijevani proizvodili uslugu?	Normativi
6.	Bilanca postignuća ( <i>Balanced Score Card – BSC</i> )	Kakvi su rezultati povezivanja i uravno-teženja čimbenika uspješnosti?	Razvijen sustav pokazatelja
7.	Kaizen troškovi ( <i>Kaizen Costing – KC</i> )	Može li još bolje?	Postojanje razvijenih postupaka
8.	Analiza vrijednosti ( <i>Value Engineering – VE</i> )	Mogu li se troškovi još smanjiti?	Funkcionalna analiza Poznavanje tehnologije
9.	Model upravljanja troškovima kvalitete ( <i>Quality Cost Management – QCM</i> )	Koji troškovi ne bi nastali kada bi se svaki posao dobro obavio prvi put?	Izgrađen sustav praćenja troškova kvalitete

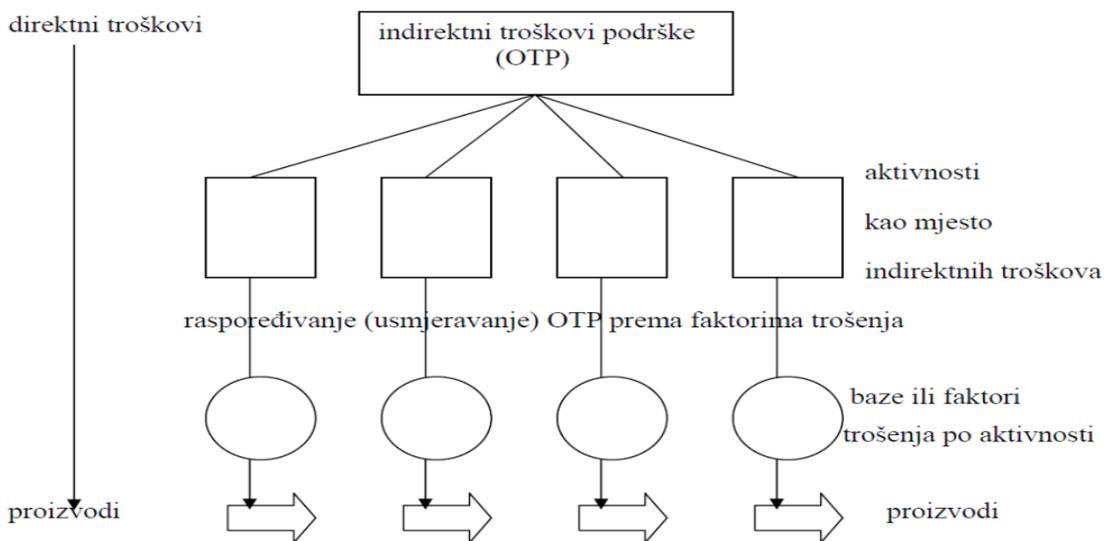
Obračun troškova pomoću tzv. ABC metode predstavlja suvremeni metodološki koncept temeljen na pretpostavci da troškove ne uzrokuju učinci (proizvodi i usluge), već procesi koji se izvode u okviru

različitih aktivnosti kao što su logistika, proizvodnja, marketing, prodaja i dr. [2]. Koncept obračuna troškova na temelju aktivnosti prikazan je na slici 1.



Slika 1. Obračun troškova na temelju aktivnosti [12]

U usporedbi s tradicionalnim obračunom, suvremeni obračun se fokusira na opće troškove, koji čine najveći dio ukupnih troškova. Polazna pretpostavka primjene ABC metode jest da procesi konzumiraju resurse, a proizvodi konzumiraju procese [2]. Iako je ABC metoda superiornija u odnosu na tradicionalni obračun troškova, malobrojna su poduzeća u potpunosti prešla na njezinu primjenu. Razlozi su visoki troškovi implementacije i problematika primjene navedene metode [2]. Raspored troškova kod ABC metode provodi se u dva koraka. Prvi korak obuhvaća raspoređivanje direktnih troškova na nositelje, što je identično kao i u tradicionalnom sustavu, dok drugi korak čini raspored OTP-a pomoću pojedinih faktora trošenja, odnosno ključeva po aktivnostima (slika 2).



Slika 2. Model primjene ABC metode [2]

*Primjer:* Poduzeće XYZ proizvodi u jednom pogonu 200 komada proizvoda X i 500 komada proizvoda Y. Za proizvodnju jednog komada proizvoda X potrebno je utrošiti 5 kg materijala po jediničnom

trošku nabave od 10 kn/kg, što čini trošak materijala od 50 kn/kom. Za proizvodnju proizvoda Y potrebno je 6 kg/kom, što uz jedinični trošak nabave od 12 kn/kg daje trošak materijala od 72 kn/kom. Troškovi direktnog rada proizvoda X iznose 30 kn/kom (3 h/kom uz jedinični trošak rada od 10 kn/h), odnosno 40 kn/h za proizvod Y (4 h/kom uz jedinični trošak rada od 10 kn/kom). Ukupni troškovi pogona iznose 250.000 kn, a aktivnosti i faktori potrošnje po pojedinim aktivnosti prikazani su u tablici 7.

**Tablica 7.** Troškovi aktivnosti i faktori trošenja

Aktivnost	Troškovi aktivnosti (OTP)	Faktor trošenja	
		Proizvod X	Proizvod Y
Troškovi pripreme	40.000,00 kn	2 puta	4 puta
Troškovi odljeva	50.000,00 kn	200 h	800 h
Troškovi montaže	120.000,00 kn	600 h	800 h
Troškovi pakiranja i otpreme	10.000,00 kn	2 isporuke	4 isporuke
Troškovi inženjeringa	30.000,00 kn	200 h	100 h
Ukupno troškovi aktivnosti	250.000,00 kn	---	---

Na temelju raspoloživih podataka potrebno je OTP, odnosno troškove pojedinih aktivnosti rasporediti pomoću faktora trošenja za pojedinu aktivnost i proizvod. Raspored OTP-a prikazan je u tablici 8, a troškovi su raspoređeni na sljedeći način. Prvo se izračunava odnos OTP-a pojedine aktivnosti i ukupnog faktora trošenja. Primjerice, odnos troškova montaže (120.000 kn) i ukupnog faktora trošenja (1.400 sati) iznosi 85,71. Navedeni iznos potrebno je pomnožiti s bazom za raspored, odnosno brojem sati rada za pojedini proizvod, kako bi se troškovi aktivnosti alocirali po proizvodima. Budući da aktivnost montaže za proizvod X zahtijeva 600 sati rada, na proizvod X alocira se 51.428,57 kn troškova montaže (600 sati x 85,71), dok se na proizvod Y alocira preostalih 68.571,43 kn (800 sati x 85,71).

**Tablica 8.** Raspored općih troškova proizvodnje

Aktivnost	OTP (kn)	Faktor trošenja		OTP / Fak. tr.	Proizvod X (kn)	Proizvod Y (kn)
		X	Y			
Troškovi pripreme	40.000,00	2 puta	4 puta	6.666,67	13.333,33	26.666,67
Troškovi odljeva	50.000,00	200 h	800h	50,00	10.000,00	40.000,00
Troškovi montaže	120.000,00	600 h	800h	85,71	51.428,57	68.571,43
Troškovi pakiranja i otpreme	10.000,00	2 isp.	4 isp.	1.666,67	3.333,33	6.666,67
Troškovi inženjeringa	30.000,00	200 h	100 h	100,00	20.000,00	10.000,00
Ukupno troškovi aktivnosti	250.000,00	---	---	---	98.095,24	151.904,76

Ukoliko se usporede rezultati na temelju tradicionalnog i suvremenog obračuna troškova, razvidno je da se jedinični troškovi proizvoda X i Y razlikuju zbog različite alokacije OTP-a (tablica 9). Prema tradicionalnom obračunu proizvod X ima značajno manje jedinične troškove u odnosu na suvremeni obračun, dok suprotno vrijedi za proizvod Y. Baza za raspored OTP-a u tradicionalnom obračunu jesu sati direktnog rada, a stopa dodatka OTP-a iznosi 96,15 (iznos OTP-a 250.000 kn / ukupan broj sati rada 2.600). Usporedba rezultata ukazuje na razliku u alokaciji više od 40.000 kn OTP-a između proizvoda X i Y samo na temelju primijenjene metode obračuna troškova.

**Tablica 9.** Usporedni prikaz tradicionalnog obračuna i ABC metode

Opis	Tradicionalni obračun		ABC metoda obračuna		Δ obračuna troškova
	Direktni trošk.	OTP	Direktni trošk.	OTP	
Troškovi proizvoda X (kn)	16.000,00	57.692,31	16.000,00	98.095,24	-40.402,93
Troškovi proizvoda Y (kn)	56.000,00	192.307,69	56.000,00	151.904,76	40.402,93

<b>Ukupno troškovi X i Y (kn)</b>	72.000,00	250.000,00	72.000,00	250.000,00	0,00
Jedinični trošk. proizvoda X	368,46 kn		570,48 kn		202,01
Jedinični trošk. proizvoda X	496,62 kn		415,81 kn		80,81

Dakle, ocjena profitabilnosti proizvoda ovisi o primijenjenoj metodi obračuna, pri čemu suvremeni obračun pruža točniju i objektivniju informaciju o stvarnim troškovima pojedinog proizvoda na temelju koje menadžment može donijeti odgovarajuću poslovnu odluku.

## ZAKLJUČAK

Tehnološki napredak i snažna modernizacija poslovanja vidno su doprinijeli intenzivnom razvoju različitih sustava upravljanja troškovima. Promjene načina proizvodnje višeznačno su promijenile strukturu troškova u kojoj danas dominiraju opći troškovi proizvodnje. Stoga je raspored općih troškova proizvodnje od presudnog značaja za utvrđivanje jediničnih troškova proizvoda i usluga. Velik udio OTP-a u ukupnim troškovima zahtijevao je razvoj suvremenih obračuna kao što je ABC metoda koja koristi aktivnosti i faktore trošenja za alociranje OTP-a po pojedinim nositeljima. Iako suvremene metode obračuna osiguravaju točnije podatke o jediničnim troškovima, u praksi se i dalje koriste tradicionalne metode temeljene na proporcionalnim ključevima (stopama dodatka) za raspored OTP-a. Razlozi nekorisćenja suvremenih metoda se nalaze u nedovoljnom poznavanju te visokim troškovima i složenosti primjene ovih metoda. U radu je opisana primjena tradicionalne metode obračuna troškova po radnom nalogu i suvremene ABC metode. Usporedba rezultata obračuna navedenih metoda ukazuje na znatne razlike u izračunu jediničnih troškova proizvoda, što utječe na ocjenu profitabilnosti i donošenje poslovnih odluka. Stoga su odgovarajući sustavi obračuna troškova od ključne važnosti za učinkovito upravljanje troškovima i poslovnim procesima u poduzeću.

## LITERATURA

1. Rayborn, L. G. (1989) *Principles of costing accounting. Using a cost management approach*, Irwin Homewood and Boston
2. Gulin, D. (2011) *Upravljačko računovodstvo*, Hrvatska zajednica računovođa i financijskih djelatnika, Zagreb
3. Uredba Komisije (EZ) br. 1126/2008 o usvajanju određenih međunarodnih računovodstvenih standarda u skladu s Uredbom (EZ) br. 1606/2002 Europskog parlamenta i Vijeća, Dostupno na: <http://eur-lex.europa.eu/legal-content/HR/TXT/?qid=13996462289%2051&uri=CELEX:02008R1126-20140101> [25-02-2017]
4. Drljača, M. (2004) Metode upravljanja troškovima, *Elektrika*, br. 4, Zagreb, pp. 16-22.
5. Karić, M. (2010) Utjecaj novih metoda i upravljanja troškovima na profitabilnost poduzeća, *Poslovna logistika u suvremenom menadžmentu*. Dostupno na: <ftp://ftp.repec.org/opt/ReDIF/RePEc/osi/bulimm/PDF/BusinessLogisticsinModernManagement10/blimm1002.pdf> [11.02.2017]
6. Hele, J. (2003) The eight quality management principles – a practical approach, *ISO Management System*, Vol. 3, No. 2, Geneva, pp. 36-40.
7. Drury, C. (2001) *Management and Cost Accounting*. Thomson Learning, London
8. Vuk, J. (2014) Posebnosti godišnjih financijskih izvještaja u proizvodnoj djelatnosti, *Računovodstvo, revizija i financije*, br. 2/2014, Zagreb, pp. 93-102.
9. Polimeni R. & Cashin J. (1984) *Cost Accounting I*, McGraw Hill, New York
10. Pavlović, J., Santini, I. & Škrtić, M. (1995) *Mikroekonomika – izabrana poglavlja*, Ekonomski fakultet, Zagreb
11. Groth, J. & Kinney, M. R. (1994) Cost management and value creation, *Management Decision*, Vol. 32, No. 4, pp. 52-57.
12. Chadwick, L. (2000) *Osnove upravljačkog računovodstva*. Mate d.o.o., Zagreb



# ANALIZA I KRETANJE JAVNE ZADUŽENOSTI U BOSNI I HERCEGOVINI

## ANALYSIS AND MOVEMENT OF PUBLIC DEBIT IN BOSNIA AND HERZEGOVINA

Amra Karadža, bacc. oec<sup>1</sup>  
mr. Erdin Hasanbegović<sup>2</sup>

---

<sup>1</sup> Student poslijediplomskog magistarskog studija, Sveučilište/Univerzitet „Vitez“ Vitez, email: karadza\_amra@hotmail.com

<sup>2</sup> Student poslijediplomskog doktorskog studija, Sveučilište/Univerzitet „Vitez“ Vitez, email: erdin.hasanbegovic@unvi.edu.ba

---

### Sadržaj:

*Predmet istraživanja u ovom radu je javni dug Bosne i Hercegovine, te analiza kretanja istog. Važnu ulogu u funkcionisanju svake države igra fiskalna održivost, što je posebno izraženo u Bosni i Hercegovini, u kojoj sektor složene vladine strukture učestvuje u trošenju više od polovine ukupnog ostvarenog nacionalnog dohotka. S obzirom na to, radom se želi istražiti korelacija javnog duga sa osnovnim makroekonomskim agregatom - bruto društvenim proizvodom (BDP), i razmotriti mjere u svrhu sprečavanja negativnih makroekonomskih implikacija moguće dužničke krize u Bosni i Hercegovini.*

**Ključne riječi:** javni dug, BDP, BiH

### Abstract:

*An important role in the functioning of each country plays fiscal sustainability, which is especially noticeable in Bosnia and Herzegovina, in which the sector is complex government structures involved in spending more than half of the total national income generated. Due to this, paper aims to investigate the correlation of public debt with the basic macroeconomic aggregates - gross domestic product (GDP), and to consider measures to prevent negative macroeconomic implications of possible debt crisis in Bosnia and Herzegovina.*

**Key words:** public debt, GDP e, B&H

## 1. UVOD

Pitanje koje se u posljednjih nekoliko godina u Evropi i zemljama okruženja nameće kao iznimno važno u kontekstu postizanja i održavanja makroekonomske stabilnosti je pitanje visine i održivosti javnog duga. Bosna i Hercegovina nije izuzetak i trebalo bi se početi ozbiljnije baviti analizom stanja i održivosti javne zaduženosti u BiH. Iako se trenutno stanje javnog duga još uvijek kreće unutar definisanih granica održivosti duga (Mastriški kriterij), sama dinamika kretanja javnog duga ukazuje na potrebe uvođenja systemske kontrole u daljnjem zaduživanju. Ovo je naročito važno u kontekstu poteškoća koje entitetske vlade imaju u finansiranju tekućih obaveza kao i dospijevanje dugoročnih obaveza na naplatu. Posmatrajući raspoložive podatke stiče se dojam kako javni dug Bosne i Hercegovine (BiH) još uvijek nije prevelik naročito ako se uporedi sa zemljama u okruženju i Evropi.

## 2. TEORIJSKE KARAKTERISTIKE JAVNOG DUGA I BDP-a

Javni dug je oblik javnog prihoda koji ostvaruje država s ciljem postizanja određenih ciljeva, odnosno zbog pokrića rashoda bilo kod centralne banke, bilo kod nosilaca dohotka ili u inostranstvu. Naime, javni dug predstavlja skup različitih oblika zajmova koje obično pravi država u svrhu ostvarivanja određenih budžetskih ciljeva.[3] Javni dug igra važnu ulogu u vođenju privredne politike. Putem javnog

duga utiče se na veličinu državnog proračuna, kao i na reguliranje količine novca u opticaju (operacije na otvorenom tržištu). Dakle, javni dug se može definisati kao akumulirana pozajmljena novčana sredstva države, odnosno zbir svih potraživanja koja prema državi koji imaju njezini povjerioci u određenom trenutku.[4]

Kolika je važnost javnog duga može se zaključiti na osnovu činjenica da je on postao jedan od kriterija pri ulasku država u EU. Prema tom kriteriju budžetski deficit ne smije prelaziti 3 % BDP-a, a javni dug prema Maastricht kriterijumu ne smije da prelazi 60% od ukupnog BDP-a države.

Osnovne karakteristike javnog duga su sljedeće:[5]

- jedna nacionalna privreda ne bi mogla da vrši svoju osnovnu funkciju bez javnog zaduženja,
- ulaganje posuđenih sredstava u privredu, a posebno u privredne investicije obezbjeđuje uslove za otplatu i za jačanje privrednog potencijala,
- pozajmljena sredstva se trebaju koristiti u privredne svrhe, ulaganjem u privrednu strukturu kao što je poljoprivreda, energetika, saobraćajnice, komunalni objekti i sl.,
- važna karakteristika javnog duga je i njegova povratnost, za razliku od drugih javnih prihoda,
- prilikom zaduživanja u inostranstvu, stvara se nova akumulacija,
- javni dug se raspoređuje kroz vrijeme, tako što država prebacuje teret otplate javnih dugova na buduće generacije.

Javni dug države predstavlja ukupna dugovanja države prema kreditorima u određenom periodu. To su dugovanja države povjeriocima kako unutar zemlje tako i u inostranstvu. Javni dug predstavlja danas veoma bitan izvor finansiranja državnih programa potrošnje. Moguće je posmatrati ga kao prihod države ostvaren na temelju tržišnih odnosa gdje se država obavezuje na protuuslugu za posudbu a koja se sastoji u vraćanju posuđenog novca uz određenu kamatu.

Bruto domaći proizvod (GDP) je osnovni pokazatelj mjerenja ekonomskog razvoja jedne nacionalne privrede. Ovaj pokazatelj predstavlja zbir svih dobara koji su raspoloživi za krajnju potrošnju, a koji se proizvode u jednoj nacionalnoj privredi, posmatrano kroz određeni vremenski period, najčešće od godinu dana.

U praksi se može razlikovati nominalni i realni bruto domaći proizvod. Nominalni bruto domaći proizvod se odnosi na zbir količina proizvedenih finalnih dobara pomnoženih sa njihovim tekućim cijenama, dok se realni bruto domaći proizvod odnosi na zbir količine finalnih dobara pomnožene sa stalnim cijenama.[6] Na osnovu oba metoda se dobija isti BDP, uz eventualno nepoklapanje do 1 %. BDP ne obuhvata vrijednost intermedijarnih dobara, tj. dobra koja se koriste u proizvodnji drugih dobara kako ne bi došlo do duplog računanja istih proizvoda, jednom kao rezultata proizvodnje, a drugi put kao inputa. Zbog toga se koristi tehnika sabiranja dodane vrijednosti, koja podrazumijeva razliku između vrijednosti dobara i troškova materijala koji su se upotrijebili za tu vrstu proizvoda. Ukoliko se žele pratiti samo promjene realne količine outputa, potrebno je koristiti realni BDP koji se izražava u stalnim cijenama, a čime se isključuje uticaj promjena cijena. Realni BDP se dobije tako da se nominalni BDP podijeli s BDP deflatorom (ponderisani prosjek cijena svih roba u BDP-u). [7]

## 2.1. VRSTE I KLASIFIKACIJA JAVNOG DUGA

U zavisnosti od kriterija koji se uzimaju, razlikuju se različite klasifikacije, ali najčešća podjela na sljedeće grupe:[8]

- Prema teritorijalnom principu: unutrašnji i vanjski,
- Prema metodama kojim se država služi da bi došla do sredstava: dobrovoljni i prinudni,
- Prema vremenu za koji su formirani: leteći ili kratkoročni (privremeni) i konsolidovani ili dugoročni,
- Prema načinu otplate i garanciji: anuitetski, rentni, dugovi s naplatom i bez naplate kamata,

- Prema tome da li država istovremeno preuzima obavezu da daje i neki zalog kao garanciju za uredno plaćanje kamata i otplata, javni dugovi se dijele na: zajmove sa zalogom i zajmove bez zaloga.

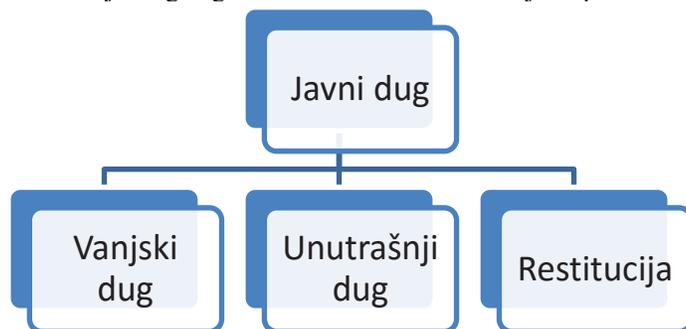
## 2.2. UPRAVLJANJE JAVNIM DUGOM

Pod upravljanjem javnim dugom podrazumijeva se donošenje odluka o refinansiranju i otplati javnog duga, konverziji i reprogramiranju javnog duga, emisiji novog duga, izboru ročne strukture javnog duga. Osnovni kriterij upravljanja javnim dugom je minimiziranje troškova finansiranja, tj. visine kamatne stope.[9]

Javni dug predstavlja vandredni izvor prihoda države, te se oni ne mogu emitovati u neograničenim iznosima i na neodređeno vrijeme. Kontinuirano amortizovanje i isplaćivanje javnog duga pretpostavlja uslov za nove zajmove. Tereti javnih dugova postaju sve veći, te država, u cilju rasterećivanja i oslobađanja prevelikog budžetskog debalansa pribjegava konverziji javnog duga. Konverzija u širem smislu, je svaka finansijska operacija države usmjerena na olakšavanje duga i to: pretvaranje letećih kredita u konsolidovane, unifikacija javnih kredita, pretvaranje javnih kredita i drugo. U užem smislu, konverzija predstavlja olakšavanje tereta javnog duga sniženjem kamatne stope.[10]

## 3. JAVNI DUG BOSNE I HERCEGOVINE

Ukupan dug Bosne i Hercegovine je jedan od važnih elemenata za ocjenu kreditnog rejtinga. Kako je vanjski dug Bosne i Hercegovine zakonski definisan i praktično osiguran u dijelu servisiranja istog iz državnog budžeta iz fiskalnih izvora koji se prenose sa jedinstvenog računa za prikupljanje indirektnih poreza, ostaje neriješeno pitanje unutrašnjeg duga na način da obezbijedi makroekonomsku stabilnost i fiskalnu održivost. Strukturu javnog duga u BiH čine tri elementa koja su prikazana sljedećom šemom.



Šema 1: Struktura javnog duga u BiH

Javna zaduženost Bosne i Hercegovine na dan 31.12.2015. godine iznosi 11.936,93 mil KM. [11] U tabeli br. 1 je prikazano stanje javnog, vanjskog i unutrašnjeg duga, kao i njihova alokacija na Federaciju BiH, Republiku Srpsku, Distrikt i Institucije BiH za 2015. godinu.

Tabela 1: Stanje javne zaduženosti BiH na dan 31.12.2015.g. (u mil. KM)

Zaduženost	Ukupni dug	FBiH	%	RS	%	DB	%	Institucije BiH	%
Javni dug	11.936,93	6.572,48	55,06	5.278,21	44,22	30,47	0,26	55,77	0,47
Vanjski dug	8.401,49	5.308,93	63,19	3.015,77	35,90	21,02	0,25	55,77	0,66
Unutrašnji dug	3.535,44	1.263,55	35,74	2.262,44	63,99	9,45	0,27	0,00	0,00

Učešće vanjskog duga u strukturi ukupne javne zaduženosti u 2015. godini je 70,38%, dok je učešće unutrašnjeg duga 29,62%. Javna zaduženost BiH u 2015. godini u odnosu na 2014. godinu povećana je za 420,61 mil KM ili 3,65 %.

### 3.1. VANJSKI DUG BOSNE I HERCEGOVINE

Vanjski državni dug BiH je nastao u skladu s međunarodnim sporazumom. Podrazumijeva dug nastao u periodu od 2. aprila 1992. do 14. decembra 1995. godine ne smatra se vanjskim dugom države.

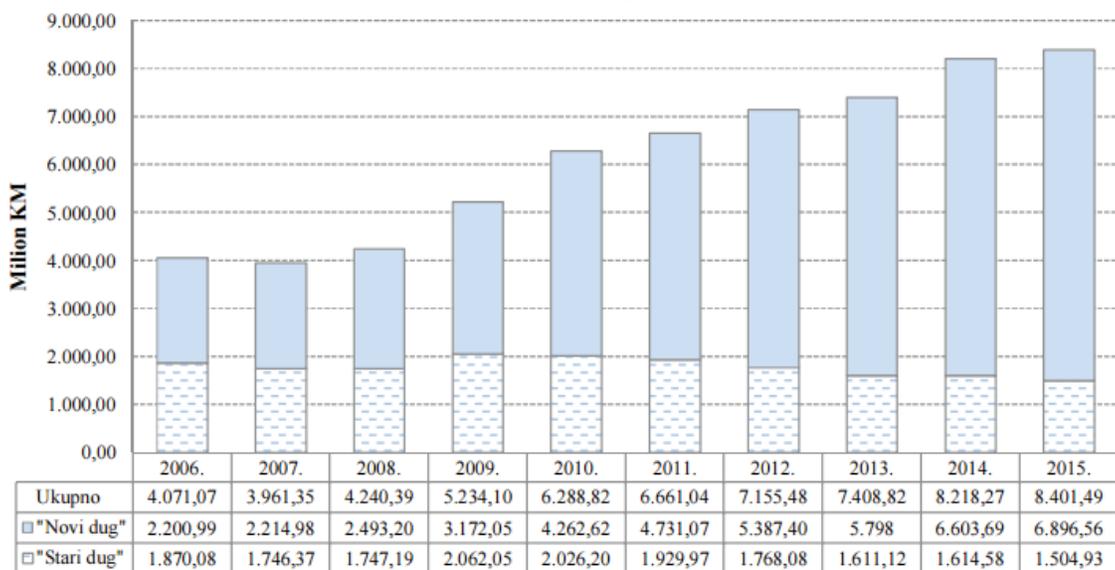
Vanjski dug BiH čine vanjska zaduženja Bosne i Hercegovine koja su alocirana na Federaciju Bosne i Hercegovine, Republiku Srpsku, Brčko Distrikt BiH i Institucije Bosne i Hercegovine, te zaduženja entiteta.

Vanjski dug Bosne i Hercegovine na dan 31.12. 2015. godine iznosi 8.401,49 mil KM, a isti obuhvata vanjski državni dug u iznosu od 8.246,07 mil KM koji je alociran na Federaciju Bosne i Hercegovine Republiku Srpsku, Brčko Distrikt BiH i Institucije Bosne i Hercegovine, te vanjski dug entiteta i Distrikta u iznosu od 155,42 mil KM, a kako je prikazano u Tabeli 2.

**Tabela 2.** Stanje vanjskog duga BiH na dan 31.12.2015. godine (u mil. KM)

OPIS	UKUPNO	FBiH	RS	DB	Institucije BiH
Vanjski državni dug	8.246,07	5.216,14	2.953,14	21,02	55,77
Vanjski dug entiteta i Distrikta	155,42	92,79	62,63	0,00	0,00
<b>Vanjski dug BiH</b>	<b>8.401,49</b>	<b>5.308,93</b>	<b>3.015,77</b>	<b>21,02</b>	<b>55,77</b>

Vanjski dug Bosne i Hercegovine u 2015. godini se povećao za 2,23% (183,22 mil KM) u odnosu na 2014. godinu, a što je rezultat angažovanja odobrenih kreditnih sredstava, umanjениh za iznos plaćenih glavnica uz korekciju dijela koji se odnosi na kursne razlike u posmatranom periodu. Narednim grafikonom je prikazana dinamika vanjske zaduženosti BiH kroz period 2006 – 2015. godine.

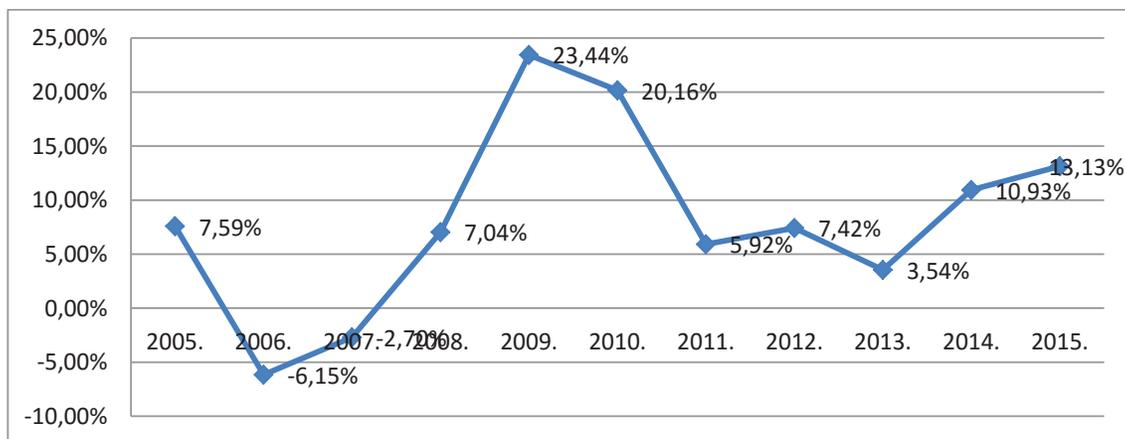


**Grafikon 1:** Vanjska zaduženost BiH kroz period 2006- 2015. godine – dinamika zaduživanja

Vanjski dug u BiH je problem čija dinamika kretanja govori o stalnom povećanju vanjskog duga. Porast vanjskog javnog duga u 2015. godini rezultat je angažovanja odobrenih kreditnih sredstava u iznosu od 400,98 miliona KM odobrenih kreditnih sredstava, od čega se 21% odnosi na kredite čija su prva povlačenja počela u 2015. godini (CEB, IDA i IBRD). Od ukupnog iznosa povučenih sredstava 34,37% se odnosi na IBRD, 30,16% na EIB, na IDA i EBRD 11,33%, odnosno 5,41% itd. Vanjski dug BiH je isključivo posljedica kreditiranja od strane nekih stranih kreditora. U strukturi vanjskog duga nalaze se novi<sup>1</sup> i stari dug.<sup>2</sup> Stari dugi za razliku od novog ima tendenciju pada i u periodu 2006.-15. godini. S druge strane „novi dug“ je u istom period rastao za 68,08%. Detaljna dinamiku kretanja vanjskog duga može se vidjeti na sljedećem grafiku.

<sup>1</sup> „Novi“ dug: vanjski dug nastao poslije 14.12.1995. godine.

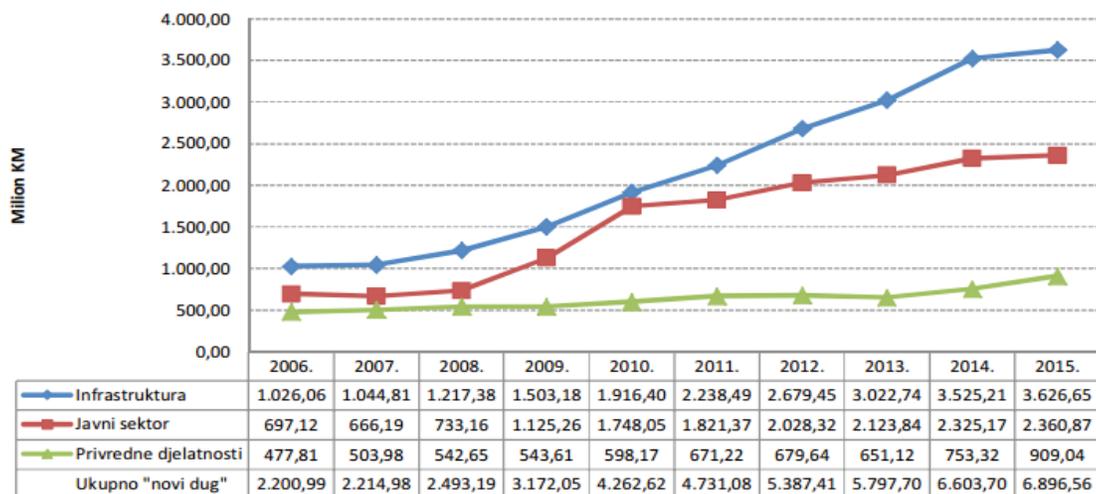
<sup>2</sup> „Stari“ dug: vanjski državni dug nastao prije 02.04.1992. godine, odnosno dug koji je Bosna i Hercegovina preuzela kao naslijeđene međunarodne obaveze, nastale do 02.04.1992. godine, a koje su nakon pregovora sa ino-povjericima rekonstruisane i reprogramirane



**Grafikon 2:** Dinamika rasta vanjskog duga u periodu 2005.-2015.godine

### 3.1.1. VANJSKI DUG BIH PREMA NAMJENI KORIŠTENJA

Namjena zaduživanja je najvažniji aspekt prilikom uzimanja određenog kredita. Prema ovom aspektu se računa da li je kredit kvalitetan ili ne. Namjena kredita posmatra se kroz zaduživanje u sektore za podršku infrastrukturnim projektima, projektima za podršku javnog sektora i privredne djelatnosti. U ukupnom stanju vanjske zaduženosti po osnovu novih kredita 52,59% odnosi se na kredite usmjerene za realizaciju infrastrukturnih projekata, 34,23% na kredite namijenjene javnom sektoru, te 13,18% je angažovano za privredne djelatnosti. Od ukupno povučenih sredstava u 2015. godini 53,28% se odnosi na infrastrukturne projekte, 33,71% na projekte usmjerene na privredne djelatnosti, dok se 13,01% odnosi na javni sektor. Ukoliko se posmatraju krediti čija su prva povlačenja počela u 2015. godini, namjena istih je rapoređena na sljedeći način: infrastruktura 1,23%, privredne djelatnosti 85,12% i 13,65% javni sektor.



**Grafikon 3:** Namjena kredita u odnosu na stanje «novog duga» kroz period 2006 - 2015. g.

### 3.1.2. SERVISIRANJE VANJSKOG DUGA BIH

Sljedeća tabela daje pregled plaćenih obaveza po osnovu vanjskog državnog duga za period 2006 - 2015. godine, kao i vanjskog duga entiteta, sa strukturom plaćanja glavnica i kamata, servisnih i drugih troškova.

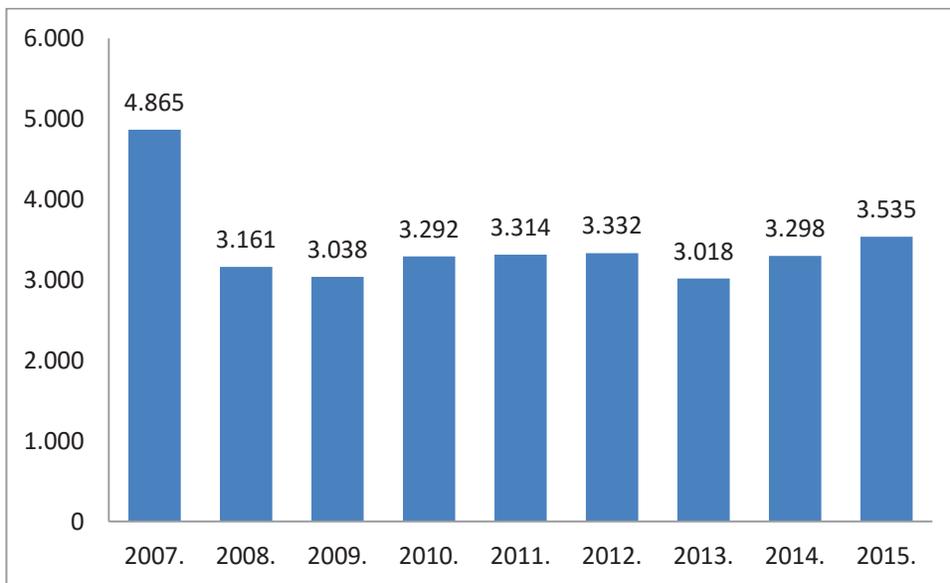
**Tabela 3.** Pregled plaćenih glavnica i kamata kroz period 2006 - 2015. godina (u mil KM)

		2006.	2007.	2008.	2009.	2010.	2011.	2012.	2013.	2014.	2015.
B I H	Glavnica	169,97	138,35	121,30	150,83	211,37	235,53	305,38	594,16	659,82	477,99
	Kamata serv. i dr. troš.	99,58	100,74	108,75	95,05	89,51	104,49	107,93	90,69	101,10	103,34
	<b>Ukupno</b>	<b>269,55</b>	<b>239,09</b>	<b>230,05</b>	<b>245,88</b>	<b>300,88</b>	<b>340,02</b>	<b>413,31</b>	<b>684,85</b>	<b>760,92</b>	<b>581,33</b>
F B I H	Glavnica	2,20	2,22	21,76	2,81	2,97	3,04	2,79	3,30	2,44	3,76
	Kamata serv. i dr. troš.	1,42	1,83	1,68	2,68	2,94	2,87	2,68	2,73	2,48	2,69
	<b>Ukupno</b>	<b>3,62</b>	<b>4,05</b>	<b>23,44</b>	<b>5,49</b>	<b>5,91</b>	<b>5,91</b>	<b>5,47</b>	<b>6,03</b>	<b>4,92</b>	<b>6,45</b>
R S	Glavnica	0,54	0,55	0,33	0,03	0,00	2,90	0,00	2,53	2,81	4,30
	Kamata serv. i dr. troš.	0,29	0,27	0,26	0,25	0,25	0,47	0,69	0,76	0,83	0,81
	<b>Ukupno</b>	<b>0,83</b>	<b>0,82</b>	<b>0,59</b>	<b>0,28</b>	<b>0,25</b>	<b>3,37</b>	<b>0,69</b>	<b>3,29</b>	<b>3,64</b>	<b>5,11</b>
<b>UKUPNO</b>		<b>274,00</b>	<b>243,96</b>	<b>254,08</b>	<b>251,65</b>	<b>307,04</b>	<b>349,30</b>	<b>419,47</b>	<b>694,17</b>	<b>769,48</b>	<b>592,89</b>

U periodu 01.01.-31.12.2015. godine, dospjele obaveze po vanjskom državnom dugu servisirane su redovno, u ukupnom iznosu od 581,33 mil KM, od čega na otplatu glavnice se odnosi 477,99 mil KM ili 82,22%, na otplatu kamate, servisnih i drugih troškova 103,34 mil KM ili 17,78%.

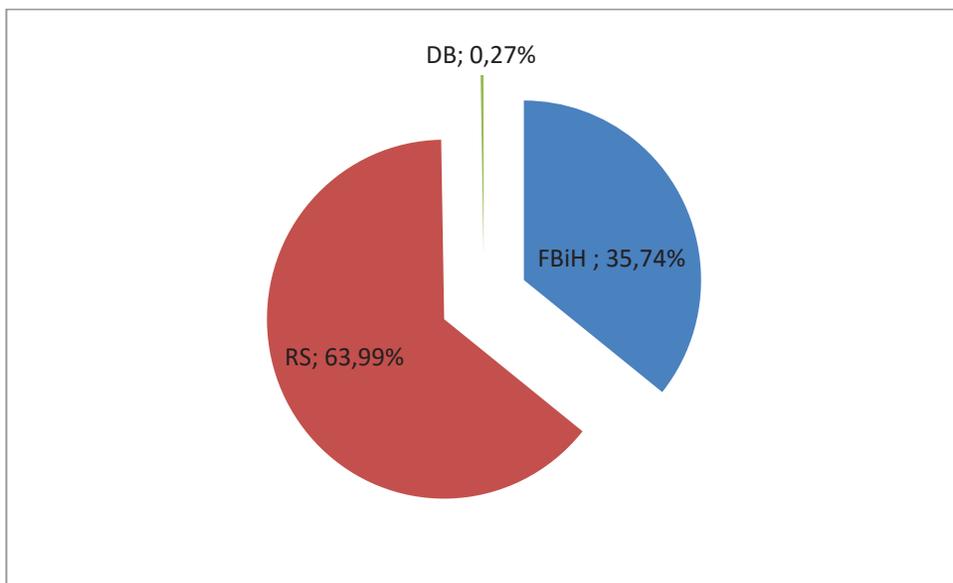
### 3.2. UNUTRAŠNJI DUG BOSNE I HERCEGOVINE

Zakon o utvrđivanju i načinu izmirivanja unutrašnjeg duga u BiH je trenutno razriješeno pitanje unutrašnjeg duga institucija BiH. Također je država Bosna i Hercegovina sve međunarodne obaveze prenijela na entitete. Entiteti su u skladu sa zakonom dužni dostaviti državi podatke o direktnom ino – zaduženju iako država nema direktnih obaveza za servisiranje po istom. Država Bosna i Hercegovina je donijela Zakon o zaduženju, dugu i garancijama Bosne i Hercegovine. Donošenjem Zakona sa novim rješenjima definirano je ukupno ograničenje na nova zaduženja svih nivoa vlasti u cilju osiguranja fiskalne održivosti i makroekonomske stabilnosti Bosne i Hercegovine. Donošenjem zakona na nivou entiteta uspostavljaju se limiti zaduženja u smislu da servisiranje unutaršnjeg i vanjskog duga, uključujući i obaveze po novim kreditima ne mogu prijeći 18 % prihoda ostvarenih u prethodnoj fiskalnoj godini. Sljedeći grafikon prikazuje stanje unutaršnjeg duga Bosne i Hercegovine u periodu 2007–2015. g.



**Grafikon 5:** Pregled unutrašnjeg duga BiH period 2007–2015. g. u (000) KM

Unutrašnja zaduženost BiH na dan 31.12.2015. godine iznosi 3.535,44 mil KM. U ukupnom iznosu unutrašnje zaduženosti na dan 31.12.2015. godine, Federacija BiH učestvuje sa 35,74%, Republika Srpska 63,99%, te Distrikt sa 0,27%.

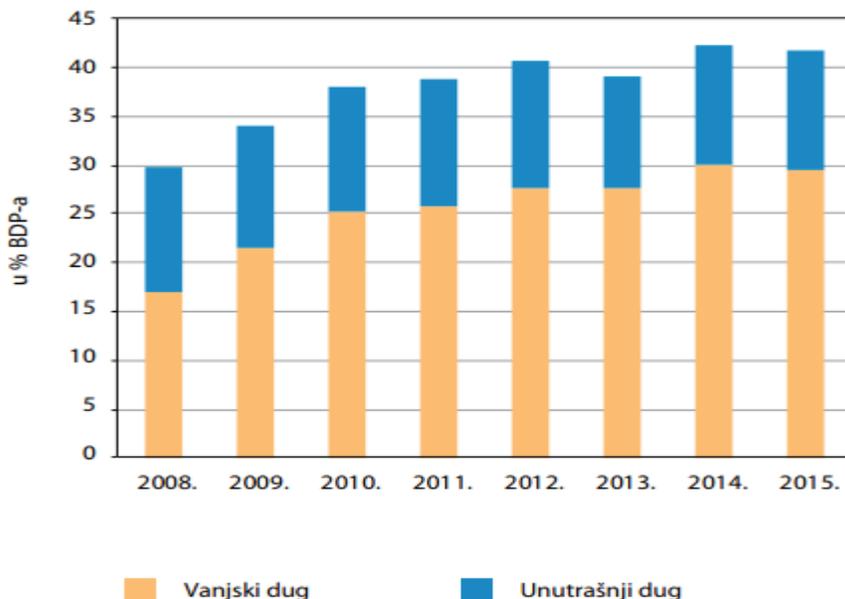


**Grafikon 6:** Struktura unutrašnjeg zaduženja BiH zaključno sa 2015.godinom

#### 4. ODNOS JAVNOG DUGA I BDP-a U BOSNI I HERCEGOVINI

Tokom 2015. godine nije bilo poteškoća u servisiranju vanjskog duga, te je potvrđen kreditni rejting zemlje od obje međunarodne rejting agencije koje su odabrane za izradu i praćenje suverenog kreditnog rejtinga BiH. S obzirom na to da faktori koji se uzimaju u obzir prilikom ocjene kreditnog rejtinga nisu značajnije poboljšani, suvereni kreditni rejting BiH zadržan je na istom nivou. Tokom 2015. godine, međunarodna agencija S&P provela je dva puta ocjenu suverenog kreditnog rejtinga BiH i oba puta potvrdila kreditni rejting „B“ sa stabilnim izgledima. Takođe, i agencija Moody's je za BiH zadržala rejting „B3“ sa stabilnim izgledima. Prema ocjeni obje agencije, rejting BiH još uvijek je ograničen slabim okvirom fiskalnog upravljanja, osjetljivom vanjskom pozicijom koja proizlazi iz stalnog deficita tekućeg računa, te institucijama čije se nadležnosti preklapaju.

Na kraju 2015. godine, prema podacima Ministarstva finansija i trezora BiH (MFT) javni dug BiH iznosio je 11.936,9 miliona KM. Zahvaljujući oporavku ekonomske aktivnosti u BiH i usporavanju dinamike vanjskog zaduživanja, pokazatelji zaduženosti, odnosno rizika fiskalne održivosti ostali su gotovo nepromijenjeni u odnosu na prethodnu godinu. Na kraju 2015. godine učešće javnog duga izraženo u procentima BDP-a iznosilo je 41,8% i bilježilo je smanjenje od 35 b.p. u odnosu na prethodnu godinu (grafikon ispod). Usporavanju dinamike vanjskog zaduživanja djelimično je doprinio izostanak aranžmana sa MMF-om u toku 2015. godine. Iako su bh. vlasti u maju 2016. okvirno postigle sporazum sa MMF-om o Programu ekonomske pomoći (eng. Extended Fund Facility – EEF) u iznosu od 443,04 miliona SDR, odnosno 1.089,8 miliona KM, kreditni aranžman do kraja prve polovine godine nije bio realizovan. Sredstva iz Programa ekonomske pomoći namijenjena su poboljšanju poslovnog okruženja putem jačanja tržišta rada, smanjenju javne zaduženosti kroz postepenu fiskalnu konsolidaciju, te očuvanju finansijske stabilnosti i oživljavanju kreditnog rasta.



Grafikon 7. Javni dug BiH, u procentima BDP-a

## 5. ZAKLJUČAK

Na osnovu analize u ovom radu javno dostupnih podataka, može se zaključiti da je Bosna i Hercegovina u kategoriji srednje zaduženih zemalja. Iako se stanje javnog duga još uvijek kreće unutar definisanih granica održivosti duga (Mastriški kriterij – do 60% BDP-a), svakako je neophodna aktivnija politika upravljanja javnim dugom, jer makroekonomska stabilnost države, pored ostalog, zavisi i od visine javnog duga. Javni dug predstavlja skup različitih oblika zajmova koje obično pravi država u svrhu ostvarivanja određenih budžetskih ciljeva. Ekonomska teorija preferira zaduživanje samo ukoliko je to ulaganje u realni sektor, što u Bosni i Hercegovini nije slučaj.

Kada je u pitanju Bosna i Hercegovina, iz godine u godinu ukupna zaduženost raste. Ovakvo stanje donekle odslikava taj ciklus, ciklični budžet, s obzirom na to da je od 2008. krenula globalna finansijska kriza s negativnim efektima i na bh. ekonomiju.

Zaduženost u BiH krajem 2007. godine iznosila je 33% od BDP-a, međutim, od tada kreće jedno ekspanzivno zaduživanje, koje se u početku moglo pravdati time da smo imali negativan poslovni ciklus i krizu, te da je potrebno da se zadužujemo da prevaziđemo ovakve trendove. To traje posljednjih deset godina u kontinuitetu, tako da imamo konstantni rast zaduživanja u kombinaciji sa vrlo slabim stopama ekonomskog rasta i naravno da nije dobro da se ova dinamika nastavi dalje.

Nekontrolisani rast javnog duga BiH zadnjih deset godina i neracionalna upotreba uzetih kredita, kontinuirani i veliki deficit tekućeg računa, visoka stopa nezaposlenosti, stagnacija u razvoju, odnosno niska stopa rasta BDP-a i vrlo nizak kreditni rejting Bosnu i Hercegovinu upozoravaju na ozbiljne poteškoće u održavanju interne i eksterne likvidnosti, koja se održava zaduživanjem kod MMF i drugih međunarodnih finansijskih institucija, kao i na domaćem tržištu putem emisije obveznica, trezorskih zapisa i drugih instrumenata, a što utiče na povećanje javnog duga. Kako bi se ovo stanje poboljšalo, potrebno je poduzeti odgovarajuće mjere kao što su: aktivnija politika upravljanja javnim dugom, ograničavanje zaduživanja za budžetsku podršku, povećanje zaduživanja za ekonomski razvoj, kontinuirano jačanje tržišnih uslova privređivanja, ubrzanje integracionih procesa, jačanje uloge fiskalnog vijeća, pooštavanje kriterija po preporuci MMF-a po uzoru mjera koje provodi EU kada je u pitanju javna potrošnja, provođenje reformi javne uprave, stavljanje monetarne i fiskalne politike u funkciju razvoja, jačanje realnog sektora, usklađivanje plaća realnog i javnog sektora itd.

## LITERATURA

1. Kumalić, J. (2003) Da li je Bosna i Hercegovina prezadužena, Porezni savjetnik br. 9, Revicon, Sarajevo, str. 5
2. Kešetvić, I. (2009) Finansije, monetarne i javne, Tojšići CPA Tuzla, str.612
3. Hasanbegović, E.(2011) Javni dug Bosne i Hercegovine, Porezni savjetnik br.12, , Revicon, Sarajevo, str. 89
4. Blanchard, O. (2005) Makroekonomija, treće izdanje, Naklada MATE, str. 24
5. Hodžić, K. & Mahmutović, H.; Uvod u ekonomiju, Ekonomski fakultet Univerziteta u Zenici, Zenica, 2009, str.186
6. Grgić.R. (2010). „Menadžment javnih finansija“, Panevropski fakultet Apeiron, Banja Luka, str.65
7. Kešetović, I.; Op.cit., str. 637
8. Kešetović I., Đonlagić Dž. (2007) Javne finansije, Prvo izdanje, GRIN Gračanica, str. 98



# ISPLATIVOST INVESTICIONIH ULAGANJA I FINANSIRANJE MALIH I SREDNJIH PREDUZEĆA (MSP) PUTEM BANAKA

## PROFITABILITY OF INVESTMENTS AND FINANCING OF SMALL AND MEDIUM ENTERPRISES (MSP) BY BANKS

Mr. oec Almedin Zec, Viši ass<sup>1</sup>

<sup>1</sup> Sveučilište/Univerzitet „Vitez“, Student PhD studija.

### Sažetak:

*U ovom radu želimo približiti investicijska ulaganja na jedan jednostavniji i praktičniji način uz nekoliko školskih primjera na osnovu kojih možemo shvatiti koncept većih projekata ulaganja i predstaviti istraživanje tržišta malih i srednjih preduzeća koji se finansiraju najčešće putem banaka. U ekonomskoj nauci i praksi investicije se uobičajeno razmatraju na nivou makroekonomskih i mikroekonomskih odluka. Proces investiranja traje relativno dugo, iziskuje velike napore i troškove, posebno ako se radi o krupnim ulaganjima, što nameće potrebu racionalizacije toga procesa ili njegovoga planiranja. Ocjena investicijskoga projekta obuhvata definisanje kriterija i izbor metoda za ocjenu mogućih i prihvatljivih investicijskih rješenja, za izradu analitičko - dokumentacijske osnove za izbor projekta i za donošenje investicijske odluke. Financijski sektor koji dobro funkcionira nužan je sastojak za makroekonomsku stabilnost. U tom kontekstu, opći pravni i regulatorni aranžmani u kojima djeluju firme i davatelji finansijskih usluga mogu imati odlučujuću utjecaj na razvoj sektora MSP. U tu svrhu provedeno je i istraživanje: Finansiranje MSP putem banaka.*

**Ključne riječi:** Investicije, ulaganje, MSP, banke, krediti, istraživanje.

### Abstract:

*In this professional work we want to approach investments in an easier and more convenient way with several examples of school on the basis of which we can understand the concept of multiple investment projects and introduce market research of SMEs, which are financed mostly through banks. In economic science and practice investment is usually considered at the level of macro-economic and micro-economic decisions. The investment process takes a relatively long time, it requires a lot of effort and costs, especially if it is a large investment, which imposes the need for rationalization of the process or its planning. Rating investment project involves defining the criteria and selection methods for the assessment of possible and acceptable investment solutions, making analytical - and documentation basis for project selection and for making investment decisions. The financial sector that works well is a necessary ingredient for macroeconomic stability. In this context, the general legal and regulatory arrangements in which they operate companies and providers of financial services can have a decisive influence on the development of the SME sector. For this purpose, conducted the study: Financing SMEs via banks.*

**Keywords:** Investment, SME, banks, loans, research.

### UVOD

Isplativost investicijskih ulaganja spada u red najkompleksnijih, ali i najšire praktično primjenjivanih oblasti finansijskog menadžmenta. Ocjenom investicijskih projekata bave se pojedinačni investitori, profesionalni analitičari, investicijske i komercijalne banke, ali i kompanije kojima investiranje samo po sebi nije primarna djelatnost, nego investicijskim projektima stvaraju preduvjete za bavljenje svojim biznisom.

Kad je riječ o isplativosti ulaganja investicionog projekta, može se reći da to podrazumijeva skup radnji čiji je cilj da se sagleda opravdanost i prihvatljivost tog projekta.

Zato ocjenu možemo definirati kao onu fazu planiranja projekta u kojoj se odvijaju slijedeće radnje:

- definiranje ciljeva razvoja subjekata planiranja, u okviru čije se razvojne politike planira investicijski projekt;
- definiranje kriterija ocjene koji su izvedeni iz ciljeva razvoja, te služe kao mjera učinkovitosti projekta i pokazuju da li projekt ima pozitivne ili negativne učinke na razvoj;
- izbor kvantitativno-analičkih metoda što služe za izvedbu analize i na osnovi njezinih rezultata donosi se ocjena projekta;
- izrada dokumentacijsko- informacijske osnove za primjenu metoda za ocjenu;
- primjena metoda radi ocjene učinkovitosti projekta u odnosu na minimalno prihvatljive kriterije učinkovitosti i u odnosu prema ostalim konkurentnim projektima;
- predlaganje redoslijeda projekata za izvedbu, što znači navođenje projekata po veličini njihove učinkovitosti, pri čemu je najefikasniji projekt prvi u redoslijedu, a najneefikasniji je posljednji;
- donošenje investicijske odluke, pozitivne ili negativne.

Svaka ocjena investicijskog projekta počinje od formulisanja i izbora kriterija prema kojim će se projekat cijeliti, zatim se procjenjuje gotovinski tok projekta, nakon čega se može primijeniti metod, odnosno model ocjene projekta, da bi se na kraju donijela odluka o realizaciji investicijskog projekta.

Što se tiče istraživanja koje je provedeno, postoje pozitivne i negativne sile koje usmjeravaju MSP da operiraju u neformalnoj ekonomiji. U periodu istraživanja na anketu su se odazvala 44 sudionika, vlasnici malih i srednjih poduzeća različitih tipova djelatnosti, sa teritorija Kantona Srednja Bosna, Zeničko-Dobojskog i Hercegovačko-Neretvanskog Kantona.

## 1. ISPLATIVOST INVESTICIONIH ULAGANJA

Najznačajniji, ali i najčešće korišteni kriteriji za ocjenu isplativosti investicijskih projekata su kriterij rentabilnosta i kriterij roka vraćanja uloženi sredstava.

Prema kriteriju rentabilnosta, finansijski efekat projekta treba biti takav da zadovolji ili premaši očekivanja investitora u pogledu zarade u odnosu na uložena sredstva.

Prema kriteriju roka povrata uloženi sredstava, sa druge strane, projekat je prihvatljiv ako zarada od projekta nadoknadi uložena sredstva u određenom, unaprijed definisanom roku. „Razdoblje povrata izračunavamo kao omjer početnog ulaganja i godišnjih novčanih primitaka ekonomskog toka projekta.“ [Ora, 2013].

Kada govorimo o ocjeni ekonomske efikasnosti investicija uglavnom se podrazumijeva pored ocjena rentabilnosta projekata i pokazatelji statičke i dinamičke ocjene.

Statička ocjena investicija donosi se na osnovu pokazatelja koji su zasnovani na parametrima jedne reprezentativne godine, odnosno godine normalnog korišćenja kapaciteta u ekonomskom vijeku projekta.

S druge strane, dinamička ocjena podrazumijeva upotrebu pokazatelja koji se odnose na sve godine ekonomskog vijekainvesticije. Dakle, dinamička ocjena uzima i vrijeme.

### 1.1. Statični pristup ocjeni isplativosti

Učinkovitost projekta se ocjenjuje na bazi reprezentativne godine projekta: kada je postignuto moguće iskorištenje kapaciteta i još uvijek traju kreditne obveze. Na temelju raspoloživih podataka, moguće je izračunati niz pokazatelja koji daju uvid u učinkovitost projekta – izbor pokazatelja ovisi o samom projektu.

Najčešće se koriste sljedeći pokazatelji statičke ocjene:

- Rok vraćanja uloženi sredstava,
- Jedinična cijena koštanja,
- Pokazatelj produktivnosti investicije,
- Pokazatelj ekonomičnosti investicije,

- Pokazatelj rentabilnosti investicije.
  - a) *Rok vraćanja uložених sredstava ili povrat na investicije* (return on investment) se izražava stopom povrata koji kompanija može zaraditi od kapitala koji je u nju investirana.
  - b) *Kriterijum jedinične cijene koštanja* je prilično jednostavan i lako upotrebljiv. Međutim, ovaj kriterijum ne vodi računa o ukupnom iznosu potrebnih investicionih sredstava, osim kroz veličinu amortizacije kao komponente jedinične cijene koštanja.
  - c) *Produktivnost kao pokazatelj rezultata rada i uspješnosti poslovanja* se izražava odnosom ostvarene proizvodnje i broja zaposlenih radnika
  - d) *Ekonomičnost* je pokazatelj uspješnosti poslovanja, koje izražava odnos između ostvarenih učinaka i količine rada, odnosno u ovom slučaju riječ je o ukupnom prihodu od investicija i uložеним sredstvima
  - e) *Rentabilnost* se obično izražava odnosom nekog čistog efekta (rezultata) i ukupno angažovanih sredstava za ostvarenje tog efekta. Kao kriterijum za ocjenu investicionih projekata rentabilnost se najčešće izražava odnosom dobiti (neto efekata) i ukupnih uložених sredstava.

Osnovni nedostatak pokazatelja statičke ocjene je u tome što se oni odnose samo na jednu izabranu godinu.

## 1.2. Dinamičan pristup ocjeni isplativosti

Za razliku od statičnog pristupa koji se koristi podacima iz samo jedne godine vijeka projekta, dinamičan pristup ocjeni koristi se podacima iz cijelog vijeka projekta.

Ako projekt ostvaruje pozitivne neto primitke (razlika primanja i izdavanja) tada je povećan njegov ekonomski potencijal, odnosno došlo je do povećanja imovine u toj godini, i obrnuto.

Suština ocjene rentabilnosti (tržišne ocjene) je procjena da li je došlo do povećanja ili smanjenja imovine projekta kada se uzme u obzir cjelokupan vijek projekta.

U tu svrhu se koriste slijedeće metode: [Van Horne, Wachowitz, 2002:332]

1. Metoda razdoblja povrata investicijskih ulaganja
2. Metoda neto sadašnje vrijednosti projekta (NPV)
3. Metoda interne stope rentabilnosti (IRR)
4. Indeks profitabilnosti (PI).

### 1.2.1. Metoda razdoblja povrata investicijskih ulaganja

Ova metoda predstavlja razdoblje koje je potrebno da bi se vratilo investicijsko ulaganje. Može se tumačiti i kao razdoblje tokom kojega je potrebno prikupljati pozitivne neto prihode u razdoblju poslovanja, kako bi se zbir negativnih neto prihoda iz razdoblja izvedbe sveo na nulu. To se razdoblje određuje prema matematičkom obrascu i ne smije biti duže od vijeka projekta. Prednost je te metode u tome što naglašava brz povrat uložеног kapitala, te tako pridonosi povećanoj likvidnosti projekta. Ovom se metodom ne uzimaju u obzir ni vremenske preferencije ni troškovi kapitala, budući da nikakvi troškovi kredita ni vlastitih sredstava, a ni tehnike diskontiranja nisu uključeni ni u izdatke ekonomskog toka.

#### 1.2.2. Metoda neto sadašnje vrijednosti projekta

Neto sadašnja vrijednost investicije predstavlja sumu diskontovanih neto prihoda koji se ostvaruju u periodu eksploatacije investicije. Ukoliko su neto prihodi po godinama različiti (što je najčešće slučaj u ekonomskom toku projekta), neto sadašnja vrijednost može se izračunati na sljedeći način:

$$\frac{NP}{r} + \frac{NP}{r} + \frac{NP}{r} = \sum_{k=1}^n \frac{NP}{r}$$

r- diskontni faktor,

n – period eksploatacije investicije,

p – interesna stopa

Diskontna stopa, kao preduvjet za diskontiranje neto primitaka, određena je kao kamatna stopa na kredit kojim se financira ulaganje.

**Ukoliko je rezultat neto sadašnje vrijednosti veći od 0 znači da opravdana investicija.**

Pokazatelj neto sadašnje vrijednosti može se „poboljšati“ na odgovarajući način, anajčešće:

- povećanjem dužine perioda eksploatacije investicije,
- skraćanjem vremena investiranja (ulaganja sredstava),
- smanjenjem iznosa uloženih sredstava.

### Primjer 1.

Novčani tokovi su dati u tabeli. Ako je očekivana stopa povrata 14, ocijenite isplativost projekta.

Godina	NNT
0	(10 000)
1	2 000
2	3 000
3	5 000
4	3 000
5	5 000

$$\sum_{t=1}^n \frac{NNT_t}{(1+k)^t} - I_0 = NPV$$

Godina	NNT	$R_{i(B)}$	PV (NNT)
0	(10.000)	1	(10.000,00)
1	2.000	0,8772	1.754,40
2	3.000	0,7695	2.308,50
3	5.000	0,6750	3.375,00
4	3.000	0,5921	1.776,30
5	5.000	0,5194	2.597,00
<b>Neto sadašnja vrijednost projekta (NPV)</b>			<b>1.811,20</b>

Kriterij za prihvatanje prema NPV metodu je da je  $NVP \geq 0$ .

Ovaj projekat ima  $NPV=1.811,20$  KM, **te ga stoga smatramo prihvatljivim.**

### 1.2.3. Metoda interne stope rentabilnosti

„Za ocjenu investicijskih projekata metodom neto sadašnje vrijednosti, neophodno je poznavati referentnu diskontnu stopu, odnosno očekivanu stopu povrata investitora. Taj podatak nekada nije poznat ili je podložan mogućnosti promjene. Ovisno od promjene diskontne stope, mijenja se neto sadašnja vrijednost projekta, pa tako i ocjena njegove prihvatljivosti. U tom slučaju neophodno je sa svakom promjenom diskontne stope ponovo računati neto sadašnju vrijednosti i praviti procjenu projekta. Interna stopa rentabilnosti (IRR) se definiše kao stopa povrata koja čini neto sadašnju vrijednost projekata jednaku nuli“ [Rovčanin, 2003:392]. Ako IRR nadmašuje cijenu kapitala, projekat se može razmatrati, eventualno prihvatiti, i obrnuto ako je IRR manja od cijene kapitala projekat treba odbaciti. IRR se može uraditi izračunati na tri načina:

1. Postupak interpolacije
2. Postupak interpolacije uz pomoć četvrtih tablica
3. Postupak za utvrđivanje srednjeg vremena tokova plaćanja.

„Postupak interpolacije podrazumijeva korišćenje diskontne stope pri kojoj je neto sadašnja vrijednost pozitivna i diskontne stope pri kojoj je neto sadašnja vrijednost negativna, kao i same neto sadašnje vrijednosti“. (Zaimović, Alibegović, 2010).

Izračunava se:

$$p = p_1 + NSV_{p1}(p_2 - p_1)$$

$$NSV_{p1} - NSV_{p2}$$

$p$ - interna stopa rentabilnosti,

$p_1$ - diskontna stopa uz koju je neto sadašnja vrijednost pozitivna,

$p_2$ - diskontna stopa uz koju je neto sadašnja vrijednost negativna,

$NSV_{p1}$ - pozitivna neto sadašnja vrijednost

$NSV_{p2}$ - negativna neto sadašnja vrijednost

### Primjer 2.

Pretpostavimo slijedeće neto novčane tokove projekta:

Godina	NNT
0	(23.000)
1	8.000,00
2	8.000,00
3	6.000,00
4	5.000,00

**Izračunati IRR. Da li se projekat B prihvata ako je zahtijevana stopa povrata 9%?**

Rješenje:

$$\sum_{t=1}^n \frac{NNT_t}{(1 + IRR)^t} - I_0 = 0$$

U rješavanju ovog zadatka najprije ćemo izračunati NPV projekta uzimajući diskontnu stopu od 10%. Nakon što smo dobili negativnu vrijednost NPV u relativno visokom iznosu, odabrali smo nižu diskontnu stopu od 7% (niža diskontna stopa – viša NPV i obratno) i ponovili postupak. Primijetit ćemo da se pri diskontnoj stopi od 7% izračunom dobije pozitivna NPV. Možemo zaključiti da se IRR projekta nalazi između 7% i 10%.

Godina	NNT	$II_{10}^n$	PV(NNT)	$II_7^n$	PV(NNT)
0	(23.000,00)	1	(23.000,00)	1	(23.000,00)
1	8.000,00	0,9091	7.272,80	0,9346	7.476,80
2	8.000,00	0,8264	6.611,20	0,8734	6.987,20
3	6.000,00	0,7513	4.507,80	0,8163	4.897,80
4	5.000,00	0,6830	3.415,00	0,7629	3.814,50
Neto sadašnja vrijednost			(1.193,20)		176,30

Da bismo izračunali tačnu vrijednost IRR, potrebno je napraviti interpolaciju između dvije pretpostavljene diskontne stope upotrebom slijedeće formule:

$$IRR = k_1 + (k_2 - k_1) \frac{(NPV_1 - NPV)}{(NPV_1 - NPV_2)}$$

$k_1$  i  $k_2$  su diskontne stope koje rezultiraju sadašnjim vrijednostima projekta  $NPV_1$  i  $NPV_2$ , pri čemu je  $k_1$  niža stopa, odnosno u konkretnom primjeru:

$k_1=7\%$        $NPV_1=176,30$  KM  
 $IRR=?$        $NPV=0$   
 $k_2=10\%$        $NPV_2= -1.193,20$  KM

$$IRR = k_1 + (k_2 - k_1) \frac{(NPV_1 - NPV)}{(NPV_1 - NPV_2)}$$

$$IRR = 0,07 + (0,10 - 0,07) \frac{176,30 - 0}{176,30 - (-1.193,20)} = 7,39\%$$

Drugim riječima, projekat sa predviđenim novčanim tokom ostvaruje 7,39% godišnjeg prinosa na uložena sredstva, a investitor očekuje zaradu od najmanje 9%. **Projekat nije prihvatljiv.**

#### 1.2.4. Indeks profitabilnosti

Ovaj metod je zapravo blaga modifikacija metoda neto sadašnje vrijednosti. Postupak vrednovanja projekta je isti, s tom razlikom da se na kraju izračunava indeks profitabilnosti projekta dijeljenjem sadašnje vrijednosti očekivanih budućih neto novčanih tokova projekta inicijalnom investicijom. Kriterij prihvatljivosti projekta je vrijednost indeksa veća od 1 (sadašnja vrijednost projekta je veća od inicijalne investicije).

Indeks profitabilnosti projekta ili odnos korisnosti i troškova projekta, odnos je sadašnje vrijednost budućih priliva novca i početnog troška.

#### Primjer 3.

Metodom indeksa profitabilnosti procijeniti projekat za koji se očekuju slijedeći novčani tokovi ako je očekivana stopa povrata investitora 12%.

Godina	NNT
0	(25.000)
1	8.000
2	9.000
3	6.000
4	7.000

Rješenje:

$$I_p = \frac{\sum_{t=1}^n \frac{NNT}{(1+k)^t}}{I_0}$$

Godina	NNT	$II_{12}^n$	PV(NNT)
0	(25.000,00)		
1	8.000	0,8929	7.143,20
2	9.000	0,7972	7.174,80
3	6.000	0,7118	4.270,80
4	7.000	0,6355	4.448,50
Suma sadašnjih vrijednosti NNT (1 do 4)			23.037,30

Ovdje je neophodno naglasiti da brojnik formule za izračun indeksa profitabilnosti čini sadašnja vrijednost očekivanih neto novčanih tokova projekta (suma sadašnjih vrijednosti NNT projekta), a ne neto sadašnja vrijednost projekta.

$$I_p = \frac{\sum_{t=1}^n \frac{NNT}{(1+k)^t}}{I_0} = \frac{23.037,30}{25.000,00} = 0,92$$

Kriterij za prihvatanje je da je  $I_p \geq 1$ . Projekat nije prihvatljiv jer je  $I_p < 1$ .

Pri izračunavanju indeksa profitabilnosti, izračunamo neto indeks, a ne agregatni indeks. Agregatni indeks je odnos neto sadašnje vrijednosti i sadašnje vrijednosti novčanih izdataka.

U ocjeni finansijske efikasnosti investicionih projekata predstavlja se kriterij rangiranja projekata uz pomoć odnosa sadašnje vrijednosti istih novčanih troškova u cjelokupnom vijeku efektiranja investicionih mogućnosti i inicijalnih investicijskih ulaganja. On je svojevrsan metod neto sadašnje vrijednosti, i preferira one investicione mogućnosti koje imaju manja inicijalna investicijska ulaganja.

Indeks profitabilnosti iskazuje samo relativnu profitabilnost. Pošto donosilac odluke u investicionom ulaganju odabere određene pokazatelje koje će analizirati predstoji mu donošenje odluke o pokretanju jednog od više projekata. Pri odabiru projekta donosilac investicione odluke ima problem koji se odnosi na postojanje nekoliko kriterija za analizu investicionih projekata i naraspologanju mu stoji više investicionih projekata. Matematičkim jezikom rečeno postoji „m“ kriterija odnosno pokazatelja, te „n“ alternativa, odnosno investicionih projekata.

## 2. ISTRAŽIVANJE TRŽIŠTA: FINANSIRANJE MSP PUTEM BANAKA

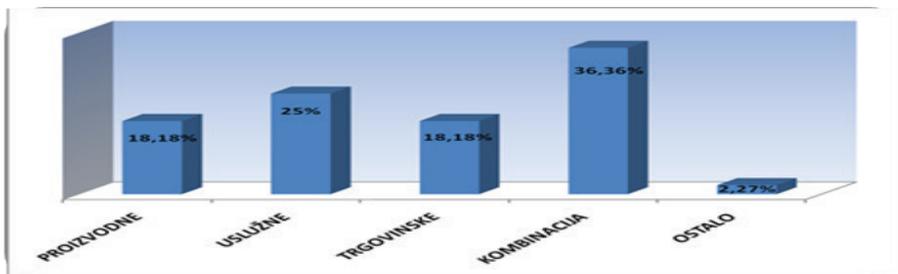
Sam upitnik sastoji se od desetak pitanja od kojih se 3 pitanja bave klasifikacijom djelatnosti prema vrsti, broju uposlenih i vremenskom okviru (koliko dugo je djelatnost registrirana). Ostala pitanja se odnose na problematiku financiranja MSP putem banaka, a istraživanje je sprovedeno anonimno.

**Broj registriranih poslovnih subjekata po godinama [REGISTAR POSLOVNIH SUBJEKATA FEDERACIJE BiH]**

2016		734
2015		3,614
2014		2,527
2013		4,655
2012		5,360
2011		4,674
2010		1,927
2009		1,924
2008		1,981

Izvor: <http://bizreg.pravosudje.ba/pls/apex/>

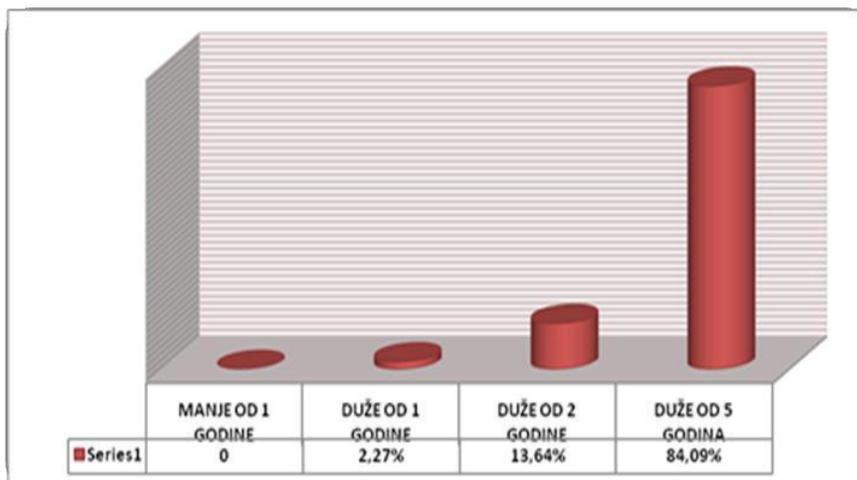
U provedenoj anketi sudjelovalo je 44 ispitanika (vlasnika malih i srednjih poduzeća) od kojih se 18,18% bave proizvodnim djelatnostima, 25% uslužnim djelatnostima, 18,18% trgovinskim djelatnostima, dok se 36,36% sudionika bavi kombinacijom više navedenih djelatnosti. 2,27% sudionika se nije svrstalo u neku od ovih kategorija.



**Grafikon 1.** Vrsta djelatnosti

*Izvor:* Obradio autor

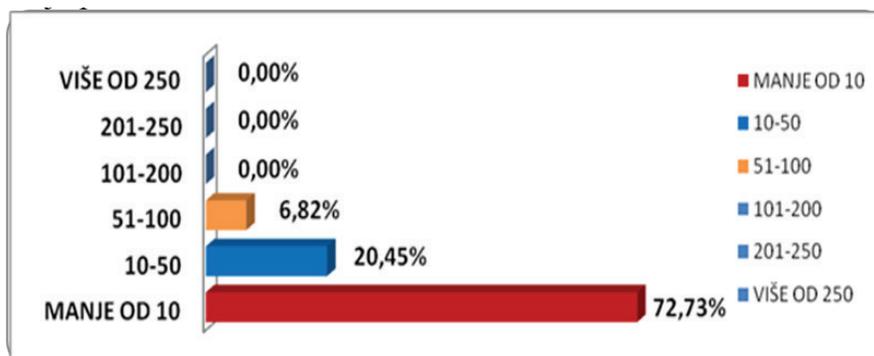
Ovi indikatori nam pokazuju koje su vrste djelatnosti dominantne kod nas kad se radi o malim i srednjim poduzećima.



**Grafikon 2.** Vremenski period bavljenja djelatnošću

*Izvor:* Obradio autor

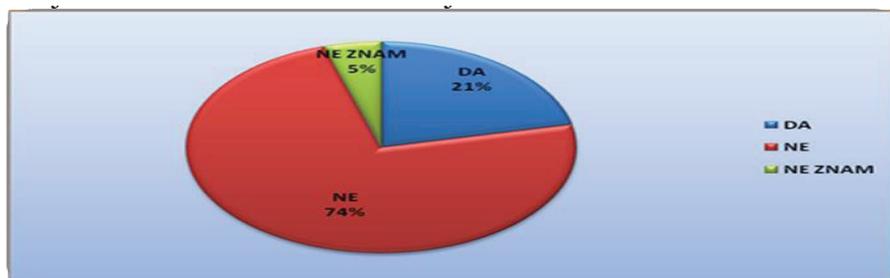
Statistike koje se odnose na duljinu vremenskog perioda bavljenja djelatnošću ukazuju na to da se radi o relativno stabilnim djelatnostima kod većine ispitanika. Najveći broj njih (84,09%) bave se svojim djelatnostima duže od 5 godina, što znači da je kontinuitet poslovanja prisutan.



**Grafikon 3.** Broj zaposlenih

*Izvor:* Obradio autor

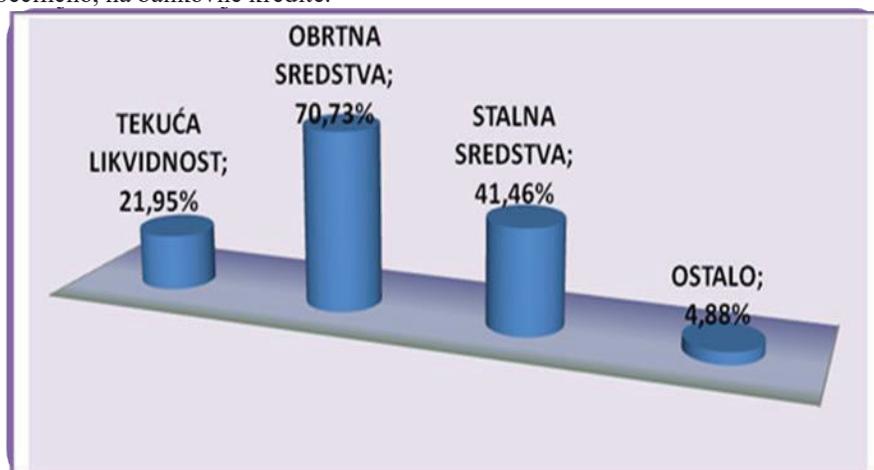
Prema statističkim podacima o broju uposlenih, evidentno je da dominiraju djelatnosti sa manje od 10 uposlenika. Ovo ukazuje na činjenicu da mala i srednja poduzeća u Bosni i Hercegovini uglavnom egzistiraju kao mikro poduzeća sa malim brojem uposlenika, najčešće u formi porodičnog biznisa.



**Grafikon 4.** Omjer korisnika kredita u komercijalnim bankama

Izvor: Obradio autor

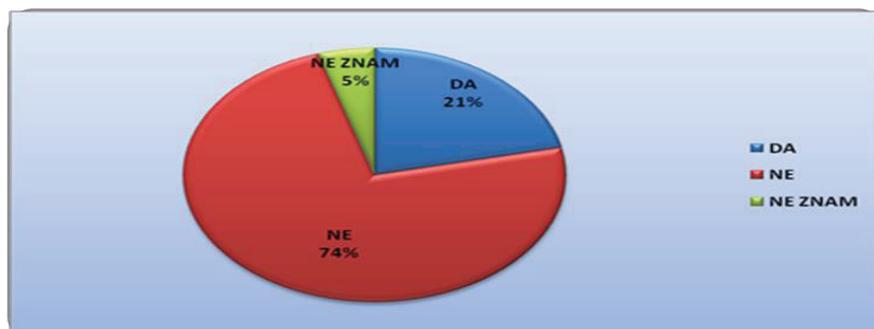
Distribucija odgovora na pitanje vezano za korištenje kredita u komercijalnim bankama pokazuje da se najveći broj malih i srednjih poduzeća oslanja na eksterne izvore financiranja u svakodnevnom poslovanju, specifično, na bankovne kredite.



**Grafikon 5.** Namjena korištenja sredstava

Izvor: Obradio autor

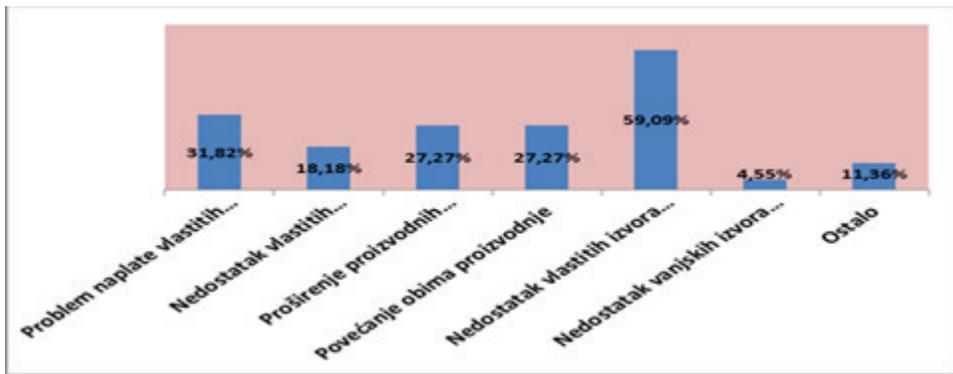
U grafikonu broj 5 ispitanici su odgovarali na pitanje koje se odnosilo na namjenu utrošenih sredstava, odnosno najčešću potrebu korištenja kreditnih sredstava. Evidentno je prema većini odgovora da su to obrtna sredstva koja su istaknuta od strane 70,73% ispitanika, dok se 41,46% ispitanika opredijelilo za stalna sredstva.



**Grafikon 6.** Ocjena ponude kredita banaka za tekuće potrebe MSP

Izvor: Obradio autor

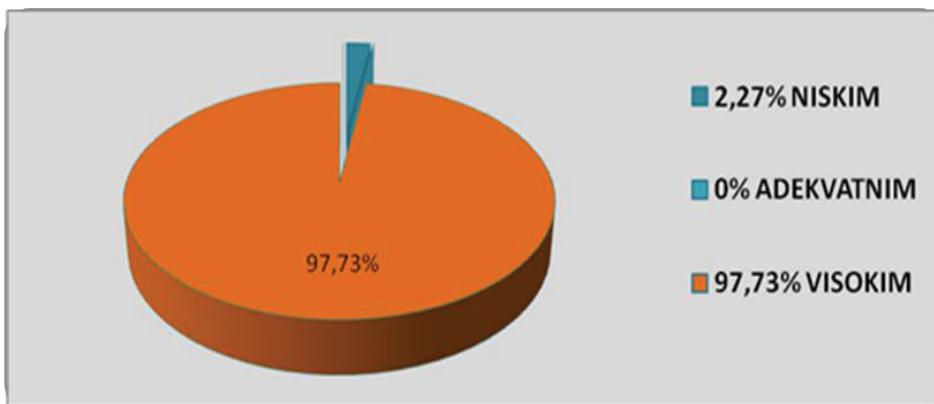
Iz grafikona broj 6 može se vidjeti kako većina nositelja malih i srednjih poduzeća smatraju kako ponuda bankovnih kredita za ovu vrstu djelatnosti nije dovoljna za njihove potrebe. Na pitanje: „Smatrate li da je ponuda kredita kojima banke raspoložu dovoljna za tekuće potrebe malih i srednjih poduzeća“, 74% ispitanih odgovorilo je negativno.



**Grafikon 7.** Najčešći razlozi za stupanje u kreditni aranžman za MSP

Izvor: Obradio autor

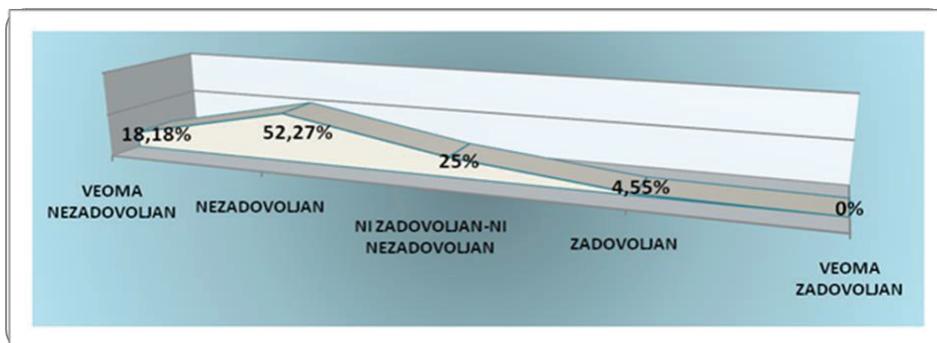
Prema pokazateljima istraživanja, različiti su razlozi za stupanje u kreditni aranžman za mala i srednja poduzeća. Najzastupljeniji je nedostatak vlastitih izvora financiranja MSP. Pored toga, MSP često imaju problem naplate vlastitih potraživanja, proširenja proizvodnih kapaciteta i obima proizvodnje, te nedostatak vlastitih financijskih sredstava.



**Grafikon 8.** Zadovoljstvo visinom kamatne stope za financiranje MSP

Izvor: Obradio autor

Nosioci male privrede složili su se i oko odgovora na pitanje o visini kamatnih stopa za financiranje malih i srednjih poduzeća. 97,73% njih smatra da su stope previsoke.



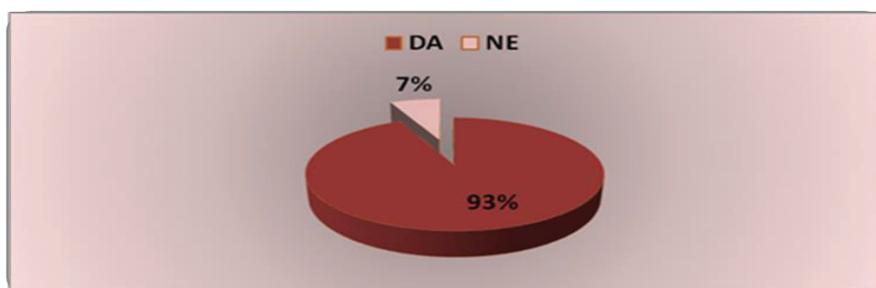
**Grafikon 9.** Nivo zadovoljstva traženim kolateralom za financiranje malih i srednjih poduzeća  
Izvor: Obradio autor

Prilikom ocjenjivanja nivoa zadovoljstva traženim kolateralom, odnosno sredstvima osiguranja, 52,27% ispitanika izrazilo je svoje nezadovoljstvo procesima kojima su izloženi i zahtijevanim stupnjem osiguranja kredita. 18,18% ispitanih bili su veoma nezadovoljni traženim kolateralom, a 25% neopredijeljeni, odnosno ni zadovoljni-ni nezadovoljni. Veoma mali postotak (4,55%) ispitanih bili su zadovoljni traženim sredstvima osiguranje za financiranje MSP.



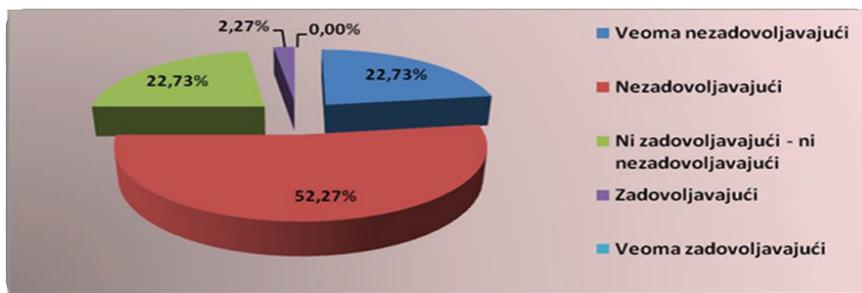
**Grafikon 10.** Mišljenje ispitanika o traženom kolateralu za financiranje malih i srednjih poduzeća  
Izvor: Obradio autor

Na pitanje kakvim smatraju tražena sredstva osiguranja za financiranje MSP, 49% ispitanika odgovorilo je kako su ista prekomjerna i preskupa, a 32% ispitanih smatraju da su tražena sredstva neadekvatna i teško dostupna. Nitko se nije izjasnio za opciju „adekvatna i lako dostupna“.



**Grafikon 11.** “Da li smatrate da odgovarajućom ponudom kredita prema malim i srednjim poduzećima banke mogu doprinijeti stvaranju povoljnijeg poslovnog okruženja za ista?”  
Izvor: Obradio autor

Najveći broj ispitanih u ovom dijelu smatra da banke mogu odgovarajućom ponudom kredita doprinijeti stvaranju povoljnijeg poslovnog okruženja za mala i srednja poduzeća. Samo 7% ispitanih smatra da to nije slučaj.



**Grafikon 12.** Nivo zadovoljstva utjecajem banaka na stvaranje povoljnijeg poslovnog okruženja za mala i srednja poduzeća

Izvor: Obradio autor

## ZAKLJUČAK

Na kraju treba reći da predmet investicionih ulaganja može biti jako različit, može dostizati jedan jako širok portfolio kojim se pak želi eliminisati i određeni rizik pojedinih ulaganja, što je ipak posebna tema za analizu. Međutim, isplativošću investicija i njenom ocjenom bave se profesionalni analitičari, banke, pojedinci, čak i oni kojima to nije primarna djelatnost, sve u svrhu toga da se stvore jaki preduvjeti za uspješno bavljenje biznisom. Svaka ocjena investicijskog projekta počinje od formulisanja i izbora kriterija prema kojim će se projekat cijiniti, zatim se procjenjuje gotovinski tok projekta, nakon čega se može primijeniti metod, odnosno model ocjene projekta, da bi se na kraju donijela odluka o realizaciji investicijskog projekta. Najčešće korišteni i vjerovatno najznačajniji kriteriji za ocjenu isplativosti investicijskih projekata su kriterij rentabiliteta i kriterij roka vraćanja uloženi sredstava. Finansijski efekat projekta treba biti takav da zadovolji ili premaši očekivanja investitora u pogledu zarade u odnosu na uložena sredstva. U radu smo razmatrali i dali primjere za učinkovitost projekta koji se ocjenjuje u jednom razdoblju vijeka projekta – statičan pristup ocjeni, i tokom čitavog vijeka projekta – dinamičan pristup ocjeni, što nam može dati jednu jasniju sliku i metod koji nam treba biti vodilja na konto svih drugih idejnih projekata ulaganja.

Prema rezultatima provedenog istraživanja, uvjeti finansiranja koje banke trenutno nude malim i srednjim poduzećima nisu zadovoljavajući. Prema mišljenju samih učesnika ankete, postojeća ponuda bankovnih kredita nije dovoljna za njihove tekuće potrebe. Od brojnih razloga zbog kojih MSP stupaju u kreditni aranžman sa bankama, najčešći je nedostatak vlastitih izvora financiranja. Proces odobravanja kredita je nedovoljno brz i efikasan, tražena dokumentacija prekomjerna i komplicirana. Sredstva osiguranja su također nezadovoljavajuća stavka u procesu kreditiranja MSP i najveći broj ispitanih smatra ih neadekvatnim i teško dostupnim. Procedura naplate kredita u kašnjenju, te naknade i provizije su još jedan izvor nezadovoljstva za nosioce MSP. Sudionici ankete, vlasnici malih i srednjih poduzeća, mišljenja su da odgovarajućom ponudom kredita prema malim i srednjim poduzećima banke mogu doprinijeti stvaranju povoljnijeg poslovnog okruženja, ali to ne čine dovoljno.

## LITERATURA

1. Ora, B. (2013), Odjel za stručne studije, Sveučilište u Splitu, „Kolegij-Poduzetničko projektiranje.
2. Rovčanin A. (2003), Upravljanje finansijama, Sarajevo: Ekonomski fakultet.
3. Van Horne J., Wachowitz J. (2002), Osnove financijskog menadžmenta, deveto izdanje, MATE Zagreb.
4. Zaimović A. Alibegović Dž. (2010) Primjenjeni finansijski menadžment, Sarajevo. Pri istaživanju u drugom dijelu rada konsultovane su knjige i Internet stranice:
5. Gagliardi, D., Muller, P., Glossop, E., Caliendo, C., Fritsch, M., Brtkova, G., Unlu Bohn, N., Klitou, D., Avigdor, G., Marzocchi, G., Ramlogan, R. (2013), „A recovery on the horizon?“, Annual Report on European SMEs 2012/2013, European Commission.
6. Horvat, Đ., Kovačić, M., (2004) Menadžment u malom poduzetništvu, Cera Prom, Zagreb.
7. Jevtić, R., (2004) Razvoj Malih i Srednjih Preduzeća Bosna i Hercegovina, Western Balkans, Sarajevo.
8. <http://bizreg.pravosudje.ba/pls/apex/>
9. [http://ec.europa.eu/enterprise/policies/sme/facts-figures-analysis/sme-definition/index\\_hr.htm](http://ec.europa.eu/enterprise/policies/sme/facts-figures-analysis/sme-definition/index_hr.htm)
10. [http://books.google.ba/books?id=6rr8tx5cAWsC&printsec=frontcover&dq=small+business+management&hl=bs&sa=X&ei=Q6mwUuCIHoqqhQet2oDQBg&redir\\_esc=y#v=onepage&q=small%20business%20management&f=false](http://books.google.ba/books?id=6rr8tx5cAWsC&printsec=frontcover&dq=small+business+management&hl=bs&sa=X&ei=Q6mwUuCIHoqqhQet2oDQBg&redir_esc=y#v=onepage&q=small%20business%20management&f=false)
11. [http://parlamentfbih.gov.ba/dom\\_naroda/bos/parlament/propisi/El\\_materijali/Izmjene%20i%20dopune%20zakona%20o%20poticanju%20razvoja%20male%20privrede.pdf](http://parlamentfbih.gov.ba/dom_naroda/bos/parlament/propisi/El_materijali/Izmjene%20i%20dopune%20zakona%20o%20poticanju%20razvoja%20male%20privrede.pdf)



# „STEČAJNI POSTUPAK U FUNKCIJI SUSTAVNOG OPORAVKA PRIVREDNIH DRUŠTAVA U FEDERACIJI BOSNE I HERCEGOVINE“

## „BANKRUPTCY PROCEEDINGS IN THE FUNCTION OF SYSTEMIC RECOVERY OF COMPANIES IN THE FEDERATION OF BOSNIA AND HERZEGOVINA“

Marko Lovrinović, dipl. iur.

### Sažetak:

*Danas je u suvremenom poslovnom svijetu prisutan veliki broj poslovnih subjekata koji postoje i egzistiraju na istom ili sličnom tržištu robne proizvodnje i razmjene. Svaki od tih poslovnih subjekata želi ostvariti isti ili sličan poslovni cilj. Međutim, u ostvarenju svog poslovnog cilja, poslovni subjekti nailaze na realnost suvremenog gospodarskog djelovanja koja podrazumijeva mnoštvo problema kroz koje prolaze poslovni subjekti. Jedan od tih problema je zadržati određenu razinu unutarnje likvidnosti, stabilnost i uravnoteženost prihoda i rashoda, mogućnost pravovremenog servisiranja dospjelih obveza prema trećim subjektima, a na temelju svega navedenoga u konačnici izgraditi i očuvati platežnu sposobnost. Upravo je ta platežna sposobnost ili nesposobnost ključna komponenta daljnje djelovanja poslovnog subjekta, te njegovog podlijevanja pravnim posljedicama pokretanja stečajnog ili eventualno likvidacijskog postupka.*

*Ovim radom se nastoji predstaviti jedan od vrlo ključnih instituta suvremenog poslovnog prava, a posebno prava privrednih društava. Cilj je predstaviti stečajni postupak kroz cjelokupni zakonodavni okvir Federacije Bosne i Hercegovine, a posebno kroz nekoliko sljedećih tematskih cjelina: pojam, načela i ciljevi stečajnog postupka, otvaranje stečajnog postupka, nadležnost i procedure, prethodni postupak, subjekti stečajnog postupka, stečajna masa i raspored vjerovnika, upravljanje i unovčenje imovine stečajnog dužnika, namirenje vjerovnika, zaključivanje stečajnog postupka, preustroj ili reorganizacija stečajnog dužnika, te stečajni plan. Na ovaj način rad sadrži sve potrebne elemente za sustavno razumijevanje stečajnog postupka kao pravnog instituta kojim se prije svega vrši zaštita poslovnih subjekata, bilo da se radi o privrednim društvima kao pravnim osobama ili da se radi o fizičkim osobama, odnosno pojedincima koji djeluju u obliku obrtničkih djelatnosti.*

**Ključne riječi:** stečajni postupak, stečajni dužnik, stečajni sud (sudac), stečajni upravitelj, vjerovnici, prethodni postupak, stečajna masa.

### Abstract:

*In today's business world there are a large number of businesses that exist on the same or similar market commodity production and exchange. Each of these business entities, wants to achieve the same or similar business purpose. However, in the implementation of its business objectives, business actors, they face the reality of the modern economic activities, which entails many challenges through which business entities. One of these problems is maintaining a certain level of domestic liquidity, stability and balance of income and expenses, the ability to timely service overdue obligations to third parties, and on the basis of all this, ultimately, is to build and maintain platežnu ability. This platežna the ability or inability of a key component of future actions of the entity and its yielding legal consequences of bankruptcy start or perhaps likvidacijskog procedure.*

*In this work he tries to represent one of the most important institutions of modern corporate law, and especially the rights of economic entities. The goal is to introduce the procedure of bankruptcy through the entire legislative framework in the Federation of Bosnia and Herzegovina and, in particular, for several of the following thematic sections: concept, principles and objectives of bankruptcy procedure, the opening of bankruptcy proceedings, the jurisdiction and procedures of the previous process, the subjects of the bankruptcy process, stečajna weight, and the schedule, creditors, management and unovčenje property in favor of the debtor, the creditors are satisfied, the conclusion of bankruptcy proceedings, the reorganization or the reorganization of the debtor's bankruptcy, a bankruptcy plan. Thus, the work contains all the elements necessary for a systematic understanding of bankruptcy as a*

**Keywords:** *bankruptcy, bankruptcy debtor, bankruptcy, court (judge), bankruptcy, Trustee, creditors, previous treatments.*

## UVOD

Imajući u vidu suvremeni ekonomski i poslovni ambijent u kojem djeluju različiti poslovni subjekti, kao privredna društva i obrtničke djelatnosti, vrlo je evidentno da veliki broj tih poslovnih subjekata nailazi na velike probleme u svom svakodnevnom poslovanju.

Kao neki od primjera takvog ambijenta su svakako u prvom redu nemogućnost izvršavanja dospjelih poslovnih obveza prema svojim vjerovnicima različite vrste, ali i prema trećim osobama koje su na bilo koji način uključene u poslovni odnos ili tržišno natjecanje u odnosu na predmetnog poslovnog subjekta.

Kao drugi primjer može poslužiti i nesrazmjerno veći rashodi u odnosu na prihode poslovnog subjekta, odnosno njegova prezaduženost. Upravo su navedeni primjeri najčešći razlozi prestanka postojanja velikog broja poslovnih subjekata. Stoga je u suvremenoj pravnoj teoriji i praksi ustanovljen institut čiji je osnovni cilj pružiti pomoć u pogledu rješavanja problema u kojem se nalazi određeni poslovni subjekt.

Ova dva uvjeta se vrlo često isprepliću i međusobno povezuju, te zajedno čine pokazatelj platežne nesposobnosti stečajnog dužnika koja predstavlja sudbinu za veliki broj privrednih društava i obrtničkih djelatnosti kao produkt složenih gospodarskih odnosa. Jednim dijelom je to i nedovoljno dobra organiziranost poslovnih subjekata za izazove koji su pred njima. Stoga je mehanizam državne zaštite zakonodavni okvir od presudnog značaja. U nastavku rada će biti predstavljen jedan sustavan način odlučivanja o formalnopravnom statusu poslovnih subjekata.

## 1. POJAM, NAČELA I CILJEVI STEČAJNOG POSTUPKA

Stečaj (eng. bankruptcy, njem. konkurs) se opisuje dvojako, u materijalnom i procesnom (formalnom) smislu, odnosno kao pravni odnos i kao postupak njegove zaštite.

U materijalnom smislu stečaj se promatra kao stanje u kojem se nalazi poslovni subjekt, odnosno stanje u kojem je nastupila platežna nesposobnost uslijed koje poslovni subjekt ne može uredno da servisira svoje dospjele obveze prema vjerovnicima, ali i prema trećim osobama. Ovo stanje predstavlja osnovni uvjet za pokretanje stečajnog postupka.

U procesnom ili formalnom smislu stečaj se promatra kao formalnopravni postupak koji se pokreće i provodi kod nadležnog suda u odnosu na poslovnog subjekta koji je došao u stanje platežne nesposobnosti.<sup>1</sup>

U suvremenoj pravnoj teoriji i praksi prihvatljiva su oba tumačenja pojma stečaj, a u kontekstu teme ovog rada, najprihvatljivija je ova druga definicija koja upravo govori o stečaju kao stečajnom postupku, što je upravo i tema rada. Na ovaj način definicija pojma stečajni postupak može se mnogo lakše postaviti.

Stečajni postupak je na temelju navedenoga formalnopravni postupak koji se pokreće i provodi kod nadležnog suda u odnosu na poslovni subjekt koji je došao u stanje platežne nesposobnosti, a čiji je osnovni cilj utvrđivanje stečajne mase (imovine) stečajnog dužnika, namirenje vjerovnika, a posebno onih iz radnog odnosa, te provesti postupak reorganizacije stečajnog dužnika tako da se ono ne ugasi, već da nastavi djelovati, a sve prema prethodno usvojenom stečajnom planu.

U društvu se vrlo često tumači da je stečaj, odnosno stečajni postupak sredstvo kojim se gasi postojanje nekog poslovnog subjekta, te da to predstavlja i osnovni cilj postupka. Međutim, osnovni cilj je upravo vrlo jasno naznačen u definiciji stečajnog postupka, te se predstavlja kao jasan plan pružanja pomoći poslovnom subjektu koji se nalazi u stanju platežne nesposobnosti da nastavi i dalje djelovati, naravno ako je to moguće, ali prema prethodno usvojenom stečajnom planu reorganizacije stečajnog dužnika.

<sup>1</sup> Kokić M., „Stečaj“, Pravni fakultet Univerziteta Slobomir P u Doboju, 2012. godine, str. 4.

Naravno, stečajni postupak ne može uvijek u praksi dovesti do pozitivnog okončanja za stečajnog dužnika,<sup>2</sup> gdje se nakon pokretanja stečajnog postupka, pokreće i likvidacijski postupak kojim određeni poslovni subjekt prestaje postojati. Pozitivno okončanje ne znači i za vjerovnike, pa se nakon okončanja stečajnog postupka, mogu očekivati i naknadne pravne radnje za zaštitu potraživanja. Uglavnom stečajni postupak je mnogo složeniji i drugačiji postupak u odnosu na likvidaciju.

Osnovna načela na kojima se zasniva cjelokupni stečajni postupak kao pravni proces su sljedeća:

- a) Načelo hitnosti podrazumijeva da je hitan i da je vrijeme u okviru kojega će on biti završen od posebnog značaja za ishod cijelog procesa (član 9. stav 1. ZSP FBiH).
- b) Načelo pismenosti podrazumijeva da se uglavnom cijeli postupak odvija pismenim putem, odnosno na temelju pismenih podneska i dokaza kojima se utvrđuje materijalna istina u cijelom postupku. Stečajni sudac može svojom odlukom u slučaju posebnih okolnosti, odlučiti da se održi i usmena rasprava saslušavanjem stečajnog dužnika, odnosno njegovog predstavnika, ali da se ne ugrozi svrha rješenja koje će se nakon toga donijeti. U slučaju da se ne održi prethodno saslušanje stečajnog dužnika, ta situacija mora u obrazloženju rješenja biti vrlo jasno obrazložena, pod uvjetom da se naknadno nakon donošenja rješenja obavi saslušanje stečajnog dužnika u nekom razumnom vremenu (član 9. stav 2. ZSP FBiH).
- c) Načelo oficijelnosti i objektivnosti je načelo na temelju kojega je stečajni sudac obavezan po službenoj dužnosti istražiti sve objektivne okolnosti slučaja, a značajne su za sadržaj i daljnji tijek stečajnog postupka. Objektivnost koja se navodi u okviru istog načela se ogleda u činjenici da je potrebno utvrditi sve objektivne okolnosti koje na bilo koji način upućuju na jedan od smjerova u kojem bi se mogao odvijati postupak (član 9. stav 3. ZSP FBiH).<sup>3</sup>

Ovo su tri osnovna zakonska načela kojima se određuje osnovni karakter postupka, kako bi se na učinkovit način moglo doći do konačnog pozitivnog ishoda, kako za nadležni sud, tako i za sve subjekte u postupku.<sup>4</sup>

## 2. TIJELA STEČAJNOG POSTUPKA

Da bi se moglo govoriti o načinu otvaranja stečajnog postupka, vrlo je bitno utvrditi tijela postupka, nadležnost i uvodne procedure. Osnovna tijela koja zajedno čine strukturu stečajnog postupka su sljedeća:

- a) Stečajni sud,
- b) Stečajni sudac,
- c) Privremeni stečajni upravitelj,
- d) Stečajni upravitelj,
- e) Skupština vjerovnika,
- f) Privremeni odbor vjerovnika i
- g) Odbor vjerovnika.

Stečajni sudac vodi i upravlja cijeli stečajnim postupkom od samog podnošenja pismenog prijedloga kojim se i pokreće postupak, pa sve do njenog okončanja. Ovaj zakon je osnovni propis koji definira prava i obveze stečajnom sucu u postupanju kod ovih predmeta. Kada se radi o ostalim subjektima ili tijelima stečajnog postupka, sudac imenuje vještaka. Zatim privremenog stečajnog upravitelja, stečajnog upravitelja, članove privremenog odbora vjerovnika, ali vrši cjelokupni nadzor nad radom i aktivnostima privremenog stečajnog upravitelja i stečajnog upravitelja.<sup>5</sup> Posebna priča odnosi se na stečajnog

<sup>2</sup> Društvo je ponekad u zabludi, te vrijedi istaknuti da stečajni postupak ima posebno mjesto u gospodarskom sustavu, a posebno u odnosu na jednog poslovnog subjekta.

<sup>3</sup> Načelo objektivnosti je jedno od osnovnih načela svakog postupka, te uvijek prihvatljivo, ali i neophodno u procesnim pravima, s obzirom na uspješan ishod samog postupka.

<sup>4</sup> Zakon o stečajnom postupku Federacije BiH („Službene novine FBiH“ broj 29/03, 33/04 i 47/06)

<sup>5</sup> „Priručnik za stečajne upravnike u Bosni i Hercegovini“, USAID FILE, 2005. godine, str. 15.

upravitelja i uvjete koje on mora ispuniti za imenovanje na dužnost. Svaki stečajni upravitelj mora imati određen stupanj pravnog obrazovanja, kao i položen pravosudni ispit. Također, jedan od uvjeta je i potrebno iskustvo koje je značajno za ovu vrstu predmeta. Za stečajnog upravitelja ne mogu biti imenovane osobe: a) osobe koje ne ispunjavaju uvjete za suca stečajnog postupka, odnosno koje bi bile izuzete iz postupka, b) osobe koje su u bliskom srodstvu sa stečajnim sucem, c) osobe koje na bilo koji način imaju odgovornost za obveze iz samog postupka ili su zastupnici stečajnog dužnika, d) osobe vjerovnici stečajnog dužnika ili su na bilo koji način povezane s njim, e) osobe koje prema posebnim propisima ne bi mogle biti zastupnici stečajnog dužnika, f) osobe uposlene kod stečajnog dužnika i g) osobe koje su bile u određenim poslovnim odnosima sa stečajnim dužnikom. Stečajni upravitelj je u skladu sa svojim pravima obvezama predviđenim zakonom obavezan sljedeće:

- a) ući u posjed imovine koja ulazi u stečajnu masu, zatim, upravljati njome, nastaviti eventualno poslovanja, prema potrebi je unovčiti, ako za to postoji odluka skupština vjerovnika,
- b) napraviti uvid u stečajnu masu i napraviti popis svega onoga što ulazi u stečajnu masu, te predati taj popis stečajnom sucu u roku od 45 dana od dana imenovanja,
- c) napraviti popis svih vjerovnika do kojih je došao uvidom i analizom poslovnih knjiga stečajnog dužnika, kao i
- d) voditi poslovne knjige stečajnog dužnika, te napraviti bilancu nakon obrade stečajne mase.<sup>6</sup>

Skupština vjerovnika je tijelo postupka koje saziva stečajni sudac, sazivanje prve sjednice skupštine obavlja se kroz odluku o otvaranju stečajnog postupka. Svaku sljedeću sjednicu mogu sazivati stečajni upravitelj, odbor vjerovnika, ali i najmanje pet vjerovnika čiji iznosi potraživanja čine najmanje peti dio ukupnog iznosa potraživanja koja je predmet postupka. Kada se radi o pravu glasa, njega imaju svi oni vjerovnici koji su uredno prijavili svoja potraživanja, pod uvjetom da ta potraživanja nisu osporili stečajni upravitelj ili netko od vjerovnika s pravom glasa unutar skupštine. Vjerovnici nižih isplatnih redova nemaju pravo glasa. Stečajni sudac je osoba koja upravlja skupštinom, dok se odluke unutar skupštine donose većinom glasova nazočnih vjerovnika, ali pod uvjetom da je iznos potraživanja vjerovnika koji su glasali ZA određenu odluku mora biti veći od polovice iznosa potraživanja vjerovnika koji zajedno čine skupštinu. Skupština je ovlaštena izvršiti izbor novog stečajnog upravitelja, a novoizabranog stečajnog upravitelja treba imenovati stečajni sudac upravo na osnovi odluke skupštine vjerovnika. Izbor novog stečajnog upravitelja može predložiti najmanje pet vjerovnika skupštine, čiji iznos potraživanja treba činiti, najmanje peti dio ukupno prijavljenog iznosa potraživanja. Postoji mogućnost da stečajni sudac odbije imenovati stečajnog upravitelja zbog čega on ne može biti imenovan na dužnost. U ovom, ali i svakom drugom slučaju, protiv rješenja kojim se imenuje novi, a razrješava stari stečajni upravitelj, stečajni dužnik, stečajni upravitelj, kao i svaki vjerovnik mogu uložiti žalbu koja ne odgađa izvršenje rješenja.

Odbor vjerovnika se bira od strane skupštine vjerovnika, odnosno unutar skupštine od strane samih vjerovnika. U slučaju potrebe zaštite interesa vjerovnika, stečajni sudac može privremeno do izbora odbora vjerovnika, da samostalno imenuje privremeni odbor vjerovnika, a skupština ima pravo da mijenja sastav privremenog odbora vjerovnika, prema potrebi. Zakon precizno definira koje skupine vjerovnika mogu biti dio odbora, a to su:

- a) predstavnici uposlenika stečajnog dužnika,
- b) stečajni vjerovnici s najvišim potraživanjima,
- c) stečajni vjerovnici s malim potraživanjima i
- d) razlučni vjerovnici.<sup>7</sup>

Razlučni vjerovnici su oni vjerovnici koji imaju pravo da se odvojeno namire u pogledu svojih potraživanja iz određenih dijelova stečajne mase.<sup>8</sup> Postoji čak i mogućnost da se u odbor vjerovnika imenuju određene stručne osobe koje bi svojim radom pomogle u radu odbora, a nemaju status vjerovnika u postupku. Što se tiče broja članova, odbor čini uvijek neparan broj, zbog jednostavnijeg donošenja odluka.

<sup>6</sup> Zakon o stečajnom postupku Federacije BiH („Službene novine FBiH“ broj 29/03, 33/04 i 47/06)

<sup>7</sup> Zakon o stečajnom postupku Federacije BiH („Službene novine FBiH“ broj 29/03, 33/04 i 47/06)

<sup>8</sup> Sajter D., „Ekonomske aspekte stečaja i restrukturiranja u stečaju“, Ekonomski fakultet Sveučilišta Josipa Jurja Strossmayera u Osijeku, 2008. godine, str. 99.

Kada se radi o pravima i obvezama, odbor vjerovnika ima pravo i dužnost podržavati, ali istovremeno i nadzirati rad stečajnog upravitelja, prema potrebi tražiti izvješće, polaganje određenih računa, kao i pravo neposrednog nadzora. U pogledu prestanka dužnosti, svakog člana odbora može smijeniti stečajni sudac po službenoj dužnosti, na temelju odluke skupštine vjerovnika, ali i odluke samog člana. Smjenjivanje člana odbora vrši se nakon usmenog saslušanja vjerovnika, a na odluku o smjenjivanju član odbora ima pravo na ulaganje žalbe koja ne odgađa izvršenje rješenja. Na kraju vrijedi istaknu ti da i stečajni sudac prisustvuje sjednicama odbora vjerovnika, saziva prvu sjednicu na prijedlog većine, ali i na prijedlog stečajnog upravitelja.

### 3. OTVARANJE STEČAJNOG POSTUPKA

Stečajni postupak se pokreće podnošenjem pismenog prijedloga nadležnom sudu. Za pokretanje stečajnog postupka. Za vođenje stečajnog postupka nadležan je sud na čijem se području nalazi sjedište poslovnog subjekta, odnosno privrednog društva kao pravne osobe ili prebivalište pojedinca kao fizičke osobe. Tako poslovnog subjekta zbog kojeg se vodi stečajni postupak zajedničkim nazivom zovemo stečajni dužnik. Ako se pismeni prijedlog podnese nenadležnom sudu, sud kojem je prijedlog podnesen će donijeti rješenje kojim će se oglasiti nenadležnim, te prijedlog dostaviti stvarno i mjesno nadležnom sudu. Stečajni postupak može pokrenuti stečajni dužnik i svaki vjerovnik koji ima pravni interes da se pokrene i okonča stečajni postupak. U slučaju da stečajni postupak pokreće vjerovnik sa svojim potraživanjem, dužan je u pismenom prijedlogu, kao i potrebnom dokumentacijom učiniti vjerojatnim svoje potraživanje, ali i platežnu nesposobnost stečajnog dužnika. U situaciji kada nastupa platežna nesposobnost, ako je stečajni dužnik pravna osoba, tijelo ili osoba ovlaštena za zastupanje dužna je, bez odgađanja, podnijeti pismeni prijedlog za pokretanje stečajnog postupka. U ovom slučaju prijedlog se mora podnijeti u roku od 30 dana od dana nastupanja platežne nesposobnosti. U slučaju nastanka troškova za pravnu osobu, zastupnik je dužan nadoknaditi joj sve troškove koji su nastali poduzimanjem pravnih radnji u ime pravne osobe, osim ako je postupao s pozornošću dobrog gospodarstvenika. Sud je dužan da razmotri podneseni prijedlog u roku od 15 dana od dana njegovog prijema. Ako se ustanovi da je prijedlog neuredan ili bez potrebne dokumentacije, sud će vratiti prijedlog predlagatelju da ga dopuni i uredi, također u roku od 15 dana. Ako se ponovno podnese nepotpun prijedlog, sud će rješenjem prijedlog odbaciti, a ako predlagatelj ne podnese prijedlog, smatrat će se da je predlagatelj od njega odustao. Prijedlog se može povući sve do zvaničnog otvaranja stečajnog postupka, pravosnažnog odbacivanja ili odbijanja prijedloga. U slučaju da stečajni dužnik u međuvremenu ispuni potraživanje koje je predmet pokretanja postupka, sud može na prijedlog podnositelja prijedloga ili stečajnog dužnika obustaviti postupak.<sup>9</sup>

U pogledu razloga za otvaranje stečajnog postupka, osnovni razlog za pokretanje postupka je platežna nesposobnost stečajnog dužnika. Ona se ogleda u činjenici da stečajni dužnik nije u mogućnosti da uredno izvršava svoje dospelje, ali i one ostale potraživane obveze. Ako stečajni dužnik u međuvremenu izmiri neku svoju obvezu prema svojim vjerovnicima, ne smatra se da je platežno sposoban, sve dok se u međuvremenu ne otkloni uzrok nastanka platežne nesposobnosti. Imajući u vidu da je prethodno navedeno da se prijedlog za otvaranje stečajnog postupka mora podnijeti u roku od 30 dana od dana nastupanja platežne nesposobnosti, također je uvjet da stečajni dužnik 30 dana neprekidno ne izvršava svoje obveze. Također, zakonodavstvo Federacije BiH predviđa i tzv. prijeteću platežnu nesposobnost, koja postoji ako stečajni dužnik i prema predviđanjima neće biti u mogućnosti da izvršava svoje obveze i u trenutku nastupanja dospelosti tih obveza. U tom slučaju samo je stečajni dužnik ovlašten pokrenuti stečajni postupak. Prije formalnog otvaranja stečajnog postupka uvijek se redovito provodi prethodni postupak u kojem se ispituje sami podneseni prijedlog i uvjeti za njegovo podnošenje.<sup>10</sup>

Ako prijedlog podnosi stečajni vjerovnik, on je obavezan snositi troškove prethodnog postupka u obliku plaćanja predujma u roku od 15 dana i taj predujam je jedan od uvjeta za odbacivanje prijedloga, ako se ne podnese u tom roku. U slučaju da se ipak pokrene stečajni postupak bez uplaćenog predujma, on će na kraju ući u troškove cjelokupnog stečajnog postupka. Ako je podnositelj prijedloga stečajni dužnik, stečajni sudac ga može osloboditi plaćanja predujma. Nakon utvrđivanja formalnih uvjeta koje prijedlog treba ispunjavati, stečajni sudac prijeći na utvrđivanje onih materijalnih uvjeta. Nakon što utvrdi da je

<sup>9</sup> Kokić M., „Stečaj“, Pravni fakultet Univerziteta Slobomir P u Doboju, 2012. godine, str. 15.

<sup>10</sup> Zakon o stečajnom postupku Federacije BiH („Službene novine FBiH“ broj 29/03, 33/04 i 47/06)

prijedlog dopušten, stečajni sudac će utvrditi da li postoji razlog za otvaranje postupka i da li je prijedlog osnovan. U svrhu utvrđivanja osnovanosti prijedloga, stečajni sudac može imenovati vještaka potrebne struke ili privremenog stečajnog upravitelja. Nakon toga, obveza stečajnog dužnika je da ustupi svu potrebnu dokumentaciju koja je potrebna za utvrđivanje osnovanosti prijedloga.

Nakon što vještak ili privremeni stečajni upravitelj dostave svoja mišljenja nakon uvida u dokumentaciju, stečajni sudac će zakazati ročište na kojem će uz iznošenje dostavljenih mišljenja, biti utvrđeni uvjeti za konačno otvaranje postupka. Na ročište se osim predlagatelja, poziva i stečajni dužnik ako već nije predlagatelj, privremeni stečajni upravitelj i naravno vještak. Nakon završetka ročišta stečajni sudac će donijeti odluku kojom se otvara postupak ili će odbiti prijedlog u roku od tri dana od dana zaključivanja ročišta. Postoje sva slučaja u kojima će stečajni sudac pokrenuti postupak bez provedbe prethodnog postupka i utvrđivanja materijalnih uvjeta za njegovo pokretanje. To će učiniti u situaciji kada prijedlog podnese likvidator i kada to učini vjerovnik koji ima pravosnažno rješenje o izvršenju, pod uvjetom da je to rješenje neprovedeno već 60 dana. Ovime se smatra da je dokazana nemogućnost stečajnog dužnika da plaća svoje obveze.<sup>11</sup>

Nakon otvaranja stečajnog postupka stečajni sudac donosi rješenje kojim imenuje stečajnog upravitelja i to rješenje sadrži naziv i sjedište pravne osobe ili osobno ime i prebivalište fizičke osobe kao stečajnog dužnika, osobno ime i adresu stečajnog upravitelja, kao i datum i sat otvaranja postupka. U ovom rješenju se također poziva sve vjerovnike da prijave svoja potraživanja u roku od 30 dana od dana donošenja rješenja, ali se poziva i sve osobe koje imaju bilo kakve obveze prema stečajnom dužniku, da to bez odgađanja učine.

I na koncu, rješenje o otvaranju stečajnog postupka će biti objavljeno na oglasnoj ploči nadležnog suda, ali i u službenim novinama Federacije BiH. U slučaju da se prijedlog za pokretanje postupka odbije, podnositelj prijedloga može uložiti žalbu, a u slučaju da je prijedlog prihvaćen žalbu može podnijeti stečajni dužnik, pod uvjetom da nije predlagatelj.<sup>12</sup>

#### 4. STEČAJNA MASA, RASPORED I NAMIRENJE VJEROVNIKA

Stečajna masa je skup imovinskih prava koji pripadaju stečajnom dužniku, a predmet je stečajnog postupka sa svrhom namirenja vjerovnika. Stečajni postupak se može provesti i nad imovinom pravne osobe i nad imovinom fizičke osobe kao stečajnog dužnika. Pojedinci se podrazumijevaju kao članovi društva s neograničenom solidarnom odgovornošću i komanditnog društva. U stečajnu masu može ući i imovina javnih pravnih osoba, osim imovine u vlasništvu Federacije BiH u koju spadaju općine, gradovi ili različiti fondovi koji se potpuno ili djelomično financiraju iz proračuna Federacije BiH.

Stečajni postupak se može provesti nad cijelom imovinom dužnika koju posjeduje u vrijeme otvaranja stečajnog postupka, te imovinu koju stekne tijekom postupka. Stečajna masa služi da se namire vjerovnici čija su potraživanja predmet stečajnog postupka, a li troškove samog postupka koji će također biti namireni iz stečajne mase. U stečajnu masu također jednako tako nedospjela, uvjetna i nenovčana potraživanja. Nedospjela potraživanja mogu ulaziti u stečajnu masu, iako nisu dospjela, ali se smatraju dospjelim u svrhu postupka. Uvjetna potraživanja ulaze u stečajnu masu, s tim da potraživanja s raskidnim uvjetom ulaze u stečajnu masu i nazivaju se bezuvjetnim sve do trenutka dok ne nastupi uvjet zbog kojeg ona prestaju postojati, dok potraživanja s odgovdnim uvjetom ulaze u stečajnu masu samo ako odgovni uvjet nastupi do trenutka konačne raspodjele stečajne mase.<sup>13</sup>

Stečajni postupak može rješenjem odrediti poduzimanje mjera kojima bi se osigurala i buduća stečajna masa, a može poduzeti sljedeće četiri vrste mjera:

- a) mjere radi osiguranja pojedinačnih imovinskih vrijednosti
- b) uvjetovati na određeni način raspolaganje od strane stečajnog dužnika
- c) postaviti privremenog stečajnog upravitelja
- d) uputiti direktivu za zabran pošte, u skladu sa Zakonom o stečajnom postupku FBiH.<sup>14</sup>

<sup>11</sup> „Priručnik za stečajne upravnike u Bosni i Hercegovini“, USAID FILE, 2005. godine, str. 16.

<sup>12</sup> Zakon o stečajnom postupku Federacije BiH („Službene novine FBiH“ broj 29/03, 33/04 i 47/06)

<sup>13</sup> Zakon o stečajnom postupku Federacije BiH („Službene novine FBiH“ broj 29/03, 33/04 i 47/06)

<sup>14</sup> Kokić M., „Stečaj“, Pravni fakultet Univerziteta Slobomir P u Doboju, 2012. godine, str. 18.

Na ovaj način vrši se obustava poslovanja stečajnog dužnika, a sve u svrhu nadzora nad stečajnom masom koja je predmet postupka, a ako poslovanje dužnika nije obustavljeno, stečajni sudac imenuje privremenog stečajnog upravitelja za upravljanje stečajnom masom. Privremeni stečajni upravitelj može i upravljati poslovanjem stečajnog dužnika, pod uvjetom da ono ne nanosi štetu stečajnom dužniku, a niti vjerovnicima. U pogledu poduzimanja pravnih radnji stečajnog dužnika, potrebna je prethodna suglasnost privremenog stečajnog upravitelja.<sup>15</sup>

Namirenje stečajnih vjerovnika je poseban element u cijelom postupku, te dio kojim se postiže jedan od najvažnijih dijelova postupka. Namirenje vjerovnika se vrši prema isplatnim redovima, tako da se vjerovnici kasnijeg isplatnog reda namiruju nakon vjerovnika ranijeg isplatnog reda. Na ovaj način se namirenje vjerovnika vrši prema rasporedu sljedećih isplatnih redova:

- a) stečajni vjerovnici viših isplatnih redova (članak 33. ZSP FBiH),
- b) stečajni vjerovnici općeg isplatnog reda (članak 32. ZSP FBiH) i
- c) stečajni vjerovnici nižih isplatnih redova (članak 34. ZSP FBiH).

Stečajni vjerovnici viših isplatnih redova su vjerovnici čija su potraživanja nastala za vrijeme privremene uprave, a koja nije mogao namiriti privremeni stečajni upravitelj, s jedne strane, te uposlenici stečajnog dužnika s cjelokupnim iznosom potraživanja iz radnog odnosa, uključujući i naknadu štete, nastale za vrijeme radnog odnosa i isplaćuje se u punom iznosu.

Stečajni vjerovnici nižih isplatnih redova čine potraživanja prema sljedećem rasporedu:

- a) kamate koje teku od trenutka otvaranja stečajnog postupka prema vjerovnicima,
- b) troškovi koji su nekim vjerovnicima nastali sudjelovanjem u postupku,
- c) novčane kazne i ostale načinjene imovinskopravne štete,
- d) potraživanja koja se odnose na neku besplatnu činidbu i
- e) potraživanja koja se odnose na povrat zajma koji nadomješta kapital nekog osnivača.<sup>16</sup>

Stečajni vjerovnici općih isplatnih redova su oni vjerovnici koji imaju opravdano potraživanje prema stečajnom dužniku u vrijeme otvaranja stečajnog postupka, a ne spadaju niti u jednu od prethodne dvije kategorije vjerovnika.

Jedna zanimljivost vezana je uz stečajnog dužnika pojedinca, kod kojeg skupština vjerovnika već na prvoj sjednici određuje iznos sredstava koji preostaje iz njegovih prihoda koji su dovoljni za njegovu izdržavanje za vrijeme postupka, a u slučaju da taj prihod nije dovoljan za tu svrhu, odobrava se iznos sredstava iz stečajne mase za tu svrhu.

Postoje još dvije vrste vjerovnika koji su dio stečajnog postupka, a to su izlučni i razlučni vjerovnici.

Izlučni vjerovnici su oni vjerovnici koji na temelju svog stvarnog ili obligacionog prava, mogu tražiti da se određena stvar ili pravo izdvoje iz stečajne mase.

Razlučni vjerovnici su oni vjerovnici koji imaju pravo da se odvojeno namire u pogledu svojih potraživanja iz određenih dijelova stečajne mase.

Na ovaj način se u potpunosti vrlo koncizno sublimira cjelokupna stečajna masa koja je predmet namirenja vjerovnika i troškova stečajnog postupka, a samo namirenje je jedna od osnovnih i završnih faza samog postupka.<sup>17</sup>

## 5. REORGANIZACIJA STEČAJNOG DUŽNIKA I ZAKLJUČIVANJE STEČAJNOG POSTUPKA

Nakon službenog otvaranja stečajnog postupka, moguće je ispuniti i drugu najvažniju ulogu samog stečajnog postupka, koja podrazumijeva donošenje stečajnog plana kojim se može dati nova prilika za nastavak poslovanja stečajnog dužnika. Stečajnim planom se mogu napraviti sljedeći pozitivni učinci za stečajnog dužnika, a to su: a) ostaviti stečajnom dužniku cijelu ili samo dio imovine kao pomoć za

<sup>15</sup> Sajter D., „Ekonomski aspekti stečaja i restrukturiranja u stečaju“, Ekonomski fakultet Sveučilišta Josipa Jurja Strossmayera u Osijeku, 2008. godine, str. 102.

<sup>16</sup> Zakon o stečajnom postupku Federacije BiH („Službene novine FBiH“ broj 29/03, 33/04 i 47/06)

<sup>17</sup> Sajter D., „Ekonomski aspekti stečaja i restrukturiranja u stečaju“, Ekonomski fakultet Sveučilišta Josipa Jurja Strossmayera u Osijeku, 2008. godine, str. 33.

nastavak poslovanja, b) prinijeti dio imovine na jednu neku drugu osobu, c) stečajnog dužnika pripojiti jednoj ili spojiti s jednom ili više osoba, d) prodati cijelu ili dio imovine stečajnog dužnika, e) raspodijeliti cijelu ili dio imovine vjerovnicima, f) izvršiti pretvaranje potraživanja u vlasničke udjele, g) odrediti način namirenja vjerovnika u korist dužnika, namiriti ili izmiriti prava razlučnih vjerovnika, h) na neki način smanjiti ili odgoditi izmirenje obveza stečajnog dužnika, i) obveze stečajnog dužnika pretvoriti u kredit, j) ponuditi neku vrstu osiguranja ili garancije za ispunjenje obveza, k) odgovornost stečajnog dužnika urediti nakon okončanja stečajnog postupka ili neki drugi sličan način reorganizacije, kojim bi stečajni dužnik bio oporavljen u svom funkcionalnom smislu.<sup>18</sup>

Na temelju dosad navedenoga, evidentno je da iznalaženje stečajnog plana najviše zavisi od strane stečajnog dužnika, kojim bi se poslovni subjekt mogao oporaviti s nastavkom poslovanja. Stečajni plan mogu podnijeti stečajni dužnik i stečajni upravitelj, a moguće ga je podnijeti zajedno s prijedlogom za otvaranje postupka, što je u praksi vidljiv slučaj. Stečajni plan je moguće podnijeti na inicijativu skupštine vjerovnika, a podnosi ga stečajni upravitelj u roku od 30 dana od dana održavanja skupštine vjerovnika koja je naložila stečajnom upravitelju izradu i podnošenje stečajnog plana. Postoji mogućnost produljenja tog roka na još 30 dana u iznimnim okolnostima.<sup>19</sup>

I na kraju, nakon glavne diobe, usvajanje stečajnog plana, te završetka svih ostalih procesnih radnji koje čine postupak, stečajni sudac donosi rješenje o zaključivanju stečajnog postupka. Cijelo rješenje zajedno s obrazloženjem mora biti objavljeno u službenim novinama Federacije BiH. Kada su u pitanju preostala potraživanja vjerovnika, ona mogu biti ostvarivana nakon zaključenja stečajnog postupka stečajnom dužniku kao pojedincu samo prema pravilima građanskog prava. Stečajni vjerovnici koji su bili sudionici stečajnog postupka, nakon njegovog zaključenja, mogu svoja potraživanja ostvariti putem izvršnog postupka, na temelju izvršne isprave, a zahtjev za izdavanje izvršne isprave mogu podnijeti nakon zaključenja stečajnog postupka, za što je nadležan stečajni sud koji je vodio postupak. Ovime se stečajni postupak smatra zaključenim, a posebno je bitno i da se namire vjerovnici, ali i da se eventualno sačuva subjektivitet stečajnog dužnika i nastavak njihovog poslovanja.<sup>20</sup>

## 6. ZAKLJUČAK

Nakon cjelokupnog iznošenja zakonodavnog okvira u kojem se kreće stečajni postupak u Federaciji BiH, evidentna je složenost takvog postupka i jedna sistematičnost faza u kojima se kreću glavni procesnopravni subjekti. Vrlo je teško zamisliti suvremeni poslovni svijet bez znatnih poteškoća u djelovanju njegovih poslovnih subjekata koje ne mogu na bilo koji način da se neutraliziraju bez evidentnog utjecaja države. To je evidentno u situaciji kada cjelokupni gospodarski (realni) sektor opstaje i funkcionira na temelju regulativa kojima se u određenim fazama pomaže, ali u određenim fazama i ograničava realni sektor. Veliko breme suvremenog gospodarskog vremena je takvo da su razlozi uvijek višestruki, kako je to lijepo navedeno u uvodnom dijelu rada.

Jedan od razloga je svakako individualno slaba organiziranost, ali i nedovoljno dobra prepoznatljivost poslovnih subjekata na tržištu robne proizvodnje ili razmjene, pogotovo u situaciji u kojoj je to jedan od ključnih elemenata opstanka.

Drugi razlog je eventualno i nedovoljno izdašna institucionalna zaštita tržišnog gospodarstva kao jednog novog modela privređivanja koja bi se realizirala kroz značajniji sustav potpore.

Također analizom tržišnog oblika privređivanja nameće se i treći razlog sve prisutnijeg praktičnog nestajanja poslovnih subjekata s tržišne scene, a on se ogleda u svakodnevnim ekonomskim anomalijama koje se artikuliraju kroz učestale povrede pravila zdrave konkurencije. Pojavom sve češćih dominacija određenih sudionika na tržištu, rađaju se elementi monopolističkog djelovanja, što negativno utječe na razvoj zdravih tržišnih odnosa. Tako nedovoljno prepoznati subjekti zadržavaju samo formalni, ali gube stvari subjektivitet.

<sup>18</sup> Kokić M., „Stečaj“, Pravni fakultet Univerziteta Slobomir P u Doboju, 2012. godine, str. 26.

<sup>19</sup> Sajter D., „Ekonomski aspekti stečaja i restrukturiranja u stečaju“, Ekonomski fakultet Sveučilišta Josipa Jurja Strossmayera u Osijeku, 2008. godine, str. 142.

<sup>20</sup> Zakon o stečajnom postupku Federacije BiH („Službene novine FBiH“ broj 29/03, 33/04 i 47/06)

Na temelju normativne analize nameće se zaključak da je drugačija reorganizacija svakog poslovnog subjekta vrlo zahtjevan posao, a stečajni postupak jedini sustavan način reorganizacije stečajnog dužnika, namirenja njegovih vjerovnika, ali i eventualnog nastavka poslovanja.

#### LITERATURA

1. Kokić M., „Stečaj“, Pravni fakultet Univerziteta Slobomir P u Doboju, 2012. godine,
2. „Priručnik za stečajne upravnike u Bosni i Hercegovini“, USAID FILE, 2005. godine,
3. Sajter D., „Ekonomski aspekti stečaja i restrukturiranja u stečaju“, Ekonomski fakultet Sveučilišta Josipa Jurja Strossmayera u Osijeku, 2008. godine,
4. Zakon o privrednim društvima Federacije BiH („Službene novine FBiH“, broj 22/99, 45/00, 02/02, 06/02, 29/03, 68/05, 91/07, 84/08, 88/08, 07/ 09 i 75/13) i
5. Zakon o stečajnom postupku Federacije BiH („Službene novine FBiH“ broj 29/03, 33/04 i 47/06).



# VREMENSKA VRIJEDNOST NOVCA

## THE TIME VALUE OF MONEY

Mateja Gorše, doktorand<sup>1</sup>

---

<sup>1</sup> Fakultet za menadžment u turizmu i ugostiteljstvu, Opatija; Primorska 42, 51414 Ika, mateja3007@gmail.com

---

### Sadržaj:

*Svrha rada je objasniti što je to i što znači vremenska komponenta pri kapitalnom planiranju, polazeći od osnovnog pristupa da isti iznos novca u različitim vremenskim razdobljima ima različitu vrijednost. Novac ima veću vrijednost danas, negoli nominalno isti iznos novca u budućnosti. Kada se neki poduzetnik odluči uložiti svoj kapital, prije svih odluka se izrađuje detaljna analiza, koja će pokazati kako, na koji način, ali i u kojem vremenskom periodu je najbolje uložiti taj kapital, te će se obrazložiti pojam vremenske vrijednosti novca i utjecaju iste na kapitalno planiranje.*

**ključne riječi:** vrijeme, vrijednost, novac, kapital, ulaganje.

### Abstract:

*The purpose of this paper is to explain what is and what does the time component represent in terms of capital planning, starting from the basic approach that the same amount of money at different times has a different value. The money has a greater value today than nominally the same amount of money in the future. When an entrepreneur decides to invest their capital, before any important decision, a detailed analysis is made, which indicates how, in which way and in what time period it is best to invest the capital, and the concept of the time value of money and the impact of same on capital planning will be explained.*

**Key words:** time, value, money, capital, investment.

## 1. UVOD

Vremenska vrijednost novca predstavlja jedno od najvažnijih načela financija. Polazi od osnovnog pristupa da isti iznos novca u različitim vremenskim razdobljima ima različitu vrijednost, više se preferira negoli nominalno isti iznos novca u budućnosti. Drugim riječima, jedna novčana jedinica (kuna, dolar, euro itd.) ima veću vrijednost danas, nego u nastupajućem razdoblju. Što je razdoblje dalje u budućnosti, razlika u vrijednosti novčane jedinice bit će više izražena. Postoji više mogućih razloga za navedene razlike u vrijednosti novca u različitim vremenskim razdobljima, kao što su: cijena za odgođenu potrošnju, rizici, inflacija. Kada se neki poduzetnik odluči uložiti svoj kapital, prije svih odluka se izrađuje detaljna analiza, koja će pokazati kako, na koji način, ali i u kojem vremenskom periodu je najbolje uložiti taj kapital.

## 2. UTJECAJ VREMENA NA VRIJEDNOST NOVCA

U poslovnim financijama vremenska vrijednost novca ili vremenska preferencija novca ima velik značaj zbog činjenice da isti iznos kapitala u sadašnjosti vrijedi više nego u budućnosti. Vremenska je vrijednost novca važna i ona prodire u cjelokupan gospodarski i financijski sustav poslovnih financija [1].

Svaki investitor kreće od premise da je sklonost potrošnje u sadašnjosti veća u odnosu na isti opseg potrošnje u budućnosti. Početak i kraj svakog procesa reprodukcije je novac, odnosno novčani oblik vrijednosti sredstava reprodukcije. Novac je polazišna točka iz koje se dalje razvijaju brojni financijski odnosi.

Novac nije presudan faktor gospodarskog razvoja, ali bez novca nikakav razvoj nije moguć. Novac stvara kapital, a kapital je presudan čimbenik razvoja i rasta.[2] Kako se novac može sagledati s aspekta obračunske jedinice, spremnika vrijednosti ili sredstva razmjene, jasno je da postoji nekoliko razloga zbog kojih se novcem više preferira raspolaganje u sadašnjosti:

- budućnost je neizvjesna u smislu pritjecanja novca,
- inflacija – porast cijena,
- upotreba novca – potrošnja i ulaganje u sadašnjosti kako bi se vrijednost povećala u budućnosti.

Kapital, koji je najčešće novac, ima svoju vrijednost, a samo korištenje kapitala ima svoju cijenu, što su najčešće kamate. Vremenska vrijednost novca se stoga temelji na premisi da će vrijednost imovine narasti protekom vremena za iznos kamate, odnosno da će novčana jedinica investirana danas sutra biti vrijednija. Drugim riječima prema [3] novčana jedinica koju investitor posjeduje danas, vrijedi više od obećanja, ili očekivanja dobivanja iste, u budućnosti.

Kako se današnjih 100 eura uz kamatnu stopu od 10% za godinu dana pretvara u 110 eura, tako se može zaključiti da 110 eura za godinu dana vrijedi koliko i 100 eura danas, a 121 euro za dvije godine uz istu kamatnu stopu od 10% vrijedi koliko 100 eura danas i tako dalje. Ovakav proces računanja današnje vrijednosti budućih primitaka se naziva diskontiranje buduće vrijednosti. Stoga je bitno objasniti pojam sadašnje vrijednosti, vrlo koristan u svijetu financija, jer omogućava pronalaženje današnje vrijednosti kreditnog instrumenta uz zadanu kamatnu stopu i to putem jednostavnog zbrajanja sadašnje vrijednosti budućeg primitka.

### 1. NET PRESENT VALUE - NPV

Sadašnja vrijednost nekog iznosa koji će biti ostvaren u budućnosti utvrđuje se primjenom diskontne stope koja, za razliku od kamatne koja uvećava, umanjuje buduću vrijednost na sadašnju. *Net present value (NPV)* u prijevodu neto sadašnja vrijednost daje neto vrijednost tokova novca, koja je prikazana u dolarima prema današnjem tečaju.

Stručnjaci tvrde da postoji više razloga preferiranja raspolaganja novcem u sadašnjosti, a to su prema [4], sljedeći:

- rizik pritjecanja novca i njegove transformacije, jer je budućnost neizvjesna u pogledu pritjecanja novca i mogućnosti njegove transformacije u nenovčane oblike sredstava;
- inflacija, jer je dodatni razlog vremenskoj preferenciji novca porast cijena zbog kojeg isti novčani iznos u budućnosti vrijedi realno manje;
- mogućnost upotrebe novca iz razloga jer posjedovanje novca omogućava njegovu potrošnju, tj. zadovoljavanje određenih potreba. Isto tako, ulaganjem novca u sadašnjosti taj iznos u budućnosti se može povećati.

Osnovu jedinstvenog načina izračunavanja efektivne kamatne stope na kredite i depozite čine složeni kamatni račun i dekurzivni obračun [5]. Jedinstveni način izračunavanja efektivnoga kamatnjaka temelji se na metodi *neto sadašnje vrijednosti* [6].

Metoda neto sadašnje vrijednosti polazi od činjenice da investitor ima mogućnost raspolaganja s ukupnom razlikom između novčanih primitaka i novčanih izdataka. Izračunom sadašnje vrijednosti ili diskontiranjem se, prema [7] iznos ili gotovinski tijek koji se treba naplatiti ili se duguje na neki budućí datum svodi na sadašnju vrijednost. Kod izračuna sadašnje vrijednosti koristi se kamatna stopa koja se u ovom procesu naziva diskontna jer se njome zapravo provodi diskont – umanjenje – buduće vrijednosti koje je tim veće što je diskontna stopa veća. Diskontiranje je, dakle, svođenje jednokratnog iznosa ili gotovinskog tijeka koji dopijeva u budućnosti na sadašnjost, dok pojam ukamaćivanje označava svođenje gotovinskog iznosa ili gotovinskih tijekova na neki budućí datum.

Buduća vrijednost, koja se diskontira, predstavlja zapravo njenu sadašnju vrijednost koja bi se ukamatila po nekoj kamatnoj stopi  $k$ . Sadašnja vrijednost se može utvrditi pomoću formule i pomoću financijskih tablica. Primjer jednadžbe za izračun sadašnje vrijednosti preuzet je iz [7] i glasi:

$$SV = \frac{BV}{(1+k)^n} \quad (1)$$

SV = sadašnja vrijednost

BV = buduća vrijednost

k = diskontna stopa

n = broj razdoblja

Vremensko razdoblje unutar kojeg je ta metoda našla svoju primjenu većinom je ograničeno na 5 godina, a tek u manjem broju situacija na 10 godina. Diskontiranje može biti i ispod godišnje. U tom slučaju u eksponentu diskontnog faktora upisuje se broj ispod godišnjih razdoblja.

Tada je sadašnja vrijednost

$$SV = V_{mn} / (1+r)^{mn} \quad (2)$$

r = kamatna stopa

mn = broj ispod godišnjeg razdoblja.

Izračun sadašnje vrijednosti pomoću financijskih tablica je jednostavniji jer se u njima nalaze izračunati diskontni faktori  $1 / (1 + k)^n$  koji se množe s iznosom koji se ukamačuje i dobiva se vrijednost u  $n$ -tom razdoblju [8].

$$SV = V_n * \left(\frac{1}{(1+k)^n}\right) \quad (3)$$

Zbog vremenske vrijednosti novca, danas dobiveni dolar vrijedi više od dolara koji se može dobiti sutra. NPV izračunava tu sadašnju vrijednost pojedinog niza tokova novca i zbraja ih kako bi se dobila neto sadašnja vrijednost [9]. Formula za izračun NPV glasi:

$$NPV = \sum_{t=0}^n \frac{V_t}{(1+R)^t} - I = 0 \quad (4)$$

R – interna stopa profitabilnosti/rentabilnosti

Samo oni investicijski projekti kod kojih se utvrdi nula ili pozitivan iznos neto sadašnje vrijednosti su prihvatljivi za investitore.

### 1. INTERNA STOPA RENTABILNOSTI

Vremenska vrijednost novca se također respektira u metodi interne stope profitabilnosti ili rentabilnosti, skraćeno IRR, prema engleskom nazivu „*internal rate of return*“. Interna stopa rentabilnosti [9] se temelji na funkciji spomenute NPV.

Metoda za ocjenu prihvatljivosti investicijskog ulaganja uvijek koristi internu stopu rentabilnosti kao mjeru djelotvornosti projekta. Interna stopa rentabilnosti definira se kao ona diskontna stopa koja neto sadašnju vrijednost svodi na nulu, a određuje se prema matematičkom obrascu koji se koristi i za izračun NPV.

Interna stopa rentabilnosti je maksimalno prihvatljiva kod kamatne stope na kredite, neovisno o tomu sudjeluje li u financiranju vlastiti kapital. Uzme li se za primjer [10] da neka investicija zahtijeva novčani izdatak od 18 000 € u vremenskom razdoblju  $t = 0$ , a investicija će osigurati novčane prihode od 5 600 € u narednih 5 godina (na kraju svake godine), internu stopu rentabilnosti može se izračunati na sljedeći način, uvrstivši u formulu sljedeće komponente:

$$18000 = \frac{5600}{(1+R)} + \frac{5600}{(1+R)^2} + \dots + \frac{5600}{(1+R)^5} \quad (5)$$

U ovome primjeru postoji konstantan niz novčanih tokova od 5 600 € godišnje za idućih 5 godina. Zadatak je da se pronađe ona diskontna stopa koja će izjednačiti sadašnju vrijednost budućih novčanih tokova (od po 5 600 u idućih 5 godina) sa sadašnjim novčanim izdatkom od 18 000 €. Metodom pokušaja odabrat će se 3 diskontne stope i to od 14 %, 16 %, 18 %. Upotrebom odabranih diskontnih stopa pomoću III financijske tablice ili računajući uz pomoć kalkulatora ili računala, dolazi se do sljedećih rezultata prikazanih na tabeli:

**Tabela 1:** Diskontni faktor, godišnji novčani tijek i sadašnja vrijednost niza (primjer)

Diskontna stopa	Diskontni faktor	Godišnji novčani tijek	Sadašnja vrijednost niza
18 %	3,1271	5600	17 512,32
16 %	3,2743	5600	18 336,08
14 %	3,4331	5600	19 225,36

Usporedbom sadašnje vrijednosti niza i početnog novčanog izdatka od 18 000 € vidi se da je interna stopa prinosa između 16 % i 18 % i da je bliža stopi od 16 % nego stopi od 18 %. Da bi se odredila stvarna stopa između 16 % i 17 % vrši se interpolacija na sljedeći način [10]:

$NSV(r)$  je lijeva strana jednadžbe (\*), to jest sadašnja vrijednost svih novčanih tijekova, pa je:

Diskontna stopa	Sadašnja vrijednost niza
r1 16	NSV(r1) 18 336,08
r2 17	NSV(r2) 17 916,08
razlika	
<hr/>	
1 %	420

$$r = r_1 + \frac{r_2 - r_1}{NSV(r_1) - NSV(r_2)} NSV(r_1) \quad (6)$$

$$16 \% + 0,8 \% = 16,8 \%$$

Prema tome interna stopa prinosa potrebna da izjednači sadašnju vrijednost novčanih tijekova sa vrijednošću novčanog izdatka je približno 16,43%. Interpolacija daje samo približne rezultate zbog toga što uzima u obzir linearnu ovisnost. Kako veza između dvije diskontne stope pri utvrđivanju sadašnje vrijednosti nije linearna, rezultati dobiveni na ovaj način su približni stvarnoj vrijednosti. Zbog toga se u praksi problem nalaženja IRR-a riješava pomoću nekog od softverskih paketa (npr. Excel), koji ga izračunavaju sa velikom točnošću, a ne na ovakav način, to jest, ručno.

## 2. UTJECAJ VREMENSKE PREFERENCIJE NOVCA NA KAPITALNO ULAGANJE

Ulaganje kapitala stalna je pojava u svijetu financija jer svim tvrtkama je u interesu da rastu na tržištu i pritom povećaju i poboljšaju i poslovanje i položaj na tržištu. Investitori ulažu svoj kapital na temelju određenih parametara koji im pomažu da sama investicijska odluka bude što razumnija i opravdana. Temeljni su kriteriji financijskog odlučivanja povezani s kapitalnim planiranjem [11] kako se i zaključilo:

- čista sadašnja vrijednost,
- interna stopa profitabilnosti (rentabilnosti) i
- period povrata.

Kapitalno se planiranje stoga temelji na konceptu vremenske preferencije/vrijednosti novca, novčanih tokova, rizika i neizvjesnosti. Do danas se, međutim, nije uspio pronaći savršeni trenutak za ulaganje, koji bi struka mogla potvrditi i dokazati. Posebno se, u međuovisnosti rizika i vremena ističe kreditni rizik iz razloga jer uključuje posebnu dinamiku, gdje postoje solucije da se kapital neće vratiti u iznosu koji se očekuje ili da se neće vratiti u vremenskom periodu u kojem se očekivalo. Tu je još i rizik likvidnosti, koji je vezan uz dionice i druge papire od vrijednosti te različite plasmane, gdje postoji opasnost da se investicija u njih neće isplatiti u planirano vrijeme.

Vidjelo se da uz pomoć matematičkog izračuna i dobrim ulaganjem, novac može vrijediti više u budućnosti. No, to nije slučaj s investicijama dividende, jer se ovdje želi zaraditi što brže [12] (Miller Modigliani teorija), jer je tada i zarada najveća. Ako se ignorira vremenski horizont, to može značiti da je

tvrtka velika i jaka, te je investitorima u tom slučaju bitno brzo i puno zaraditi. Suprotno velikim tvrtkama, manje obiteljske tvrtke odlučuju se za „*long-run*“ strategiju [12], te ulažu kapital s povratom na duži vremenski horizont, njima je u interesu da poslovanje bude stabilno jer nemaju velike zalihe kapitala te su stoga sigurnije provodeći ulaganje na duže staze gdje kapital raste prema određenoj kamatnoj stopi.

Stoga odluke o kapitalnom ulaganju uključuju mnoge analize, uz onu dugoročnih investicijskih alternativa priljeva i odljeva kroz više vremenskih razdoblja [14]. Alternative se uspoređuju uz pomoć nekolicine statičkih i dinamičkih metoda. Prema tome, menadžeri se obično oslanjaju na teoriju kapitalnih ulaganja prilikom donošenja odluka kapitalnog budžetiranja.

## ZAKLJUČAK

Bez razumijevanja vremenske preferencije (vrijednosti) novca i kategorija koje su s njome povezane, kao što su, na primjer, kamate, način i vrijeme ukamaćivanja, niti jedan poduzetnik ne može donjeti ispravne financijske odluke, odnosno učinkovito upravljati financijama. U radu se dokazalo da je usporedba vrijednosti novca u različitim vremenskim razdobljima moguća samo pod pretpostavkom svođenja novčanih iznosa na isti vremenski trenutak, dakle ukamaćivanjem nekog iznosa novca i njegovim svođenjem na buduću vrijednost i svođenjem budućih novčanih iznosa na sadašnju vrijednost.

Zbog navedenoga postoji niz matematičkih operacija koja svakom poduzeću ili investitoru pokazuju i olakšavaju vrijedi li ulagati kapital u jedan, ili pak drugi projekt. Na kraju, kada poduzeće odluči o svemu tome, ono što je doista potrebno su zajednička svojstva prema kojima može uspoređivati odabire projekata. Ali prije svega važno je u analizu uklopiti vremensku vrijednost novca.

Jedno je sigurno: rizik i vrijeme su definitivno povezani i međuzavisni. Mnogi autori efekt vremena povezuju s povratom, naime prije svakoga ulaganja, što se je i navelo, gleda se neto sadašnja vrijednost, odnosno stopa neto sadašnje vrijednosti koja mora biti ili jednaka ili veća od nule, što jamči izvedivost projekta. Međutim, može se dogoditi slučaj da formula koja pokazuje da se investicija danas čini isplativom, sutra ili za godinu dana možda više nije. Sama ta činjenica produbljuje kompleksnost vremena kao varijable, te uključuje u proces ulaganja kapitala određenu fleksibilnost i dinamiku, koje neko ulaganje mora pratiti tijekom svog životnog vijeka trajanja.

Na kraju, zaključuje se da je ulaganje na duži period isplativije, posebno manjim i srednjim poduzetnicima, a ono na kraći rok isplativo je velikim tvrtkama, koje ulažući mnogo i plaćajući za velik rizik, ostvaruju i velike prinose.

## LITERATURA

1. Veselica, V. (2002) *Kamatna i profitna stopa*, Ekonomski pregled, 53 (7-8) p.p. 601-621.
2. Lovrinović, I., Ivanov, M. (2003) *Novac i gospodarska aktivnost*, Zbornik Ekonomskog fakulteta u Zagrebu, godina 1, broj 1, 2003. pp. 23-41.
3. Mishkin, Frederic S. (2007) *The Economics of Money, Banking, and Financial Markets (Alternate Edition)*, Addison Wesley, Boston
4. Sarić, B. *Vremenska vrijednost novca/kamate*, Effect, d.o.o.za reviziju i ekonomski konzalting, <http://www.effect-dubrovnik.com>, (preuzeto 02.03.2017.)
5. HNB, <http://www.hnb.hr/>, (preuzeto 27.02.2017.)
6. Čulinović-Herc, E., Dimitrić, M. (2006) *Način obračuna kamatne stope potrošačkog zajma – otvorena pitanja hrvatskog prava i financijske prakse*, 58 Zb. Prav. fak. Sveuč. Rij. (1991) v. 27, br. 1, pp. 57-86.
7. Vidučić, Lj. (2008) *Financijski menadžment*, 6.izdanje. RRiF plus, Split
8. Alijagić, M., Upravljanje poslovnim financijama, Veleučilište Nikola Tesla Gospić, Gospić, 2015., pp.1-351
9. Izračun funkcija NPV i IRR u programu Excel, <http://office.microsoft.com/>, (preuzeto 05.03.2017.)
10. Bilans stanja Preduzeća „X“ <http://www.finansije.net/> (preuzeto 15.02.2017.)
11. Bennouna, K., Meredith, G. G., Marchant, T. (2010) *Improved capital budgeting decision making: evidence from Canada*, Management Decision 48 (2), pp. 225 – 247.

12. Vidučić, Lj. (2004) *Kontroverze politike dividendi*, Zbornik radova Sveučilišta u Rijeci, Ekonomski fakultet 22(2), pp. 139-149.
13. Cheynel, E. (2013) *A Theory of Voluntary Disclosure and Cost of Capital*, Rev Account Stud 18, pp. 987-1020.
14. Liu, Z., Wang, J. (2010) *Time, risk, and investment styles*, Financial Services Review 19, pp.323-336.

# PRIMJENA MODELA ZA IZRAČUNAVANJE USPJEŠNOSTI POSLOVANJA PROIZVODNOG PREDUZEĆA

## USE OF MODEL FOR CALCULATING BUSINESS PERFORMANCE OF PRODUCTION COMPANY

Zlatko Džeko, II ciklus<sup>1</sup>

<sup>1</sup> JP Elektroprivreda BiH d.d. Sarajevo, 71000 Sarajevo, Vilsonovo šetalište br.15 , zlatko.dzeko@gmail.com

### Sadržaj:

*U radu su obrazloženi pojmovi iz teorije: kratak osvrt na tradicionalne i savremene sisteme mjerenja performansi preduzeća, kratak osvrt na Altmanove Z - score modele i Kralicekov model za utvrđivanje uspješnosti poslovanja preduzeća. Predmet istraživanja obrađuje BEX model za utvrđivanje ukupnog iskaza uspješnosti poslovanja proizvodnog preduzeća „Podravka“ d.d. Cilj ovog rada je da se pokaže primjena BEX modela na praktičnom primjeru.*

**Ključne riječi:** *finansijski pokazatelji, izračunavanje uspješnosti poslovanja, Altmanovi Z-scor modeli, Kralicekov DF model, BEX model.*

### Abstract:

*The paper explains the terms in the theory: a brief overview of the traditional and modern systems of measuring company performance, a brief review of the Altman Z - score model and Kralicek model for determining the success of an company performance. Research deals with BEX model for determining the total business efficiency report of production company „Podravka“ d.d. The goal is to show BEX model use on practical example.*

**Keywords:** *financial indicators, calculating business performance, Altman Z-score models, Kralicek DF model, BEX model.*

## 1. UVOD

Da bi se primjereno predočio predmet te postigao cilj istraživanja, potrebno je obraditi :

- osnovne karakteristike tradicionalnih i savremenih sistema za mjerenje performansi preduzeća u menadžerskom računovodstvu,
- vezu između finansijskih pokazatelja i Altmanovih Z-score, Kralicekov DF, BEX modela za utvrđivanje ukupnog iskaza uspješnosti poslovanja,
- primjeniti BEX model napraktičnom primjeru preduzeća Podravka d.d.,

U istraživačkom procesu, formulisanju i prikazivanju rezultata istraživanja u okviru rada pojedinačno i u odgovarajućim kombinacijama primjenjuju se metode: analize i sinteze, komparativna, induktivna i deduktivna, dokazivanja i opovrgavanja, apstrakcije i konkretizacije, generalizacije i specijalizacije, klasifikacije, deskriptivna, istorijska, eksperimentalna te matematičke metode.

## 2. KRATKA KOMPARACIJA KARAKTERISTIKA TRADICIONALNIH I SAVREMENIH SISTEMA ZA MJERENJE PERFORMANSI PREDUZEĆA

U [1]-[2]-[4] je pokazano da se tradicionalni sistemi za mjerenje performansi i pokazatelji pri analizi finansijskih izvještajadijele na dvije grupe: pojedinačni i zbrojni. U prvu grupu spadajupokazatelji koji sepojedinačno izračunavaju i analiziraju poput: likvidnosti – mjere sposobnost preduzeća da podmiri svoje kratkoročne obaveze, zaduženosti – mjere koliko se preduzeće finansira iz tudihizvora sredstava,

aktivnosti- mjere kako efikasno preduzeće upotrebljava svoje resurse, ekonomičnosti- pokazuju koliko se prihoda osrtvari po jedinici rashoda, profitabilnosti- mjere povrat uloženog kapitala, investiranja- mjere uspješnost ulaganja u obične dionice itd. U drugu grupu spadaju sistemi pokazatelja poput Dupontovog nastalog obuhvati cjelinu poslovanja deduktivnim povezivanjem različitih segmenata poslovanja i zbrojni finansijski pokazatelj poput modela Altmanovih Z-score, Kralicekov DF, BEX. Altmanov Z – score model razvijen na osnovu preduzeća u SAD i Kralicekov DF model razvijen na osnovu Njemačkih, Švicarskih i Austrijskih preduzeća imaju ograničenja povezana s zastarjelim vremenskim serijama s obzirom da su izrađeni na osnovu podataka od kraja drugog svjetskog rata do kraja 70 – tih godina prošlog vijeka. Pri razvoju BEX modela uzeti su u obzir korektivni faktori tranzicije koji su uticali na preduzeća u Hrvatskoj iz perioda od 2000 do 2007 godine. BEX modelje atraktivniji za potrebe ovog istraživanja s obzirom da eliminiše navedena ograničenja Altmanovih Z-score modela i Kralicekovog DF modela.

U [3] je pokazano da pokazatelji savremenih sistema za mjerenje performansi preduzeća (uzimaju u obzir računovodstveni koncept dobiti, ekonomski koncept dobiti i koncept vrednovanja nematerijalnih i intelektualnih resursa te nefinansijskih sposobnosti kao važnih determinanti uspjeha koji imaju kritičnu ulogu u opredeljenju konkurentske prednosti preduzeća) su savremeni pokazatelji koji su se razvijali u četiri pravca: prvi pravac razvoja savremenih pokazatelja je prilagođavanje i usavršavanje finansijskih pokazatelja, a predstavnik ove grupe pokazatelja je stopa prinosa na investirani kapital (ROIC – return on invested capital). Kod drugog pravca razvoja su predstavnici grupa pokazatelja: diskontovani gotovinski tok (DCF – discounted cash flow), neto odnosno slobodni novčani tok (FCF – free cash flow), novčani prinos na investirani kapital (CFROI – cash flow on invested capital). Treći je pravac razvoja savremenih pokazatelja koji se često označavaju kao mjere dodavanja vrijednosti poduprte konceptom ekonomskog rezultata i konceptom upravljanja zasnovanog na vrijednosti, a predstavnici ove grupe pokazatelja su: ekonomski profit (EP – economic profit), dodata tržišna vrijednost (MVA – market value added), dodata ekonomska vrijednost (EVA – economic value added), model praćenja dodavanja vrijednosti (HOB model – heart of the business model). Četvrti je pravac razvoja savremenih pokazatelja koji predstavljaju savremeni pristup mjerenju i upravljanju performansama preduzeća, a poznat je kao model uravnoteženih ciljeva (BC – balanced scorecard) koji kao cjelovit koncept u sebe uključuje jedan čitav niz tradicionalnih i savremenih pokazatelja.

### 3. ALTMANOVI MODELIZA UTVRĐIVANJE UKUPNOG ISKAZA USPJEŠNOSTI POSLOVANJA PREDUZEĆA

U [4] je pokazano istraživanje Edward I. Altman-a koji je prvi razvio model Z – score sa tri varijante. Izrazi (1), (2), (3), služe za izračunavanje Z – ukupnog pokazatelja:

$$Z = 1,2 * x_1 + 1,4 * x_2 + 3,3 * x_3 + 0,6 * x_4 + 1,0 * x_5 \quad (1)$$

$$A \text{ model } Z = 0,717 * x_1 + 0,847 * x_2 + 3,107 * x_3 + 0,42 * x_4 + 0,998 * x_5 \quad (2)$$

$$B \text{ model } Z = 6,56 * x_1 + 3,26 * x_2 + 6,72 * x_3 + 1,05 * x_4 \quad (3)$$

Prvi model u izrazu (1) nije bio primjenljiv za preduzeća koja nisu kotirala na berzi odnosno nisu imala tržišnu vrijednost. Altman je uklonio navedeni nedostatak postavljanjem B modela Z – score u izrazu (3), a njegove razlike u odnosu na prvi model (1) i drugi model (2) su u izmjenjenim ponderima i izostavljanju pokazatelja  $x_5$  radi njegovih značajnih odstupanja u odnosu na pojedine djelatnosti. Segmentalni pokazatelji u Altmanovom Z – score modelu, su izrazi (4), (5), (6), (7), (8) :

$$x_1 = \frac{\text{radni kapital}}{\text{ukupna imovina}} \quad (4)$$

$$x_2 = \frac{\text{zadržana dobit}}{\text{ukupna imovina}} \quad (5)$$

$$x_3 = \frac{\text{EBIT}}{\text{ukupna imovina}} \quad (6)$$

$$x_4 = \frac{\text{tržišna ili knjigovodstvena vrijednost glavnice}}{\text{ukupne obaveze}} \quad (7)$$

$$x_5 = \frac{\text{ukupni prihodi}}{\text{ukupna imovina}} \quad (8)$$

Slijedi tabela 1:

**Tabela 1:** Determinisane granice ocjene za Altmanove Z – score modele

Z	A model Z	B model Z	rizik stečaja
$[8 \geq] Z \geq 3$	$[8 \geq] Z \geq 2,9$	$[8 \geq] Z \geq 2,6$	vrlo mali
$2,79 \leq Z \leq 2,9$	$2,69 \leq Z \leq 2,89$	$2,39 \leq Z \leq 2,59$	zabrinutost
$1,81 \leq Z \leq 2,7$	$1,24 \leq Z \leq 2,68$	$1,11 \leq Z \leq 2,38$	75% za 2 god.
$[-4 \leq] Z \leq 1,80$	$[-4 \leq] Z \leq 1,23$	$[-4 \leq] Z \leq 1,10$	95% za 1 god.

Tabela 1 pokazuje ako su vrijednosti funkcija Altmanovih ukupnih pokazatelja u definisanim kriterijima veće odnapreduće bolje posluje i suprotno.

#### 4. KRALICEKOV DF MODEL ZA UTVRĐIVANJE UKUPNOG ISKAZA USPJEŠNOSTI POSLOVANJA PREDUZEĆA

U [4] je pokazan model za procjenu poslovne krize u poduzeću koji je razvio Peter Kralicek. Izraz za izračunavanje (9) Kralicekovog DF ukupnog pokazatelja (nije ispravan zbog štamparske greške iz citirane knjige):

$$DF = 1,5 * x_1 + 8,08 * x_2 + 10 * x_3 + 5 * x_4 + 0,1 * x_6 \quad (9)$$

Segmentalni pokazatelji u Kralicekovom DF modelu, izrazi (10), (11), (12), (13), (14), (15) su:

$$x_1 = \frac{\text{čisti novčani tok}}{\text{ukupne obaveze}} = \frac{\text{EBIT} + \text{amortizacija}}{\text{ukupne obaveze}} \quad (10)$$

$$x_2 = \frac{\text{ukupna imovina}}{\text{ukupne obaveze}} \quad (11)$$

$$x_3 = \frac{\text{EBIT}}{\text{ukupna imovina}} \quad (12)$$

$$x_4 = \frac{\text{EBIT}}{\text{ukupni prihodi}} \quad (13)$$

$$x_5 = \frac{\text{zalihe}}{\text{ukupni prihodi}} \quad (14)$$

$$x_6 = \frac{\text{poslovni prihodi}}{\text{ukupna imovina}} \quad (15)$$

U [5] je pokazan ispravan izraz (16) za izračunavanje DF ukupnog pokazatelja:

$$DF = 1,5 * x_1 + 0,08 * x_2 + 10 * x_3 + 5 * x_4 + 0,3 * x_5 + 0,1 * x_6 \quad (16)$$

Slijedi tabela 2:

**Tabela 2:** Vrijednosti Kralicekovog DF pokazatelja s ocjenom finansijske stabilnosti

vrijednost diskriminantne funkcije DF	ocjena
[ne postoji gornja pozitivna granica za ]DF>3	odličan
[3>]DF>2,2	vrlo dobar
[2,2>]DF>1,5	dobar
[1,5>]DF>1	graničan
[1>]DF>0,3	loš
[0<]DF≤0,3	(-1) insolventan
[-1<]DF≤0	(-2) insolventan
[ne postoji donja negativna granica za] DF≤-1	(-3) insolventan

Tabela 2 pokazuje ako je vrijednost diskriminantne funkcije ukupnog Kralicekovog pokazatelja u definisanim kriterijima veća onda preduzeće bolje posluje i suprotno.

## 5. BEX MODEL ZA UTVRĐIVANJE UKUPNOG ISKAZA USPJEŠNOSTI POSLOVANJA PREDUZEĆA

U [6] je pokazan model koji su razvili Vinko Belak i Željka Aljinović Barać. Struktura BEX modela sastoji od četiri pokazatelja s određenim ponderima uticaja, što sačinjavaju izraz (17) za izračunavanje BEX ukupnog pokazatelja poslovne izvrsnosti preduzeća odnosno ukupnog iskaza uspješnosti poslovanja preduzeća:

$$BEX = 0,388 * ex_1 + 0,579 * ex_2 + 0,153 * ex_3 + 0,316 * ex_4 \quad (17)$$

gdje su obuhvaćena segmentalna područja izvrsnosti s pokazateljima, izrazi (18), (21), (25), (26) za izračunavanje pokazatelja segmentalne poslovne izvrsnosti preduzeća:

$$ex_1 = \text{Profitabilnost} = \frac{EBIT^3}{\text{ukupna aktiva}} \quad (18)$$

Pokazatelj  $ex_1$  je izvrsnost (excellence) mjerena odnosom zarade (koja se sastoji od kamata i dobiti prije poreza -  $EBIT^3$ ) i kapitala mjenom ukupnom aktivom (total assets).

Nazivnik iz izraza (18) je prikazan u tabeli 5. U inostranoj literaturi se ističe velika važnost kategorije dobiti prije kamata i poreza (earnings before interest and taxation – EBIT). Međutim, EBIT se najčešće izjednačava s poslovnom (operativnom) dobiti, obrazac (19):

$$EBIT = \text{Poslovna dobit} \quad (19)$$

To izjednačenje provodi se pod pretpostavkom da nema finansiranja pomoću dužničkih instrumenata i da je isključena zarada od neoperativnih aktivnosti. Razlika između poslovne (operativne) dobiti i dobiti prije kamata i poreza (profit before interest and taxation – PBIT) znači da vrijedi obrazac (20) koji je kao brojnik izraza (18) prikazan u tabeli 5.

$$EBIT^3 = PBIT = \text{kamate} + \text{dobit prije oporezivanja} \quad (20)$$

$$ex_2 = \text{Stvaranje vrijednosti} = \frac{\text{poslovna dobit}}{\text{vlastiti kapital} * \text{cijena kapitala}} \quad (21)$$

Pokazatelj  $ex_2$  bazira se na ekonomskom profitu (dobiti) koja prekoračuje cijenu vlastitoga kapitala. Ovdje se u izračunu koristi kategorija poslovne dobiti (operativne dobiti odnosno dobiti iz redovnog poslovanja) kako bi izbjegli uticaj vanrednih događaja na rezultat poslovanja. Brojnik i vlastiti kapital iz nazivnika izraza (21) su prikazani u tabeli 5, a za izračunavanje izraza (21) cijena kapitala iz nazivnika je aproksimirana stopom od 4%. U službenom računu dobiti i gubitka ne postoji tapozicija nego setreba izračunati, obrazac (22).

$$\text{Poslovna dobit} = \text{poslovni prihodi} - \text{poslovni rashodi s uključenom promjenom na zalihama} \quad (22)$$

U skladu sa navedenim su obrasci (23) i (24) izračunati i navedeni tabeli 5.

$$\text{Poslovna dobit} = \text{poslovni prihodi} - (\text{troškovi tekuće godine} + \text{smanjenje zaliha}) \quad (23)$$

$$\text{Poslovna dobit} = \text{poslovni prihodi} - (\text{troškovi tekuće godine} - \text{povećanje zaliha}) \quad (24)$$

$$\text{ex}_3 = \text{Likvidnost} = \frac{\text{radni kapital}}{\text{ukupna aktiva}} = \frac{\text{tekuća aktiva} - \text{tekuće obaveze}}{\text{ukupna aktiva}} \quad (25)$$

Za mjerenje likvidnosti koristi se klasičan pokazatelj u obliku  $\text{ex}_3$ . Varijable iz brojnika i nazivni-kaizraza (25) su prikazane u tabeli 5.

$$\text{ex}_4 = \text{Financijska snaga} = \frac{5 * (\text{neto dobit} + \text{amortizacija})}{\text{ukupne obaveze}} \quad (26)$$

Pokazatelj  $\text{ex}_4$  zasniva se na odnosu teorijski slobodnog novca iz svih aktivnosti, što je dobit uvećana za amortizaciju te pokriva svih obaveza tim novcem. Varijable iz brojnika i nazivnika izraza (26) su prikazane u tabeli 5. Slijedi tabela 3:

**Tabela 3:** Procjena segmentalne poslovne izvrsnosti pomoću BEX modela

$\text{ex}_1$	$\text{ex}_2$	$\text{ex}_3$	$\text{ex}_4$	ocjena
$\text{ex}_1 > 0,17$	$\text{ex}_2 > 1$	$\text{ex}_3 > 0,25$	$\text{ex}_4 > 1$	dobar
0,17	1	0,25	1	graničan
$\text{ex}_1 < 0,17$	$\text{ex}_2 < 1$	$\text{ex}_3 < 0,25$	$\text{ex}_4 < 1$	loš

Tabela 3 pokazuje ako je vrijednost segmentalnih BEX pokazatelja veća u definisanim kriterijima veća onda preduzeće u tome segmentu bolje posluje i suprotno. Slijedi tabela 4:

**Tabela 4:** Procjena ukupne poslovne izvrsnosti pomoću BEX modela

indeks poslovne izvrsnosti BEX	rang
[četiri godine uzastopno] $\text{BEX} \geq 6,01$	svjetska klasa
[ne postoji gornja pozitivna granica za] $\text{BEX} \geq 6,01$	do svjetske klase
$4,01 \leq \text{BEX} \leq 6$	odličan
$2,01 \leq \text{BEX} \leq 4$	vrlo dobar
$1,01 \leq \text{BEX} \leq 2$	dobar
$0 \leq \text{BEX} \leq 1$	graničan
[ne postoji donja negativna granica za] $\text{BEX} < 0$	loš

Tabela 4 pokazuje ako je vrijednost BEX ukupnog pokazatelja veća u definisanim kriterijima veća onda preduzeće bolje posluje i suprotno.

## 6. REZULTATI ISTRAŽIVANJA

Slijedi tabela 5 koja sadrži podatke izražene u mil. HRK koji potiču iz finansijskih izvještaja, obrasci TFI/GFI-POD, o : finansijskom položaju i uspješnosti poslovanja Podravka d.d..

**Tabela 5:** Finansijski podaci preduzeća „Podravka“ d.d. prema BEX modelu

podatak v. godina	2009.	2013.	2014.	2015.	2016.
EBIT <sup>3</sup>	-102,367	179,472	267,238	192,233	315,125
kamate	161,175	109,650	65,179	47,022	76,163
dobit prije poreza	-263,542	69,822	202,059	145,211	238,962
ukupna aktiva	4142,97	3458,156	2582,722	3258,898	5285,727
operativna dobit (23)		159,152		84,932	
poslovni prihod	3760,19	3719,974	1808,0001	1923,269	4260,371
troškovi godine	3904,62	3584,687	1690,634	1833,639	4015,456
smanjenje zaliha		12,135		4,698	
poslovna dobit (24)	-143,407		134,968		262,872
povećanje zaliha	1,026		17,602		17,957
vlastiti kapital	1677,81	1691,388	1337,863	1951,105	2926,394
radni kapital	606,819	881,383	784,227	727,071	1343,896
tekuća imovina	1995,16	1923,369	1257,415	1324,06	2468,920
tekuće obaveze	1388,34	1041,986	473,188	596,989	1125,024
neto dobit		68,376	201,673	157,704	187,753
neto gubitak	-281,417				
amortizacija	156,584	148,302	76,457	84,203	191,429
ukupne obaveze	2242,62	1620,434	1167,874	1231,821	2195,502

Slijedi tabela 6u kojoj su izračunate vrijednosti segmentalnih i ukupnog BEX pokazatelja prema izrazima: (17), (18),(19),(20),(21),(22), (23),(24), (25), (26) i podacima iz tabele 5.

**Tabela 6:** Segmentalne i ukupne vrijednosti pokazatelja prema BEX modelu

pokazatelj v. godina	2009.	2013.	2014.	2015.	2016.
ex_1	-0,025	0,052	0,103	0,059	0,059
ex_2	-2,137	2,352	2,522	1,088	2,218
ex_3	0,146	0,255	0,304	0,223	0,254
ex_4	-0,278	0,641	1,191	0,982	0,864
BEX	-1,312	1,624	1,923	0,997	1,162

Pokazatelji iz tabele 6 , nakon upoređivanja sa kriterijima iz tabele 3 i tabele 4, pokazuju da je u 2009. godini poslovanje preduzeća Podravka d.d. imalo lošu ocjenu segmentalnih i ukupnih vrijednosti pokazatelja prema BEX modelu. Posljedice su bile: smjena tadašnje uprave i nekih članova nadzornog odbora Podravka d.d. i sudska istraga vezana za finansijski gubitak veći od 250 mil. HRK u aferi tada poznatoj pod nazivom „spice“. Za period od 2007. zaključno sa 2008. godinom i od 2013. zaključno sa 2016. godinom Podravka d.d. je uspješno poslovala prema BEX modelu.

## ZAKLJUČAK

Finansijski gubitak i u krajnjem slučaju prestanak poslovanja jednog poslovnog subjekta za sobom povlači niz negativnih multiplikativnih efekata. U radu su obrađeni Altmanovi modeli, Kralicekov model i BEX model kao osnovni modeli koji su izrađeni na osnovu finansijskih podataka iz bilansa stanja i bilansa uspjeha stvarnih poslovnih subjekata su specifični u zavisnosti od njihovih obilježja. Obradene su karakteristikama modela, s obzirom na raznolikost uslova poslovanja preduzeća i tržišta kapitala u zemljama u kojima su razvijeni, pa shodno tome između modela postoje značajne razlike. U radu se nastojalo ukazati na važnost mjerenja ukupnog uspjeha u korporativnim preduzećima u dinamičnom

## LITERATURA

1. Belak V.(1995) Menadžersko računovodstvo, Zagreb, p. 8.
2. Stevanović N., Malinić D., Milićević V.(2009) Upravljačko računovodstvo, Centar za izdavačku delatnost Ekonomskog Fakulteta, Beograd, p. 111
3. Pešalj B.(2006) Merenje performansi preduzeća, Centar za izdavačku delatnost Ekonomskog fakulteta u Beogradu, Beograd, pp. 97–98
4. Katarina Žager, Ivana Mamić Sačer, Sanja Sever, Lajoš Žager (2008) Analiza finansijskih izvještaja, Masmedia d.o.o. , Zagreb, pp. 270.–273.
5. Šenk B.(2004) Kvantitativna analiza kazalnikov bonitete podjetij magistrsko delo, Univerza v Mariboru fakulteta za organizacijske vede, Maribor, p. 10.
6. Belak V., A. B. Željana (2008) Tajne tržišta kapitala, Belak excellens d.o.o., Zagreb, pp. 30.- 34.
7. Finansijski izvještaji, <http://www.podravka.hr/>, (pristupljeno 15.03.2017.)



# PROBLEM NEZAPOSLENOSTI U SAVREMENOJ EKONOMIJI

## THE PROBLEM OF UNEMPLOYMENT IN CONTEMPORARY ECONOMY

Jovana Cvjetićanin,<sup>1</sup>

<sup>1</sup> Visoka škola modernog biznisa, Beograd.

### Sažetak:

Osnovni cilj ovog rada je analiza uzroka i posledica nezaposlenosti u savremenoj svetskoj ekonomiji. U prvom delu ćemo konceptualizovati nezaposlenost i stopu nezaposlenosti kao uvodne tematske jedinice. Nakon toga, u drugom i trećem delu, ćemo tematizovati i analizirati uzroke i oblike nezaposlenosti. U četvrtom i petom delu rada ćemo se osvrnuti na nezaposlenost u svetu i Republici Srbiji; a na kraju, u petom delu, ćemo analizirati uzroke nezaposlenosti u mlađoj populaciji.

**Ključne reči:** nezaposlenost, stopa nezaposlenosti, ekonomija.

### Abstract:

The main objective of this paper is to analyze the causes and consequences of unemployment in the contemporary world economy. In the first part we will conceptualize unemployment and unemployment rate as the opening theme of our selected thematic unit. Then, in the second and the third part, we will thematise and analyze the causes and forms of unemployment. In the fourth and the fifth part of the article we will look at unemployment in the international context and the Republic of Serbia; and finally, in the fifth section, we analyze the causes of unemployment in the younger population.

**Key words:** unemployment, unemployment rate, economy.

### UVOD

Problem nezaposlenosti je danas svakako jedan od najznačajnijih ekonomskih problema sa kojima se suočavaju skoro sve zemlje sveta. Kao i brojne druge probleme, i njega je nametnula globalna ekonomska kriza. Veliki broj stručnih i naučnih radova, knjiga i studija je širom sveta posvećen upravo nastanku, uzrocima i posledicama krize u kojoj se i dalje nalazimo, i koja je po svemu sudeći bila i biće nezaobilazna kada govorimo o svetskoj ekonomiji. Problemi sa kojima se suočava čitav svet prevazilaze ekonomske okvire i danas su se premestili u socijalnu sferu. Za socijalne probleme možemo reći da je reč o pojmu čije prvobitno značenje ukazuje na posledice nezadovoljenja potreba ljudi zbog nepovoljnih uslova za život. Među najčešće socijalne probleme ubrajaju se siromaštvo kao polazna osnova svega, a ono je direktno uslovljeno uslovima rada (na prvom mestu visine najamnine) i stopom nezaposlenosti stanovništva. Uopšteno, ekonomska nauka identifikuje dva osnovna problema koji treba da budu u fokusu kreatora ekonomske politike: nezaposlenost i inflacija/deflacija.

Mnoge zemlje suočavaju se sa inflacijom ili deflacijom (naročito nakon Velike recesije, kada su centralne banke „upumpale“ velike količine likvidnosti u finansijski sistem), uključujući i našu zemlju. Inflacija ne bira ni mesto ni vreme gde će se pojaviti. To mogu da budu nerazvijene, ali i razvijene zemlje. Inflacija je jedna negativna pojava u društvu, u privrednim kretanjima tog društva, koja se kao takva uvek negativno odražava na ponudu i potražnju. Jedan je pisac slikovito rekao za inflaciju: „Ranije smo polazili u trgovinu s novcem u našim džepovima i vraćali se sa hranom u korpi. Sada, odlazimo sa novcem u korpama, a vraćamo se sa hranom u džepovima. Sve nedostaje, osim novca!” Ovakav prikaz trenutne situacije je poražavajući, a u prilog tome govori i nezaposlenost kao jedan od najvećih i najbitnijih problema makroekonomije. A o pojmu nezaposlenosti, o tome koliko i kako je rasprostranjena u svetu i kod nas,

pisaću u nastavku rada. Veoma je važno naglasiti da je reč o ozbiljnom ekonomskom problemu koji pogađa gotovo sve zemlje i sve ljude, bilo direktno ili indirektno.

## 1. POJAM NEZAPOSLENOSTI

Nezaposlenost kao sociološka ekonomska kategorija uzrokuje negativne pojave u razvitku ekonomije svake zajednice. Problem nezaposlenosti je egzistencijalni problem svakog pojedinca. Najprostije rečeno nezaposlenost je stanje u kojem se deo radno sposobnih članova društva ne može zaposliti primerno svojim sposobnostima i kvalifikacijama. S tim u vezi, osoba je nezaposlena ako je voljna i sposobna za rad, ako aktivno traži posao, ali pak nije u mogućnosti da nađe isti. Prema definiciji, ljudi koji su u stanju dobrovoljnog mirovanja nisu kvalifikovani kao nezaposleni jer nisu u procesu aktivnog traženja posla. Samo oni ljudi koji ne rade, ali aktivno traže posao računaju se kao nezaposleni. Takvih osoba ima, verovali ili ne, više nego samih Rusa. Prema proceni Ujedinjenih nacija i MMF-a, na svetu ima oko 200 miliona nezaposlenih, što je više nego Rusa kojih je 150 miliona.<sup>1</sup> Sa ovom veću smo ušli u Novu Godinu, i dodatno nas je obeshrabrila u pogledu traženja posla, i probijanja u svetu zaposlenih. Budući da su sredstva rada po svojoj količini i sadržaju, na današnjem stepenu razvitka ograničena, onda su i mogućnosti za zapošljavanje ograničene.

International Labour Organisation (ILO) nezaposlenost definiše kao proces koji obuhvata sve osobe starije od dobne granice određene za merenje ekonomski aktivnog stanovništva, koje su:

- a) tokom referentnog razdoblja bile bez posla;
- b) tokom tog razdoblja bile u svakom trenutku na raspolaganju za posao, te
- c) tražile posao (preduzimale određene korake u cilju pronalaženja posla);

Pojam nezaposlenosti može imati različita značenja, zavisno o kontekstu u kom se koristi. Može opisivati pravno – administrativno stanje, odnosno evidenciju na listi zavoda za zapošljavanje, ili pravo na novčanu nadoknadu za nezaposlene. Ujedno, može označavati stav tj. spremnost na prihvatanje posla pod određenim zakonima. Može se odnositi i na socijalne teškoće unutar određenog vladinog sistema, kao i na neravnotežu ponude i potražnje rada na pojedinim delovima ili na celokupnom tržištu rada.<sup>2</sup> Takođe, u nezaposlene se ubrajaju i svi članovi društva koji su delimično zaposleni, ali njihova radna snaga nije u punoj meri iskorišćena, ne rade puno radno vreme i nemaju primanja pogodna za normalno izdržavanje.

Nezaposlenost može biti otvorena i prikrivena. Kod otvorenog tipa nezaposlenosti razlikujemo četiri najbitnije vrste nezaposlenosti, o kojima ću nešto detaljnije pisati u nastavku rada, a reč je o:

1. frikcijska ili normalna nezaposlenost radnika koji menjaju posao ili ga prekidaju zbog nestašice materijala i drugih sličnih uzroka. Taj oblik nezaposlenosti proizilazi iz nepodudarnosti ponude i potražnje rada;
2. sezonska nezaposlenost kao rezultat nemogućnosti obavljanja nekih poslova jer su vezani za godišnja doba ili ih onemogućuju vremenske neprilike;
3. tehnološka nezaposlenost nastaje zbog tehničkih usavršavanja ili preusmeravanja proizvodnje, što čini zaposlene nepotrebnim u postojećem broju;
4. ciklična nezaposlenost koju uzrokuje poslovni ciklus i drugi slični povremeni poremećaji, tako da se osetno smanjuje potreba za radnicima.

Nezaposlenost otvorenog tipa naglo se povećava u doba kriza, recesija, velikih tehnoloških promena, ratnih razaranja, elementarnih nepogoda, a naša zemlja još uvek prolazi kroz neke od ovih kriza, ako ne i sve, tako da je izvesno da kod nas već dugi niz godina vlada nezaposlenost ovakvog tipa.

Kad je u pitanju prekrivena nezaposlenost ona proizilazi iz nedovoljnog iskorišćavanja radne snage, što znači oblik nezaposlenosti unutar postojeće nezaposlenosti. Greška kod ovakvog oblika nezaposlenosti nastala je onog trenutka kada su bivša socijalistička društva nastojala da postignu visok stepen zaposlenosti, zbog čega su se stvarala suvišna mesta za zapošljavanje. Dešavalo se da privatni poslodavci,

<sup>1</sup> Na svetu nezaposlenih više nego svih Rusa, <http://www.srbijadanas.com/clanak/na-svetu-nezaposlenih-vise-nego-nego-svih-rusa-01-01-2015>(poslednji pristup 03.03.2017).

<sup>2</sup> Jakovljević D. (2002), Psihološki aspekti nezaposlenosti, <sup>2</sup>bornikradovaXII. ljetnepsihologijskeškole, Silba, <http://mjesec.ffzg.hr/nezaposlenost/2.1.html>(poslednji pristup 03.03.2017).

u SAD, zaposle više radnika nego što je potrebno, nadajući se bržem oporavku sopstvene slabe ekonomije. Međutim, stopa nezaposlenosti je i dalje rasla zbog toga što su ljudi nekih drugih zanimanja ostajali bez posla. Napravljena je greška zapošljavanjem više ljudi jer se na njih trošilo ono što se nije imalo.

## 2. STOPA NEZAPOSLENOSTI

Uobičajena mera nezaposlenih, koja se koristi u zvaničnim podacima, je „stopa nezaposlenosti“. Stopa nezaposlenosti predstavlja udeo nezaposlenih u ukupnoj radnoj snazi (ukupna radna snaga predstavlja broj ljudi koji su radno sposobni, tj. oni koji obezbeđuju rad za proizvodnju roba i usluga tokom određenog perioda, uključujući i zaposlene i nezaposlene) i stopa se dobija po formuli:

$$SN=N/(N+Z)*100$$

Prema ovoj formuli SN označava stopu nezaposlenosti, N je broj nezaposlenih koji su registrovani u Zavodu za zapošljavanje, a Z predstavlja broj zaposlenih koji su registrovani u Zavodu za statistiku.

Stopa nezaposlenosti je izuzetno važan indikator stanja u kojem se društvo nalazi. Može se govoriti o čitavom nizu uzroka koji generišu visoku nezaposlenost, odnosno, strukturalni poremećaj na tržištu rada između ponude radne snage i potražnje za radnom snagom. Takođe, nezaposlenost proizvodi čitav niz negativnih, ne samo ekonomskih, nego i socijalnih, socijalno – psiholoških, demografskih posledica. Visoka nezaposlenost je generator socijalnog nezadovoljstva. Što je stopa nezaposlenosti viša, to je veća verovatnoća socijalnih nemira i protesta (koji su u savremenim društvima uglavnom obaveštajno kontrolisani i politički eksploatisani), porasta svih oblika nasilja, kao i kriminalizacije društva, zatim suicida, intenzifikacije emigracionih talasa itd. Ma koliko ovaj problem pokušavao da se ignoriše, a pažnja preusmeri na surogat teme, visoka nezaposlenost ukazuje na duboki poremećaj u društvu i ostaje pretnja tom istom društvu.

Podnošljiva stopa nezaposlenosti, ako bi tako mogli reći, bila bi ona koja se kreće između hipotetičkog nultog procenta i 5 %. To znači da većina radno sposobnog stanovništva ima posao kojim obezbeđuje bar minimalne uslove za svoju egzistenciju, ukoliko ostaje bez posla lako nalazi novi posao, po društvo ne postoji opasnost od nemira i protesta, a ekonomski sistem je efikasan u eksploataciji radne snage samim time što uspeva da uključi većinu radno sposobnog stanovništva bez obzira na kvalifikacije koje ono poseduje, itd.

Stopa nezaposlenosti koja se nalazi na nivou između 5% i 10% je alarmantna. Ovako visoka nezaposlenost već ukazuje na poremećaj u odnosu ponude radne snage i potražnje za radnom snagom na tržištu rada, na pad privredne aktivnosti, usporen proces stvaranja novih radnih mesta, nekonkurentnost privrede, itd. Sa sociološkog aspekta, ovako visoka stopa nezaposlenosti signalizuje potencijalno klasno – slojno raslojavanje, intenzifikaciju socijalnog nezadovoljstva, mogućnost pojave ekstremnih paraverskih i parapoličkih organizacija itd.

Prema podacima Svetske banke od 2015. godine, stopu nezaposlenosti između 5% i 10% imale su Republika Češka (6.2%), Argentina (8.2%), Niger (5.1%), Poljska (9.2%), Švedska (8.0%), Austrija (5.0%), Turska (9.2%), Australija (6,0%) ali i Kanada (6.9%), Nemačka (5.0%), Rusija (5.1%), SAD (6,2%), Francuska (9.9%).<sup>3</sup> Spisak je, naravno, dosta veći. Ovo su samo neke od zemalja. Najveće iznenađenje su naravno Australija i Nemačka, prvenstveno iz razloga što većina, bar u našoj zemlji, i dalje misli da ruže cvetaju u dalekoj Australiji i bliskoj Nemačkoj. Uvereni su da je lako otići tamo, još lakše dobiti posao, i da će zarađivati čitavo bogatstvo. A istina je sasvim drugačija. Naravno, stanje je znatno podnošljivije i bezbolnije kod njih, nego kod nas. Ali činjenica je da i oni imaju istih problema. Da i oni imaju svojih nezaposlenih državljana, i da su zbog toga mnoga vrata i tamo zatvorena kako za njihove, tako i za naše. Ako već ne mogu dati šansu svojim, zašto bi tuđima?! I zašto bi baš za tuđe bilo mesta?!

Društvo koje ima stopu nezaposlenosti iznad 15 %, i posebno iznad 20 % već je ozbiljno raslojeno društvo, antagonizovano i socijalno podeljeno, u kojem preovladava osećaj socijalne nepravde, a velik broj ljudi već nema skoro nikakve šanse da ostvari pravo na rad, drugim rečima da obezbedi uslove sopstvenog opstanka. Zanimljivo je dodati da se baš naša zemlja nalazi u toj grupi, čija je stopa nezaposlenosti ne iznad 15 %, već iznad 20 %. U samo prvoj polovini 2014. godine stopa nezaposlenosti iznosila je čak 20,

<sup>3</sup> Mapa: Nezaposlenost u svijetu, <http://balkans.aljazeera.net/vijesti/mapa-nezaposlenost-u-svijetu>(poslednji pristup 01.03.2017).

8 %<sup>4</sup>. Srbija je uspjela da smanji tu stopu i 2016. godine je iznosila 15,3 %.<sup>5</sup> Možda nismo najgori po broju nezaposlenosti, ali svakako nismo ni najbolji. Ono što je mene iznenadilo, i možda malo ohrabrilu kad je situacija kod nas u pitanju, jeste stopa nezaposlenosti u Španiji, koja je za 2016. godinu iznosila čak 24,7 %.<sup>6</sup>

Ovakvo visoka stopa nezaposlenosti može da uslovi talas socijalnih nemira i protesta, zatim emigracione talase, rast kriminala, suicida, čak i probleme u oblasti fizičkog i mentalnog zdravlja socijalno ugroženih kategorija stanovništva.

Statistički podaci koje objavljuje Svetska banka, ili pak državne vlade uglavnom ne predstavljaju vernu sliku stvarnosti. Odnosno, stopa nezaposlenosti je u stvarnosti često veća bar za nekoliko procenata od onih koji se navode.

### 3. UZROCI NEZAPOSLENOSTI

Veoma je važno otkriti uzroke koji izazivaju pojavljivanje nezaposlenosti, i koji utiču na njen obim i strukturu. Njihovim otkrivanjem može se utvrditi o kojoj vrsti nezaposlenosti se radi, te se mogu preduzeti odgovarajuće mere za njeno rešavanje.

Svaka zemlja i svaki region je slučaj za sebe. No, nezavisno od toga, svetska finansijska kriza iz 2008. godine reflektovala se na ekonomska kretanja u svim delovima sveta, i uslovlila je rast stope nezaposlenosti na globalnom nivou nakon 2007. godine, kao i druge promene na globalnom tržištu rada koje se tiču strukture nezaposlenih, dužine trajanja nezaposlenosti. Počela je američkim kolapsom u hipotekarnim kreditima (US mortgage collapse) u avgustu 2007. kao posledica neusklađenosti ponude i potražnje. Kriza američkog tržišta nekretnina, koja nije odmah ozbiljno shvaćena, pretila je razornom krizom u celom svetu. Uzrok je, po mišljenju ekonomista, u besprizornoj primeni neoliberalne ekonomske politike. Početkom 2014. godine objavljena je publikacija „Global employment trends“ u kojoj su izneseni podaci o stopi nezaposlenosti zabeleženoj godinu dana ranije, tačnije 2013. godine. U 2013. godini bilo je za 31, 8 miliona<sup>7</sup> više ljudi bez posla nego u 2007. godini.

Odnos iznosa privatnih dugova prema BDP od početka osamdesetih godina prošlog veka, zaključno sa 2008. godinom, povećala se sa 183 % na čak 290%. Istovremeno su se, prema BDP povećavali dugovi domaćinstava – sa 48 na 100 %.<sup>8</sup> Na osnovu jednog od istraživanja do kraja marta 2009. godine ukupan dug na tržištu kredita u SAD iznosio je 53 hiljade milijardi dolara. Dug je bio za 3,5 puta veći od bruto domaćeg proizvoda. U periodu od 1970. godine, pa do 2011. realni prihodi za 20 % najviše plaćenih stanovnika povećani su za 60 %, dok je 33 % ljudi sa donje lestvice realne prihode smanjilo za više od 10 %.<sup>9</sup>

Sve integracionalne organizacije, poput Međunarodnog monetarnog fonda, Svetske banke, Međunarodne organizacije rada predviđaju spor ekonomski razvoj na globalnom nivou, i zadržavanje razlike u BDP narednih godina u odnosu na BDP pre finansijske krize 2008. godine, zadržavajući postojeću stopu nezaposlenosti na globalnom nivou, pa čak i njen vrlo verovatni rast.

Dakle, činjenica je da je globalna ekonomska kriza donela mnoge probleme sa sobom, i ona je kao tako problematična glavni uzročnik problema sa kojima se suočavamo. Ipak, kada govorimo o uzrocima nezaposlenosti, pored finansijske krize navode se i drugi. S tim u vezi, razlozi za nastanak nezaposlenosti su različiti, i kreću se od nedovoljno iskorišćenih prirodnih kapaciteta, loše privatizacije ili investicije, preko migracije stanovništva iz nerazvijenih područja u veće, razvijene gradove i neadekvatne razvojne

<sup>4</sup> Štrbac L. (2014), O nezaposlenosti, <http://www.nspm.rs/ekonomska-politika/o-nezaposlenosti.html> (poslednji pristup 01.03.2017).

<sup>5</sup> *Stopa zaposlenosti ukupno*, <http://www.stat.gov.rs/WebSite/public/PageView.aspx?pKey=2> (poslednji pristup 01.03.2017).

<sup>6</sup> *Mapa: Nezaposlenost u svijetu*, <http://balkans.aljazeera.net/vijesti/mapa-nezaposlenost-u-svijetu> (poslednji pristup 01.03.2017).

<sup>7</sup> Štrbac L. (2014), O nezaposlenosti, <http://www.nspm.rs/ekonomska-politika/o-nezaposlenosti.html> (poslednji pristup 01.03.2017).

<sup>8</sup> *Svetska ekonomska kriza*, <https://www.maturski.org/EKONOMIJA/SvetskaEkonomskaKriza.html> (poslednji pristup 25.02.2017).

<sup>9</sup> [http://www.dragas.biz/index.php?option=com\\_content&view=article&id=6811:uzroci-i-mogukoncepti-reavanja-svetske-finansijske-krize&catid=126:osvetljenja](http://www.dragas.biz/index.php?option=com_content&view=article&id=6811:uzroci-i-mogukoncepti-reavanja-svetske-finansijske-krize&catid=126:osvetljenja) (poslednji pristup 25.02.2017).

regionalne politike do neusavremenjivanja sistema obrazovanja, pri čemu obrazovanje ne prati potrebe privrede i proizvodnje. Tehnološki progres je takođe dugo važio za jedan od uzroka nezaposlenosti, jer je označavao zamenu živog rada. Međutim, mašine nisu postale zamena radne snage, već na indirektan način stvaraju više posla i više radnih mesta, što se može videti na primeru zemalja na višem stepenu razvoja koje imaju manju nezaposlenost od nerazvijenih zemalja. Današnja tržišta radne snage zahtevaju nova zanimanja i neprestano menjanje profila veština, kvalifikacija i iskustava. Nedostaci veština i njihova neprilagođenost, posebno kada je reč o informacijsko-komunikacijskim tehnologijama, često su jedan od razloga nezaposlenosti u određenim regijama i granama industrije.

U zemljama koje su pogođene ekonomskom krizom dugoročna nezaposlenost postaje praksa. Dugoročna nezaposlenost je ukorenjena i biće teško ljudima obezbediti radno mesto i onda kada usledi oporavak. Od 2007. godine, odnosno od momenta pre izbivanja dužničke krize evrozona i svetske finansijske krize, udvostručen je broj dugoročno nezaposlenih. Prema tome, nezaposlenost nije samo trenutna i/ili momentalna, već je to proces koji traje i traje.

#### 4. VRSTE NEZAPOSLENOSTI

U zavisnosti od toga šta izaziva ili šta je dovelo do nezaposlenosti ekonomisti razlikuju nekoliko vrsta nezaposlenosti, od kojih se izdvajaju već pomenute vrste kod otvorenog tipa nezaposlenosti: frikciona, sezonska, strukturna i ciklična nezaposlenost.

**Frikciona nezaposlenost** je uvek prisutna u ekonomiji i prouzrokovana je privremenom tranzicijom radnika i poslodavca. Ovaj tip nezaposlenosti je usko povezan sa strukturnom nezaposlenošću zbog zavisnosti od dinamike privrede. Do frikционе nezaposlenosti dolazi zbog toga što radnik možda neće da prihvati prvi ponuđeni posao zbog nedovoljne plaćenosti ponuđenog radnog mesta, ili poslodavac ne želi da prihvati radnika zbog nedovoljne stručnosti. Takođe, može doći i zbog propadanja firme ili promene mesta stanovanja zaposlenog. Ukoliko zaposleni napusti postojeće radno mesto u potrazi za boljim to se smatra *dobrovoljnom nezaposlenošću*, a ukoliko je prinuđen da prestane sa radom i potraži novi posao, to je *nedobrovoljna (prisilna) nezaposlenost*. Frikciona nezaposlenost se smatra kratkoročnim fenomenom.

**Sezonska nezaposlenost** je karakteristična za one oblasti privrede kod kojih proizvodnja zavisi od vremenskih prilika i kalendara, kao što je npr. Poljoprivredna delatnost. Tu je primetno (npr. kao kod branja malina ili nekog drugog voća) da na kraju svake sezone na hiljade radnika mora tražiti novi posao jer sezonski poslovi traju određen i vrlo često kratak period.

**Strukturna nezaposlenost** je povezana sa nesuklađenošću radnih mesta i radnika zbog nedostatka veština ili promene potražnje radne snage (smanjenje/povećanje) u određenoj privrednoj oblasti. Strukturna nezaposlenost zavisi od socijalnih potreba privrede i dinamične promene u privredi. Napredak u tehnologiji i promene u tržišnim uslovima često pretvaraju mnoge veštine u zastarele, a to obično povećava stopu nezaposlenosti. Npr, sa porastom računarske tehnologije mnogi segmenti ručnog računovodstva su zamenjeni visoko efikasnim softverskim programima i radnici koji se nađu u ovakvoj situaciji moraju da idu na prekvalifikaciju.

Ovakva nezaposlenost se smatra dugoročnom jer zahteva angažovanje države na planu izgradnje programa za prekvalifikacije ili pomoć pri preseljenju nezaposlenih u krajeve gde ima posla, kao i finansijsku pomoć za privredni razvoj krajeva sa stagnirajućim privrednim granama.

**Ciklična nezaposlenost** je posledica smanjenja ekonomske produktivnosti jedne zemlje. Privreda je ta koja ima kapacitet da stvori radna mesta čime se povećava ekonomski rast. Dakle, što širi ekonomski i privredni razvoj u zemlji, to je niži nivo nezaposlenosti.

S druge strane, prema cikličnoj nezaposlenosti, privreda koja upada u recesiju (usporen ekonomski razvoj zemlje) suočava se sa povećanjem nivoa nezaposlenosti. Kada se to desi ima više nezaposlenih nego radnih mesta zbog sloma privrede. Ovaj tip nezaposlenosti je koncentrisana na aktivnosti u privredi i povratak privrede u stanje pune zaposlenosti je vrlo težak.

## 5. PROBLEM NEZAPOSLENOSTI U SVETU

U septembru 2014. godine, predstavnici Svetske banke, Svetskog ekonomskog foruma (SEF), Međunarodne organizacije (ILO) i Organizacije za ekonomsku saradnju i razvoj (OECD) priznali su da će se svet najmanje do 2018. godine suočavati sa strukturnom krizom. Do 2018. godine je ostalo jako malo vremena da bi se razvila efikasna rešenja za tekuću ekonomsku krizu, najgoru od Drugog svetskog rata. Da bi se rešio problem nezaposlenosti i da bi se zadovoljile životne aspiracije novonastalih organizacija, potrebno je do 2018. godine stvoriti 600 miliona radnih mesta. Razvijeni svet nije našao recept kojim bi obuzdao problem nezaposlenosti koji je veoma istaknut kod mladih, niti je našao rešenje za obukvatnim i ravnomernim privrednim rastom.

Predsednik Ruske Federacije, Vladimir Putin je na Peterbuškom međunarodnom ekonomskom forumu 2013. godine, izjavio je da je nezaposlenost u svetu prava tragedija. U tom momentu, statistika prema kojoj je broj nezaposlenosti iznosio oko 200 miliona ekonomski aktivnih ljudi koji su bez posla, na Putina je delovala zabrinjavajuće.

Putin je istog dana, na Peterbuškom međunarodnom ekonomskom forumu izjavio je da je u Južnoj Africi teška situacija kad je nezaposlenost u pitanju. Takođe dodaje da je više od 60 % grčkog stanovništva bez posla, a više od 40 % u Portugaliji i Italiji, kao i 56 % stanovništva u Španiji, nije zaposleno.<sup>10</sup>

Već sam napisala da je nezaposlenih u svetu 200 miliona ljudi. Poređenja radi, peta nacija na svetu je brazilska, i ona broji otprilike isti nivo. Svaki drugi nezaposleni živi u zemljama u razvoju, dok je svaki četvrti stanovnik najnaprednijih zemalja sveta.<sup>11</sup> Prema publikaciji "Global employment trends 2014", broj nezaposlenih u svetu dostigao je neverovatnih 201, 8 miliona ljudi, i on se za 4,9 miliona ljudi povećao u roku od dve godine kada je ukupan broj nezaposlenih iznosio 196, 9 miliona ljudi. Već naredne godine, odnosno 2013. Bilo je 31, 8 miliona ljudi bez posla više u odnosu na 2007. godinu.<sup>12</sup>

Najviša nezaposlenost prisutna je u regionima Severne Afrike (12,2 %) i bliskog istoka (10,9 %), zatim u Centralnoj i Jugoistočnoj Evropi (8,2 %), dok je znatan porast nezaposlenosti uočen takođe u Turskoj i Rusiji. U Latinskoj Americi i na Karibima zabeležen je mali pad nezaposlenosti, a u SAD i UK stopa nezaposlenosti je deklinirala.

U razvijenim ekonomijama zemalja članica Evropske unije, po podacima Međunarodne organizacije rada, 8,6 % je nezaposlenosti od ukupne radne snage. To je za oko 3 % više od nivoa na kojem se stopa nezaposlenosti nalazila u 2007. godini.<sup>13</sup> Poznato je da najvišu nezaposlenost u Evro zoni imaju Grčka, Portugal, Španija, Irska i Kipar.

Kada je reč o zemljama zapadnog Balkana, situacija u ovoj oblasti se odavno nalazi na nivou socijalne katastrofe. Ozbiljnost situacije je još veća ako imamo u vidu da je reč o državama u kojima preovladava neoptizam, korupcija, u kojima ne postoje ozbiljne političke stranke, itd. Odnosno, čitav niz društvenih disfunkcija i poremećaja onemogućuje rešavanje problema visoke nezaposlenosti. Iz ovoga možemo zaključiti da je reč i o našoj zemlji, u kojoj vlada hronična nezaposlenost, i čija je nezaposlenost centralni problem.

## 6. NEZAPOSLENOST I SRBIJA

Od 2000. godine, tj. od perioda kada smo konačno stavili tačku na ratovanja, broj zaposlenih je smanjen umesto da je povećan. Očekivano je bilo raditi na poboljšanju života s obzirom na to koliko smo propatili, i koliko smo izgubili. Mislilo se da ne postoji gore, zbog čega je bar porast zaposlenih očekivan. Ipak, od goreg uvek ima gore.

Tokom devedesetih godina Republika Srbija je doživela pravi ekonomski i socijalni krah i potpuni zastoј u privrednom razvoju. Došlo je do dramatičnog pada BDP za oko 50 %, ogromnog pada plata,

<sup>10</sup> Путин о незапослености у свету: То је већ трагедија, [http://rs.sputniknews.com/serbian.ruvr.ru/2013\\_06\\_20/Putin-o-nezaposlenosti-u-svetu-To-je-vec-tragedija/\(poslednji pristup 24.02.2017\)](http://rs.sputniknews.com/serbian.ruvr.ru/2013_06_20/Putin-o-nezaposlenosti-u-svetu-To-je-vec-tragedija/(poslednji%20pristup%2024.02.2017)).

<sup>11</sup> Na svetu nezaposlenih više nego svih Rusa, [http://www.srbijadanas.com/clanak/na-svetu-nezaposlenih-vise-nego-nego-svih-rusa-01-01-2015\(poslednji pristup 03.03.2017\)](http://www.srbijadanas.com/clanak/na-svetu-nezaposlenih-vise-nego-nego-svih-rusa-01-01-2015(poslednji%20pristup%2003.03.2017)).

<sup>12</sup> Štrbac L. (2014), O nezaposlenosti, <http://www.nspm.rs/ekonomska-politika/o-nezaposlenosti.html> (poslednji pristup 01.03.2017).

<sup>13</sup> Štrbac L. (2014), O nezaposlenosti, <http://www.nspm.rs/ekonomska-politika/o-nezaposlenosti.html> (poslednji pristup 01.03.2017).

penzija i drugih primanja kao posledica autoritarnog režima, međunarodne izolacije i oštrih sankcija, raspada tržišta bivše SFRJ, ratova u okruženju i bombardovanja 1999. Privreda je bila gotovo u kolapsu, investicija uopšte nije bilo, preduzeća su izgubila izvozna tržišta, došlo je do drastičnog smanjenja zaposlenosti, velikog povećanja nezaposlenosti, siromaštva i nedostatka perspektive. Ipak i pored najgoreg perioda koji nas je zadesio, došli smo u situaciju da je radnih mesta ipak sve manje, i da je broj nezaposlenih krajem maja 2014. godine iznosio 778.577. Prema rezultatima Ankete o radnoj snazi, u četvrtom kvartalu 2016. stopa zaposlenosti je iznosila 45,5 odsto, što je za 1,3 procentna poena manje nego u prethodnom tromesečju. Međutim, u poređenju sa istim kvartalom 2015. godine, stopa zaposlenosti je porasla za 2,8 procentnih poena (sa 42,7 odsto). Pozitivan trend povećanja zaposlenosti i smanjenja odrazio se i na mlade starosti od 15 do 24 godine. Smanjenje stope nezaposlenosti kod ove populacije za 13,8 procentnih poena u odnosu na isti period 2015. nije samo rezultat pada broja nezaposlenih, već i negativnog demografskog trenda i, posledično, sve manjeg obima populacije uzrasta od 15 do 24 godine, preciziraju iz Republičkog zavoda za statistiku.

Udeo mladih između 15 i 24 godine starosti koji niti rade niti su u bilo kakvom sistemu obrazovanja takođe je smanjen u odnosu na poslednji kvartal 2015, i iznosi 16,5 procenata. Kod populacije od 15 do 29 godina starosti taj udeo iznosi 21,4 odsto, što znači da više od petine mladih tog uzrasta predstavlja neiskorišćeni resurs, i sa aspekta rada i sa aspekta obrazovanja.<sup>14</sup>

Nezaposlenost u Republici Srbiji predstavlja jedan od najvećih ekonomskih problema. Iako je u proteklih nekoliko godina došlo do porasta broja zaposlenih u privatnom sektoru, u društvenom sektoru nije istovremeno došlo do smanjenja broja zaposlenih. Takođe se može primetiti da se zaposlenost u privrednom sektoru ipak smanjuje, a u državnim službama i neprivrednim delatnostima raste što dovodi do smanjenja nacionalnog dohotka usred gubitka proizvoda i usluga, koji bi mogli biti proizvedeni. Posledica toga je smanjenje kupovne moći i smanjenje potražnje.

Tri su osnovna pitanja kojima se opisuje nezaposlenost:

1. Kako država meri stepen nezaposlenosti u privredi?
  - Podatke o nezaposlenosti u Srbiji objavljuje Republički zavod za statistiku, na osnovu informacija koje pruža Zavod za tržište rada. Na osnovu podataka zavoda svi punoletni građani se mogu svrstati u tri kategorije: zaposleni, nezaposleni, van radne snage.
2. Koji se problemi javljaju u interpretaciji podataka o zaposlenosti?
3. Koliko dugo traje uobičajena nezaposlenost?

Nezaposlenost u Srbiji nije samo nezaposlenost mladih, to nije samo nezaposlenost onih koji su posle privatizacije ostali bez posla, niti je to nezaposlenost NKV i KV radnika i onih koji su bez posla ostali posle pljačkaške privatizacije. Danas se u strukturi nezaposlenih nalazi čitav niz podkategorija. Tu su mladi, ali i ljudi u srednjoj dobi, kao i oni kojima nedostaje nekoliko godina do penzije, i neobrazovani, ali i magistri i doktori nauka, tu su diplomirani profesori društvenih i humanističkih nauka, ali i matematičari, fizičari i hemičari, pekari, itd. Što bi značilo da je brojka vrlo moguće dosta veća od ove sada za koju znamo.

## 7. NEZAPOSLENOST KOD MLADIH

Iako je jedan od naših najvećih problema, već duže vreme, visoka stopa nezaposlenosti, o njoj se skoro uopšte nije ni govorilo. Skoro uvek su neke druge teme aktuelne, pažnja se obraćala na druge, skoro nebitne stvari, dok je stopa nezaposlenosti u našoj zemlji rasla, a sama struktura nezaposlenosti postala je sve složenija i heterogenija.

Uskraćivanje prava na rad pogodilo je skoro sve kategorije stanovništva u Srbiji. U Srbiji postoji mnogo ugroženih grupa među koje spadaju osobe sa invaliditetom, mladi, nacionalne manjine, osobe koje žive u ruralnim područjima, ali preovladava mišljenje da su žene najpodložnije diskriminaciji kada je zapošljavanje u pitanju. Ipak, nekako se uvek

<sup>14</sup> *Nezaposlenost u Srbiji pala na 13 odsto*, [http://www.b92.net/biz/vesti/srbija.php?yyyy=2017&mm=03&dd=05&nav\\_id=1236846](http://www.b92.net/biz/vesti/srbija.php?yyyy=2017&mm=03&dd=05&nav_id=1236846)(poslednji pristup 24.02.2017).

izdvajaju mladi i njihove mogućnosti, odnosno nemogućnosti za uspeh. Posebno je značajan problem nezaposlenosti mladih u kategoriji od 15 do 24 godine. U svim delovima sveta došlo je do pogoršanja situacije kada je reč o zapošljavanju mladih.

U generalno nepovoljnoj društvenoj klimi, mladi su često na ivici siromaštva, neinformisani i bez jasne strategije svog ličnog razvoja. Oni ne prepoznaju svoju ulogu u društvu, jer ne postoji sistemska briga za njih, koja između ostalog podrazumeva podršku u ličnom razvoju, prepoznavanju svojih kvaliteta i talenata i korišćenje svojih talenata u produktivne svrhe. Zapošljavanje predstavlja poseban problem mladima koji su na gornjoj starosnoj granici (između 25 i 30 godina), a nemaju visoko obrazovanje. Međutim, i takvi postoje. I neće završiti fakultet, a treba im zaposlenje. Takvi mladi se ubrajaju u posebnu kategoriju unutar kategorija mladih koji su nezaposleni, a to je takozvana NEET grupa. NEET grupu čine mladi koji niti su uključeni u radni proces, niti su uključeni u sistem obrazovanja i sticanja veština.

Nalazimo se u situaciji kada mi, kao mladi, nemamo dovoljno veština kojima bi se istakli među brojnim građanima koji traže posao. Čak i oni koji imaju posebne talente, oni koji mogu biti veoma vredni za buduće poslodavce, ili ih ni sami nisu dovoljno svesni, ili ne umeju dovoljno dobro da ih predstavljaju. Ili, najverovatnije, nemaju hrabrosti ni uslova za probijanjem, s obzirom da su veće šanse za neuspehom, nego za uspehom. Zbog toga ne uspevaju da se zaposle, i ostaju kod roditelja, ili rade neki sezonski posao. Većina mladih je dugoročno nezaposlena, s tim da blizu 4/5 mladih čeka na zaposlenje duže od godinu dana. Oni koji su pak svesni svojih kvaliteta, koji su su hrabri, koji su spremni da svoje kvalitete predstavljaju i ponude, šansu traže van zemlje, kad je reč o našim mladim osoba, i tako ostajemo bez pravih i istinskih talenata, koji bi možda učinili nešto za oporavak i uspeh naše države.

## ZAKLJUČAK

Nezaposlenost je, sa psihološkog aspekta jedan od uzroka stresa, anksioznosti, depresije, nervoze, sniženog samopouzdanja i osećanja beznađa. Direktor analitičkog odeljenja tržišta rada u ILO-u, Žoze Manuel Salazar, objasnio je da su „To ljudi koji su, zbog ozbiljnosti krize ili dugotrajne nezaposlenosti, izgubili nadu i odlučili da više neće tražiti posao, pa se stoga ne računaju kao nezaposleni, više kao obeshrabreni“.<sup>15</sup> A obeshrabrenje sa sobom nosi i niz drugih posledica pored nabrojanih.

Nezaposlenost predstavlja jedan od najvećih problema savremenog društva, i nijedna država nije imuna kada je nezaposlenost u pitanju. Mnogi ekonomisti su decenijama vodili borbu sa ovim fenomenom pokušavajući da nađu adekvatno rešenje, međutim problem nezaposlenosti je i dalje sveprisutan, i ne postoji niti jedna zemlja na svetu koju je ovaj problem zaobišao. Nezaposlenost utiče na sve ekonomske sfere društva, ali isto tako i psihološke studije ukazuju da se otpuštanje s posla doivljava kao vrlo traumatski događaj, kao i momenti kada neko ne prođe konkurs za posao. Sve se to smatra ličnim neuspehom zbog čega dolazi prvo do sumnje u sebe, svoje sposobnosti, i kvalitete..pa tek onda u to da je vrlo verovatno reč o krizi i siromaštvu u državi, zbog čega većina mora da prolazi kroz sve to.

Jasno je da do ovolikih razmera u pogledu nezaposlenosti ne bi došlo da nije ekonomske krize. Ali, nijedna zemlja iz ekonomske krize nije izašla dok se nije promenila. Mi smo sada zaokupirani razgovorom o uticaju ekonomske krize na državu i čitavo naše stanovništvo. Razumljiv je ovaj pristup razmišljanju jer smo svi donekle uplašeni, i svi podjednako želimo da se iz krize izađe što pre. Ali problem je što sve vreme mlatimo praznu slamu, što se o tome samo razgovara i traže neka besmislena rešenja, s ciljem da se što pre rešimo problema. Glavni problem kod ekonomske krize nalazi se u tome što nepromišljena žurba može da produži željno iščekivan izlazak iz krize. Tako posmatrajući uslove u kojima se danas nalazimo, možemo zaključiti da iz krize najlakše izlaze društva koja su kreativna i koja znaju da vrednuju i primene inovacije. Kada bi i mi znali da vrednujemo ono što imamo, kada bi našli način da ulažemo u mlade i vredne talente, možda bi nas i krenulo.

## L I T E R A T U R A

1. *Na svetu nezaposlenih više nego svih Rusa*, [http://www.srbijadanas.com/clanak/na-svetu-nezaposlenih-vise-nego-nego-svih-rusa-01-01-2015\(poslednji pristup 03.03.2017\)](http://www.srbijadanas.com/clanak/na-svetu-nezaposlenih-vise-nego-nego-svih-rusa-01-01-2015(poslednji pristup 03.03.2017)).

<sup>15</sup> *Na svetu nezaposlenih više nego svih Rusa*, [http://www.srbijadanas.com/clanak/na-svetu-nezaposlenih-vise-nego-nego-svih-rusa-01-01-2015\(poslednji pristup 03.03.2017\)](http://www.srbijadanas.com/clanak/na-svetu-nezaposlenih-vise-nego-nego-svih-rusa-01-01-2015(poslednji pristup 03.03.2017)).

2. Jakovljević D. (2002), Psihološki aspekti nezaposlenosti, *zbornikradovaXII. ljetnepsihologijskeškole, Silba*, <http://mjesecc.ffzg.hr/nezaposlenost/2.1.html>(poslednji pristup 03.03.2017).
3. Mapa: Nezaposlenost u svijetu, <http://balkans.aljazeera.net/vijesti/mapa-nezaposlenost-u-svijetu>(poslednji pristup 01.03.2017).
4. Štrbac L. (2014), O nezaposlenosti, <http://www.nspm.rs/ekonomska-politika/o-nezaposlenosti.html> (poslednji pristup 01.03.2017).
5. Stopa zaposlenosti ukupno , <http://www.stat.gov.rs/WebSite/public/PageView.aspx?pKey =2>(poslednji pristup 01.03.2017).
6. Svetska ekonomska kriza ,<https://www.maturski.org/EKONOMIJA/SvetskaEkonomskaKriza.html>(poslednji pristup 25.02.2017).
7. [http://www.dragas.biz/index.php?option=com\\_content&view=article&id=6811:uzroci-i-mogukoncepti-reavanja-svetske-finansijske-krize&catid=126:osvetljenje](http://www.dragas.biz/index.php?option=com_content&view=article&id=6811:uzroci-i-mogukoncepti-reavanja-svetske-finansijske-krize&catid=126:osvetljenje)(poslednji pristup 25.02.2017).
8. Путин о незапослености у свету: То је већ трагедија, [http://rs.sputniknews.com/serbian.ruvr.ru/2013\\_06\\_20/Putin-o-nezaposlenosti-u-svetu-To-je-vec-tragedija/](http://rs.sputniknews.com/serbian.ruvr.ru/2013_06_20/Putin-o-nezaposlenosti-u-svetu-To-je-vec-tragedija/)(poslednji pristup 24.02.2017).
9. Nezaposlenost u Srbiji pala na 13 odsto, [http://www.b92.net/biz/vesti/srbija.php?yyyy=2017&mm=03&dd=05&nav\\_id=1236846](http://www.b92.net/biz/vesti/srbija.php?yyyy=2017&mm=03&dd=05&nav_id=1236846)(poslednji pristup 24.02.2017).
10. Janoski, T.; Luke, D. I Oliver, C. (2014), *The Causes of Structural Unemployment: Four Factors that Keep People from the Jobs they Deserve*, Cambridge: Polity Press.
11. Batra, R. (2015), *End Unemployment Now: How to Eliminate Joblessness, Debt, and Poverty Despite Congress*,



# MODERNA MONETARNA TEORIJA KAO OKVIR ZA VOĐENJE EKONOMSKE POLITIKE U ZEMLJAMA U RAZVOJU

## MODERN MONETARY THEORY AS A FRAMEWORK FOR THE CONDUCT OF ECONOMIC POLICY IN DEVELOPING COUNTRIES

Doc. dr Mladen R. Perić,<sup>1</sup>

<sup>2</sup> Visoka škola modernog biznisa, Beograd, [mladen.peric@mbs.edu.rs](mailto:mladen.peric@mbs.edu.rs).

### Sadržaj:

*Moderna monetarna teorija je nastala u okviru postkejnzijanske škole ekonomske misli. Ona je sinteza državne teorije novca Georg Friedrich Knappa, kreditne teorije Alfred Mitchell-Innesa, funkcionalnih finansija Abba Lerner, pogleda na finansijski i bankarski sektor Hymana Minskog, endogenosti nastanka novca i pristupa sektorskog balansa Wynne Godleya. Kao takva, ona izlazi iz okvira monetarne politike i pretenduje da obuhvati i druge aspekte vođenja ekonomske politike. Cilj ovog rada je predstavljati te teorije i njeno stavljanje u kontekst ekonomske politike zemalja u razvoju. Time dobijamo kvalitetnu osnovu i teorijsku platformu za vođenje ekonomske politike koja je alternativa postojećem neoliberalnom modelu i svim negativnim posledicama proizašlim iz njega.*

**Ključne reči:** moderna monetarna teorija, endogenost novca, hipoteza o finansijskoj nestabilnosti, sektorski balansi, funkcionalne finansije.

### Abstract:

*Modern monetary theory arose in the context of Post-Keynesian school of economic thought. It is a synthesis of state theory of money from Georg Friedrich Knapp, credit theory of Alfred Mitchell-Innes, functional finance of Abba Lerner, Hyman Minsky approach to financial and banking sector, money endogeneity and sectoral balance approach by Wynne Godley. As such, it goes beyond the scope of monetary policy and attempts to take into account the other aspects of economic policy. The aim of this paper is to present this theory and to put it in the context of the economic policy of developing countries. This gives us a good basis and theoretical platform for economic policy, which is an alternative to the current neo-liberal model and all the negative consequences arising from it.*

**Key words:** Modern monetary theory, money endogeneity, Financial instability hypothesis, sectoral balances, functional finances.

## 1. UVOD

Posledice primene neoliberalnog ekonomskog modela u “zemljama u razvoju” i “zemljama u tranziciji” su deindustrijalizacija, društveno i ekonomsko raslojavanje, osiromašenje najšireg sloja stanovništva, prezaduženost, ekonomska neodrživost, uvoznačka zavisnost, periferizacija, itd. Sa takvim bilansom, pravo je čudo da ekonomisti ne promišljaju više o alternativnim ekonomskim uređenjima i načinima da se pokrenu zemlje čiji ekonomski učinci su hronično loši kada govorimo o opštem nivou ekonomskog blagostanja.

Zadatak ovog rada je da ponudi moguće rešenje percipiranih problema, ali se ono neće zasnivati na kvazirešenjima koje nudi glavni tok ekonomske misli u smislu moralne osude “pohlepnih bankara” ili “korumpiranih političara”, jer uzroke još uvek aktuelne krize ne treba tražiti u postupcima pojedinaca, nego se treba spustiti u koren problema, sagledati strukturu savremene ekonomije i nakon toga ponuditi rešenje koje će je strukturno transformisati. U tom smislu su zanimljiva rešenja koje nudi *Moderna monetarna teorija (Modern Monetary Theory)*, kao pravac koji izlazi iz uskog okvira vođenja monetarne

politike i nastoji da ponudi obuhvatno rešenje za transformaciju i reformu postojećeg ekonomskog sistema.

Pojedini delovi moderne monetarne teorije su stariji od 100 godina, ali je pristup doživeo suštinski nastanak i razvoj početkom XXI veka. U nastavku ćemo se pozabaviti doktrinarnim postavkama same teorije i mogućnostima primene u kontekstu ekonomskih sistema “zemalja u razvoju”, kakva je i Republika Srbija.

## 2. PRINCIPI MODERNE MONETARNE TEORIJE

Moderna monetarna teorija, još poznata i pod nazivom *neočartalizam*, je sinteza (1) državne teorije novca Georg Friedrich Knappa, (2) kreditne teorije Alfred Mitchell–Innesa, (3) funkcionalnih finansija Abba Lerner, (4) pogleda na finansijski i bankarski sektor Hymana Minskog, (5) endogenosti nastanka novca i (6) pristupa sektorskog balansa Wynne Godleya.

(1) Tvorac državne ili čartalističke teorije novca je nemački ekonomista Georg Friedrich Knapp (1842–1926), ali se njeni koreni mogu naći u radovima grčkog filozofa Platona. U Knappovoj najpoznatijoj knjizi pod nazivom *The State Theory of Money* (1924) on zastupa tezu da bez uloge države ne možemo govoriti o nastanku novca. Vrednost novca, prema toj koncepciji, se izvodi iz institucionalnog kapaciteta države (vlade), a ne spontano na tržištu u odnosima trgovinske razmene. Novac je “stvorenje prava”. Zbog toga, teorija novca mora da krene od pravne istorije.

Državna teorija novca podrazumeva da država pravnim sistemom konstituiše i uvodi novac na svojoj teritoriji, ali to ne znači da država nužno kreira novac na operativnom nivou. Novac je kredit i on može nastati preuzimanjem različitih ugovornih obaveza u trgovini: na primer, uzimanjem zajmova. Država u tim situacijama obezbeđuje i garantuje izvršenje ugovora i određuje pravne uslove za njihovo sprovođenje. Zbog toga, John Maynard Keynes (2011) dolazi do dramatičnog zaključka: banke kreiraju novac i ne postoji neko unutrašnje ograničenje te njihove sposobnosti; jer, bez obzira koliko pozajme, zajmoprimac neće imati izbora izuzev da dobijeni novac položi u drugu banku i time će se, iz perspektive čitavog bankarskog sektora, krediti i depoziti uvek poništavati. (Graeber, 2011:54)

U okviru državne teorije novca su se iskristalisali i stavovi da ne postoji prirodna granica potrošnje države uz pomoć emitovanja sopstvene valute. To se obično shvata kao “štampanje novca” za finansiranje državne potrošnje i deficita. Međutim, ekonomska ortodoksija osuđuje takav vid potrošnje kao najlošiji i najštetniji za državu. Ona preporučuje prihode od oporezivanja ili emitovanje i prodaju državnih obveznica. Ti metodi i nameću nešto što se naziva “tržišna disciplina”: u slučaju poreskih prihoda ograničavanje javne potrošnje u skladu sa njima i ograničavanje budžetskog deficita i javne zaduženosti od strane rentijera, u skladu sa time šta oni smatraju da je prihvatljiv nivo tih kategorija. Državna teorija novca odbacuje te opšteprihvaćene zablude i smatra da stvaranje novca, prodaju obveznica i poreske prihode treba posmatrati kao različite delove procesa javne (državne) potrošnje, umesto kao izborne načine za finansiranje te potrošnje. Prema državnoj teoriji, potrošnja logično dolazi pre nego što država dođe do poreskih prihoda ili prodaje obveznica. Ako vlada primi u plaćanju poreza sopstvene obaveze, ona prvo mora da ih plasira pre nego što porezi mogu biti plaćeni. I ako za kupovinu državnih obveznica kupci plaćaju državnim obavezama, onda država mora potrošiti ili pozajmiti svoje obaveze pre nego što prodaje državne obveznice. (Wray, 2014)

(2) Prema kreditnoj teoriji novca, prodaja i kupovina proizvoda i usluga je njihova razmena za kreditni odnos. Iz toga sledi da vrednost samog kreditnog odnosa i novca nije određena bilo kojim materijalom (ili metalom) od kojeg se on u datim istorijskim odnosima pravi. Umesto toga, vrednost novca zavisi od kvaliteta kreditnog odnosa, odnosno od društvene, političke i ekonomske snage kreditora da nametne monetarne obaveze i verovatnoće da će dužnik ispuniti obaveze na koje se obavezao. Sam kredit i kreditni odnos se definiše kao stvaranje kupovne moći od strane banaka i njenog transfera ka preduzetnicima (Schumpeter, 1934). Svaki put kada kupimo nešto mi stvaramo dug, a svaki put kada prodamo nešto stvaramo kredit.

Korene kreditne teorije novca možemo naći kod Platona, ali se ocem može smatrati škotski ekonomista Henry Dunning Macleod (1821–1902). Prema njemu, novac i valute su nastali kao sredstva za simbolisanje duga, kao opšteg društvenog odnosa. Osnovni kvalitet novca je njegova “negocijabilnost”,

odnosno opšta prihvaćenost kao vidljivog simbola moći koja može lako da se transferiše. Novac, prema Macleodu, ne predstavlja i ne sadrži upotrebnu vrednost roba, nego je apstraktno pravo, kojim se mogu zahtevati robe i usluge, ali i neki drugi ustupci. Najnapredniji oblik takvog oblika novca – papirni, novac – nema unutrašnju vrednost, pa je prema tome vrednost plemenitih metala u metalnom novcu od sekundarne važnosti. (Macleod, 1889)

(3) Osnovni princip funkcionalnih finansija je da se uspešnost ekonomske politike treba meriti u skladu sa postavljenim ciljevima, Iako takav cilj može zvučati očigledno i danas se ekonomska politika vodi na osnovu dogmi tradicionalne ekonomije,<sup>1</sup> tako da se pristup funkcionalnih finansija može oceniti kao “dašak svežeg vazduha” u periodu između dva svetska rata, ali ni danas se ne može osporiti njegova aktuelnost. Država (vlada) treba da promoviše punu zaposlenost i cenovnu stabilnost, uz odgovarajuće instrumente u skladu sa datim okolnostima. Instrumente fiskalne politike – kao što su javna potrošnja i porezi, pozajmljivanje i vraćanje dugova od strane države i emitovanje i povlačenje novca – treba koristiti u skladu sa njihovim uticajem na ekonomiju,<sup>2</sup> a ne na osnovu toga šta ortodoksija smatra “održivim” i “neodrživim”. Prema tome, funkcionalne finansije suprotstavljaju naučni metod sholasticizmu i dogmatizmu glavnog toka ekonomske misli. Ukoliko je neko protiv zaduživanja države, javne potrošnje i budžetskog deficita, on treba da bude protiv tih mera zato što one mogu izazvati nezaposlenost, inflaciju, deflaciju ili neko drugo neželjeno ekonomsko stanje ili zato što sprečavaju prevazilaženje tih nepovoljnih okolnosti. Međutim, ukoliko te mere sprečavaju neželjena i promovišu željena stanja, treba ih iskoristiti za te svrhe. (Lerner, 1943) (Forstater, 1999)

(4) Razvijajući dalje ideje Keynesa, H. P. Minsky je došao do zaključka da se u finansijskom sistemu može tražiti jedan od glavnih krivaca za nastanak mnogih ekonomskih ekspanzija (bumova), krahova i rezultirajućih kriza. S obzirom da je novac značajan faktor u kapitalističkim ekonomijama, on ima uticaja na privredu i nastanak finansijskih kriza. To znači da Minsky krize objašnjava endogeno – razmatrajući inherentne probleme samog kapitalističkog ekonomskog poretka. Po njemu, unutrašnji mehanizam koji dovodi do „naduvavanja” i „pucanja” finansijskih mehura je akumulacija duga u kapitalnoj strukturi ekonomskih jedinica.

Suština teorijskog doprinosa Mynskog u razumevanju špekulativnih finansijskih mehura i rezultirajućih finansijskih kriza je i u razvoju *hipoteze o finansijskoj nestabilnosti (Financial Instability Hypothesis)*, gde se u samom nukleusu teorije nalaze uloga zaduživanja (duga) i investicija. Fundamentalni postulati te teorije su:

1. Mehanizmi tržišta kapitalističkog načina privređivanja ne mogu stvoriti održivi, sa stabilnim cenama, i ekvilibrijum na nivou pune zaposlenosti.
2. Duboki poslovni ciklusi se javljaju zbog atributa finansijskog sektora koji su od vitalnog značaja za kapitalizam. (Minsky, 2008:194)

On je zapazio da su ekonomije inherentno fragilne i da – za razliku od stavova monetarista i njihovih naslednika – stabilnost ekonomije zavisi od načina na koji se finansiraju investicije i pozicije u kapitalnoj aktivni. On je takođe zapazio da standardna ekonomska teorija uvek posmatra neku apstraktnu nefinansijsku ekonomiju i da na osnovu nje donosi zaključke o realnoj ekonomiji koja nesporno ima kompleksne finansijske i monetarne institucije (Minsky, 2008:192 i 193). Ti nalazi su aktuelni i danas, s tim što sada imamo posla sa daleko složenijim ekonomskim i finansijskim sistemom od onog o kojem je pisao Minsky.

Međutim, Minsky je otišao znatno dalje od pukog tvrđenja da su kapitalističke ekonomije inherentno nestabilne i da imaju sve fragilniju finansijsku strukturu. On je objasnio nastanak špekulativnih finansijskih mehura i dužničkih kriza praveći distinkciju između tri vrste finansiranja: hedž (*hedge*),

<sup>1</sup> Primer za to su ordoliberalna mastrihtska pravila po kojima budžetski deficit i javni dug za zemlje članice Evropske unije ne sme da prelazi 3% i 60% BDP–a, respektivno. Prema njima, zemlje moraju da poštuju ta pravila bez obzira na trenutnu ekonomsku situaciju.

<sup>2</sup> Misli se na stope javne potrošnje i poreza koje ne treba da budu ni veće ni manje od onoga što je dovoljno za kupovinu outputa na nivou pune zaposlenosti faktora proizvodnje po tekućim cenama. Ukoliko to znači da budžet uđe u deficit, da država treba da pozajmi više sredstava, ili da emituje više novca, to ne znači da je to dobro ili loše samo po sebi. To su samo sredstva za dostizanje ciljeva pune zaposlenosti i cenovne stabilnosti. (Lerner, 1943)

špekulativnog i Ponzi<sup>3</sup>. Prvo se odnosi na jedinice ekonomije koje su u stanju da iz svojih operativnih prihoda izvršavaju svoje ugovorene finansijske obaveze. Drugo je vezano za jedinice čije obaveze prevazilaze prihode u tekućem periodu, kompanije mogu iz tekućih prihoda da otplaćuju kamate, ali ne i glavnicu dužničkih obaveza. Za treću grupaciju se takođe očekuje da obaveze prevaziđu ostvareni prihod, ali je razlika u tome što troškovi finansiranja kod ovih jedinica ne mogu biti vraćeni iz redovnih poslovnih prihoda – kako glavnicu, tako i kamata – time povećavajući postojeći dug (one kapitalizuju kamatu u njihove strukture obaveza). Drugim rečima, Ponzi jedinice moraju da se dodatno zadužuju kako bi izmirile dospele obaveze. (Minsky, 2008:230 i 231) U periodima povoljne konjunktore samopouzdanje privrednika i finansijera je visoko, jer su ostvareni prihodi dovoljni za servisiranje dospelih obaveza. Zbog toga, privrednici se dodatno zadužuju i u povoljnim ekonomskim uslovima to donosi više dobiti. Kako se zaduživanje uvećava, sve veći broj privrednika polako prelazi iz kategorije hedž finansiranja u špekulativno i Ponzi. U toj fazi se dužnički mehur „naduvava”. Kada postane jasno da značajan broj privrednika neće biti u stanju da izmiri obaveze tada nastupa silazna faza poslovnog ciklusa i novo zaduživanje je otežano i poskupljuje. Što je kreditni mehur veći, silazna faza je bolnija i u ekstremnim slučajevima dolazi do potpunog sloma dužničko–poverilačkih odnosa i finansijske krize (koja, ukoliko monetarne vlasti ne intervenišu u cilju ponovnog uspostavljanja poverenja, dovodi do problema i u realnom sektoru).

Po tvrdnjama heterodoksnih ekonomista makroekonomski rast u današnjoj tzv. *neoliberalnoj eri* je zavistan od održavanja fragilnih kapitalnih struktura savremenih kompanija, karakterističnih po velikoj zaduženosti. To održavanje je u direktnoj vezi sa nivoom potrošnje koja je dalje zavisna od efekta bogatstva, indukovano inflacijom cena finansijske aktive (mehurima). Mehuri su endogeno stvoreni kreiranjem kreditnih mehura i finansijskim inovacijama (uglavnom nerazumljivim prosečnim tržišnim akterima). Monetarne vlasti dozvoljavaju mehurima da opstaju na tržištu usled kratkoročnih koristi za tržište. (Perić, 2015a: 57)

(5) Suština pristupa *endogenog novca* je da je količina novca u opticaju određena endogeno, što znači da je pod uticajem internih ekonomskih varijabli, a ne nametnuta od strane nekog egzogenog faktora i autoriteta kao što su centralne banke. To znači da, prema tom pristupu, novac nastaje kreditnim aktivnostima banaka i da su komercijalne i privatne banke te koje u savremenim kapitalističkim ekonomijama stvaraju i uništavaju novac. Za razliku od ortodoksnog pogleda koji stvaranje novca stavlja u kontekst teorije igara sa nultim ishodom, pristup endogenog novca shvata da kreditor ne mora da smanji sopstvenu potrošnju da bi novac pozajmio dužniku. Pristup endogenog novca u aktu odobravanja vidi i paralelno nastajanje depozita. Dobro kapitalizovane banke ne pozajmljuju rezerve ili ne posežu za depozitima da bi odobrile zajmove. One endogeno proširuju sopstveni bilans stanja i stvaraju novi kredit i depozit. Takođe, u suprotnosti sa konvencionalnom ekonomskom logikom, pristup endogenog novca uviđa da je novac prevashodno određen tražnjom za novcem, odnosno spremnošću ekonomskih subjekata da uzimaju nove kredite. Banke su u tom smislu samo ograničene tom spremnošću, jer regulatorno propisane rezerve i depozite one mogu pribaviti *ex post*. Dakle, neoklasični ili pristup monetarnog multiplikatora postulira da u lancu kreiranja novca rezerve od centralne banke imaju početnu ulogu, dok endogeni pristup ističe da rezerve dolaze na kraju, kada su krediti već odobreni.

(6) Sektorski balansi Wynne Godleya dele državnu (nacionalnu) ekonomiju na privatni, javni (državni) i uvozno–izvozni sektor (sektor interakcije nacionalne ekonomije sa drugim ekonomijama). Osnovna ideja tog pristupa je u suštini vrlo jednostavna: dohodak i izdaci za čitavu nacionalnu ekonomiju moraju biti jednaki. Razlike u prethodno navedenim sektorima mogu postojati, ali one moraju biti kontribuirane u drugim sektorima. Prema tome, ukoliko jedan sektor troši manje u odnosu na sopstveni dohodak, onda on protekom vremena povećava sopstvena potraživanja prema drugim sektorima; odnosno, on finansira deficite u drugim sektorima. Te razlike se nazivaju finansijski balansi i odatle i dolazi i ime ovog pristupa. Na primer, fiskalni deficit mora biti uravnotežen suficitima u privatnom i/ili

<sup>3</sup> Ponzi finansiranje je dobilo ime po Carlo Pietro Giovanni Guglielmo Tebaldo Ponziju (03. 03. 1882 –18. 01. 1949), poznatijem kao Charles Ponzi, a radi se o prevari gde se inicijalnim investitorima plaćaju prinosi od investicija ulozima novih ulagača. Dakle, to je piramidalna investiciona prevara jer se investitorima stvara privid o poslovanju sa dobiti, a ta „dobit” je rezultat novih kasnijih ulaganja.

uvozno–izvoznom sektoru.<sup>4</sup> To dalje znači da fiskalni deficiti na primer ne moraju biti isključivo diskrecionog karaktera, nego mogu biti odraz neravnoteža u drugim sektorima ekonomije. Pristup sektorskih balansa je takođe zanimljiv zbog toga što nam može ukazati na neodržive ekonomske procese, jer svaki rast balansa implicira promenu u javnom, privatnom ili stranom dugu, a oni ne mogu rasti bez relativnog dohodovnog ograničenja (Godley, 2003).

### 3. MOGUĆNOSTI PRIMENE MODERNE MONETARNE TEORIJE U ZEMLJAMA U RAZVOJU

Moderna monetarna teorija bi svakako mogla da se primeni u okruženju tranzicijskih zemalja i tamo bi mogla da predstavlja legitimnu alternativu postojećem neoliberalnim modelu koji se sprovodi u tim zemljama. Prva stvar koju je potrebno uraditi da bi se došlo do “srca” te doktrine je sprovođenje opsežne reforme monetarnog sistema (Perić, 2015b) koja bi podrazumevala menjanje uloge centralne banke od valutnog odbora ka finansijskoj instituciji koja bi mogla da vodi monetarnu politiku, a ne samo da praktično bude menjačnica. To bi zahtevalo oslobađanje domaće valute od vezanosti za svetski jake valute (evro), otklanjanje posredništva poslovnih (komercijalnih) banaka između države i centralne banke i vraćanje ingerencija centralnoj banci u kreiranju novčane mase. Tim merama bi se sprečili kreditni mehuri, jer se pokazalo da banke u periodima ekspanzije odobravaju previše kredita (stvaraju kreditni novac) i proizvode inflaciju cena robe i aktive, dok u kriznim periodima premalo kreditiraju i to prati deflacija.

Sprovedenom monetarnom reformom bi se onda smanjio pritisak na javne finansije. Eliminisanjem inkorporiranog duga iz novca bi nestala zaduženost iz sistema. U suprotnom, u odsustvu značajnije količine državno emitovanog novca bez inkorporiranog duga neophodne društvene investicije (troškovi) moraju da sačekaju da novac izdaju privatne banke, da novac počne da cirkuliše u ekonomiji i da se profiti ostvare i najamnine isplate; koji se onda – uglavnom nevoljno – oporezuju. Takav pristup dovodi do toga da prioriteta finansijska profitabilnost nameće negativne posledice u društvu (u smislu društvenog i ekonomskog raslojavanja) i prirodnom okruženju (zagađenje i uništavanje ekosistema). Umesto da se čeka da kapitalističko monetarno kolo sa uključenim dugom proizvede oporeziv dohodak, bilo bi znatno celishodnije za zajednicu da finansira javne potrebe sa državnim novcem bez duga. Taj novac bi mogao da cirkuliše onda i u široj ekonomiji. Ako bi se ponuda novca dobro kontrolisala i balansirala između proizvodnje i potrošnje, ne bi bilo potrebe da se dohodak oporezuje da bi se finansirale javne potrebe. U tom slučaju bi oporezivanje moglo da se koristi za redistribuciju dohotka i zaštitu životne sredine, što bi dovelo do pravednije raspodele dohotka i smanjenja ekološki štetnog ponašanja. (Mellor, 2012)

Na kraju, pristup sektorskih balansa bi omogućio povećanje svesti o održivosti ekonomskog sistema. Primenom tog koncepta uravnotežili bi se različiti sektori ekonomije i onda ne bi bilo moguće voditi politiku deindustrijalizacije a njene posledice “lečiti” zaduživanjem, kao što je to slučaj u zemljama u razvoju i Srbiji. Nosioi ekonomske politike bi na taj način na zdravim osnovama mogli da vode ekonomiju u pravcu pune zaposlenosti.

### 4. ZAKLJUČAK

Kao što možemo videti, sastavni činioi moderne monetarne teorije nisu novi, ali je novo nastojanje da se oni integrišu u logički zaokružen sistem vođenja ne samo monetarne, nego i fiskalne politike. Prvi pokušaji navedene sinteze se događaju krajem 1990–ih godina sa radovima američkog ekonomiste Larry Randall Wraya<sup>5</sup>. Od tada, pod uticajem knjiga, naučnih i stručnih članaka i blogova, moderna monetarna teorija je izrasla u alternativu konvencionalnom shvatanju novca, monetarne politike i brojnih drugih ekonomskih pitanja. Ona analizira savremene kapitalističke ekonomije i njihove monetarne sisteme kroz državno uvedeni papirni novac (fijat novac). Države imaju monopol u izdavanju novca i valute u bilo materijalnom, bilo nematerijalnom obliku uz različite denominacije. Zbog toga, država (vlada) ima neograničen kapacitet za plaćanje roba i usluga i neograničenu mogućnost pružanja sredstava drugim sektorima ekonomije. Prema tome, nesolventnost i stečaj države nije moguća, jer ona uvek može da

<sup>4</sup> Fiskalni deficiti su nakon Velike recesije bili uglavnom rezultat pogoršanja ekonomske konjunktore, odnosno prelaska iz faze buma u fazu kraha. Drugim rečima, privatni sektor je iz deficita prešao u suficit, pa je država (vlada) otišla u fiskalni deficit kako bi uravnotežila sektore.

<sup>5</sup> Na prvom mestu videti: Wray (1998).

izmiri svoje obaveze državno stvorenim novcem. Dakle, suverene države nisu ograničene tzv. *tvrdim finansijskim ograničenjima* kao što tvrdi ekonomska ortodoksija i mogu da koncentrišu svoje napore u pravcu postizanja pune zaposlenosti faktora proizvodnje i finansijske i cenovne stabilnosti. To su važni zasebni ciljevi kojima treba nezavisno jedno od drugog težiti uvođenjem strukturnih politika, nezavisnih od aktuelne političke situacije. Moderna monetarna teorija odbacuje tradicionalni izbor između nezaposlenosti i inflacije i ne oslanja se na ekonomski rast i politiku “finog podešavanja” makroekonomskih varijabli za dostizanje pune zaposlenosti. (Wray i Tymoigne, 2013)

Moderna monetarna teorija je aplikativna koncepcija sa konkretnim predlozima za vođenje ekonomske politike u njenim monetarnim, fiskalnim i finansijskim delovima. Ona – pod uticajem teorijskih doprinosa Keynesa i Minskog – prepoznaje da su nezaposlenost, arbitrarna distribucija dohotka, cenovna nestabilnost i finansijska nestabilnost glavni problemi tržišnih ekonomija i da je državni intervenizam u tom kontekstu neophodan. Međutim, za razliku od stavova neoklasične sinteze i Novih Kenzijanaca, moderna monetarna teorija smatra da država treba da bude kontinuirano uključena u svim fazama poslovnog ciklusa, stavljajući u pogon strukturne makroekonomske mehanizme i programe koji direktno utiču na radnu snagu, cenovne mehanizme i investicione projekte, uz permanentnu kontrolu finansijskih aspekata. Takvi programi bi bili univerzalni i znatno više strukturnog nego diskrecionog karaktera, pa bi samim time posedovali i visok stepen imuniteta na posledice političkog ciklusa. S obzirom da svaki takav sistemski i strukturalni pristup pre ili kasnije neminovno pokazuje sopstvenu rigidnost, moderna monetarna teorija predviđa i određeni diskrecioni prostor u okviru sopstvenih instrumenata, ali to nisu privremene i ograničene monetarne i fiskalne politike “finog podešavanja” kakve podržavaju škole ekonomske misli sklone ortodoksnoj intepretaciji kejkijanizma.

## Spisak literature

1. Forstater, M. (1999), "Functional Finance and Full Employment: Lessons from Lerner for Today?", *Levy Economics Institute*, Working Paper No. 272.
2. Godley, W. (2003), "The U.S. Economy: A Changing Strategic Predicament", *Strategic Analysis*, Levy Economics Institute.
3. Graeber, D. (2011), *Debt: The First 5000 Years*, New York: Melville House.
4. Ingham, G. (2013), "Revisiting the Credit Theory of Money and Trust," u: Pixley, J. (editor), *New Perspectives on Emotions in Finance*, London: Routledge, str. 121–139.
5. Innes, M. A. (1914), "Credit Theory of Money", *The Banking Law Journal*, Vol. 31, January, str. 151–168.
6. Innes, M. A. (2004), "What is Money", *Credit and State Theories of Money*, Cheltenham: Edward Elgar, str. 14–49.
7. Keynes, M. J. (2011), *A Treatise on Money: The Pure Theory of Money and The Applied Theory of Money*, Eastford: Martino Fine Books.
8. Knapp, F. G. (1924), *The State Theory of Money*, London: Macmillan & Company.
9. Lerner, P. A. (1943), "Functional Finance and the Federal Debt", *Social Research*, Vol. 10, str. 38–51.
10. Lerner, P. A. (1947), "Money as a Creature of the State", *The American Economic Review*, Vol. 37, No. 2, Papers and Proceedings of the Fifty–ninth Annual Meeting of the American Economic Association, May, str. 312–317.
11. Macleod, H. D. (1889), *The Theory of Credit*, New York: Longman, Green and Co.
12. Mellor, M. (2012), "Money as a Public Resource for Development", *Development*, Vol. 55, No. 1, March, str. 45–53.
13. Minsky, H. (2008), *Stabilising Unstable Economy*, New York: McGraw–Hill.
14. Minsky, H. (2016), *Can "It" Happen Again?: Essays on Instability and Finance*, New York: Routledge.
15. Perić, R. M. (2015a), *Špekulativni finansijski mehuri savremenog kapitalizma*, Beograd: Visoka škola modernog biznisa.
16. Perić, R. M. (2015b), "Kritička analiza uloge novca, duga, monetarnog sistema i finansijskog sektora u savremenoj ekonomiji", *Liderstvo i menadžment: država, preduzeće, preduzetnik, LIMEN 2015*, December, 10<sup>th</sup>, 2015, <http://www.limen.org.rs>, str. 567–573.
17. Schumpeter, J. A. (1934), *The Theory of Economic Development: An Inquiry into Profits, Capital, Credit, Interest and the Business Cycle*, Cambridge: Harvard University Press.
18. Wray, R. L. (1998), *Understanding Modern Money: The Key to Full Employment and Price Stability*, Northampton: Edward Elgar Publishing.
19. Wray, R. L. i Tymoigne, E. (2013), "Modern Money Theory 101: A Reply to Critics", *Levy Economic Institute of Bard College*, Working paper 778, [http://www.levyinstitute.org/pubs/wp\\_778.pdf](http://www.levyinstitute.org/pubs/wp_778.pdf) (poslednji pristup 26. 07. 2016).
20. Wray, R. L. (2014), "From the State Theory of Money to Modern Money Theory: An Alternative to Economic Orthodoxy", *Levy Economic Institute of Bard College*, Working paper 792, [http://www.levyinstitute.org/pubs/wp\\_792.pdf](http://www.levyinstitute.org/pubs/wp_792.pdf) (poslednji pristup 07. 06. 2016).



# PRILAGODBA HRVATSKOG PRAVNOG PORETKA EUROPSKOJ PRAVNOJ STEČEVINI

## ADJUSTING THE CROATIAN LEGAL ORDER TO THE EUROPEAN ACQUIS

Nives Mišić<sup>1</sup>, student

Mentor: Ivan Belaj<sup>1</sup>, mag. iur., pred.

---

<sup>1</sup> *Veleučilište „Lavoslav Ružička“ u Vukovaru*

---

### 1. UVOD

Predmet ovoga rada odnosi se na način prilagodbe hrvatskog pravnog poretka europskoj pravnoj stečevini. Uz kratka objašnjenja osnovnih odnosno temeljnih podataka doći ćemo do vrlo jasne predodžbe i cilja ovoga rada.

Kako bih što bolje mogli razumjeti i usporediti samu prilagodbu hrvatskog pravnog poretka europskoj pravnoj stečevini, najprije bih se trebali ukratko upoznati sa položajem Hrvatske u Europskoj uniji, dotaknuti se sporazuma koje je Hrvatska potpisala sa Europskim zajednicama i njihovim državama članicama i spomenuti samu europsku stečevinu.

Da bi Hrvatska pristupila Europskoj Uniji, morala je svoje zakonodavstvo uskladiti sa zakonodavstvom zajednice kojoj pristupa, što je sasvim jedan logičan slijed. Tako je i nastupio Sporazum o stabilizaciji i pridruživanju s Europskim zajednicama i njihovim državama članicama 29. listopada 2001. godine, a isti je na snagu stupio 1. veljače 2005. godine.

Sporazum će voditi hrvatsku prema integraciju u Europsku uniju. Sama riječ integracija znači obnavljanje, dopunjavanje nečega onim što mu je bitno, odnosno prelazak iz jednog rastrojenog i rasutog stanja u sređeno stanje, također znači i ujedinjavanje više organizacija u jednu veću. Ista je stvar kada i u vlastitom životu pristupamo ili ulazimo u nešto novo, ulazimo pod određenim uvjetima, našim vlastitim i onim postavljenim od druge strane. Ispunjavajući te uvjete poustajemo dio nečega, obnavljamo se i ujedno mijenjamo. Isto tako i Hrvatska postupkom usklađivanja prihvaća nešto novo, daje i odbija. Potpuna usklađenost postigla se u roku od šest godina od stupanja na snagu sporazuma, tj. do veljače 2011. godine, no Hrvatska je Vlada skratila rokove.

### INTRODUCTION

The subject of this seminar paper refers to the way of adapting the Croatian legal order to the European acquis. With a brief explanation of basic data, we will come to a very clear conception, as well as the aim of this paper. In order to better understand and compare the adjustment of the Croatian legal order to the European acquis as well as possible, it is necessary to briefly get acquainted with position of Croatia in the European Union, and touch on the agreement signed by Croatia with European Communities and their Member States, as well as mention the European acquis itself. In order for Croatia to be able to join the European Union, it had to align its legislation with the legislation of the community it was joining, which is a logical sequence. That is how the Stabilization and Association Agreement with the European Communities and their Member States took place on 29 October 2001., before coming into force on 1 February 2005. The agreement will lead Croatia towards integration into the European Union. The word integration itself means restoring, supplementing something with something essential to it; passing from a fragmented and scattered state to a stable state. It also means the unification of multiple organizations

into one larger one. The same thing happens when we approach or enter something new in our own lives, we enter under certain conditions – our own, or ones set up by the other side. By fulfilling those conditions, we become a part of something, we are renewed and changed. Croatia is doing the same with the harmonization process – it accepts something new, gives and rejects. Complete coordination has been achieved within six years from moment the agreement came into force until February 2011., but the Croatian government has shortened the deadlines.

## 2. PRIDRUŽIVANJE HRVATSKE U EUROPSKOJ UNIJI I NASTALE PROMJENE

### 2.1 Pridruživanje Hrvatske Europskoj Uniji

Kako bi smo mogli što bolje razumjeti sam način prilagodbe hrvatskog pravnog poretka europskoj pravnoj stečevini moramo znati ponešto i o pravnoj stečevini Europske unije.

Cjelokupno zakonodavstvo i praksa Europske unije se naziva pravnom stečevinom zajednice, a obuhvaća sva prava i obveze država članica te institucije Europske unije. Pravna stečevina se stalno razvija. Prihvatanje pravne stečevine znači priznavanje trenutnog stanja u Europskoj uniji. To znači da pravna stečevina mora odražavati i tekuće promjene na razini Europske unije.

Hrvatska je 1. srpnja 2013. postala dvadeset i osma članica Europske unije i uz Grčku, koja je u Uniju ušla 1981. godine, jedina je država koja je sama ušla u EU. Nakon što je Hrvatska 2003. godine podjela zahtjev za članstvo, počelo se kalkulirati hoće li Hrvatska moći ući u Europsku uniju, odnosno hoće li moći zadovoljiti uvjete koji će se pred njom naći.

Put Republike Hrvatske za ulazak u Europsku uniju trajao je više od dvanaest godina. Formalno je započeo 2001. godine potpisivanjem Sporazuma o stabilizaciji i pridruživanju, nastavio se podnošenjem zahtjeva za članstvo 2003. godine. Republika Hrvatska dobila je status kandidata 2004. godine, a iduće 2005. godine započeli su pregovori koji su završili u lipnju 2011. godine i te iste godine u prosincu potpisali Ugovor o pristupanju Europskoj uniji. U siječnju 2012. godine održan je drugi, nakon onog o neovisnosti 1991, državni referendum na kojem je 66% građana reklo DA hrvatskom članstvu u Europskoj Uniji, a nakon što je dvadeset i sedam država članica u svojim parlamentima ratificiralo ugovor, 1. srpnja 2013. godine Republika Hrvatska postala je punopravna članica čime je ostvarila svoj strateški cilj i najveći uspjeh nakon uspostave Hrvatske države.

U Europsku uniju ušli smo pripremljeni kao ni jedna zemlja prije nas. Ni jedna država prije nas nije imala mjerila za otvaranje i zatvaranje poglavlja. Naši su pregovori sadržavali veći broj poglavlja nego što ih je imala i jedna država prije. (*Pridruživanje Hrvatske Europskoj uniji, Katarina Ott, 2004.*)

Hrvatska je prva zemlja koja je imala posebno poglavlje – pravosuđe. Time smo stvorili standarde i mjerila za zemlje koje će doći u budućim krugovima proširenja, ali stvorili smo i temelje za ocjenjivanje stanja pravosuđa ostalih zemalja članica što je velik doprinos i za funkcioniranje same Europske unije ( u 6,5 godina pregovarali smo u 35 poglavlja u kojima je bilo 400 mjerila).

### 2.2 Nastale promjene ulaskom u Europsku Uniju

Mnogi Europsku uniju nazivaju jednom velikom obitelji, u kojoj su okupljene mnoge različitosti kako bi se iz njih zapravo izvuklo najbolje i kako bi se u toj različitosti države nadopunjavale.

Pitamo se što drugi misle o nama? Stručnjaci MMF-a u pregledu stanja u zemljama u tranziciji dokazuju kako tzv. Vanjska sidra, npr. Priklučenje EU, ubrzavaju institucionalne reforme. Postoji jedno tranzicijsko gospodarstvo koje rezultatima nadmašuje sve zemlje, a to je Hrvatska.

Članstvo u Europskoj uniji omogućuje mobilnost, odnosno mogućnost putovanja bez viza i putovnica. Za mlade, mobilnost znači jednostavniji pristup programima EU-a te mogućnost zapošljavanja u EU i bez posebnih radnih dozvola. (<http://www.mvep.hr/Hrvatska-28-clanica-Europske-unije.pdf>)

Međutim, neke od članica su u prijelaznom razdoblju, a najdulje do 2020. g. zadržale obvezu izdavanja radnih dozvola za hrvatske državljane. To su: Austrija, Belgija, Cipar, Francuska, Grčka, Italija, Luksemburg, Malta, Nizozemska, Njemačka, Slovenija, Španjolska, Velika Britanija.

Hrvatski građani mogu izravno utjecati na politiku Europske unije, glasovanjem i kandidiranjem na izborima za Europski parlament, ali i putem Europske građanske inicijative, kroz koju najmanje jedan

milijun građana iz najmanje 7 članica može pozvati Europsku komisiju da podnese zakonodavni prijedlog u područjima u kojima EU ima zakonodavnu nadležnost.

Bolja je zaštita prava potrošača, jača je kontrola kvalitete proizvoda, posebno kada je riječ o kvaliteti i sigurnosti hrane, a veće su mogućnosti pristupa informacijama o robama i uslugama na tržištu. Putovanje zemlje članice Europske unije samo s osobnom iskaznicom, ali onom izdanom nakon 1. siječnja 2003. godine. Vaš kućni ljubimac sa svojom putovnicom, u kojoj su evidentirana cijepljenja, može nesmetano putovati unutar EU-a. Ljubimci također moraju imati i mikročip koji očitava informacije o vlasniku. Nema carine ni za robu naručenu poštanskim putem iz bilo koje druge države članice EU. (<http://www.mvep.hr>)

### 3. PREGOVARAČKI PROCES

Glavna svrha pregovora o članstvu jest osigurati da Hrvatska bude sposobna usvojiti i provesti pravnu stečevinu. Budući da se u pregovorima utvrđuju uvjeti po kojima će Hrvatska pristupiti Europskoj uniji ovaj proces zapravo postaje zadatak za Hrvatsku da pokuša na najveću moguću mjeru koristiti i smanjiti poteškoće koje proizlaze iz članstva. Ti uvjeti nazivaju se kriteriji iz Kopenhagena. To su politički, gospodarski i preuzimanje pravne stečevine, što nas najviše zanima. Proces pregovaranja o usklađivanju zakonodavstva s pravnom stečevinom odvija se u pravnom kontekstu u kojem EU i Hrvatska razgovaraju o tome jesu li hrvatski naponi vezani uz preuzimanje pravne stečevine u nacionalno zakonodavstvo zadovoljavajući.

Nakon što je službeno dobila status države kandidatkinje, idući važan korak u pridruživanju Hrvatske Europskoj uniji je otvaranje pristupnih pregovora, koji su formalno otpočeli 3. listopada 2005. godine, održavanjem prve sjednice međuvladine konferencije između država članica EU-a i Republike Hrvatske, a završili 30. lipnja 2011. godine. Pregovori o pristupanju čine središnji dio cjelokupnog procesa pristupanja u članstvu Europske unije, koji započinje podnošenjem zahtjeva za članstvo, a po okončanju pregovora završava potpisivanjem, ratifikacijom te stupanjem na snagu Ugovora o pristupanju Europskoj uniji (*Pridruživanje hrvatske Europskoj uniji, Katarina Ott, 2004.*).

#### 3.1. Tko pregovara?

Pristupni pregovori između Republike Hrvatske i Europske unije otvoreni su 3. listopada 2005. godine, nakon čega je započeo postupak analitičkog pregleda usklađenosti hrvatskog zakonodavstva s pravnom stečevinom Europske unije (eng. screening).

Pregovaraju države članice Europske unije i država kandidatkinja. Pregovaračka stajališta EU-a u ime država članica zastupa predsjedavajući Vijeća Europske unije, dok je Europska komisija zadužena za tehničku provedbu pregovora. Na hrvatskoj strani pregovore vodi Državno izaslanstvo Republike Hrvatske za pregovore o pristupanju RH Europskoj Uniji na čelu s ministrom vanjskih poslova i europskih integracija te Pregovaračka skupina za vođenje pregovora na čelu s glavnim pregovaračem. Vlada Republike Hrvatske 7. travnja 2005. godine donijela je Odluku o uspostavljanju strukture za pregovore koja, osim navedenih tijela, uključuje i Koordinaciju za pregovore, radne skupine za pripremu pregovora po pojedinim poglavljima pregovora - pravne stečevine Europske unije, Ured glavnog pregovarača i Tajništvo Pregovaračke skupine. (<http://www.mvep.hr/hr/hrvatska-i-europska-unija/pregovori/>)

#### 3.2. Analitički pregled usklađivanja

Proces usklađivanja nacionalnih zakona sa pravnom stečevinom EU traje i dalje u Hrvatskoj i ona je pripremila plan sveukupnih mjera kako bi napredovala u tom području ( Nacionalni program RH za pridruživanje EU ). Međutim Europska komisija provodi iscrpnu analizu hrvatskog zakonodavstva kako bi utvrdila da je Hrvatska na zadovoljavajući način preuzela tu pravnu stečevinu. Taj postupak nazivamo analitički pregled.

Analitički pregled uključuje utvrđivanje pravnih normi koje su u skladu s pravnom stečevinom, načela koja treba izmijeniti i dopuniti te mjere koje treba provesti. Republika Hrvatska sukladno čl. 4. Ustava Republike Hrvatske počiva na diobi vlasti na zakonodavnu, izvršnu i sudbenu vlast. (*Ustav Republike Hrvatske pročišćeni tekst Narodne novine br. 56/90, 135/97, 8/98, 113/00, 124/00, 28/01, 41/01, 55/01, 76/10, 85/10, 05/14*)

Pridruživanjem zemljama Europske unije također ulazimo u zajednicu različitih pravnih sistema i stoga su potrebna objektivna načela i standardi koji pridonose efikasnoj državi i služe građanima u skladu sa javnim interesom i općim dobrom. Analitičkim pregledom Hrvatska je dobila prethodna upozorenja o pitanjima koja će najvjerojatnije u pregovorima predstavljati problem. Pregled započinje s poglavljima za koje je manje vjerojatno da će uzrokovati probleme. (*Usklađenost hrvatskog zakonodavstva i prakse sa standardima Europske konvencije za zaštitu ljudskih prava i temeljnih sloboda, Ivana Radačić, 2011.*)

### 3.3. Izazov usklađivanja

Sam proces usklađivanja predstavlja izazov za države kandidatkinje tako i za Hrvatsku. U trenutku pristupanja EU, zakonodavstvo države kandidatkinje mora biti u skladu sa pravnom stečevinom Europske unije, međutim usklađivanje nacionalnog zakonodavstva sa pravnom stečevinom podrazumijeva mnogo više od unošenja teksta pravne stečevine u zakone Republike Hrvatske. Najprije Hrvatska mora dokazati da je sposobna primijeniti usklađene zakone. Vijeće za opća pitanja donosi zaključke u kojima je naglašeno da je razvoj administrativne i pravne sposobnosti ključni vid priprema za pristup.

## 4. PRILAGODBA I OCJENA USKLAĐENOSTI

Pregovori o punopravnom članstvu u Europskoj uniji između EU-a i bilo koje države kandidatkinje, pa tako i Hrvatske, teku u dvije faze. Prije nego što se započne sa samim pregovorom pravne stečevine Europske unije provodi se već spomenuti analitički pregled i ocjena usklađenosti samog zakonodavstva.

Tijekom toga postupka unutar zakonodavstva pojedine države kandidatkinje, utvrđuju se područja koja se trebaju prilagoditi zakonodavstvu EU-a te se ocjenjuje razina usklađenosti određenih područja i potreba daljnje prilagodbe samom zakonodavstvu EU-a.

Nakon analitičkoga pregleda otvaraju se pregovori o pojedinim poglavljima pregovora čime započinje sadržajna faza pregovora o uvjetima pod kojima će država kandidatkinja prihvatiti, primijeniti i provesti pravnu stečevinu Europske unije u odgovarajućem poglavlju. Usprkos nastojanjima Hrvatske da se pregovori odvijaju kontinuiranim tijekom, krajem 2008. godine došlo je do zastoja, koji je trajao do rujna 2009. godine. Unatoč tome, Hrvatska je nastavila provođenje reformi i priprema za članstva, tako da su 30. lipnja 2011. pregovori zatvoreni.

Republika Hrvatska postala je 28. punopravna članica Europske Unije 1. srpnja 2013. godine.

## 5. UTJECAJ PRAVNIH PRAVILA EUROPSKE UNIJE NA PRAVNE SUSTAVE DRŽAVA ČLANICA

Pravna stečevina Europske Unije dijeli se na odredbe primarnog i sekundarnog prava. Primarno pravo Europske Unije najvišeg je ranga, a čine ga osnivački ugovori i načela prava Europske unije. Pod primarnim pravom Europske Unije ipak se najčešće razumijevaju dva temeljna pravna dokumenta na kojima je izgrađen cjelokupan pravni sustav (sekundarno pravo) Europske Unije. To su Ugovor o Europskoj uniji (*Treaty on European Union (dalje: TEU), OJ C 326, 26.10.2012. – Consolidated version*) te Ugovor o funkcioniranju Europske unije (*Treaty on functioning of European Union (dalje: TFEU) OJ C 326, 26.10.2012. – Consolidated version*). Navedeni Ugovori temelj su prava Europske Unije, a jedno od pitanja koja rješavaju je i nadležnost za uspostavu pravne regulative u određenim područjima. Iz TEU proizlazi kako za pitanja u kojima Europska unija nema nadležnost uređivanja pravnih odnosa, nadležnost zadržavaju države članice. Nadalje, nadležnost Europske unije određena je načelom dodjeljivanja, odnosno Unija ima nadležnost samo u području za koje su joj istu dodijelile države članice, i to upravo navedenim Ugovorima. Pitanje nadležnost Unije daljnje je razrađeno načelima supsidijarnosti i proporcionalnosti. Prema načelu supsidijarnosti, u područjima koja nisu u njezinoj isključivoj nadležnosti, Unija djeluje samo ako i u mjeri u kojoj ciljeve predloženog djelovanja države članice ne mogu dostatno ostvariti na središnjoj, regionalnoj ili lokalnoj razini, nego se zbog opsega ili učinka predloženog djelovanja oni na bolji način mogu ostvariti na razini Unije (čl. 5. TEU). Načelo proporcionalnosti pak određuje da djelovanje Unije, misli se na obuhvat pravnog uređenja pojedinih područja, ne smije prelaziti granice potrebnog radi ostvarivanja ciljeva iz Ugovora. Ranije navedeno predstavlja kratki prikaz uređenja nadležnosti

pravnog uređenja Europske Unije, no odvojeno je pitanje dodjeljivanja nadležnosti za pojedina područja, koje određuje TFEU. Unija ima isključivu nadležnost za pojedina područja, a koja je određena Ugovorima. Ukoliko za neko područje Unija ima isključivu ovlast pravne regulacije, tada za ta područja države članice nemaju samostalne ovlasti, već to mogu činiti isključivo ako ih na to ovlasti Unija ili je to potrebno radi provedbe akata Unije (čl. 2., st. 1. TFEU). Po provedbom akata Unije misli se prvenstveno na implementaciju ciljeva sadržanih u direktivama ili općenito na donošenje provedbenih propisa koji omogućuju provedbu prava Unije, u kojima ona ima isključivu nadležnost, u državama članicama Unije. Područja u kojima Unija ima isključivu nadležnost su: unutarnje tržište, carinska unija, zajednička trgovinska politika, monetarna politika za države članice u kojima je euro službena valuta, očuvanje morskih bioloških resursa u okviru zajedničke ribolovne politike te sklapanje međunarodnih ugovora (čl. 3. TFEU).

Odvojeni je slučaj ukoliko Unija i države članice dijele nadležnost za pravno uređenje. Kada je Ugovorima Uniji u određenom području dodijeljena nadležnost koju ona dijeli s državama članicama, pravno obvezujuće akte u tom području mogu donositi i usvajati Unija i države članice. Države članice svoju nadležnost izvršavaju u onoj mjeri u kojoj Unija ne izvršava svoju nadležnost. Države članice svoju nadležnost ponovno izvršavaju u mjeri u kojoj je Unija odlučila prestati izvršavati svoju nadležnost (čl. 2. st. 2. TFEU). Podijeljenu nadležnost Unija i države članice imaju u područjima: unutarnjem tržištu, socijalnoj politici za aspekte utvrđene u TFEU, ekonomskoj, socijalnoj i teritorijalnoj koheziji, poljoprivredi i ribarstvu, osim očuvanja morskih bioloških resursa, okolišu, zaštiti potrošača, prometu, transeuropskim mrežama, energetici, području slobode, sigurnosti i pravde te zajedničkoj brizi za sigurnost u pitanjima javnog zdravstva.

Zaključno o razgraničenju nadležnosti između Unije i država članica, države članice zadržavaju isključivu ovlast za pravno uređivanje područja za koja ili Unija nema isključive ovlasti ili ih ne dijeli s državama članicama.

Do sada smo definirali primarno pravo Unije kao i nadležnost Unije odnosno država članica za pravno uređenje pojedinih područja, a u ovome poglavlju nam preostaje ukratko prikazati načine na koje Unija ostvaruje svoju nadležnost. Unija za tu potrebu, prema TFEU, ima na raspolaganju nekoliko pravnih akata od kojih su najznačajnije uredbe i direktive. Uredbe su pravni akti Unije s obvezujućim i izravnim djelovanjem, što znači da se primjenjuju bez posebnog akta država članica. S druge strane direktive su također obvezujući akti Unije, ali bez izravnog djelovanja, što znači da države članice imaju obvezu u predviđenim rokovima implementirati ciljeve direktiva u vlastito zakonodavstvo. Ovdje ističemo važnost čl. 115. TFEU koji daje ovlast Uniji na donošenje direktiva za usklađivanje onih zakona ili drugih propisa država članica koji neposredno utječu na uspostavu ili funkcioniranje unutarnjeg tržišta. Obveza implementacije ciljeva iz direktiva je na državama članicama, a koje toj obvezi udovoljavaju na različite načine. Ti načini mogu biti primjerice izrada potpuno novih zakonskih ili podzakonskih propisa, izmjene i dopune postojećih propisa itd. Na primjeru Republike Hrvatske uočavamo kako se hrvatski zakonodavac odlučio za metodu transponiranja ciljeva i odredbi direktiva u postojeći nacionalni zakonodavni okvir. Takvo transponiranje pravnih pravila Unije ima neminovan utjecaj na nacionalni pravni sustav države članice, jer ne smijemo smetnuti s uma kako Unija broji 28 država članica koje možemo grupirati u barem 4 velika pravna sustava (germanski, romanski, anglosaksonski i skandinavski) s još brojnijim inačicama. Nametanje bilo kakvih uniformnih rješenja svakako djeluje različito na pravne poretke država članica jer osnova na koju se primjenjuju pravila Unije nije identična što dovodi do različitih rezultata. Na primjeru Republike Hrvatske možemo jasno vidjeti kako nastojanje da se udovolji ciljevima iz direktiva dovodi do uvođenja potpuno novih pravnih instituta u pravni poredak Republike Hrvatske (primjerice uvođenje prava na odustajanje od ugovora u *Zakonu o zaštiti potrošača, Narodne novine br. 41/14, 110/15*), zatim do izdvajanja nekih pravnih područja iz dosadašnje cjeline poput primjerice izdvajanja ugovora između potrošača i kupaca iz dosadašnjeg sustava obveznog prava Republike Hrvatske. Dakle, možemo zaključiti kako obveza udovoljavanja ciljevima iz direktive ima za posljedicu utjecaj na pravne poretke država članica, a koja se ogleda u fragmentaciji pravnih područja, uvođenju potpuno novih pravnih instituta, a što sve skupa zasigurno ne pridonosi konzistentnosti pravnog poretka države članice (*Full harmonisation as a regulatory concept and its consequences for the national legal orders. The example of the Consumer rights directive, Marco B.M. Loos, 2010*).

## 5. NACIONALNI SUDOVI

### 5.1 Korištenje nacionalnih sudova

Direktive treba transportirati u nacionalni zakon čime bi se stvorila nacionalna prava za korištenje prava Europske unije. Prava i obveze građana moraju biti zaštićena od strane nacionalnih sudova. Pored specifičnih mjera koje omogućuju direktive o pravnim lijekovima, Ugovor, uz potporu Europskog suda pravde, koji je davao mogućnost nadoknade štete za kršenje primarnih i sekundarnih prava Europske unije. To potiče iz same prirode prava Europske unije da stvara prava na koja se pojedinci mogu osloniti na nacionalnim sudovima.

Slučaj direktiva je problematičniji od provođenja odluka ugovora, obzirom da su direktive obvezujuće samo u smislu postignutog rezultata i samo državama članicama kojima su upućene, a u nacionalnim vlastima ostavljaju na izbor oblike i metode. Direktive mogu imati neposredan učinak ako ispunjavaju tri uvjeta, međutim neposredan efekt takvih direktiva ograničen je na dva načina.

Prvi način je da su direktive obvezujuće samo u smislu rezultata koji trebaju postići, a drugi način je ograničenje direktiva koje su upućene državama članicama – obveza provođenja je na njima i nikom drugom. (*public procurement for economic operators – EU procurement rules and procedures*).

Nadalje, nacionalni sudovi imaju obvezu primjene i poznavanja prava Unije, poglavito uredbi koje imaju neposredno djelovanje, a što nerijetko izaziva probleme u praksi što u konačnici

## 6. ZAKLJUČAK

Iako najmlađa članica, status Hrvatske u Europskoj uniji je potpuno ravnopravan statusu svih ostalih država članica. Svima nama, uzor su uvijek razvijene i uređene države zapadne Europe i Skandinavije. Da bi se približili standardu življenja građana tih država moramo mijenjati puno toga a prvo u našem mentalitetu prije same prilagodbe pravnog poretka europskoj pravnoj stečevini. Kao i svaka promjena, pa tako i ova donijela nam je neke prednosti a isto tako i otežavajuće okolnosti. Samim prihvaćanjem pravne stečevine znači prihvaćeno je i trenutno stanje u Europskoj uniji i na Republiku Hrvatsku odražavaju se i tekuće promjene na razini Europske unije. Proces prilagodbe pravnog poretka europskome započeo je još potpisivanjem Sporazuma o stabilizaciji i pridruživanju, nastavljen tijekom pregovaračkog procesa, a traje i nakon ulaska Republike Hrvatske u Uniju. Razlog neprestane potrebe za usklađivanjem je jednostavan, Unija je stalni i neumorni kreator novih pravnih pravila, a koja su prema potpisanim Ugovorima između Unije i države članice, obvezujući za državu članicu. S tim u vezi, ne možemo više kao ranije govoriti o nacionalnom zakonodavcu kao isključivom suverenom tijelu kada je u pitanju ovlast za donošenje propisa, jer su države članice značajan dio tog dijela suvereniteta dobrovoljno prenijele na Uniju. Pravo Unije je pravo *sui generis* te ga je nemoguće rangirati u klasičnoj piramidi hijerarhije pravnih akata, a iz razloga što cjelokupan pravni poredak države članice pa i ustavi država članica, moraju biti usklađeni s temeljnim odredbama Ugovora i ciljevima Unije. Zaključno, pravni poredak Republike Hrvatske u neprestanom je razvoju i to u iz dva smjera, onom nacionalnom i onome od strane Unije neposredno ili posredno preko državnih tijela Republike Hrvatske. S tim u vezi, isključivo kao vlastito zapažanje iznosimo potrebu naglasiti potrebu i da se obrazovni sustav Republike Hrvatske žurnije prilagođava dinamičnoj situaciji kada je u pitanju razvoj prava od strane Europske unije.

**LITERATURA:**

1. Čapeta T., Rodin S., 2010., *Osnove prava Europske unije, II. Izmijenjeno dopunjeno izdanje*, Zagreb, Narodne novine
2. Josipović, T., 2005., *Načela europskog prava u presudama Suda Europske zajednice*, Narodne novine
3. Loos, M., 2010., *Full harmonisation as a regulatory concept and its consequences for the national legal orders. The example of the Consumer rights directive*, Centre for the study of European contract law no 2010/03
4. Ott, K., 2004., *Pridruživanje hrvatske Europskoj uniji*, Zagreb, Institut za javne financije.
5. Radačić. I., 2011., *Usklađenost hrvatskog zakonodavstva i prakse sa standardima Europske konvencije za zaštitu ljudskih prava i temeljnih sloboda*, Zagreb, Centar za mirovne studije.
6. Vinković. M, Župan. M., 2013., *Pravo regije – razvoj*, Sveučilište Josipa Jurja Strossmayera u Osijeku
7. <http://www.mvep.hr/files/file/publikacije/Hrvatska-28-clanica-Europske-unije.pdf>, (prestupljeno 05.04.2017.)
8. [http://www.mvep.hr/hr/hrvatska-i-europska-unija/pregovori/\(pristupljeno 05.04.2017\)](http://www.mvep.hr/hr/hrvatska-i-europska-unija/pregovori/(pristupljeno%2005.04.2017))
9. (public procurement for economic operators – EU procurement rules and procedures)
10. *Ustav Republike Hrvatske, pročišćeni tekst Narodne novine br. 56/90, 135/97, 8/98, 113/00, 124/00, 28/01, 41/01, 55/01, 76/10, 85/10, 05/14)*
11. *Pročišćene inačice Ugovora o Europskoj uniji i Ugovora o funkcioniranju Europske unije, dostupno na <http://www.mvep.hr/custompages/static/hrv/files/pregovori/111221-lisabonski-prociscena.pdf>*
12. *Zakonu o zaštiti potrošača*, Narodne novine br. 41/14, 110/15



# NEZAVISNOST U POSTUPKU REŠAVANJA SPOROVA POD OKRILJEM STO U SVETLU USTANOVLJENOG INSTITUCIONALNOG OKVIRA SISTEMA REŠAVANJA SPOROVA

## INDEPENDENCE IN DISPUTE RESOLVING UNDER THE AUSPICES OF THE WTO IN THE INSTITUTIONAL FRAMEWORK THROUGH THE SCOPE OF ESTABLISHED DISPUTE SETTLEMENT SYSTEM

Msc., Nina Arsić, doktorand, saradnik u nastavi<sup>1</sup>

<sup>1</sup> *Visoka škola modernog biznisa, Beograd.*

### Sadržaj:

*Establiranje institucionalnog okvira sistema za rešavanje sporova Svetske trgovinske organizacije, predstavlja značajno dostignuće u domenu međunarodne trgovine. Uloženim kontinuiranim naporom kroz aktivnosti GATT-a, a potom i STO, uspostavljen je efikasan mehanizam rešavanja sporova među državama. Institucionalni okvir sistema za rešavanje sporova predstavlja svojevrzni sui generis način rešavanja sporova i u radu autor će prikazati evoluciju tog sistema i odgovoriti na dileme koje se pojavljuju u vezi sa pitanjem, da li je i u kojoj meri moguća nezavisnost u postupku rešavanja sporova s obzirom na tela koja se pojavljuju u postupku i na njihove utvrđene ingerencije.*

**Ključne reči:** *institucionalni okvir rešavanja sporova STO, nezavisnost i autonomija u rešavanju sporova, postupak, STO, GATT*

### Abstract:

*Establishing WTO dispute settlement system represents a great achievement in the field of international trade. Continuously developing over the years throughout GATT and WTO, dispute settlement system has become one specific and efficient mechanism for resolving disputes among countries. The author will present the evolution of the WTO dispute settlement system and will try to give answers concerning dilemmas - whether or not there can be real autonomy and independency among bodies which make final decisions.*

**Key words:** *WTO Dispute settlement system, World Trade Organization, GATT, independency and autonomy*

### Uvodna razmatranja

Rešavanje sporova u okviru Svetske trgovinske organizacije (STO) nije u potpunosti povereno nezavisnoj sudskoj grani i zbog toga bismo ga najpribližnije istini mogli nazvati kvazisudskim mehanizmom [1]. Već je u okviru Opšteg sporazuma o carinama i trgovini (General Agreement on Tariffs and Trade – GATT) u izvesnoj meri izvršena svojevrсна judikalizacija procesa, a nakon Urugvajске runde pregovora stvoren je jedan kvalitetniji i efikasniji sistem rešavanja sporova. Velike reforme u okviru Urugvajске runde pregovora kroz dopune Opšteg sporazuma o carini i trgovini dovele su do izmene pravila o načinu rešavanja sporova pod okriljem novonastale STO [2]. Ono što je bila i ostala specifičnost institucionalnog okvira za rešavanje sporova, a što je *modus operandi* ustanovljenog mehanizma, je usvajanje izveštaja panela i Apelacionog tela od strane Tela za rešavanje sporova (Dispute settlement Body – DSB). Reformisani Sporazum o rešavanju sporova (Dispute settlement understanding) stupio je na snagu 1. januara 1995. godine.

### Razvoj sistema rešavanja sporova

Opšti sporazum o carinama i trgovini je najvažniji multilateralni trgovinski sporazum koji reguliše međunarodnu trgovinu. GATT je odigrao značajnu ulogu u evoluciji svetske trgovine. Njegova uloga

činioca i generatora velikih promena koje su se na polju međunarodne trgovine odigrale, značajna je jer su se vremenom smanjivale nesigurnosti u međunarodnim transakcijama između država.

Sistem rešavanja sporova u okviru STO ustanovljen je kao “rule-oriented approach” pravni mehanizam. Za razliku od sistema rešavanja sporova koji mu je prethodio pod okriljem GATT-a gde je nesumnjiva prednost davana političkim konsultacijama, sistem rešavanja sporova u okviru STO ustanovljen je kao “rule oriented approach” [3]. Ključni mehanizam rešavanja sporova predstavljale su tzv. diplomatske konsultacije, a budući da je GATT i izbegavao upotrebu termina „spor”, slobodno bismo mogli istaći da je sistem rešavanja sporova evoluirao od tzv. ‘prijateljskog razmatranja i konsultacija’ (“sympathetic consideration”) kao načina prevazilaženja nesporazuma u primeni Opšteg sporazuma o carini i trgovini do institucionalnog okvira koji postoji od osnivanja STO u okviru koje sistem rešavanja sporova egzistira kao *sui generis* međunarodni privredni sud sa svim svojim specifičnostima ( ima svoju jurisdikciju, sporovi se rešavaju primenom pravnih normi, odluke su obavezujuće i predviđene su sankcije za nepoštovanje odluka ).

Između početnog i sadašnjeg institucionalnog okvira rešavanja sporova interpolirao se mehanizam koji je nastao reformom iz 1955. godine kada je dogovoreno da se sporovi među državama članicama upućuju panelima kao *ad hoc* grupama eksperata koji ne istupaju u svojstvu predstavnika vlada već sa kapacitetom stručnjaka. Dakle, i ovakvim institucionalnim rešenjem učinjen je veliki pomak jer više spor nije rešavan od strane predstavnika različitih država koji su istupali kao reprezenti svojih vlada, već u okviru “ad hoc”panela gde su spor rešavali eksperti sa kapacitetom respektabilnih stručnjaka. Iako preporuke panela nisu imale obavezujući kapacitet, vremenom je došlo do utemeljenja kolektivne svesti među državama članicama da se poštovanjem preporuka istrajava u višedecenijskim naporima u primeni principa na kojima počiva GATT.

### **Institucije koje rešavaju spor**

U okviru Svetske trgovinske organizacije sporovi se rešavaju kroz tri institucije: a) Telo, odnosno Organ za rešavanje sporova (DSB - Dispute Settlement Body), b) paneli, i c) Apelacioni organ. Države članice imaju i tu mogućnost da ugovore arbitražno rešavanje spora kao alternativu rešavanju spora ustanovljenim DSU. Nije samo STO ograničena u kojoj se potencira sporazumno rešavanje spora, već je to tendencija i zajednička karakteristika mnogih drugih organizacija međunarodnog i regionalnog karaktera, te je u tom kontekstu jasna intencija izražena kroz pravila DSU gde se ustanovljava dužnost država da pre pokretanja postupka objektivno procene da li je njihov zahtev opravdan [4].

Ako sporazumno rešenje nije postignuto, nastali spor se rešava u postupku koji predviđa razne faze i mehanizme, s tim da je uspostavljeno procesno korektivno pravilo koje predviđa da spor traje najviše godinu dana, odnosno u slučaju postupka po žalbi, još najviše tri meseca. Dakle, konsultacijama država članica u cilju prevazilaženja nesporazuma (medijacija, koncilijacija i pružanje dobrih usluga), odnosno ukoliko se uz pomoć takvih postupaka nesporazum ne prevaziđe, sleduje pokretanje postupka pred panelom. Spor se u tom slučaju poverava na rešavanje posebnom kvazisudskom telu - ‘ad hoc’ panelu sastavljenom od tri eksperta iz različitih država. Izveštaj panela se podnosi Telu za rešavanje sporova, koje je zapravo posebna sednica Opšteg saveta (plenarni organ STO u kome su predstavljene sve države članice). U slučaju da je iz nekog razloga nezadovoljno izveštajem, Telo ga može konsenzusom odbiti. Ukoliko to ne učini, izveštaj je prihvaćen i postaje obavezujuća odluka. Upravo u ovom mehanizmu – podnošenju izveštaja na prethodno usvajanje Telo za rešavanje sporova – sadržana je distinkcija između klasičnog sudskog sistema i sistema pod okriljem STO zbog kojeg ga stručnjaci i jurisprudencija nazivaju kvazisudskim postupkom. Nezadovoljna strana u sporu, ukoliko želi, može pokrenuti postupak pred Apelacionim organom. Za razliku od postupka pred panelom u kojem sam postupak može pokrenuti i treća država, postupak pred Apelacionim organom može pokrenuti isključivo strana u sporu. Ako nije izjavljena žalba, trajanje postupka (ukupno najviše jedna godina) bi trebalo da se kreće u ovim okvirima: 1) pregovori, konsultacije, posredovanje i slično – do 60 dana; 2) imenovanje panela – do 45 dana; 3) konačni izveštaj panela stranama u sporu – do 6 meseci; 4) konačni izveštaj panela državama članicama – do 3 nedelje; 5) usvajanje izveštaja od strane Telo za rešavanje sporova – do 60 dana. Ako je na izveštaj panela izjavljena žalba, o njoj odlučuje stalno Apelaciono telo sastavljeno od sedam nezavisnih eksperata. Postupak po

žalbi ima sledeće faze: 1) izveštaj Apelacionog tela, u roku od 60 do 90 dana; i 2) usvajanje izveštaja od strane Tela za rešavanje sporova, u roku do 30 dana. Predviđena su i rešenja za slučaj da nezadovoljna strana ne izvrši odluku. U različitim fazama rešavanja spora na razne načine mogu učestvovati i druga tela – generalni direktor, sekretarijat, arbitri, eksperti, itd. [4].

### **Autonomija i nezavisnost u postupku**

Postavlja se kao potpuno opravdano i validno pitanje koje ćemo u radu uzeti u razmatranje – da li uopšte možemo govoriti o sudskom postupku u okviru sistema rešavanja sporova, kada je organ koji u krajnjoj instanci kreira odluku u sporu, upravo Telo za rešavanje sporova, budući da je ono ništa drugo posebna sednica Opšteg saveta (plenarni organ STO u kome su predstavljene sve države članice). Da li se uopšte može govoriti o sudskoj aktivnosti pod okriljem STO kada se u procesu kreiranja jedne odluke koja razrešava izneti trgovinski spor među državama pojavljuje organ koji je čisto politička instanca. Kontradiktorna samo po sebi uočava se i dilema da li se jedan način rešavanja sporova, kakav je ustanovljeni sistem pod okriljem STO - koji pretenduje da nosi epitet, ako ne sudski onda bar kvazisudski - može uopšte posmatrati kao sudski (kvazisudski), kada paralelno sa organima u donošenju konačne odluke egzistira i učestvuje jedno političko telo. Telo za rešavanje sporova je produžena ruka vlada država članica i u tom smislu neophodno je pojasniti postupak rešavanja sporova kako bismo dali odgovor na otvorene dileme i pitanja (DSU član 20).

Akt STO koji se bavi sporovima među državama je DSU ( Understanding on Rules and procedures Governing the Settlement of Disputes ). Striktno govoreći DSU nije kreirao sudski sistem iako je nesumnjiva judikalizacija postupka u odnosu na postupak koji je egzistirao u okvirima GATT-a kao prethodnika i preteče STO. Potrebno je ukazati i na terminologiju koja je karakteristična za DSU vokabular. Naime, kada govori o samom postupku DSU ističe da države mogu da iniciraju pokretanje postupka odnosno slučaja ( DSU arts. 3.7, 3.8). Nakon završetka postupka pred ustanovljenim panelom, panel izdaje izveštaj. Nigde se ne spominje termin odluka kada se govori o načinu na koji panel rešava u slučaju ( DSU članovi 12.7, 21.5 i član 17.6 ). Predviđena je mogućnost da se izjavi žalba Apelacionom telu vezano se pravnu interpretaciju panela kreiranu od strane panela, kao i na pravna pitanja pokrivena samim izveštajem panela. Apelaciono telo, osim što kreira sopstveni izveštaj, ima mogućnost da u okviru izveštaja nalaze i mišljenja panela podrži, opovrgne ili pak izmeni [5].

Iako je organski akt kojim se ustanovljava STO izbegao upotrebu termina „sudski“, smatramo da je ipak sistem koji je kreiran umnogome sudski po svojim kapacitetima i karakteristikama. Tela koja učestvuju u postupku su Telo za rešavanje spora, paneli i Apelaciono telo, a svako od njih ima svoju ulogu u samom postupku. Telo za rešavanje spora vrši poslove sprovođenja DSU pravila, obrazovanje panela, usvajanje izveštaja panela i Apelacionog tela i sprovođenje nadzora nad primenom odnosno implementacijom izveštaja od strane vlada država ( DSU, članovi 2.1, 6.1, 7.3, 16.4, 17.14, 21.6 ). Uloga Apelacionog tela je u postupku po žalbama na odluke panela. Upravo u formalnim odlikama koje su reprezentovane kroz stalnost ustanovljenog Apelacionog tela, leži težnja država članica STO koja se može nazvati potrebom za ustanovljavanjem jedne sudske instance. Uloga panela je da objektivno proceni činjenice slučaja i usklađenost istih sa pravilima i principima na kojima počiva STO.

### **Pravilo "negativnog konsenzusa" kao izraz nezavisnosti i autonomije**

Nakon što je ukazano na proceduru rešavanja sporova i pojašnjena ista kroz ulogu svakog tela koje učestvuje ili može da učestvuje u postupku, pokušaćemo da izrazimo svoje zapažanje u vezi sa dilemama koje su iznete u uvodnim razmatranjima. Bez obzira na formalnu podređenost panela i Apelacionog tela Telo za rešavanje sporova, smatramo da su oni ipak ovlašćeni da presuđuju [6]. Pravilo u kojem nalazimo uporište za ovakvu tvrdnju je ono u kojem se ustanovljava obaveza Tela za rešavanje sporova da usvoji izveštaj panela i Apelacionog tela osim ukoliko postoji konsensus da se izveštaj ne usvoji. U pitanju je pravilo "negativnog konsenzusa". Takođe, kao vrlo bitnu činjenicu moramo istaći da je Telo za rešavanje sporova ustvari sednica predstavnika država članica koji teško da mogu biti nezavisni od svojih vlada. Najjednostavniji odgovor za kojim bismo posegnuli bio bi da autonomije u odlučivanju nema, ali na sreću odgovor nije takvog karaktera [5]. Naime, bez obzira na inicijalni utisak o nepostojanju autonomije,

smatramo da je odgovor drugačiji od onog što prva impresija nameće kao odgovor. Na osnovu dugogodišnjeg uvida u praksu STO uočavamo da su paneli i Apelaciono telo i zbog načina na koji su panelisti i članovi Apelacionog tela postavljeni nezavisni u svom radu. Na osnovu odredaba DSU panelisti se biraju sa spiska sačinjenih od strane država. (DSU arts. 8.) U svakom zasebnom slučaju koji se iznosi pred STO panelisti se predlažu od strane Sekreterijata STO, a na osnovu dogovora strana u sporu. U slučaju da se ne može postići sporazum o imenovanju panelista u nekom slučaju, paneliste postavlja Generalni direktor STO. Niko od panelista u postupku ne može biti predstavnik države u sporu osim ukoliko se države drugačije ne sporazumeju. Pogledajmo sada na koji način se biraju članovi Apelacionog tela. DSB odabira i postavlja sedam članova Apelacionog tela na period od 4 godine sa mogućnošću ponovnog reizbora, uz izričitu napomenu da ne mogu ni na koji način biti povezani sa vladom neke države. U svakom pojedinačnom sporu tri člana se odabiraju po sistemu rotacije. Upravo su sva ova pravila koja propisuje DSU sa ciljem da se ustanovi jedna nesporna autonomija panela i Apelacionog tela, a uz uvođenje "negativnog konsenzusa" prilikom usvajanja izveštaja od strane DSB, postavljaju se nesumnjivo temelji jednog nezavisnog kvazisudskog aparata.

## Zaključak

Značaj postojanja STO i institucionalnog okvira koji je u okviru STO ustanovljen kao mehanizam rešavanja sporova među državama je ogroman i nesumnjiv. Prikazanom evolucijom sistema rešavanja sporova ukazano je ne neospornu težnju država da se u rešavanju sporova dostigne izvestan i zadovoljavajući nivo autonomije i nezavisnosti. Bez obzira na otvorene dileme u kojima se postavljalo kao pitanje, da li se može govoriti o autonomiji i nezavisnosti u postupku rešavanja spora s obzirom na tela koja odlučuju i činjenicu da li pripadaju kvazisudskoj sferi ili predstavljaju produženu ruku političkih aktera STO, smatramo da se ipak ne može govoriti o nedostatku atributa koji bi odluci oduzeli potrebna obeležja, niti u postupku donošenja odluke prevagu ima politička struja. Signifikantan doprinos međunarodnoj trgovini predstavlja etabliranje opisanog sistema rešavanja sporova, a u isto vreme veliki broj rešenih sporova i učestalost posezanja država za ovim mehanizmom, nameću kao imperativ subjektima međunarodne zajednice da i dalje unapređuju institucionalni okvir i smanjuju nesigurnosti u međunarodnoj trgovini.

## LITERATURA

1. Ehlermann, Claus-Dieter (2005). *Experiences from the WTO Appellate Body*. Texas International Law Journal, 38(3), 469-488.
2. GATT (1987). Ministerial Declaration on the Uruguay Round, 20 September 1986, BISD 33S/25.
3. Cvetković, P. (2006). *Sistem rešavanja sporova u okviru Svetske trgovinske organizacije*. Pravo i privreda, 43(5/8), 659-674.
4. Krivokapić, B. (2015). *Rešavanje sporova pred međunarodnim organizacijama*. Strani pravni život, 2, 53-77.
5. Charnovitz, S. (2015). *Judicial independence in the World Trade Organization*. In: *The path of world trade law in the 21st century*, World Scientific Publishing Co., Singapore, pp. 91-122.
6. Davey, William J. (2000). *WTO Dispute Settlement: Segregating the Useful Political Aspects and Avoiding 'Over-Legalization'*. In: Marko Bronckers and Reinhard Quick (eds.), *New Directions in International Economic Law*, Kluwer Law International, The Hague, 291-307.

# UTJECAJ LIKVIDNOSTI NA FINANCIJSKI REZULTAT

## INFLUENCE LIQUIDITY ON THE FINANCIAL RESULT

Gordana Bilić, mag. oec.

Matea Nakić, mag. oec.

Semina Skandro, mr. oec.<sup>1</sup>

---

<sup>1</sup> Viši asistent na Sveučilištu/Univerzitetu „VITEZ“ Vitez

---

### Sadržaj:

*Neizvjesnost u današnjem poslovanju stvara probleme naplate potraživanja i plaćanja dospjelih obveza pa neophodno postaje povezati likvidnosti i financijski rezultat poslovanja.*

*Kroz financijske podatke utvrđujemo jesu li poduzeća koja ostvaruju pozitivan financijski rezultat uspješna i likvidna te kolika je kvaliteta dobiti. Izazovi u poslovanju zahtjevaju da je poduzeće likvidno i profitabilno jer se neprofitabilna poduzeća u vrlo kratkom roku pokažu kao nelikvidna. Stoga ćemo se u ovom radu nastojati ispitati utječe li likvidnost na financijski rezultat.*

**Glavne riječi:** likvidnost, profitabilnost, financijski rezultat

### Abstract:

*As a result of uncertainty in the current business environment, debt collection issues arise as well as difficulties in payment of outstanding liabilities. Therefore, relationship between liquidity and profitability is nowadays becoming extremely important. Financial statement analysis enables us to review and evaluate as whether the companies with the positive financial results are successful and liquid. In addition, we can evaluate whether the reported profit is of high or low quality.*

*Business challenges place emphasis both on liquidity and profitability since unprofitable companies in the short term prove to be unliquid.*

*Therefore, the aim of this paper is to examine whether liquidity has influence on the financial result of the company.*

**Key word:** liquidity, profitability, financial result

## 1. UVOD

Loši uvjeti poslovanja na domaćim i svjetskim tržištima, rizici od propasti, pada proizvodnje, ne-naplate potraživanja, konkurencije, nemogućnosti naplaćivanja svojih obaveza te kompleksnost i tendencija kontinuiranom rastu zahtjevaju kvalitetne informacije kako bi se pratio trend suvremenog poslovanja. Realne i objektivne informacije trebaju prikazati stvarnu sliku poslovanja poduzeća koja zadovoljava potrebe korisnika financijskih izvještaja i ostalih zainteresiranih.

Temeljni financijski izvještaji, sukladno Zakonu o računovodstvu (ZOR, NN 96/15) su izvještaj o financijskom položaju (bilanca), račun dobiti i gubitka, izvještaj o ostaloj sveobuhvatnoj dobiti, izvještaj o novčanim tokovima, izvještaj o promjenama kapitala te

bilješke uz financijske izvještaje moraju udovoljavati dvama temeljnim načelima: neograničenost vremena poslovanja te nastanka događaja.

Podaci u bilanci i računu dobiti i gubitka su zbog primjene načela nastanka događaja podložniji manipulaciji, pa se sve više važnosti poklanja izvještaju o novčanom tijeku koji računovodstvene podatke iskazuje po načelu blagajne.

Važno je napomenuti da poduzeće koje ostvaruje dobit u svom poslovanju ujedno ne označuje raspolaganje dovoljnom količinom novca neophodnom za nesmetano poslovanje i obratno. To je razlog skupnog sagledavanja financijskih izvještaja. Stoga, informacije iz bilance i računa dobiti i gubitka treba promatrati međuzavisno sa informacijama iz izvještaja o novčanom tijeku.

## 2. LIKVIDNOST

Likvidnosti je oduvijek bila interesantna sudionicima financijskog tržišta, a predmetom istraživanja je postala u zadnjih par godina. To se posebno izrazilo u razdobljima insolventnosti, recesija i kriza. Uvidjelo se da je od izuzetne značajnosti da sama profitabilnost poduzeća bude popraćena novčanom podlogom (likvidnost) budući se poslovnim rezultatom i pokazateljima likvidnosti nastoji obuhvatiti financijska sigurnosti i poslovna uspješnost poduzeća.

Likvidnost (lat. „liquidus“ - tekući) definira se kao sposobnost pokrivanja kratkoročnih obveza, tj. kao sposobnost tekućeg plaćanja. To je svojstvo imovine ili njezinih pojedinih dijelova da se mogu pretvoriti u gotovinu dostatnu za pokriće preuzetih obveza. Nerijetko se definira kao njegova sposobnost da pravovremeno podmiruje svoje obveze, a uvjetovana je protokom obrtnih sredstava kroz njegov poslovni ciklus, rokom dospjeća obveza, usklađenošću dugova i vlastitih izvora financiranja.

Sama likvidnost se pojavljuje u tri stupnja koja se grafički mogu prikazati na slici 1.



**Slika 1:** Stupnjevi likvidnosti

*Izvor:* Potnik Galić, K. (2008) Optimalizacija strukture obrtnog kapitala. Računovodstvo, revizija i financije, br. 5, str. 84.

Međutim likvidnost se ne promatra samo kroz aktivu nego i kroz obveze poduzeća, i kroz njihovu ročnu podjelu gdje razlikujemo:

- Obveze prvog stupnja: koje proizlaze iz nabave materijala, poluproizvoda, plaća, doprinosi društvenoj zajednici, mjenične i druge obveze.
- Obveze drugog stupnja: koje su vezane za obveze prema vjerovnicima koje dopijevaju za 30 - 60 dana.
- Obveze trećeg stupnja: koje se odnose na investicijske dugoročne obveze.

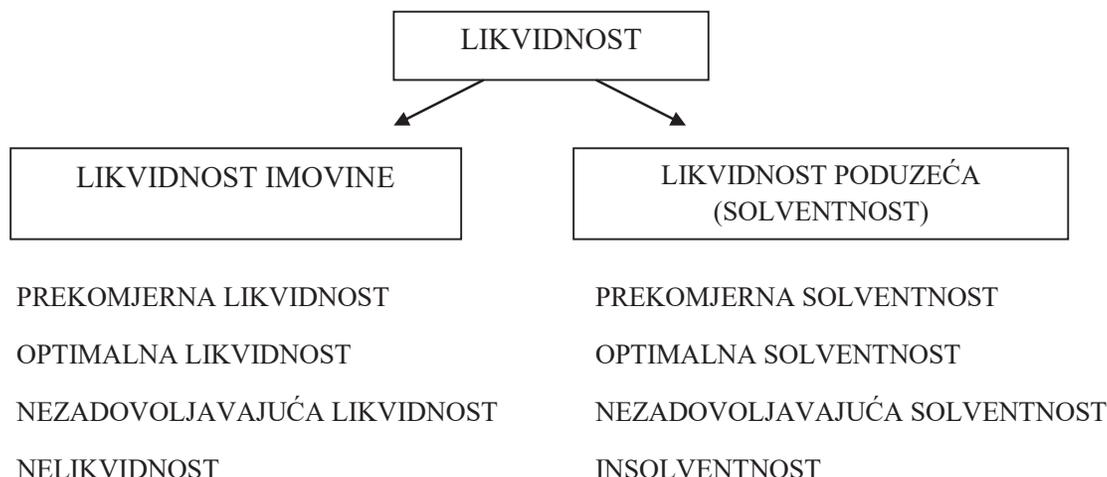
### 2.1. LIKVIDNOST I SOLVENTNOST

Likvidnost se često naziva i kratkoročna solventnost (Short Term Solvency). Kod upotrebe termina „likvidnost“ i „solventnost“ ne postoje ujednačena mišljenja kod nas i u svijetu.

Solventnost (lat. solvers, solvere = platiti) se definira kao sposobnost poduzeća da u roku udovolji svojim dugoročnim obvezama. Najčešće u razdobljima kriza poslovni subjekti koji očekuju naplatu svojih potraživanja ili povrat posuđenog novca ispituju solventnost poslovnih partnera. Ona se utvrđuje koeficijentom solventnosti:

$$l = \frac{\text{raspoloživa novčana sredstva}}{\text{dospjele novčane obveze}}$$

Likvidnost se može iskazati kao likvidnost imovine i likvidnost poduzeća.



**Slika 2:** Likvidnost i pojavni oblici

*Izvor:* Izrada autora prema [http://en.wikipedia.org/wiki/Market\\_liquidity](http://en.wikipedia.org/wiki/Market_liquidity)

Dok prekomjerna likvidnost imovine nastaje kad imovina ima brži obrtaj od planiranog pa nastaju povećani rashodi koji negativno djeluju na profitabilnost, prekomjerna solventnost nastaje kada poduzeće i nakon plaćanja dospjelih obveza ima znatne viškove neiskorištenih novčanih sredstava.

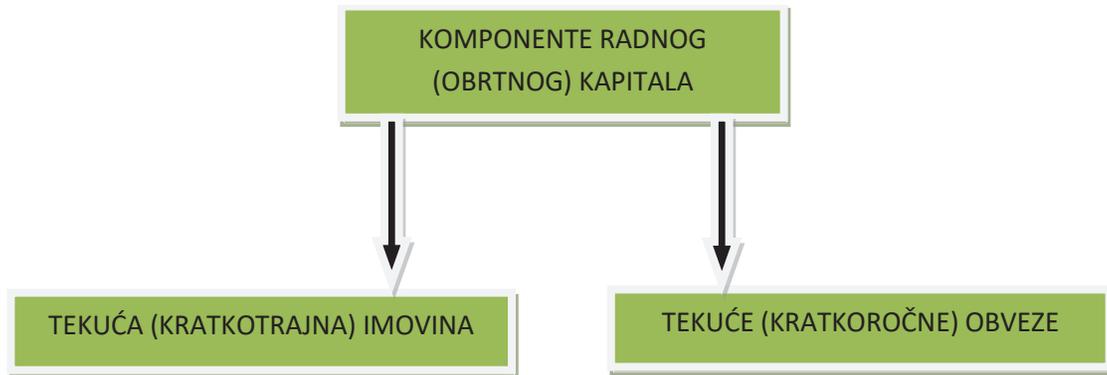
Svako poduzeće teži optimalnoj likvidnosti koja je uspostavljena kad dođe do skladne cirkulacije imovine s ukupnim planiranim poslovnim aktivnostima poduzeća. Optimalna solventnost postignuta je kad poduzeće raspolaže s dovoljnim novčanim sredstvima za podmirenje dospjelih obveza i nakon toga mu još ostanu određena sredstva kao rezerva za eventualno pokriće neočekivanih obveza.

Nezadovoljavajuća likvidnost imovine se javlja kad se koeficijent obrtaja imovine smanji na razinu nižu od planirane, a nezadovoljavajuća solventnost je kada su raspoloživa novčana sredstva poduzeća jednaka dospjelim obvezama pri čemu poduzeće nema sigurnosne rezerve. Nelikvidnost imovine nastaje zbog vrlo slabe naplate potraživanja, obustave proizvodnje ili slabe prodaje proizvoda ili usluga. Tada imovina ne cirkulira. Insolventnost se može izraziti kao privremeni zastoј u plaćanju (poduzeće posluje uz znatne poteškoće) ili kao trajna obustava plaćanja (poduzeće mora provesti reorganizaciju, sanaciju ili likvidaciju).

## 2.2. UPRAVLJANJE LIKVIDNOŠĆU

Važna karika u upravljanju likvidnošću je menadžment radnog kapitala jer obuhvaća kratkotrajnu imovinu i kratkoročne obveze. Upravo zbog toga menadžeri moraju znati kolikom količinom novca (u blagajni i na računima tvrtke) raspolažu u datom trenutku. Pod upravljanjem likvidnošću se misli na: (Aljinović - Barać, 2010)

1. Upravljanje obrtnim (radnim) kapitalom se može definirati kao ulaganje u obrtna sredstva poduzeća. To je uvjet likvidnosti i financijske stabilnosti poduzeća. Bruto radni kapital predstavlja kratkotrajnu imovinu, dok neto radni kapital predstavlja razliku između obrtnih sredstava (obrtne aktive) i kratkoročnih obveza poduzeća. Veći radni i neto radni kapital znače veće troškove financiranja ali nižu rentabilnost poslovanja. Pri ulaganju u radni kapital, vrši se izbor između troškova likvidnosti i nelikvidnosti.



**Slika 3:** Komponente radnog kapitala

*Izvor:* Izrada autora prema podacima <http://www.balancesheetwalk.com/working-capital.htm>

2. Upravljanje ciklusom novčanog tijeka koji prikazuje priljeve i odljeve novca i novčanih ekvivalenata u određenom vremenskom razdoblju. Pod novčanim ekvivalentima se podrazumijevaju sva kratkoročna, visoko likvidna ulaganja koja se mogu brzo zamijeniti u poznate iznose novca, a da pri tome ne nose značajni rizik zbog promjene vrijednosti. Tipični primjeri novčanih ekvivalenata (Belak, 1995) su kratkoročne državne obveznice, komercijalni zapisi i vrijednosni papiri s rokom dospijea kraćim od 90 dana. Ciklus novčanog tijeka se može prikazati kao na sljedećoj slici.



**Slika 4:** Ciklus novčanog tijeka

*Izvor:* Aljinović - Barać Ž., Računovodstvo novčanih tijekova, autorski materijali, EFST,2010.

Za primjer možemo uzeti poduzeće „XY“ koje je prema podacima u bilanci imalo na žiro računu trtvke 0,5 milijuna gotovog novca, potraživanja od kupaca 1,2 milijuna 0,7 milijuna zaliha i 1,6 milijuna vrijedne nekretnine. Zbog nesigurnosti na tržištu, vjerojatosti neplaćanja kupaca a time i smanjivanja mogućnosti podmirivanja svojih obveza prema dobavljačima te nastajanja neplaniranih i nepredviđenih troškova prijetio rizik nelikvidnost, a samim tim i mogućnost stečaja.

Odobranjem duljeg roka plaćanja kupcima koji su se znatno razlikovali od rokova plaćanja račun na dobavljačima došlo je do smanjenja novca na žiro računu poduzeća. Ono mora prikupiti novac prodajom svojih zaliha prije dospijea njenih obveza, a ostatak prodajom barem dijela nekretnina koje ne koristi.

Za početak, menadžent je upravljanjem likvidnošću nastojao upraviti vremenskim približavanjem prihoda i rashoda te se odlučio na korištenje usluga faktoringa. Istodobno su troškovi poslovanja srezani i svedeni na minimalne razine.

U idućem vremenskom razdoblju prodali su dio nekretnina koje nisu koristili i koje nisu imali namjeru obnavljati i stavljati u funkciju.

Od 1. siječnja 2015. prema uzoru na zemlje EU u Republici Hrvatskoj uveden je sustav obračuna poreza na dodanu vrijednost prema naplaćenju rezalizaciji, u koje je ušlo i navedeno poduzeće. Kako svaki izdani račun nije ujedno i prihod, to je pomoglo poduzeću koje je već imalo poteškoće s neredovitim, odgođenim i neizvršenim plaćanjima. Iznos poreza koje bi trebali platiti nakon ispostave računa koristite sve dok račun ne bude plaćen, a rokove dospijeca sveli su na kraća razdoblja.

### 3. PROFITABILNOST

Osnovni cilj analize financijskih izvještaja je donošenje optimalnih poslovnih odluka od strane menadžmenta. Te odluke su usmjerene prema ostvarenjima dva važna cilja:

1. ostvarivanje zadovoljavajuće likvidnosti
2. ostvarivanje zadovoljavajuće profitabilnosti.

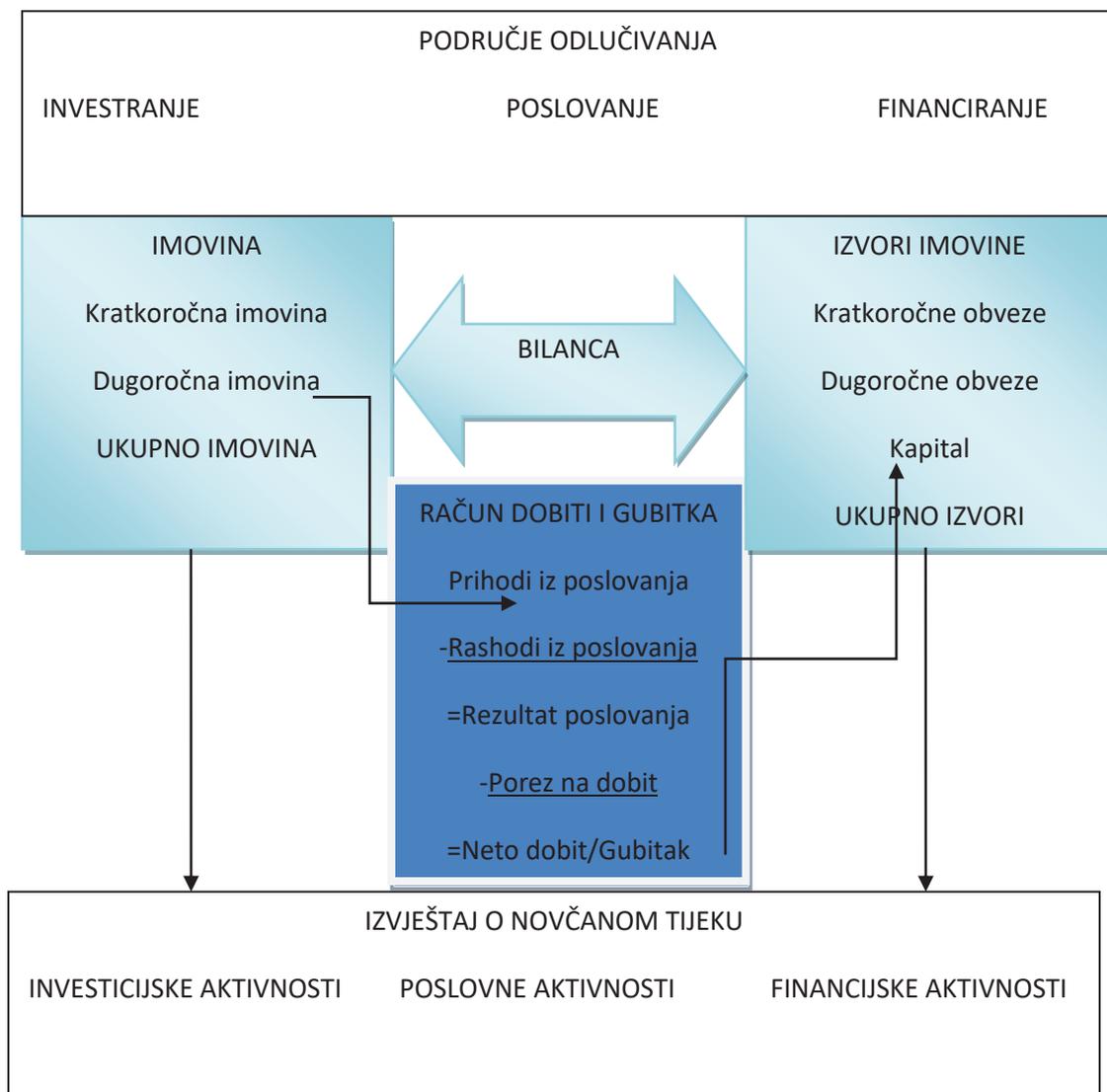
Analiza profitabilnosti poslovanja poduzeća svrstava se u najvažnije dijelove financijske analize. Pokazatelji profitabilnosti su odnosi koji povezuju profit s prihodima od prodaje i investicijama, a ukupno promatrani pokazuju ukupnu učinkovitost poslovanja poduzeća (Šarlija, 2009). Mjere sposobnost poduzeća da ostvari određenu razinu dobiti u odnosu prema prihodima, imovini, kapitalu.

Procjena profitabilnosti je veoma važna budući je od izuzetnog značaja vođenje računa o ostvarivanju zadovoljavajuće profitabilnosti, odnosno sagledavanje sposobnosti stjecanja zadovoljavajućeg dobitka. Pri tome nam pomaže likvidnost. Sama sposobnost poduzeća se mjeri graničnom dobiti koja pokazuje odnos prihoda i rashoda, obrtajem sredstava koji pokazuje efikasnost korištenja sredstava, povratom od sredstava te obvezama i povratom od vlastitog kapitala, a koji je od interesa za dioničare. (Vujević, 2008.)

### 4. VEZE IZMEĐU FINACIJSKIH IZVJEŠTAJA

Analiza putem pokazatelja je postupak utvrđivanja veza između različitih pozicija bilance, računa dobiti i gubitka i izvještaja o novčanom tijeku što prikazuje navedena slika.

Izvještaji prikazuju različite informacije no niti jedna informacija ne služi samo jednoj svrsi, niti jedan izvještaj može pružiti sve informacije potrebne određenom korisniku. Tako, bilanca oslikava financijsko stanje tvrtke na određeni datum te pokazuje kumulativne efekte prošlih odluka i istodobno sadržava dobitke i gubitke budućih razdoblja. Račun dobiti i gubitka u sebi sučeljava prihode i rashode određenog razdoblja, uključujući i amortizaciju dugotrajne imovine te osigurava detaljnije podatke o načinu na koji tvrtka generira dobit ke/gubitke, ali ne pokazuje stanje gotovine koja će biti raspoloživa za podmirenje obveza od kojih se veliki dio može podmiriti samo u gotovom novcu. Za razliku od ovih izvještaja, izvještaj o novčanom tijeku „ispravlja“ rezultat poslovanja za rashode koji u sebi ne uključuju novčane tijekove (npr. amortizacija).



Slika 5: Povezanost finansijskih izvještaja o novčanom tijeku u s ostalim temeljnim finansijskim izvještajima

Izvor: Preuzeto i prilagođeno iz Helfert E.A., 2001.

Konceptom kvalitete dobiti definira se koliko je ostvarena dobit, odnosno pozitivan ili negativan finansijski rezultat pokriven novčanim tijekom. Stoga za kvalitetu dobiti može se reći da je dobra ako se nastale poslovne promjene evidentiraju kad dođe do novčanih priljeva i odljeva, odnosno kad se prihodi priznaju u trenutku naplate a rashodi u trenutku isplate. Problem realnosti finansijskog rezultata bi se izbjegao kada bi svi prihodi bili naplaćeni a rashodi plaćeni.

## 5. ZAKLJUČAK

Neizvjesnost znatno otežava današnje poslovanje i preživljavanje poduzeća na tržištu. Izazovi koji se javljaju zahtjevaju od poduzeća da bude i li kvidno i profitabilno. Tome u prilog ide činjenica da se neprofitabilna poduzeća u kratkom roku pokažu kao nelikvidna.

Razdoblja recesija i kriza istaknula su značajnost likvidnosti jer profitabilnost poduzeća treba biti popraćena novčanom podlogom radi finansijske sigurnosti i poslovne uspješnosti poduzeća.

Poduzeće koje ostvaruje dobit u svom poslovanju ne znači da raspolaže dovoljnom količinom novca za nesmetano poslovanje. Stoga treba skupno sagledavati financijske izvještaje. Izvještaj o novčanim tokovima sastavljen je prema načelu blagajne i pruža najtočnije informacije o likvidnosti poslovnog subjekta, dok su ostali izvještaji sastavljeni prema načelu nastanka događaja i podložniji su manipulacijama u izradi. Kontinuirano praćenje računovodstvenih informacija koje pružaju financijski izvještaji može poslužiti kao pokazatelj utjecaja likvidnosti na financijski rezultat.

## LITERATURA

- Aljinović Barać, Ž. (2008). *Model procjene uspješnosti tvrtke na temelju pokazatelja novčanog tijeka*. Doktorska disertacija. Split: Ekonomski fakultet.
- Aljinović Barać, Ž. (2009). *Računovodstvo novčanih tijekova* - skripta, nastavni materijal. Split: Ekonomski fakultet.
- Belak, V. (1995). *Menadžersko računovodstvo*. Zagreb: RRIF plus.
- Belak, V. (2006). Profesionalno računovodstvo: prema MSFI i hrvatskim poreznim propisima. Zagreb: Zgombić & partneri.
- Belak, V. (2000). Računovodstvena analiza temeljnih financijskih izvještaja. *Računovodstvo, revizija i financije*, br.4, pp 16-27.
- Bilić, G. (2011). Utjecaj likvidnosti na financijski rezultat kroz statističku analizu odobranih poduzeća u RH. Diplomski rad. Split: Ekonomski fakultet
- Potnik, Galić K. (2008). Optimalizacija strukture obrtnog kapitala, *Računovodstvo, revizija i financije*, br. 5, str. 84
- Vidučić, Lj. (2001). Analiza financijskih izvještaja - novi postupci. *Računovodstvo, revizija i financije*, br. 3, pp 66-72.
- Šarlija, N.: Financijska analiza, Predavanja za kolegij „Analiza poslovanja poduzeća“, Ekonomski fakultet Osijek, 2009.
- Žager, K. i Žager, L. (1999). *Analiza financijskih izvještaja*. Zagreb: Masmedia.
- <http://www.balancesheetwalk.com/working-capital.htm>
- [http://en.wikipedia.org/wiki/Market\\_liquidity](http://en.wikipedia.org/wiki/Market_liquidity)
- <http://hr.wikipedia.org/wiki/Pokazatelj>
- <http://hr.wikipedia.org/wiki/Likvidnost>
- <http://www.poduzetnistvo.org/news/rizik-likvidnosti-najopasniji-ubojica-poduzeca>





