

Sveučilište/Univerzitet "VITEZ"

Broj 3

ISSN 2637 - 3416

NAUČNO-STRUČNA KONFERENCIJA

**FIRA 2021**

**ZBORNİK  
RADOVA**

FINANCIJSKO RAČUNOVODSTVENA  
PROFESIJA U NOVOM OKRUŽENJU

Travnik, 2021.  
[www.unvi.edu.ba](http://www.unvi.edu.ba)





**III MEĐUNARODNA NAUČNO – STRUČNA KONFERENCIJA "FIRA 2021"**

**"FINANCIJSKO - RAČUNOVODSTVENA PROFESIJA U NOVOM OKRUŽENJU"**  
**19. 11. 2021. godine**

# **ZBORNİK RADOVA**

# **FIRA 2021**

**Travnik, 2021.**

---

**III MEĐUNARODNA NAUČNO – STRUČNA KONFERENCIJA "FIRA 2021"**

---

**Izdavač**

**SVEUČILIŠTE/UNIVERZITET "VITEZ" VITEZ**

Školska 23 Travnik  
+387 30 509 - 751  
edukacije.unvi@gmail.com  
www.unvi.edu.ba

**Za izdavača:**

Prof. dr.sc. Mirko Puljić, rektor Sveučilišta/Univerziteta "VITEZ"

**Urednici**

Doc. dr. sc. Erdin Hasanbegović  
Doc. dr. sc. Semina Škandro  
Doc. dr. sc. Edin Glogić

**Tehnička obrada i dizajn**

Amra Sušić, dipl. iur.

**Lektor**

Elvira Gorinjac

**Tiraž**

100 primjeraka

**ISSN**

2637 – 3416

---

### III MEĐUNARODNA NAUČNO – STRUČNA KONFERENCIJA "FIRA 2021"

---

#### Programski odbor:

- ❖ dr. sc. Mirko Puljić, rektor Sveučilišta/Univerziteta "VITEZ",
- ❖ dr. sc. Emir Sudžuka, prorektor Sveučilišta/Univerziteta "VITEZ",
- ❖ dr. sc. Jamila Jaganjac, dekanica Fakulteta poslovne ekonomije Sveučilišta/Univerziteta "VITEZ",
- ❖ dr. sc. Semina Škandro, Odjel za KPE Sveučilišta/Univerziteta "VITEZ",
- ❖ dr. sc. Erdin Hasanbegović, Odjel za KPE Sveučilišta/Univerziteta "VITEZ",
- ❖ dr. sc. Edin Glogić, Odjel za KPE Sveučilišta/Univerziteta "VITEZ",
- ❖ dr. sc. Radojko Lukić, Ekonomski fakultet, Univerzitet u Beogradu,
- ❖ dr. sc. Goran Dašić, Visoka škola modernog biznisa, Beograd, Srbija,
- ❖ dr. sc. Malči Grivec, Fakultet za ekonomiju in informatiko, Univerzitet Novo Mesto Slovenija,
- ❖ dr. sc. Slobodan Stojanović, Veleučilište "Lavoslav Ružička" u Vukovaru, Hrvatska,
- ❖ dr. sc. Olivera Gjorgieva – Trajkovska, Ekonomski fakultet, Univerzitet "Gotce Delchev" Štip, Sjeverna Makedonija,
- ❖ dr. sc. Milijana Novović Burić, Ekonomski fakultet u Podgorici, Crna Gora,
- ❖ dr. sc. Zorana Agić, Visoka škola BLC Banja Luka,
- ❖ dr. sc. Mladen Ivić, PIM Univerzitet Banja Luka,
- ❖ dr. sc. Željko Ričika, Visoka škola FINra Tuzla,
- ❖ dr. sc. Marijana Šećibović, Visoka škola za turizam i menadžment Konjic,
- ❖ dr. sc. Saudin Terzić, Uprava za indirektno oporezivanje BiH,
- ❖ dr. sc. Izet Banda, Evropski univerzitet Kallos Tuzla

#### Organizacioni odbor:

- ❖ Amra Kraksner, predsjednica Organizacionog odbora,
- ❖ dr. sc. Semina Škandro,
- ❖ dr. sc. Erdin Hasanbegović,
- ❖ dr. sc. Darijo Jerković,
- ❖ dr. sc. Tanja Gavrić,
- ❖ mr. Lejla Tatarević,
- ❖ mr. Lidija Lendo,
- ❖ Amel Kasumović, bacc IT

#### Recenzenti:

- ❖ dr. sc. Bogdana Vujnović Gligorić,
- ❖ dr. sc. Slavko Vukić,
- ❖ dr. sc. Semina Škandro,
- ❖ dr. sc. Mirsada Murtić,
- ❖ dr. sc. Adnan Pirić,
- ❖ dr. sc. Almedin Zec,
- ❖ dr. sc. Indira Čehić,
- ❖ dr. sc. Zorana Agić,

- ❖ dr. sc. Merima Aljić,
- ❖ dr. sc. Jozo Piljić,
- ❖ dr. sc. Radojko Lukić,
- ❖ dr. sc. Jamila Jaganjac,
- ❖ dr. sc. Darijo Jerković,
- ❖ dr. sc. Tanja Gavrić,
- ❖ dr. sc. Erdin Hasanbegović,
- ❖ dr. sc. Edin Glogić

## SADRŽAJ:

1.	Radojko Lukić ANALIZA EFIKASNOSTI UPRAVLJANJA NETO OBRTNIM SREDSTVIMA TRGOVINE U SRBIJI .....	1
2.	Samir Sunulahpašić ANALIZA FINANSIJSKIH REZULTATA KOMUNALNIH PREDUZEĆA U SREDNJOBOSANSKOM KANTONU.....	21
3.	Zumreta Galijašević COVID 19 I BANKE: ANALIZA PROMJENA U ODGOVORU NA KRIZU .....	37
4.	Denis Stojkanović, Zdravka Petković EKONOMSKA ANALIZA POSLOVANJA U HOTELIJERSTVU I TURIZMU .....	49
5.	Zdravka Petković, Denis Stojkanović FINANSIJSKA ANALIZA POSLOVANJA PREDUZEĆA U TURIZMU I HOTELIJERSTVU .....	65
6.	Marko Milašinović, Snežana Knežević, Aleksandra Mitrović FINANSIJSKO IZVEŠTAVANJE O NEKRETNINAMA, POSTROJENJIMA I OPREMI: SLUČAJ PREDUZEĆA SEKTORA I - USLUGE SMEŠTAJA I ISHRANE .....	81
7.	Jozo Piljić GUBICI PO PRORAČUN USLIJED SIVE EKONOMIJE .....	93
8.	Branka Vukoja, Matea Antonela Vukoja KORUPCIJA U TEORIJI I PRAKSI I STRATEGIJA BORBE PROTIV KORUPCIJE .....	105
9.	Kosana Vićentijević KRIPTOVALUTE U FINANSIJSKIM IZVEŠTAJIMA PRIVREDNIH SUBJEKATA .....	133
10.	Marko Šantić, Darijo Jerković ODNOS REPUTACIJE, IDENTITETA I IMIDŽA TURISTIČKE DESTINACIJE .....	141
11.	Amir Karalić OLIGOPOLSKO TRŽIŠTE U SEKTORU TELEKOMUNIKACIJA U BOSNI I HERCEGOVINI .....	159
12.	Brankica Todorović PRIMENA SAVREMENIH MENADŽMENT I RAČUNOVODSTVENIH ALATA U UNAPREĐENJU ORGANIZACIONOG POSLOVANJA.....	173
13.	Božo Vukoja, Antonio Vukoja PRIMJENA OPERATIVNOG I FINANCIJSKOG LEVERIDŽA U KORPORATIVNIM FINANCIJAMA .....	185
14.	Saudin Terzić, Semina Škandro PROCJENA I MJERENJE POREZNOG JAZA POREZA NA DODATNU VRIJEDNOST.....	213
15.	Miodrag Bogdanović, Bojana Ostojić PROJEKTNO UPRAVLJANJE INOVACIJAMA U MALIM I SREDNJIM PREDUZEĆIMA .....	227
16.	Slavko Vukić RAZVOJ SUSTAVA INTERNE REVIZIJE U JAVNOM SEKTORU FEDERACIJE BIH .....	239

17.	Biljana Pejović, Isidora Ljumović, Andrea Bučalina Matić ULOGA I ZNAČAJ NEMATERIJALNE IMOVINE U PROCENI VREDNOSTI KOMPANIJA .....	255
18.	Semina Škandro, Neda Franjić ULOGA INTERNE REVIZIJE KAO POMOĆ I PODRŠKA EKSTERNIM REVIZORIMA U OBAVLJANJU REVIZIJE FINACIJSKIH IZVJEŠTAJA JAVNIH PODUZEĆA FEDERACIJE BOSNE I HERCEGOVINE .....	269
19.	Marko Špiler, Stefan Milojević, Jovan Travica UPRAVLJANJE LJUDSKIM RESURSIMA U JAVNIM NABAVKAMA U FUNKCIJI SPREČAVANJA PREVARA I KORUPTIVNIH RADNJI.....	283
20.	Slobodan Stojanović USPOREDBA UČINAKA PRIMJENE HSFI-a I MSFI-a ZA MSP NA FINACIJSKO IZVJEŠTAVANJE MALIH I SREDNJIH PODUZEĆA.....	291
21.	Indira Ćehić, Erdin Hasanbegović UTJECAJ INFLACIJE NA MJERENJE TRŽIŠNIH POTENCIJALA.....	309
22.	Bojana Ostojić, Vesna Buha, Jelena Ružić ZNAČAJ DIGITALNOG MARKETINGA ZA RAZVOJ HOTELSKIH PREDUZEĆA.....	321



# ČLANCI



Zbornik radova naučno stručne konferencije FIRA 2021 sadrži neobjavljene članke koji su prihvaćeni od strane Programskog odbora, recenzirani i kategorisani u naučne i stručne radove.

Svi radovi su registrovani u naznačenim bazama i autori ih mogu naći pod nazivom FIRA2021.

*Izvorni naučni rad***ANALIZA EFIKASNOSTI UPRAVLJANJA NETO OBRTNIM SREDSTVIMA  
TRGOVINE U SRBIJI***Radojko Lukić<sup>1</sup>***SAŽETAK**

*Problematika analize neto obrtnih sredstava je kontinuirano aktuelna, značajna i vrlo složena. Neto obrtna sredstva kao razlika između obrtnih sredstva i kratkoročnih obaveza su značajan indikator finansijskih performansi. One pokazuju koji deo obrtnih sredstava je finansiran iz dugoročnih izvora. Imajući to u vidu, u ovom radu se analizira efikasnost upravljanja neto obrtnim sredstvima trgovine u Srbiji. Dobijeni rezultati empirijskog istraživanja pomoću regresione analize pokazuju da je značajan uticaj neto obrtnih sredstava na profitabilnost trgovine u Srbiji. S obzirom na to, a u cilju ostvarenja ciljne profitabilnosti trgovine u Srbiji u budućnosti, neophodno je što efikasnije upravljati tokovima priliva (dobitak, smanjenje stalne imovine, povećanje vlasničkog kapitala, povećanje dugoročnih obaveza) i odliva (gubitak, povećanje stalne imovine, smanjenje vlasničkog kapitala, smanjenje dugoročnih obaveza, proglašenje dividende) neto obrtnih sredstava.*

***Ključne reči:*** neto obrtna sredstva, kratkoročne obaveze, tekući racio, faktori, trgovina Srbije

**ANALYSIS OF EFFICIENCY OF NET CURRENT ASSETS MANAGEMENT IN  
SERBIA****ABSTRACT**

*The issue of net working capital analysis is continuously topical, significant and very complex. Net working capital as the difference between working capital and short-term liabilities is a significant indicator of financial performance. They show what part of working capital is financed from long-*

---

<sup>1</sup>Dr Radojko Lukić, redovni profesor, Univerzitet u Beogradu, Ekonomski fakultet, Kamenica 6, Beograd Republika Srbija, telefon: +381 11 7612 679, e-mail: radojko.lukic@ekof.bg.ac.rs, ID ORCID-a (<https://orcid.org/0000-0001-6529-0297>)

*term sources. With this in mind, this paper analyzes the efficiency of net working capital management in Serbia. The obtained research results using regression analysis show that there is a significant impact of net working capital on the profitability of trade in Serbia. Given this, in order to achieve the target profitability of trade in Serbia in the future, it is necessary to more efficiently manage inflows (profit, decrease in fixed assets, increase equity, increase long-term liabilities) and outflow (loss, increase in fixed assets, decrease in equity). , reduction of long - term liabilities, declaration of dividend) net working capital.*

**Keywords:** *net working capital, short-term liabilities, current ratio, factors, Serbian trade*

## UVOD

Problematika analize neto obrtnih sredstava je kontinuirano aktuelna, značajna i složena. Neto obrtna sredstva kao razlika između obrtnih sredstava i kratkoročnih obaveza pokazuju deo obrtnih sredstava koji je finansiran iz dugoročnih izvora. Putem efikasnog upravljanja neto obrtnim sredstvima može se znatno uticati na ostvarenje ciljne profitabilnosti. Polazeći od toga, predmet istraživanja u ovom radu je analiza efikasnosti upravljanja neto obrtnim sredstvima trgovine u Srbiji. Cilj i svrha toga je da se data problematika što kompleksnije empirijski istraži u funkciji unapređenja profitabilnosti trgovine u Srbiji u budućnosti preduzimanjem odgovarajućih mera. U tome se pored ostalog ogleda naučno-stručni doprinos ovog rada.

S obzirom na aktuelnost, složenost i značaj, vrlo je bogata literatura u svetu i u Srbiji posvećena upravljanju obrtnim kapitalom u trgovini (Berman, 2018; Dekimpe, 2019; Evans, 2005; Levy, 2020; Pitari, 2020; Lukić, 2011; Lukic, 2015; Lukic, 2019a,b, c; Lukic, 2020a,b, c,d,e, 2021a,b,c ; Li, 2014; Garg, 2015; Akgün, 2020; Wanyoike, 2021; Kalan, 2020; Lyngstadaas, 2020; Macatumbas Corpuz, 2021; Zimon, 2021; Sorin Gabriel, 2021; Hatem, 2018; Topal, 2013; Masadeh, 2018; Högerle, 2020; Arnaldi, 2021). Neki radovi su posvećeni isključivo ekonometrijskoj analizi zaliha u maloprodaji (Adebayo, 2017; Gaur, 2003; Gaur, 2005; Kolias, 2011; Krishnankutty,2011; Kalan, 2020; Knežević, 2015). Svi oni služe, u ovom radu, kao teorijsko-metodološka i empirijska osnova za istraživanje problematike analize faktora efikasnosti upravljanja neto obrtnim sredstvima trgovine u Srbiji. Poznavanjem i efikasnom kontrolom kritičnih faktora (interne i eksterne prirode) može se, u značajnoj meri, uticati na ostvarenje ciljnog

prinosu (bruto marže od zaliha, profita od prodaje, profita od aktive, profita od kapitala) trgovine u Srbiji.

Osnovna hipoteza istraživanja tretirane problematike u ovom radu je da je kontinuirana analiza kritičnih faktora dinamike veličine neto obrtnih sredstava pretpostavka za ostvarenje ciljne profitabilnosti trgovine, u našem slučaju Srbije. To se postiže adekvatnom kontrolom kritičnih faktora veličine (tokova priliva i odliva) neto obrtnih sredstava.

Osnovna metodologija istraživanja problematike neto obrtnih sredstava trgovine u Srbiji u ovom radu, sledstveno definisanoj hipotezi, je zasnovana na racio analizi i statističkoj analizi.

Empirijski podaci za potrebe istraživanja tretiranog problema u ovom radu su prikupljeni od Agencije za privredne registre Republike Srbije. Oni su „proizvedeni“ u skladu sa relevantnim međunarodnim standardima. S obzirom na to, ne postoje nikakva ograničenja u pogledu međunarodne uporedivosti.

## NETO OBRтна SREDSTVA TRGOVINE U SRBIJI

Po definiciji neto obrtna sredstva su razlika između obrtnih sredstava i kratkoročnih obaveza. One pokazuju deo obrtnih sredstava finansiran iz dugoročnih izvora. Obrtna sredstva su različita po sektorima (Masadeh, 2018). Razlike su, pored ostalog, prouzrokovane samom prirodom sektora. U cilju ilustracije u Tabeli 1. i na Grafikonu 1. su prikazani indikatori obrtnih sredstava selektivnih sektora u Srbiji za 2020. U trgovini, po prirodi stvari, veći je koeficijent obrta zaliha u odnosu na ostale sektore.

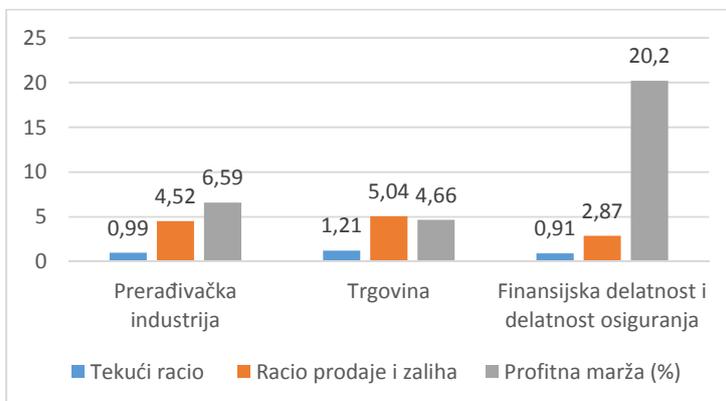
Tabela 1. Racio obrtnih sredstava selektivnih sektora u Srbiji, 2020.

	Tekući racio	Racio prodaje i zaliha	Profitna marža (%)
Prerađivačka industrija	0.99	4.52	6.59
Trgovina	1.21	5.04	4.66
Finansijska delatnost i delatnost osiguranja	0.91	2.87	20.20

*Napomena:* Autorovo kalkulisanje. Tekući racio = obrtna sredstva / kratkoročne obaveze. Racio prodaje i zaliha = prodaja / zalihe. Profitna marža (%) = profit / prodaja x 100

*Izvor:* Agencija za privredne registre Republike Srbije

Grafikon 1. Racija obrtnih sredstava selektivnih sektora u Srbiji



*Izvor:* Autor

U Tabeli 2. su prikazani inicijalni podaci za izračunavanje i analizu neto obrtnih sredstava trgovine u Srbiji za period 2013 – 2020.

Tabela 2. Inicijalni podaci za izračunavanje i analizu neto obrtnih sredstava trgovine u Srbiji

	Aktiva	Obrtna sredstva	Gotovinski ekvivalenti i gotovina	Potraživanja po osnovu prodaje robe	Zalihe	Kapital	Kratkoročne obaveze	Prodaja	Zarada pre kamate i poreza (EBIT)*	Neto dobitak
2013	2160474	1361155	101759	515142	481802	746992	1368137	2891518	124241	89730
2014	2077002	1318032	123219	500825	472615	761305	1299874	2820806	112922	86955
2015	2234368	1424135	128835	516196	537135	805009	1377180	2992718	135916	95265
2016	2311644	1503476	153689	537395	584764	859749	1478299	3306456	133277	105238
2017	2393721	1568615	165641	556988	614021	920992	1470677	3454464	159613	122727
2018	2501958	1638588	196040	577828	577828	1007972	1510531	3678832	148905	121816
2019	2682931	1744078	212411	617912	669912	1073056	1571728	3963050	171642	139409
2020	2837599	1874179	282122	611678	726433	1183026	1552052	3664505	205917	171010

*Napomena:* Podaci su iskazani u milionima dinara. \* Autorovo kalkulisanje. Zarada pre kamate i poreza (EBIT) = neto dobitak + kamata + porez

*Izvor:* Autor

U Tabeli 3. i na Grafikonu 2. su prikazana neto obrtna sredstva trgovine u Srbiji.

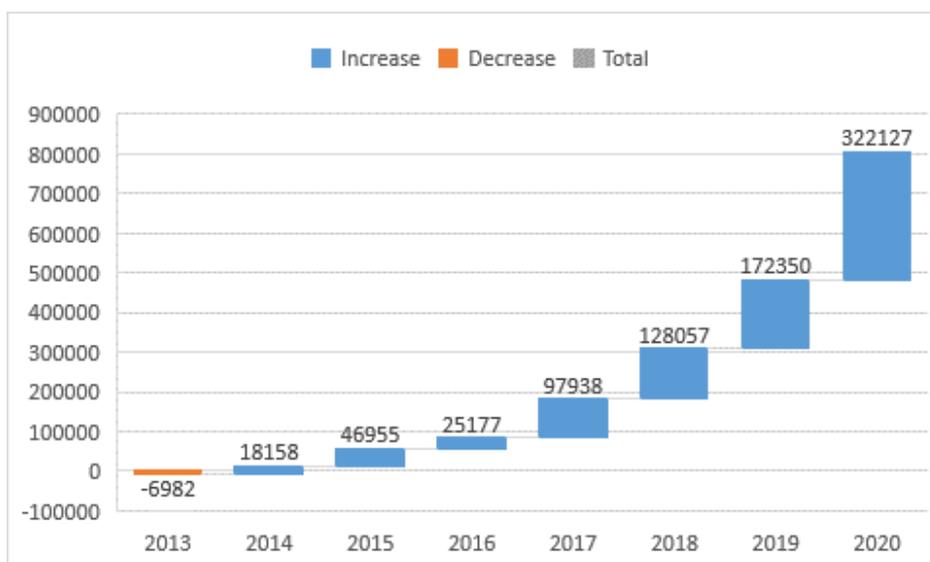
Tabela 3. Neto obrtna sredstva trgovine u Srbiji

	Neto obrtna sredstva	Učešće neto obrtnih sredstava u aktivi, (%)	Učešće neto obrtnih sredstava u prodaji, (%)	Koeficijent obrta neto obrtnih sredstava	Vreme trajanja obrta neto obrtnih sredstava u danima	Koeficijent obrtnih sredstava (tekuća likvidnost)
2013	-6982	-0.32	-0.24	-414.139	-0.88135	0.994897
2014	18158	0.87	0.64	155.3478	2.349566	1.013969
2015	46955	2.10	1.57	63.73587	5.726759	1.034095
2016	25177	1.09	0.76	131.3284	2.779291	1.017031
2017	97938	4.09	2.84	35.27195	10.34817	1.066594
2018	128057	5.12	3.48	28.72808	12.70534	1.084776
2019	172350	6.42	4.35	22.9942	15.87357	1.109656
2020	322127	11.35	8.79	11.37596	32.08519	1.207549
<b>Statistics</b>						
Median	72446.5000	3.0950	2.2050	32.0000	8.0375	1.0503
Std. Deviation	108179.81220	3.80740	2.88649	177.09199	10.53501	.06915
Minimum	-6982.00	-.32	-.24	-414.14	-.88	.99
Maximum	322127.00	11.35	8.79	155.35	32.09	1.21

*Napomena:* Autorovo kalkulisanje. Neto obrtna sredstva = obrtna sredstva – kratkoročne obaveze. Učešće neto obrtnih sredstava u aktivi = neto obrtna sredstva / akriiva x 100. Učešće neto obrtnih sredstava u prodaji = neto obrtna sredstva / prodaja x 100. Koeficijent obrta neto obrtnih sredstava = prodaja / neto obrtna sredstva. Vreme trajanja obrta neto obrtnih sredstava u danima = 365 / koeficijent obrta neto obrtnih sredstava. Koeficijent obrtnih sredstava (tekuća likvidnost) = obrtna sredstva / kartkoročne obaveze. Statistika je izračunata pomoću softverskog programa SPSS

*Izvor:* Autor

Grafikon 2. Neto obrtna sredstva trgovine u Srbiji



*Izvor:* Autor

Podaci u datoj tabeli pokazuju da se u posmatranom vremenskom periodu povećavala tekuća likvidnost (merena koeficijentom obrtnih sredstava) i solventnost (iskazana veličinom neto obrtnih sredstava) trgovine u Srbiji. Na to su pozitivno uticali brojni makro i mikro faktori. Značajnu ulogu u tome imalo je i samo povećanje veličine neto obrtnih sredstava. Zanimljiv je dakle uticaj pandemije korona virusa Covid-19 na veličinu neto obrtnih sredstava trgovine u Srbiji. On je u velikoj meri nadoknađen sa povećanom elektronskom prodajom.

Izvori povećanja (priliva) neto obrtnih sredstava su: dobitak, smanjenje stalne imovine (osnovnih sredstava), povećanje vlasničkog kapitala i povećanje dugoročnih obaveza.

Izvori smanjenja (odliva) neto obrtnih sredstava su: gubitak, povećanje stalne imovine (osnovnih sredstava), smanjenje vlasničkog kapitala i smanjenje dugoročnih obaveza.

Neophodna je svakako adekvatna kontrola tokova priliva i odliva u cilju optimizacije veličine neto obrtnih sredstava, a u funkciji ostvarenja ciljnih finansijskih performansi (likvidnost i solventnost, efikasnost, profitabilnost, održivost).

U Tabeli 4. i na Grafikonu 3. je prikazana dinamika prinosa od kapitala, zarade pre kamate i poreza (EBIT) i obrta neto obrtnih sredstava u danima trgovine u Srbiji.

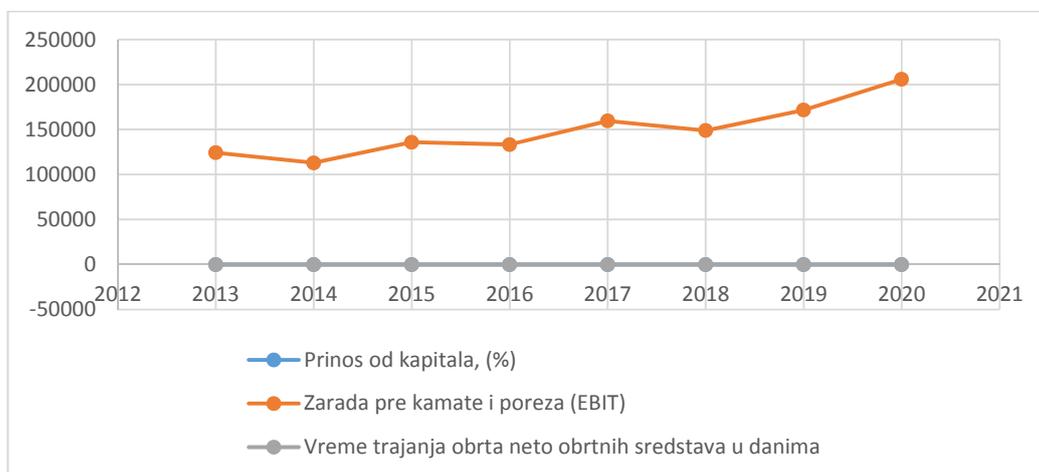
Tabela 4. Dinamika prinosa od kapitala, zarade pre kamate i poreza i obrta neto obrtnih sredstava u danima trgovine u Srbiji

	Prinos od kapitala, (%)	Zarada pre kamate i poreza (EBIT)	Vreme trajanja obrta neto obrtnih sredstava u danima
2013	12.01	124241	-0.88135
2014	11.42	112922	2.349566
2015	11.83	135916	5.726759
2016	12.24	133277	2.779291
2017	13.33	159613	10.34817
2018	12.09	148905	12.70534
2019	12.99	171642	15.87357
2020	14.46	205917	32.08519
<b>Statistics</b>			
Median	12.1650	142410.5000	8.0375
Std. Deviation	.98884	29755.81662	10.53501
Minimum	11.42	112922.00	-.88
Maximum	14.46	205917.00	32.09

*Napomena:* Autorovo kalkulisanje. Statistika je izračunata pomoću softverskog programa SPSS

*Izvor:* Autor

Grafikon 3. Dinamika prinosa od kapitala, zarade pre kamate i poreza (EBIT) i obrta neto obrtnih sredstava u danima trgovine u Srbiji



*Izvor:* Autor

Podaci u datoj tabeli pokazuju da se u posmatranom vremenskom periodu povećavao prinos od kapitala, povećavala se zarada pre kamate i poreza (EBIT) i povećavalo se vreme trajanja obrta neto obrtnih sredstava u danima trgovine u Srbiji. To se pozitivno odrazilo na njene ukupne finansijske performanse.

## STRATEGIJE UPRAVLJANJA NETO OBRTNIM SREDSTVIMA TRGOVINE U SRBIJI

Generalno rečeno, strategije upravljanja neto obrtnim sredstvima su ubrzanje naplate potraživanja od kupaca, reduciranje zaliha i odlaganje isplate obaveza prema dobavljačima.

U Tabeli 5. i na Grafikonu 4. su prikazani vreme trajanja naplate potraživanja od kupaca, obrta zaliha i isplate kratkoročnih obaveza prema dobavljačima trgovine u Srbiji.

Tabela 5. Vreme trajanja naplate potraživanja, obrta zaliha i isplate kratkoročnih obaveza trgovine u Srbiji

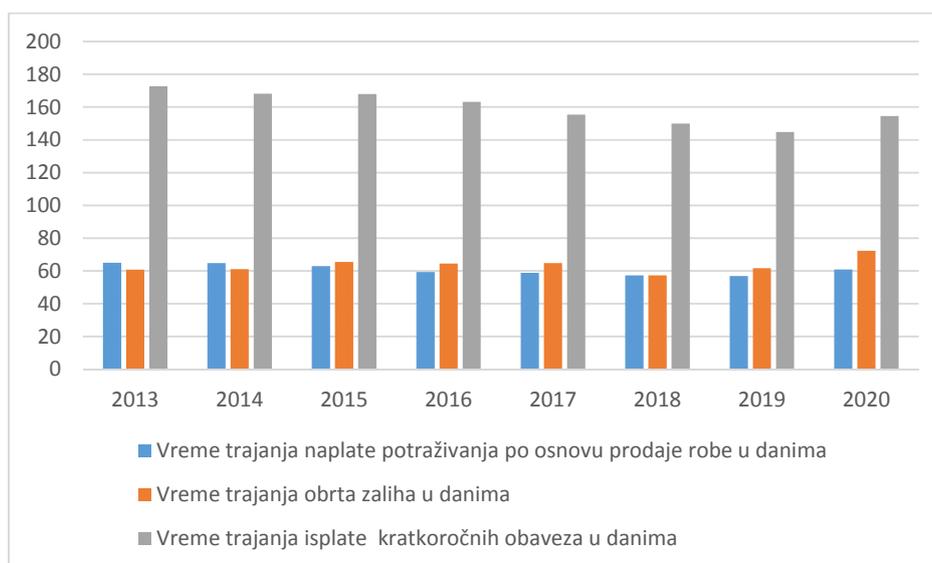
	Vreme trajanja naplate potraživanja po osnovu prodaje robe u danima	Vreme trajanja obrta zaliha u danima	Vreme trajanja isplate kratkoročnih obaveza u danima
2013	65.02703	60.81848	172.7017

2014	64.80457	61.15432	168.198
2015	62.95666	65.51044	167.9646
2016	59.32309	64.55215	163.1896
2017	58.85157	64.8777	155.3923
2018	57.32994	57.32994	149.8693
2019	56.91018	61.69942	144.7574
2020	60.92568	72.35576	154.5909
<b>Statistics</b>			
Median	60.1244	63.1258	159.2909
Std. Deviation	3.20071	4.46358	9.90104
Minimum	56.91	57.33	144.76
Maximum	65.03	72.36	172.70

*Napomena:* Autorovo kalkulisanje. Statistika je izračunata pomoću softverskog programa SPSS

*Izvor:* Autor

Grafikon 4. Vreme trajanja naplate potraživanja, obrta zaliha i isplate kratkoročnih obaveza



*Izvor:* Autor

Podaci u datoj tabeli pokazuju da se u posmatranom vremenskom periodu (2013–2020) smanjivalo vreme trajanja naplate potraživanja, obrta zaliha i isplate kratkoročnih obaveza trgovine u Srbiji, da bi se u 2020. neznatno povećalo u odnosu na 2019. jednim delom pod uticajem pandemije korona virusa Covid-19. Uticaj pandemije korona virusa Covid-19 na finansijske performanse trgovine u Srbiji neutralisan je u velikoj meri povećanom prodajom putem interneta. To je, generalno rečeno, slučaj i u ostalim zemljama.

Karakteristično je da je vreme trajanja naplate potraživanja od kupaca kraće od vremena trajanja isplate obaveza prema dobavljačima (u proseku za 99 dana). To znači da trgovina u Srbiji koristi kredite od dobavljača za finansiranje svojih prodajnih i drugih aktivnosti u cilju ostvarenja ciljnih finansijskih performansi (likvidnost i solventnost, efikasnost, profitabilnost, održivost).

### KONVERZIONI CIKLUS TRGOVINE U SRBIJI

U kontekstu istraživanja konverzionog ciklusa posebno se analiziraju operativan ciklus i gotovinski ciklus. Operativni ciklus se izračunava na sledeći način: operativan ciklus = vreme trajanja naplate potraživanja u danima + vreme trajanja obrta zaliha. Gotovinski ciklus se utvrđuje po formuli: gotovinski ciklus = vreme trajanja naplate potraživanja + vreme trajanja obrta zaliha – vreme trajanja isplate kratkoročnih obaveza, odnosno: gotovinski ciklus = operativan ciklus – vreme trajanja isplate kratkoročnih obaveza.

U Tabeli 6. i na Grafikonu 5. je prikazan konverzioni ciklus trgovine u Srbiji.

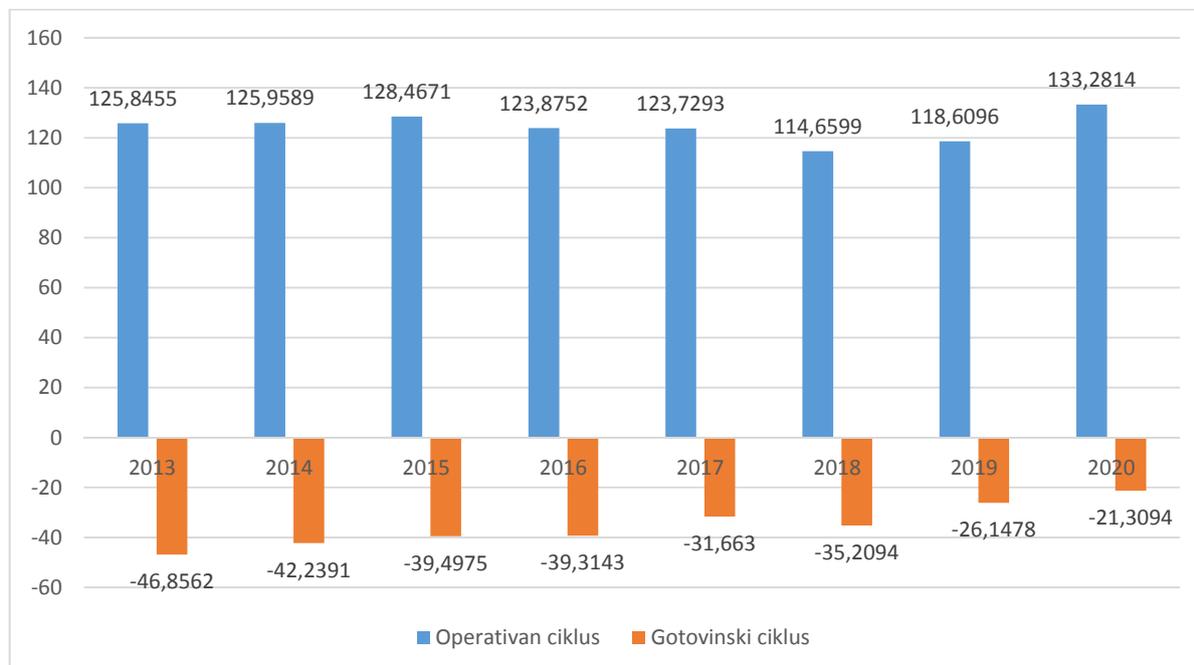
Tabela 6. Konverzioni ciklus trgovine u Srbiji

	Operativan ciklus	Gotovinski ciklus
2013	125.8455	-46.8562
2014	125.9589	-42.2391
2015	128.4671	-39.4975
2016	123.8752	-39.3143
2017	123.7293	-31.663
2018	114.6599	-35.2094
2019	118.6096	-26.1478
2020	133.2814	-21.3094
<b>Statistics</b>		
Median	124.8604	-37.2619
Std. Deviation	5.71950	8.52025
Minimum	114.66	-46.86
Maximum	133.28	-21.31

*Napomena:* Autorovo kalkulisanje. Statistika je izračunata pomoću softverskog programa SPSS

*Izvor:* Autor

Grafikon 5. Operativan ciklus i gotovinski ciklus trgovine u Srbiji



*Izvor:* Autor

Podaci u datoj tabeli pokazuju da se skraćivao operativan ciklus i gotovinski ciklus trgovine u Srbiji. To se pozitivno odrazilo na njene ukupne finansijske performanse.

### UTICAJ NETO OBRJNIH SREDSTAVA NA PROFITABILNOST TRGOVINE U SRBIJI

U daljoj analizi tretirane problematike istražićemo uticaj neto obrtnih sredstava na profitabilnost trgovine u Srbiji. Pri tome ćemo kao zavisnu varijablu uzeti prinos od aktive, a kao nezavisne varijable neto obrtna sredstva i finansijsku zaduženost. Regresiona jednačina može se napisati kao:

$$Y = a + b_1X_1 + b_2X_2 + e$$

gde je: Y – prinos od aktive (EBIT / aktiva), X<sub>1</sub> – neto obrtna sredstva (neto obrtna sredstva / aktiva), X<sub>2</sub> – finansijska zaduženost (aktiva / kapital), a i b su koeficijenti, i e – statistička greška.

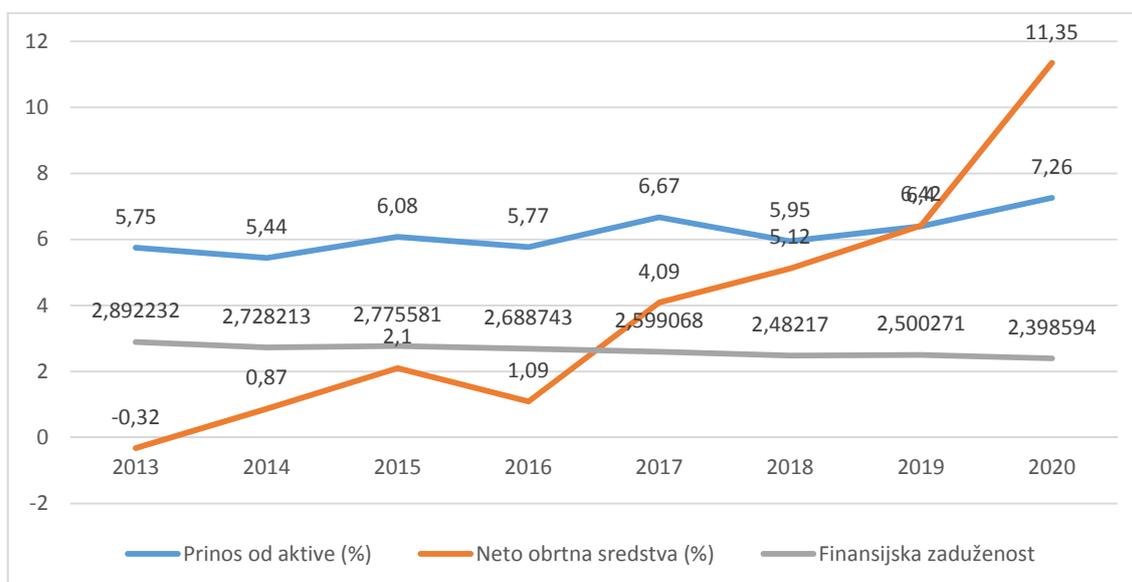
U Tabeli 7. i na Grafikonu 6. su dati inicijalni podaci za regresionu analizu uticaja neto obrtnih sredstava na profitabilnost trgovine u Srbiji.

Tabela 7. Inicijalni podaci za regresionu analizu

	Prinos od aktive (%)	Neto obrtna sredstva (%)	Finansijska zaduženost
2013	5.75	-0.32	2.892232
2014	5.44	0.87	2.728213
2015	6.08	2.10	2.775581
2016	5.77	1.09	2.688743
2017	6.67	4.09	2.599068
2018	5.95	5.12	2.48217
2019	6.40	6.42	2.500271
2020	7.26	11.35	2.398594

*Napomena:* Autorovo kalkulisanje. Prinos od aktive = zarada pre kamate i poreza (EBIT) / aktiva x 100. Neto obrtna sredstva = neto obrtna sredstva / aktiva x 100. Finansijska zaduženost = aktiva / kapital

Grafikon 6. Prinos od aktive, neto obrtna sredstva i finansijska zaduženost



*Izvor:* Autor

U Tabeli 8. je prikazana deskriptivna statistika inicijalnih podataka.

Tabela 8. Deskriptivna statistika

<b>Descriptive Statistics</b>					
	N	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation
1 Prinos od aktive	8	5.44	7.26	6.1650	.58756
2 Neto obrtna sredstva	8	-.32	11.35	3.8400	3.80740
3 Finansijska zaduženost	8	2.40	2.89	2.6331	.16740
Valid N (listwise)	8				

*Napomena:* Autorovo kalkulisane pomoću softverskog programa SPSS

*Izvor:* Autor

Deskriptivna statistika pokazuje da su prinos od aktive i neto obrtnih sredstava u poslednje vreme posmatranog perioda bili iznad, a finansijska zaduženost ispod proseka. To se pozitivno odrazilo na profitabilnost trgovine u Srbiji.

U Tabeli 9. je prikazan Friedman test.

Tabela 9. Friedman Test

<b>Friedman Test</b>	
<b>Ranks</b>	
	Mean Rank
1 Prinos od aktive	2.75
2 Neto obrtna sredstva	1.75
3 Finansijska zaduženost	1.50
<b>Test Statistics<sup>a</sup></b>	
N	8
Chi-Square	7.000
df	2
Asymp. Sig.	.030
a. Friedman Test	

*Napomena:* Autorovo kalkulisane pomoću softverskog programa SPSS

*Izvor:* Autor

Kako je Asimp. Sig. = 0,030 < 0,05 odbacuje se hipoteza da su razlike između posmatranih varijabli jednake nuli, odnosno razlike između njih su statistički značajne.

U Tabeli 10. je prikazana korelaciona matrica inicijalnih podataka.

Tabela 10. Korelaciona matrica

Correlations		1	2	3
1 Prinos od aktive	Pearson Correlation	1	.881**	-.702
	Sig. (2-tailed)		.004	.052
	N	8	8	8
2 Neto obrtna sredstva	Pearson Correlation	.881**	1	-.912**
	Sig. (2-tailed)	.004		.002
	N	8	8	8
3 Finansijska zaduženost	Pearson Correlation	-.702	-.912**	1
	Sig. (2-tailed)	.052	.002	
	N	8	8	8

\*\* . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

*Napomena:* Autorovo kalkulisanje pomoću softverskog programa SPSS

*Izvor:* Autor

Korelaciona analiza pokazuje da postoji jaka pozitivna korelaciona veza između neto obrtnih sredstava i prinosa od aktive na nivou statističke značajnosti. Između neto obrtnih sredstava i finansijske zaduženosti, odnosno prinosa od aktive i finansijske zaduženosti postoji jaka, ali negativna korelaciona veza s tim što nije na nivou statističke značajnosti. U Tabeli 11. i na Grafikonu 7. su prikazani rezultati regresione analize.

Tabela 11. Regresiona analiza

Model Summary <sup>b</sup>											
Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate	Change Statistics					Durbin-Watson	
					R Square Change	F Change	df1	df2	Sig. F Change		
1	.915 <sup>a</sup>	.836	.771	.28125	.836	12.775	2	5	.011	2.086	

a. Predictors: (Constant), Finansijska zaduženost, Neto obrtna sredstva

b. Dependent Variable: Prinos od aktive

ANOVA <sup>a</sup>						
	Model	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	2.021	2	1.011	12.775	.011 <sup>b</sup>
	Residual	.396	5	.079		
	Total	2.417	7			
a. Dependent Variable: Prinos od aktive						
b. Predictors: (Constant), Finansijska zaduženost, Neto obrtna sredstva						

Coefficients <sup>a</sup>													
Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.	95.0% Confidence Interval for B		Correlations			Collinearity Statistics	
		B	Std. Error	Beta			Lower Bound	Upper Bound	Zero-order	Partial	Part	Tolerance	VIF
		1	(Constant)	-.201			4.306		-.047	.965	-11.271	10.869	
	Neto obrtna sredstva	.220	.068	1.425	3.240	.023	.045	.395	.881	.823	.586	.169	5.914
	Finansijska zaduženost	2.097	1.544	.597	1.358	.233	-1.873	6.066	-.702	.519	.246	.169	5.914
a. Dependent Variable: Prinos od aktive													

Collinearity Diagnostics <sup>a</sup>						
Model	Dimension	Eigenvalue	Condition Index	Variance Proportions		
				(Constant)	Neto obrtna sredstva	Finansijska zaduženost
1	1	2.626	1.000	.00	.01	.00
	2	.374	2.650	.00	.15	.00
	3	.000	96.730	1.00	.84	1.00
a. Dependent Variable: Prinos od aktive						

Residuals Statistics <sup>a</sup>					
	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation	N
Predicted Value	5.6767	7.3253	6.1650	.53733	8
Residual	-.27108	.52138	.00000	.23770	8
Std. Predicted Value	-.909	2.159	.000	1.000	8
Std. Residual	-.964	1.854	.000	.845	8
a. Dependent Variable: Prinos od aktive					

*Napomena:* Autorovo kalkulisiranje pomoću softverskog programa SPSS

*Izvor:* Autor

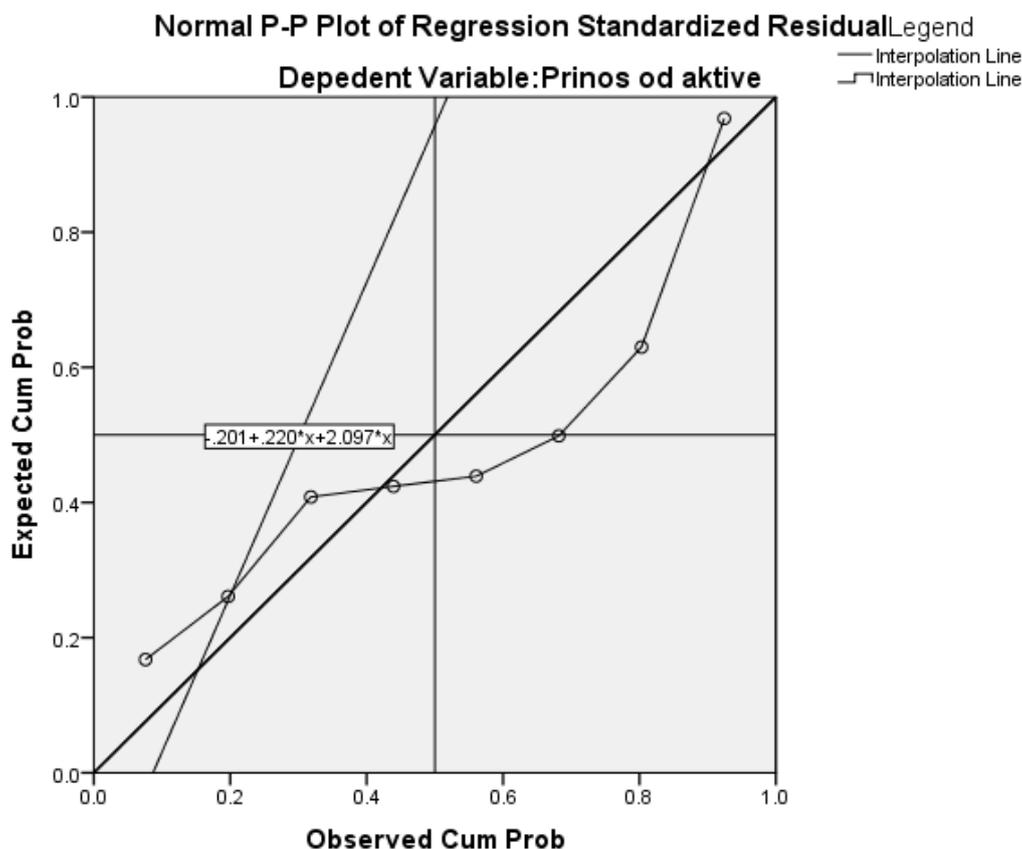
Primenjeni model regresione analize je odgovarajući ( F Change 12.775, Sig. F Change .011 < .05). Koeficijent determinacije pokazuje značajan uticaj neto obrtnih sredstava i finansijske zeduzenosti na profitabilnost (prinos od aktive) trgovine u Srbiji (R Square .836). Izračunati regresioni koeficijenti pokazuju značajan uticaj neto obrtnih sredstava na prinos od aktive trgovine u Srbiji (Sig. .023 < .05), što nije, međutim, slučaj sa finansijskom zaduženošću (Sig. .233 > .05). U modelu ne postoji autokorelacija (Durbin-Watson 2.086) i multikolinearnost (VIF 5.914 < 10).

Na bazi izračunatih koeficijenata regresiona jednačina glasi:

$$Y = -0.201 + 0.220X_1 + 2.097X_2$$

Na bazi nje mogu se vršiti projekcije. To omogućuje što efikasnije upravljanje neto obrtnim sredstvima u funkciji ostvarenja ciljnih finansijskih performansi (u konkretnom slučaju trgovine u Srbiji).

Grafikon 7. Regresiona linija



Izvor: Autor

## ZAKLJUČAK

Na bazi sprovedenog empirijskog istraživanja uticaja neto obrtnih sredstava na finansijske performanse trgovine u Srbiji mogu se izvesti sledeći zaključci:

U posmatranom vremenskom periodu (2013 – 2020) smanjivalo se vreme trajanja naplate potraživanja, obrta zaliha i isplate kratkoročnih obaveza trgovine u Srbiji, da bi se u 2020. neznatno povećalo. Vreme trajanja naplate potraživanja od kupaca je kraće od vremena trajanja isplate obaveza prema dobavljačima (u proseku za 99 dana). To znači, drugim rečima, da trgovina u Srbiji značajno koristi kredite od dobavljača za finansiranje svojih prodajnih i drugih aktivnosti u cilju ostvarenja ciljnih finansijskih performansi (likvidnost i solventnost, efikasnost, profitabilnost, održivost).

Tokom vremena operativan ciklus i gotovinski ciklus trgovine u Srbiji se skraćivao. To se pozitivno odrazilo na njene ukupne finansijske performanse.

U posmatranom vremenskom periodu, sve u svemu, povećavala se tekuća likvidnost i solventnost trgovine u Srbiji. Na to su pozitivno uticali brojni makro i mikro faktori (ekonomska klima, stabilan devizni kurs, niska inflacija, niska kamatna stopa, smanjena nezaposlenost, povećan životni standard stanovništva, novi modeli poslovanja - privatna robna marka, prodaja organskih proizvoda i koncept održivog razvoja, priliv stranih direktnih investicija (globalni maloprodajni lanci), digitalizacija celokupnog poslovanja). Značajnu ulogu u tome svakako imalo je i povećanje neto obrtnih sredstava, odnosno skraćivanje operativnog i gotovinskog ciklusa.

Zanemarljiv je uticaj pandemije korona virusa Covid-19 na veličinu neto obrtnih sredstava trgovine u Srbiji. On je u velikoj meri ublažen sa povećanom elektronskom prodajom.

Izračunati regresioni koeficijenti pokazuju da je uticaj neto obrtnih sredstava na profitabilnost (prinos od aktive) trgovine u Srbiji značajan (Sig. .023 < .05). S obzirom na to, neophodno je u cilju ostvarenja ciljne profitabilnosti trgovine u Srbiji što efikasnije upravljati neto obrtnim sredstvima. To se postiže primenom odgovarajućih strategija finansijskog upravljanja tokovima (prilivima i odlivima) neto obrtnih sredstava.

## LITERATURA

1. Adebayo, T. (2017). An Econometric Analysis in Retail Supply Chain Management: Sales Forecasting, Inventory Benchmarking and Supply Chain Optimization. Summer Program for Undergraduate Research (SPUR). Available at <http://repository.upenn.edu/spur/19>.
2. Akgün, A.İ. and Memiş Karataş, A. (2020). Investigating the relationship between working capital management and business performance: evidence from the 2008 financial crisis of EU-28. *International Journal of Managerial Finance*, Vol. ahead-of-print No. ahead-of-print. <https://doi.org/10.1108/IJMF-08-2019-0294>
3. Arnaldi, A., Novak, B., Roscigno, R., Zhang, W. (2021). Working capital management and profitability: Empirical evidence. *International Journal of Business Management and Economic Research (IJBMER)*, 12(2), 1911-1917.
4. Berman, B.; Evans, J. R., Patrali Chatterjee (2018). *Retail Management*. Pearson.
5. Dekimpe, M.G. ((2019). Retailing and retailing research in the age of big dataanalytics. *Int. J. Res. Market.*, 37, 3-14.
6. Evans, J. R. (2005). Are the largest public retailers top financial performers? A longitudinal analysis. *International Journal of retail & Distribution Management*, 33(11), 842-857.
7. Garg, A. K. and Gumbochuma, I. (2015). Relationship between working capital management and profitability in JSE listed retail sector companies. *Investment Management and Financial Innovations*, 12(2-1), 127-135.
8. Gaur, V., Fisher, M.L. and Raman, A. (2003). Retail Inventory Productivity: Analysis and Bench Marketing. *Management Science*, 51, 181-194. <http://dx.doi.org/10.1287/mnsc.1040.0298>.
9. Gaur, V., Fisher, M., Raman, A. (2005). An econometric analysis of inventory turnover performance in retail services. *Management Science*, 51(2), 181–194.
10. Hatem, M. & Yomna, A. (2018). A multiple objective stochastic programming model for working capital management. *Technological Forecasting and Social Change*, Elsevier, 131(C), 141-146.

11. Högerle, B., Charifzadeh, M., Ferencz, M., Kostin, K. B. (2020). The development of working capital management and its impact on profitability and shareholder value: Evidence from Germany. *Strategic Management*, 25(2), 27-39.
12. Kalan, O. and Gokasar, I. (2020). A Dynamic Panel Data Approach for the Analysis of the Growth Impact of Highway Infrastructures on Economic Development. *Modern Economy*, 11, 726-739. doi: [10.4236/me.2020.113053](https://doi.org/10.4236/me.2020.113053).
13. Knežević, A. (2015). Primena panel modela u identifikovanju faktora uspećnosti poslovanja proizvodnih preduzeća, Doktorska disertacija, Univerzitet u Novom Sadu, Fakultet tehničkih nauka u Novom Sadu.
14. Koliass, G. D., Dimelis, S. P., Filios, V. P. (2011). An empirical analysis of inventory turnover behavior in the Greek retail sector: 2000–2005. *International Journal of Production Economics*, 133(1), 143–153.
15. Krishnankutty, Raveesh. (2011). Panel data analysis on retail inventory productivity. *The Economic Research Guardian*, 1(1), 16–23.
16. Levy, M.; Weitz, B. A, Grewal, D. (2020). *Retailing Management*. McGraw-Hill, Irwin.
17. Li, C. G., Dong, H. M., Chen, S., Yang Y. (2014). Working capital management, corporate performance, and strategic choices of the wholesale and retail industry in China. *ScientificWorldJournal*, 2014:953945. doi: 10.1155/2014/953945. Epub 2014 Jul 8. PMID: 25121141; PMCID: PMC4121159.
18. Lukić, R. (2011). *Evaluacija poslovnih performansi u maloprodaji*. Beograd: Ekonomski fakultet.
19. Lukic, R. (2015). The Analysis of Efficiency of Managing Inventories in Trade in Serbia. *Review of International Comparative Management*, 16(2), 222-238.
20. Lukić, R. (2019a). Analiza efikasnosti trgovinskih preduzeća u Srbiji. *Zbornik radova Ekonomskog fakulteta Brčko*, 13(1), 2019, 15-27.
21. Lukic, R. and Hadrovic Zekic, B. (2019b). Evaluation of efficiency of trade companies in Serbia using the DEA approach. Proceedings of the 19 th International Scientific Conference BUSINESS LOGISTICS IN MODERN MANAGEMENT October 10-11,

- Osijek, Croatia, Josip Juraj Strossmayer University of Osijek, Faculty of Economics in Osijek, 145-165.
22. Lukic, R. (2019c). *Upravljanje troškovima u poljoprivrednom preduzeću*. Beograd: Ekonomski fakultet.
23. Lukić, R. (2020a). *Računovodstvo trgovinskih preduzeća*. Beograd: Ekonomski fakultet.
24. Lukic, R, Hadrovic Zekic, B. and Crnjac Milic, D. (2020b). Financial performance evaluation of trading companies in Serbia using the integrated Fuzzy AHP - TOPSIS Approach. 9th INTERNATIONAL SCIENTIFIC SYMPOSIUM REGION, ENTREPRENEURSHIP, DEVELOPMENT, Under the auspices of: REPUBLIC OF CROATIA MINISTRY OF SCIENCE AND EDUCATION, Osijek, June, 690-703.
25. Lukic, R. (2020c). ANALYSIS OF THE EFFICIENCY OF TRADE IN OIL DERIVATIVES IN SERBIA BY APPLYING THE FUZZY AHP-TOPSIS METHOD. *Business Excellence and Management*, 10 (3), 80-98. DOI: [10.24818/beman/2020.10.3-06](https://doi.org/10.24818/beman/2020.10.3-06)
26. Lukic, R., Vojteski Kljenak, D. and Anđelić, S. (2020d). Analyzing financial performances and efficiency of the retail food in Serbia by using the AHP-TOPSIS method. *Economics of Agriculture*, 67(1), 55-68. DOI: <https://doi.org/10.5937/ekoPolj2001055L>
27. Lukić, R., Hanić, H. and Bugarčić, M. (2020e). Analysis of Profitability and Efficiency of Trade in Serbia . *Economic Analysis*, 53(2), 39-50.
28. Lukic, R., Vojteski Kljenak, D., Anđelic, S. and Gavilovic, M. (2021a). Application WASPAS method in the evaluation of efficiency of agricultural enterprises in Serbia. *Economics of Agriculture*, Year 68, No. 2, (pp. 375-388 ), Belgrade. DOI: <https://doi.org/10.5937/ekoPolj2102375L>
29. Lukic, R. (2021b). Application of MABAC Method in Evaluation of Sector Efficiency in Serbia. *Review of International Comparative Management*, 22(3), 400-417. DOI: 10.24818/RMCI.2021.3.400
30. Lukic. R. (2021c). ANALYSIS OF THE EFFICIENCY OF INSURANCE COMPANIES BY LINES OF INSURANCE IN SERBIA USING THE COCOSO METHOD. *Insurance trends*, 2, 24-38. DOI: 10.5937/TokOsig2102009L

31. Lyngstadaas, H. (2020). Packages or systems? Working capital management and financial performance among listed U.S. manufacturing firms. *J Manag Control*, 31, 403–450. <https://doi.org/10.1007/s00187-020-00306-z>
32. Macatumbas Corpuz , B., & Bool, N. (2021). Working capital management practices and sustainability of Barangay Micro Business Enterprises (BMBEs) in Ilocos Norte, Philippines. *International Journal of Research in Business and Social Science (2147-4478)*, 10(2), 21–32. <https://doi.org/10.20525/ijrbs.v10i2.1033>
33. Masadeh, W. & Khasawneh, A.Y.A. & Salamat, W.A.L. (2018). Working Capital Variations By Industry And Implications For Profitable Financial Managemen. *The International Journal of Business and Finance Research*, 12(1), 71-80.
34. Pitari, Maria, (2020). Analysis of Retailer Inventory and Financial Performance. UVM Honors College Senior Theses. 363. <https://scholarworks.uvm.edu/hcoltheses/363>
35. Sorin Gabriel, A. and Nucu, A.E.A (2021). The Impact of Working Capital Management on Firm Profitability: Empirical Evidence from the Polish Listed Firms. *Journal of Risk and Financial Management*, 14: 9. <https://dx.doi.org/10.3390/jrfm14010009>
36. Topal, B , Tunahan, H , Dizkırıcı, A . (2013). ANALYZING THE WORKING CAPITAL STRUCTURE AND PROFITABILITY OF SUPERMARKET CHAINS: AN EVIDENCE FROM ISTANBUL STOCK EXCHANGE TRADE INDEX . *İşletme Bilimi Dergisi* , 1 (1) , 57-69 . Retrieved from <https://dergipark.org.tr/tr/pub/jobs/issue/22916/245388>
37. Wanyoike, H.W., Onyuma, S.O. and Kung’u, J. N. (2021). Working capital management practices and operational performance of selected supermarkets with national network: Evidence from Kenya. *International Journal of research in business and social science*, 10(2)(2021) 72-85.
38. Zimon, G. and Tarighi, H.(2021). Effects of the COVID-19 Global Crisis on the Working Capital Management Policy: Evidence from Poland. *Journal of Risk and Financial Management*, 14, 169. <https://doi.org/10.3390/jrfm14040169>

*Stručni rad*

## ANALIZA FINANSIJSKIH REZULTATA KOMUNALNIH PREDUZEĆA U SREDNJOBOSANSKOM KANTONU

**Samir Sunulahpašić<sup>1</sup>**

### **SAŽETAK**

*Finansijska analiza poslovanja je veoma bitna sa aspekta budućeg poslovanja komunalnih preduzeća. Nepovoljan finansijski položaj preduzeća može najčešće imati za posledicu nelikvidnost i prezaduženost tog preduzeća. Javna komunalna preduzeća su većinom u vlasništvu države, odnosno jedinica lokalne samouprave (JLS). Potencijalni dugovi ovih preduzeća utječu na stabilnost javnih finansija i akumulaciju javnog duga. Cilj istraživanja je dokazati da se analizom finansijske održivosti, odnosno skraćenom analizom finansijskog, imovinskog i prinospnog položaja komunalnih preduzeća na području Srednjobosanskog kantona mogu predvidjeti poslovne poteškoće, odnosno doprinijeti debati o mogućnostima njihovog ozdravljenja.*

*Rad se sastoji iz tri dijela i to:*

*U prvom dijelu ovog rada autor prezentira analizu finansijske održivosti, odnosno skraćenu verziju analize imovinskog, prinospnog i finansijskog položaja komunalnih preduzeća u SBK-u i ukazuje na probleme u kojima se nalaze.*

*U drugom dijelu ovog rada autor daje određena kritička razmišljanja i preporuke zakonskoj regulativi u vezi unapređenja finansijske održivosti, a sve u cilju spašavanja komunalnih preduzeća.*

*U trećem dijelu ovog rada autor daje zaključna razmatranja.*

**Ključne riječi:** *finansijska analiza, finansijska održivost, komunalna preduzeća, stečaj*

---

<sup>1</sup> Doc. dr. sc. Samir Sunulahpašić, "Fakultet poslovne ekonomije, Sveučilište/Univerzitet "VITEZ" Vitez; e-mail: finrevizija@hotmail.com

## ANALYSIS OF FINANCIAL RESULTS OF UTILITY COMPANIES IN CENTRAL BOSNIA CANTON

### ***Abstract***

*Financial analysis of business is very important from the aspect of future business of utility companies. The unfavorable financial position of an enterprise can most often result in the illiquidity and indebtedness of the enterprise. Public utility companies are mostly state-owned, ie local government units (LGUs). The potential debts of these companies affect the stability of public finances and the accumulation of public debt. The aim of the research is to prove that by analyzing financial sustainability, ie shortened analysis of financial, property and yield position of utility companies in the area of Central Bosnia Canton, one can foresee business difficulties, that is, contribute to the debate about their recovery possibilities.*

*The work consists of four parts:*

*In the first part of this paper, the author presents an analysis of financial sustainability, that is, a shortened version of the analysis of the property, yield and financial position of utility companies in the SBK and points out the problems they face..*

*In the second part of this paper, the author gives some critical thinking and recommendations to the legislation regarding the improvement of financial sustainability, all for the purpose of saving utility companies.*

*In the third part of this paper, the author gives concluding considerations of this paper.*

***Key words:*** *financial analysis, financial sustainability, utility company, bankruptcy*

### **UVOD**

Analiza poslovanja komunalnih preduzeća na području Srednjobosanskog kantona (SBK) rađena je na finansijskim pokazateljima koji se koriste u poslovanju tih preduzeća u periodu od 2018-2020. godine. Dakle uzeti su dostupni finansijski podaci iz 11 komunalnih preduzeća sa područja SBK-a i to: JKP "Komunalac" Busovača, JP "Vodovod i kanalizacija" Kiseljak, JKP "Kostajnica" Kreševo, JKP "Vitkom" Vitez, JKP "Vilenica-Vodovod" Novi Travnik,

JKP “Vodovod i kanalizacija“ Bugojno, JKP “Gradina“ Donji Vakuf, JKP “Vodovod i kanalizacija“ Jajce, JKP “Šćona“ Fojnica, JKP “VIK“ d. o. o. Gornji Vakuf-Uskoplje i JKP “Bašbunar“, u stečaju Travnik.<sup>2</sup>

Analiza finansijske održivosti javnih komunalnih preduzeća SBK-a urađena je sa ciljem:

Ocjene njihovog finansijskog položaja, što podrazumijeva uvid u pokazatelje likvidnosti, rentabilnosti, profitabilnosti, zaduženosti i aktivnosti JKP-a na području Srednjobosanskog kantona.;

Analiza je urađena na bazi zvaničnih finansijskih izvještaja i obuhvata izvještajni period od 2018. do 2020. godine.;

U ovom radu će biti urađena skraćena verzija predmetne analize koja uključuje samo vremensku dimenziju - kretanje razvoja finansijskog položaja preduzeća, s obzirom na nemogućnost sprovođenja prostorne analize, koja uključuje analizu u odnosu na konkurenciju privredne grane.;

Analiza finansijskog položaja ima za cilj da ocijeni mogućnosti finansiranja preduzeća u cilju njegovog rasta i razvoja, ocijeni njegovu likvidnost, solventnost i adekvatnost kapitala. Na bazi dobijenih podataka i utvrđenih indikatora menadžment može kreirati adekvatne strategije i taktike upravljanja finansijama u preduzeću.

## OCJENA EKONOMSKO-FINANSIJSKE ODRŽIVOSTI KOMUNALNIH PREDUZEĆA NA PODRUČJA SBK-a

Tabela 1. Sažet prikaz pokazatelja profitabilnosti, likvidnosti, zaduženosti i solventnosti JKP-a SBK

I	JKP “KOMUNALAC“ BUSOVAČA	2018	2019	2020
	<b>Rentabilnost i profitabilnost</b>			
1.	Neto dobitak/gubitak	(11.997)	29.751	4.709
2.	Kapital	494.922	528.132	532.841
3.	Poslovna imovina	771.882	756.178	743.933
4.	Stopa prinosa na ukupan kapital (1/2*100)	-2,4%	5,6%	0,9%

<sup>2</sup> Finansijski pokazatelji poslovanja su prikupljeni na bazi podataka- LRC kreditni biro (pristupljeno 23. 5. 2021.)

	ROE			
5.	Stopa prinosa na ukupnu aktivu (1/3*100) ROA	- 1,6%	3,9%	0,6%
6.	Prihodi od prodaje usluga	819.195	902.024	916.643
7.	Ukupno poslovni rashodi	825.540	877.804	914.857
8.	EBIT- Operativna dobit	(6.345)	24.220	1.786
	<b>Efikasnost operativne imovine</b>			
1.	Troškovi plata/prihod	65,8%	61,9%	65,4%
2.	Prosječan broj dana naplate potraživanja	84,16	75,39	87,52
3.	Prosječan broj dana plaćanja dobavljača	152,30	50,75	51,68
4.	Prihod po zaposlenom/KM	30.341	34.693	32.737
5.	Prosječan trošak plaće po zaposlenom (KM)	19.961	21.486	21.398
	<b>Likvidnost, zaduženost i solventnost</b>			
1.	Koef. likvidn. (tekuća imovina/kratkoročne obaveze)	0,97	1,34	1,91
2.	Ukupne obaveze	276.960	228.046	211.092
3.	Stopa zaduženosti	35,90%	30,20%	28,40%
<b>II</b>	<b>JKP "VODOVOD I KANALIZACIJA" KISELJAK</b>	<b>2018</b>	<b>2019</b>	<b>2020</b>
	<b>Rentabilnost i profitabilnost</b>			
1.	Neto dobitak/gubitak	55.270	48.832	101.949
2.	Kapital	595.212	643.844	745.793
3.	Poslovna imovina	1.081.637	1.078.405	1.103.460
4.	Stopa prinosa na ukupan kapital (1/2*100) ROE	9,28%	7,6%	13,7%
5.	Stopa prinosa na ukupnu aktivu (1/3*100) ROA	5,10%	4,50%	9,2%
6.	Prihodi od prodaje	1.168.854	1.301.443	1.411.582
7.	Ukupni poslovni rashodi	1.103.907	1.178.350	1.245.307
8.	EBIT - Operativna dobit	64.947	123.093	166.275
	<b>Efikasnost operativne imovine</b>			
1.	Troškovi plata/prihod	51,8%	48,3%	44,1%
2.	Prosječan broj dana naplate potraživanja	97,48	97,04	89,43
3.	Prosječan broj dana plaćanja dobavljača	37,05	72,20	14,06
4.	Prihod po zaposlenom/KM	44.956	50.056	58.816
5.	Prosječan trošak plaće po zaposlenom/KM	23.305	24.184	25.953
	<b>Likvidnost, zaduženosti i solventnosti</b>			
1.	Koef. likvidn. (tekuća imovina/kratkoročne obaveze)	5,22	3,08	5,77
2.	Ukupne obaveze	486.425	434.561	357.667
3.	Stopa zaduženosti	44,97%	40,03%	32,40%
<b>III</b>	<b>JKP "VITKOM" VITEZ</b>	<b>2018</b>	<b>2019</b>	<b>2020</b>
	<b>Rentabilnost i profitabilnost</b>			
1.	Neto dobitak/gubitak	1.276	178.327	3.825
2.	Kapital	2.439.996	2.640.248	2.642.538
3.	Poslovna imovina	4.713.931	4.770.499	4.502.782
4.	Stopa prinosa na ukupan kapital (1/2*100) ROE	0,1%	6,7%	0,1%
5.	Stopa prinosa na ukupnu aktivu (1/3*100) ROA	0,02%	3,7%	0,1%
6.	Prihodi od prodaje	2.435.198	2.396.047	2.609.919
7.	Ukupno poslovni rashodi	2.126.950	2.070.806	2.264.058
8.	EBIT- Operativna dobit	308.248	325.241	345.861
	<b>Efikasnost operativne imovine</b>			
1.	Troškovi plata/prihod	51,40%	51,5%	49,2%

2.	Prosječan broj dana naplate potraživanja	287,90	300,10	243,00
3.	Prosječan broj dana plaćanja dobavljača	351,70	242,62	62,78
4.	Prihod po zaposlenom/KM	35.293	33.278	35.752
5.	Prosječan trošak plaće po zaposlenom (KM)	18.134	17.130	17.576
	<b>likvidnosti, zaduženosti i solventnosti</b>			
1.	Koef. likvidn. (tekuća imovina/kratkoročne obaveze)	0,96	1,15	1,15
2.	Ukupne obaveze	2.274.005	2.130.251	1.860.244
3.	Stopa zaduženosti	48,2%	44,70%	41,30%
<b>IV</b>	<b>JKP "VILENICA-VODOVOD" NOVI TRAVNIK</b>	<b>2018</b>	<b>2019</b>	<b>2020</b>
	<b>Rentabilnost i profitabilnost</b>			
1.	Neto dobitak/gubitak	11.787	2.471	21.423
2.	Kapital	631.619	634.090	655.513
3.	Poslovna imovina	1.653.226	1.569.923	1.638.287
4.	Stopa prinosa na ukupan kapital (1/2*100) ROE	1,87%	0,4%	3,3%
5.	Stopa prinosa na ukupnu aktivu (1/3*100) ROA	0,71%	0,2%	1,3%
6.	Prihodi od prodaje	969.705	1.011.040	1.004.058
7.	Ukupno poslovni rashodi	884.050	952.521	979.692
8.	EBIT - Operativna dobit	85.655	58.519	24.366
	<b>Efikasnost operativne imovine</b>			
1.	Troškovi plata/prihod	62,4%	64,8%	66,7%
2.	Prosječan broj dana naplate potraživanja	354,98	338,98	360,13
3.	Prosječni broj dana plaćanja dobavljača	142,76	207,54	163,67
4.	Prihod po zaposlenom (KM)	32.324	34.863	34.623
5.	Prosječan trošak plate po zaposlenom (KM)	20.178	22.580	23.100
	<b>Likvidnost, zaduženost i solventnost</b>			
1.	Koef. likvidn. (tekuća imovina/kratkoročne obaveze)	1,43	1,37	1,35
2.	Ukupne obaveze	1.021.607	935.833	982.774
3.	Stopa zaduženosti	61,38%	59,60%	60,00%
<b>V</b>	<b>JKP "VODOVOD I KANALIZACIJA" BUGOJNO</b>	<b>2018</b>	<b>2019</b>	<b>2020</b>
	<b>Rentabilnost i profitabilnost</b>			
1.	Neto dobitak/gubitak	2.226	(187.384)	(234.687)
2.	Kapital	4.503.129	4.315.745	4.081.059
3.	Poslovna imovina	5.828.363	5.759.964	5.641.777
4.	Stopa prinosa na ukupan kapital (1/2*100) ROE	0,04%	(4,3%)	(5,8%)
5.	Stopa prinosa na ukupnu aktivu (1/3*100) ROA	0,03%	(3,3%)	(4,2%)
6.	Prihodi od prodaje	1.029.400	1.071.514	962.009
7.	Ukupno - poslovni rashodi	1.092.287	1.201.565	1.206.656
8.	EBIT - Operativna dobit	(62.887)	(130.051)	(244.647)
	<b>Efikasnost operativne imovine</b>			
1.	Troškovi plata/prihod	80,1%	73,3%	78,5%
2.	Prosječan broj dana naplate potraživanja	366,92	351,35	388,17
3.	Prosječan broj dana plaćanja dobavljača	256,25	295,80	251,78
4.	Prihodi po zaposlenom (KM)	23.940	25.512	23.464
5.	Prosječan trošak plate po zaposlenom (KM)	19.175	18.696	18,424
	<b>Likvidnost, zaduženost i solventnost</b>			
1.	Koef. likvidn. (tekuća	1,67	1,64	1,51

	imovina/kratkoročne obaveze)			
2.	Ukupne obaveze	1.325.234	1.444.219	1.560.718
3.	Stopa zaduženosti	22,73%	25,10%	27,70%
<b>VI</b>	<b>JKP "GRADINA" DONJI VAKUF</b>	<b>2018</b>	<b>2019</b>	<b>2020</b>
	<b>Rentabilnost i profitabilnost</b>			
1.	Neto dobitak	9.671	16.661	25.880
2.	Kapital	1.837.913	1.854.574	1.880.454
3.	Poslovna imovina	2.964.878	3.031.090	3.097.508
4.	Stopa prinosa na ukupan kapital (1/2*100) ROE	0,5%	0,9%	1,4%
5.	Stopa prinosa na ukupnu aktivu( 1/3*100) ROA	0,3%	0,5%	0,8%
6.	Prihodi od prodaje	991.322	1.091.756	1.058.765
7.	Ukupno-poslovni rashodi	937.279	1.062.814	1.026.995
8.	EBIT-operativna dobit	54.043	28.942	31.770
	<b>Efikasnost operativne imovine</b>			
1.	Troškovi plata/prihod	61,5%	68,5%	67,1%
2.	Prosječan broj dana naplate potraživanja	313,01	311,10	377,93
3.	Prosječan broj dana plaćanja dobavljačima	80,44	131,13	130,88
4.	Prihodi po zaposlenom (KM)	33.044	28.730	31.140
5.	Prosječan trošak plate po zaposlenom (KM)	20.322	19.669	20.901
	<b>Likvidnost, zaduženost i solventnost</b>			
1.	Koef. likvidn. (tekuća imovina/kratkoročne obaveze)	7,47	6,48	4,66
2.	Ukupne obaveze	1.126.965	1.176.516	1.217.054
3.	Stopa zaduženosti	38,00%	38,80%	39,30%
<b>VII</b>	<b>JKP "VODOVOD I KANALIZACIJA" JAJCE</b>	<b>2018</b>	<b>2019</b>	<b>2020</b>
	<b>Rentabilnost i profitabilnost</b>			
1.	Neto dobitak/gubitak	217.861	19.492	28.164
2.	Kapital	217.861	0	47.656 <sup>3</sup>
3.	Poslovna imovina	916.675	688.705	689.394 <sup>4</sup>
4.	Stopa prinosa na ukupan kapital (1/2*100) ROE	100%	-	59,1%
5.	Stopa prinosa na ukupnu aktivu (1/3*100) ROA	23,8%	2,8%	4,1%
6.	Prihodi od prodaje	1.392.866	1.039.509	1.055.893
7.	Ukupno poslovni rashodi	982.370	1.017.847	945.135
8.	EBIT-Operativna dobit	410.496	21.662	110.758
	<b>Efikasnost operativne imovine</b>			
1.	Troškovi plata/Prihod	50,5%	70,9%	70,4%
2.	Prosječan broj dana naplate potraživanja	37,07	45,70	49,06
3.	Prosječan broj dana plaćanja dobavljačima	82,76	82,94	94,83
4.	Prihodi po zaposlenom (KM)	42.208	30.574	31.997
5.	Prosječan trošak plate po zaposlenom (KM)	21.324	21.679	22.511
	<b>Likvidnost, zaduženost i solventnost</b>			
1.	Koef. likvidn. (tekuća imovina/kratkoročne obaveze)	0,29	0,28	0,31
2.	Ukupne obaveze	698.904	688.705	641.738

<sup>3</sup> Kapital je u tom iznosu prema LRC bazi podataka, međutim trebao bi biti O-nula jer imamo gubitak iznad visine kapitala

<sup>4</sup> U aktivu je iskazan gubitak iznad visine kapitala u 2020 godini 160.776 KM

3	Stopa zaduženosti	76,24%	100%	<b>93,10%</b> <sup>5</sup>
<b>VIII</b>	<b>JKP "ŠČONA" FOJNICA</b>	<b>2018</b>	<b>2019</b>	<b>2020</b>
	<b>Rentabilnost i profitabilnost</b>			
1.	Neto dobitak/gubitak	96.752	109.964	14.616
2.	Kapital	2.328.003	2.437.967	2.452.583
3.	Poslovna imovina	5.007.479	5.031.469	5.172.423
4.	Stopa prinosa na ukupan kapital (1/2*100) ROE	4,2%	4,5%	0,6%
5.	Stopa prinosa na ukupnu aktivu (1/3*100) ROA	1,9%	2,2%	0,3%
6.	Prihodi od prodaje	1.171.733	1.490.781	1.441.827
7.	Ukupno poslovni rashodi	1.056.385	1.360.007	1.402.883
8.	EBIT-Operativna dobit	115.348	130.774	38.944
	<b>Efikasnost operativne imovine</b>			
1.	Troškovi plata/Prihod	46,6%	44,0%	49,3%
2.	Prosječan broj dana naplate potraživanja	168,74	163,63	203,68
3.	Prosječan broj dana plaćanja dobavljačima	94,48	62,00	167,92
4.	Prihodi po zaposlenom (KM)	46.869	46.587	42.407
5.	Prosječan trošak plate po zaposlenom (KM)	21.850	20.489	20.901
	<b>Likvidnost, zaduženost i solventnost</b>			
1.	Koef. likvidn. tekuća imovina/kratkoročne obaveze	5,40	5,15	3,24
2.	Ukupne obaveze	2.679.460	2.593.502	2.719.840
3.	Stopa zaduženosti	53,50%	51,50%	52,60%
<b>IX.</b>	<b>JKP "VIK" GORNJI VAKUF- USKOPLJE</b>	<b>2018</b>	<b>2019</b>	<b>2020</b>
	<b>Rentabilnost i profitabilnost</b>			
1.	Neto dobitak/gubitak	7.699	5.397	4.877
2.	Kapital	352.922	357.690	362.565
3.	Poslovna imovina	1.546.367	1.544.799	1.509.925
4.	Stopa prinosa na ukupan kapital (1/2*100) ROE	2,2%	1,5%	1,3%
5.	Stopa prinosa na ukupnu aktivu (1/3*100) ROA	0,5%	0,3%	0,3%
6.	Prihodi od prodaje	478.217	569.333	501.233
7.	Ukupno poslovni rashodi	444.187	532.775	476.579
8.	EBIT-Operativna dobit	31.030	36.558	24.654
	<b>Efikasnost operativne imovine</b>			
1.	Troškovi plata/Prihod	60,6%	55,0%	63,8%
2.	Prosječan broj dana naplate potraživanja	224,61	207,58	245,11
3.	Prosječan broj dana plaćanja dobavljačima	66,5	46,59	74,19
4.	Prihod po zaposlenom (KM)	28.130	29.965	26.381
5.	Prosječan trošak plate po zaposlenim (KM)	17.059	16.477	16.833
	<b>Likvidnost, zaduženost i solventnost</b>			
1.	Koef.likvidn.(tekuća imovina/kratkoročne obaveze)	0,67	0,71	0,70
2.	Ukupne obaveze	1.194.075	1.187.109	1.147.360
3.	Stopa zaduženosti	77,20%	76,80%	76,00%
<b>X</b>	<b>JKP „BAŠBUNAR U STEČAJU“ TRAVNIK</b>	<b>2018</b>	<b>2019</b>	<b>2020</b>

<sup>5</sup> Stopa zaduženosti bi trebala biti 100 %, jer je kapital jednak 0 tj. imamo gubitak iznad visine kapitala i trebao bi iznositi 160.776-28.164 (neto dobit)=132.612.KM sa 31. 12. 2020. godine

<b>Rentabilnost i profitabilnost</b>				
1.	Neto dobitak/gubitak	63.110	151.452	19.297
2.	Kapital	840.495	991.947	329.966
3.	Poslovna imovina	2.754.594	2.736.627	3.009.817
4.	Stopa prinosa na ukupan kapital(1/2*100) ROE	7,5%	15,26%	5,8%
5.	Stopa prinosa na ukupnu aktivu( 1/3*100) ROA	2,3%	5,5%	0,6%
6.	Prihodi od prodaje	3.896.618	4.096.996	3.814.599
7.	Ukupno poslovni rashodi	3.608.563	3.782.490	3.898.216
8.	EBIT-Operativna dobit	288.055	314.506	(83.617)
<b>Efikasnost operativne imovine</b>				
1.	Troškovi plata/Prihod	51,2%	50,7%	56,2%
2.	Prosječan broj dana naplate potraživanja	209,89	198,93	237,13
3.	Prosječan broj dana plaćanja dobavljačima	129,74	66,97	71,88
4.	Prihod po zaposlenom (KM)	36.417	36.580	34.059
5.	Prosječan trošak plate po zaposlenom (KM)	18.632	18.546	19.137
<b>Likvidnost, zaduženost i solventnost</b>				
1.	Koef. likvidn. (tekuća imovina/kratkoročne obaveze)	1,57	1,56	1,04
2.	Ukupne obaveze	1.914.099	1.744.680	2.679.851
3.	Stopa zaduženosti	69,50%	63,75%	89,0%
<b>XI</b>	<b>JKP "KOSTAJNICA" KREŠEVO</b>	<b>2018</b>	<b>2019</b>	<b>2020</b>
<b>Rentabilnost i profitabilnost</b>				
1.	Neto dobitak/gubitak	54.796	81.256	13.829
2.	Kapital	249.266	331.223	345.052
3.	Poslovna imovina	474.428	670.442	599.915
4.	Stopa prinosa na ukupan kapital (1/2*100) ROE	13,4%	24,5%	4,0%
5.	Stopa prinosa na ukupnu aktivu (1/3*100) ROA	7,0%	12,1%	2,3%
6.	Prihodi od prodaje	518.169	548.383	439.677
7.	Ukupno poslovni rashodi	449.282	422.828	399.016
8.	EBIT-Operativna dobit	68.887	125.555	40.661
<b>Efikasnost operativne imovine</b>				
1.	Troškovi plata/Prihod	42,8%	43,6%	57,1%
2.	Prosječan broj dana naplate potraživanja	150,27	150,82	193,37
3.	Prosječan broj dana plaćanja dobavljačima	60,28	160,02	153,51
4.	Prihod po zaposlenom (KM)	43.181	45.699	39.971
5.	Prosječan trošak plate po zaposlenom (KM)	18.474	19.930	22.830
<b>Likvidnost, zaduženost i solventnost</b>				
1.	Koef. likvidn. (tekuća imovina/kratkoročne obaveze)	1,64	1,39	1,70
2.	Ukupne obaveze	224.462	339.199	254.863
3.	Stopa zaduženosti	47,3%	50,6%	42,50%

Izvor: Prikaz autora rada na bazi podataka-LRC kreditni biro (www.lrcbh.com)

Dakle, u ovoj analizi su predstavljene odabrane grupe pokazatelja finansijskih izvještaja, kao što su pokazatelj profitabilnosti, operativne efikasnosti, zaduženosti, solventnosti i produktivnosti javnih komunalnih preduzeća na području SBK-a. Kao izvor referentnih vrijednosti za potrebe ove analize koristili smo iskustveno-računovodstvene podatke kao

ciljne vrijednosti, a detaljna analiza svakog komunalnog preduzeća bi zahtijevala promatranje svakog ponaosob JKP-a.

*Ukupna poslovna imovina ovih 11 komunalnih preduzeća SBK u 2020. godini iznosi 27.709.221 KM, a ukupni kapital u 2020. godini iznosi 14.028.364 KM. Dakle, ukupne obaveze u 2020. godini iznose 13.680.857 KM.*

*Ukupno ostvarena neto dobit ovih 11 komunalnih preduzeća SBK-a u 2020. godini iznosi 238.569 KM, a neto gubitak iznosi 234.687 KM (JKP "VIK" Bugojno), tj. u zbirnom iznosu ostvarena je minimalna neto dobit u iznosu od 3.882 KM.*

*Prosječan broj dana naplate potraživanja za 8 komunalnih preduzeća iz uzorka iznosi preko 200 dana, a 3 (tri) od tih osam preduzeća imaju prosječan broj dana naplate potraživanja od kupaca i preko 300 dana (JKP "Vilenica-Vodovod" Novi Travnik, JKP "VIK" Jajce i JKP "Gradina" Donji Vakuf), dok samo tri preduzeća iz uzorka taj pokazatelj imaju do 100 dana.*

*EBIT-Operativna dobit - 2 komunalna preduzeća iz uzorka imaju negativan, a 9 komunalnih preduzeća su ostvarila pozitivnu operativnu dobit.*

U kontekstu *analize pokazatelja likvidnosti*, tj. koliko su komunalna preduzeća sposobna da podmire svoje kratkoročne obaveze, ovi pokazatelji ne bi trebali da budu manji od 2, tj. da kratkoročna imovina mora biti bar 2 puta veća od kratkoročnih obaveza. Od promatranih preduzeća, za posmatrani period, 27,2 % zadovoljava ovaj koeficijent, odnosno 3 (tri) komunalna preduzeća imaju ovaj koeficijent veći od 2, dok 72,8 %, odnosno 8 preduzeća imaju koeficijent veći od 1, a manji od 2. Ostala preduzeća iz uzorka, odnosno 2 komunalna preduzeća imaju koeficijent manji od 1 ("VIK" Jajce i "VIK" Gornji Vakuf-Uskoplje). Kada ove pokazatelje dovedemo u vezu sa prosječnim brojem dana naplate potraživanja možemo zaključiti da je likvidnost komunalnih preduzeća dosta ugrožena. Tako, npr. JKP "Šćona" Fojnica ima koeficijente likvidnosti u 2020. godini preko 3, a prosječan broj dana naplate potraživanja za sve godine posmatranog perioda cca 204 dana, kao i JKP "Gradina" Donji Vakuf koje ima koeficijent likvidnosti u 2020. godini 4,66, a prosječno vrijeme naplate potraživanja 378 dana. Sve ovo može ukazivati i na nerealno iskazana potraživanja, odnosno potencijalni rashod po osnovu sumnjivih i spornih potraživanja, a to se reflektuje dalje i na uspješnost poslovanja tih komunalnih preduzeća.

U kontekstu *analize zaduženosti*, odnosno u kojoj mjeri se JKP-a finansiraju iz tuđih izvora sredstava, odnosno koliko se imovine finansira iz vlastitog kapitala, možemo primijetiti da su

većinom sva JKP-a zadužena, a jedno od njih, kao npr. JKP "VIK" Jajce ima gubitak iznad visine kapitala u 2020. i 2019. godini, što predstavlja zabrinjavajući podatak.<sup>6</sup> Samo dva JKP-a iz uzorka se finansira iz tuđih izvora manjim od 30 %, tj. odnos 0,30:0,70., dok 3 (tri) JKP-a iz uzorka se finansira iz tuđih izvora većim od 70%. Jedno preduzeće iz uzorka ima gubitak iznad visine kapitala / JKP "VIK" Jajce Bugojno. U pravilu, ako je veći iznos finansiranja tuđim sredstvima, komunalno preduzeće može doći u probleme izmirivanja svojih obaveza u budućem periodu.<sup>7</sup>

U kontekstu **analize operativne efikasnosti poslovanja** izvršena je analiza obrta operativne imovine, stalne i tekuće imovine, zatim pokazatelja prosječnog trajanja dana naplate potraživanja, prosječnog trajanja dana plaćanja dobavljačima, kao i nekih pokazatelja produktivnosti, kao što su: prihod po zaposlenom, prosječan trošak plate po zaposlenom i udio troška plate u prihodu poslovanja.

Kod svih komunalnih preduzeća u SBK-u uočen je zabrinjavajući rezultat o **prosječnom broju dana naplate potraživanja od kupaca** koji pokazuje broj potrebnih dana da JKP-a svoja potraživanja pretvore u novac i u posmatranom periodu od 2018-2020. godine kreće se u rasponu od 200-300 dana, osim 3 (tri) komunalna preduzeća. Posmatrajući zakonsku regulativu, a posebno Zakon o finansijskom poslovanju FBiH,<sup>8</sup> ciljani iznos bio bi otprilike oko 90 dana, što ukazuje da samo JKP "Komunalac" Busovača, JKP "Komunalac" Kiseljak i "VIK" Jajce su u granicama referentne vrijednosti. Dakle, to ukazuje da je kod većine komunalnih preduzeća SBK-a sistem upravljanja potraživanjem na veoma niskom nivou. Također, analizom ovog koeficijenta za posmatrani period može se uočiti da je ovaj koeficijent kod pojedinih preduzeća za sve godine na istom nivou, što može ukazivati na nerealno iskazana potraživanja od kupaca, odnosno zastaru tih potraživanja, gdje je, vodeći se načelom opreznosti i poštujući MRS<sup>9</sup> i MSFI<sup>10</sup>, trebalo ta potraživanja otpisati i voditi u vanbilansnoj evidenciji. Međutim, za što tačniji rezultat ovog koeficijenta trebalo bi detaljno analizirati zasebno svako komunalno preduzeće.

**Prosječan broj dana plaćanja dobavljačima** pokazuje nam obim kreditiranja preduzeća od strane dobavljača. Generalno gledano, i ovaj pokazatelj je na promatranom uzorku na veoma niskom nivou. Samo 27,2 % od promatranog uzorka, odnosno 3 komunalna preduzeća imaju

---

<sup>6</sup> U bazi podataka LRC-a u JKP "VIK" Jajce iskazan je kapital u pasivi u inosu od cca 47.656 KM, iako u aktivni ima još nepokriveni gubitak iznad visine kapitala u iznosu cca 160 hiljada KM.

<sup>7</sup> Jedinice lokalne samouprave su u većini slučajeva 100 % vlasnici javnih komunalnih preduzeća

<sup>8</sup> Službene novine FBiH, broj 12/15

<sup>9</sup> Međunarodni računovodstveni standardi

<sup>10</sup> Međunarodni standardi finansijskog izvještavanja

ovaj pokazatelj u granicama referentne vrijednosti, a to je do 60 dana, dok npr. jedno preduzeće kroz posmatrani period ima ovaj koeficijent od cca 250 dana (JKP "VIK" Bugojno).

**Koeficijent prihod po zaposlenom** je pokazatelj odnosa prihoda od poslovanja i ukupnog broja zaposlenih. Dakle, to je pokazatelj koji pokazuje sposobnost preduzeća za generisanje prihoda u odnosu na broj zaposlenih. Kada ovaj pokazatelj dovedemo u vezu sa prosječnim troškom plate po zaposlenom, koji bi po pravilu trebao da iznosi manje od pola prihoda po zaposlenom, može se primijetiti da 63,6 % od promatranog uzorka, odnosno 7 (sedam) komunalnih preduzeća, nisu ispoštovali to pravilo.

**Pokazatelj odnosa troškova plate i poslovnih prihoda** pokazuje koliko je komunalno preduzeće imalo troškova plate za svaku jedinicu ostvarenih prihoda od prodaje usluga. Iz analize je uočljivo da 7 (sedam) preduzeća iz uzorka imaju taj koeficijent preko 50 %, odnosno dva komunalna preduzeća za sve godine posmatranog perioda taj koeficijent imaju preko 70 %, što sigurno ima utjecaja na uspješnost poslovanja.

Četiri komunalna preduzeća imaju taj koeficijent manji od 50 % (JKP "Šćona" Fojnica, JKP "Vitkom" Vitez i JKP "VIK" Kiseljak). Ostali pokazatelji aktivnosti, kao što su koeficijent obrta stalne, tekuće i obrtne imovine su generalno na niskom nivou i nećemo ih analizirati, jer rezultati istih nisu značajni za donošenje konačnog zaključka o finansijskoj održivosti komunalne privrede SBK-a.

**Pokazateljima profitabilnosti** mjerimo uspjeh ostvarivanja zarada komunalnog preduzeća, odnosno uspjeh poslovnog rezultata. Za potrebe ove analize predstavljeni su rezultati, Povrat na imovinu (ROA), Povrat na kapital (ROE) i EBIT (Operativna dobit).

Primjetno je da je jedno komunalno preduzeće SBK iz uzorka u 2020. godini ostvarilo negativan poslovni rezultat (JKP "VIK" Bugojno).

**Povrat na ukupni kapital (ROE)** je pokazatelj koji nam govori koliki su povrat ostvarili vlasnici na svoja ulaganja. Kao ciljanu vrijednost ovog pokazatelja smo odredili stopu od 10 %. Ova analiza je pokazala da samo 1 preduzeće iz posmatranog uzorka u 2020. godini ima veće vrijednosti od ciljane (JKP "VIK" Kiseljak - 13,7 %). Bitno je spomenuti i da jedno komunalno preduzeće u 2020. godini ima negativan povrat na kapital (JKP "VIK" Bugojno) i da jedno komunalno preduzeće nema nikako ovu vrijednost, jer ima gubitak iznad visine kapitala, odnosno nema kapitala (Kapital=0) - JKP "VIK" Jajce.

**Povrat na ukupnu imovinu (ROA)** je pokazatelj koji nam govori koliki su povrat imala

komunalna preduzeća na ukupno angažirana sredstva, odnosno predstavlja pokazatelj uspješnosti korištenja sredstava preduzeća. Generalno možemo reći da je kod promatranih preduzeća na veoma niskom nivou.

**EBIT - Operativna dobit** je jedan od najbitnijih pokazatelja komunalnih preduzeća i predstavlja odnos između poslovnih prihoda i poslovnih rashoda preduzeća. Analiza je pokazala da 2 od 11 posmatranih preduzeća u 2020. godini imaju negativan iznos, što je u relativnom iznosu 18,18 %. To znači da oni ostvaruju gubitak od poslovne djelatnosti, odnosno da ne generišu dovoljno prihoda od poslovne djelatnosti, kako bi mogli izmiriti poslovne rashode kao što su: troškovi plata, materijala, nematerijalnih troškova i troškova amortizacije.

Smatramo da je veoma bitno napomenuti da su tri od posmatranih 11 komunalnih preduzeća koji posluju na području SBK-a prošli i prolaze faze stečajnog postupka, odnosno stečajne reorganizacije (JKP Kreševo, JKP Kiseljak i JKP "Bašbunar" Travnik). JKP "Kostajnica" Kreševo i JKP "Komunalac" Kiseljak prošli su stečajni postupak i ponovno nastavili poslovati, a u JKP "Bašbunar" Travnik u stečaju je zaključen postupak reorganizacije u stečaju u 2020. godini, i kao što možemo vidjeti iz ove analize ova tri preduzeća imaju dosta dobre pokazatelje i profitabilnosti i zaduženosti i likvidnosti, osim JKP "Bašbunar", koje u 2020. godini ima nešto lošije pokazatelje, a ostvarilo je i negativni EBIT-operativnu dobit. To bi trebalo biti primjer i uzor i za ostala komunalna preduzeća koja su u poteškoćama da pokušaju kroz stečaj, a onda i plan reorganizacije u stečaju da uspješno nastave poslovanje.<sup>11</sup>

Mišljenja smo da urađena analiza finansijske održivosti komunalnih preduzeća iz posmatranog uzorka na području SBK-a može dovesti do zaključka da pojedina komunalna preduzeća, kao što su: JKP "VIK" Jajce i JKP "VIK" Bugojno, bi trebala ozbiljno razmotriti i sagledati finansijsko poslovanje i pokušati svesti imovinu i obaveze na fer realnu tržišnu vrijednost, onako kako to nalažu i MRS i MSFI, a posebno MSFI 9-Finansijski instrumenti, a sve u vezi realno iskazanih potraživanja od kupaca, odnosno prosječnog vremena naplate potraživanja od kupaca koje kod JKP "VIK" Bugojno za sve posmatrane godine iznose preko 350 dana, takodjer, koeficijent likvidnosti za sve posmatrane godine su na veoma niskom nivou, ostvaren je neto gubitak od poslovanja u posljednje dvije godine, a operativna dobit je za sve posmatrane godine negativna.

Kod JKP "VIK" Jajce imamo iskazani gubitak iznad visine kapitala od 2019. godine, dakle

---

<sup>11</sup> Autor je bio vođa Tima za izradu finansijskog dijela stečajnog plana JKP "Jablanica u stečaju" gdje se uspješno realizuje plan reorganizacije u stečaju

cjelokupna imovina ne može pokriti obaveze preduzeća, a neto dobit koja pokriva iskazani gubitak u 2019. i 2020. godini je na veoma niskom nivou. To sve sigurno zahtijeva detaljnu analizu poslovanja tih komunalnih preduzeća.

Mišljenja smo da i većina ostalih komunalnih preduzeća SBK bi trebala posebnu pažnju posvetiti MSFI-9 - Finansijski instrumenti, koji je od početka 2018. godine promijenio način utvrđivanja gubitaka od nenaplaćenih potraživanja, odnosno prešlo se na model očekivanih kreditnih gubitaka. Dakle, potrebno je utvrditi očekivane kreditne gubitke, a ne kao do 2018. godine kada je bio na snazi model nastalih gubitaka.

Napominjemo i da su prema Zakonu o stečajnom postupku FBiH<sup>12</sup> propisani uslovi za otvaranje stečajnog postupka, a to su platežna nesposobnost<sup>13</sup> i prijeteća platežna nesposobnost<sup>14</sup>, a po Zakonu o finansijskom poslovanju FBiH su, takodjer propisani uslovi nelikvidnosti poduzetnika kao i (ne)adekvatnosti kapitala.

## **PREPORUKE I PRIJEDLOZI MJERA UNAPREĐENJA FINANSIJSKE ODRŽIVOSTI KOMUNALNIH PREDUZEĆA NA PODRUČJA SBK-a**

Provedena analiza finansijske održivosti komunalnih preduzeća na području SBK pokazala je potrebu unapređenja, odnosno promjena u dosadašnjem načinu finansijskog poslovanja komunalnih preduzeća. Shodno tome, mišljenja smo da bi trebalo unaprijediti slijedeće:

- Unaprijediti sistem upravljanja naplate potraživanja od kupaca;
- Poboljšati pravne mehanizme naplate potraživanja od kupaca (tužbe, rok zastare od kupaca);
- Uspostaviti i poboljšati troškovno računovodstvo, uspostaviti troškovne centre koji će omogućiti smanjivanje troškova po zaposlenom radniku;
- Pridržavati se zakonske regulative u svrhu otvaranja stečajnog postupka za preduzeća koja ispunjavaju uslove za otvaranje stečaja;

---

<sup>12</sup> Službene novine Federacije BiH br.:53/2021

<sup>13</sup> Stečajni dužnik je platežno nesposoban ako u roku od 60 dana neprekidno ne izmiruje svoje dospjele novčane obaveze ili je račun stečajnog dužnika blokiran 60 dana neprekidno-Član 6. stav 5. Zakona o stečajnom postupku

<sup>14</sup> Zbog prijeteće platežne nesposobnosti samo stečajni dužnik može podnijeti prijedlog za otvaranje stečajnog postupka-Član 6. stav 7. Zakona o stečajnom postupku FBiH

- JLS, kao većinski vlasnici komunalnih preduzeća, trebali bi postaviti jasne ciljeve vezane za uspješnost poslovanja komunalnih preduzeća, prema kojima bi mogli mjeriti i kontrolisati poslovne rezultate istih;
- *Uspostaviti vanbilansnu evidenciju otpisanih potraživanja;*
- Uspostaviti odjele interne revizije u preduzeću;
- *Fer i realna prezentacija finansijskih izvještaja i*
- Analizirati broj zaposlenih u preduzeću, godine staža radi odlaska u mirovinu, a sve u cilju efikasnosti poslovanja i smanjivanja troškova poslovanja.

## ZAKLJUČAK

U okviru ovog rada nastojali smo ukazati na značaj analize finansijskog, imovinskog i prinosnog položaja preduzeća. Dakle, urađena je analiza finansijske održivosti, odnosno skraćena verzija analize imovinskog, prinosnog i finansijskog položaja komunalnih preduzeća u SBK-u i ukazano je na probleme u kojima se nalaze, odnosno postojanje velike mogućnosti otvaranja stečaja tih preduzeća.

Analizom dostupnih podataka došlo se do slijedećih zaključaka:

- Generalno, likvidnost komunalnih preduzeća SBK-a je dosta ugrožena, JKP u prosjeku je potrebno preko 200 dana da naplate svoja potraživanja;
- Zaduzenost komunalnih preduzeća SBK-a je na zabrinjavajućem nivou. Jedno komunalno preduzeće ima iskazan gubitak iznad visine kapitala u 2019. i 2020. godini;
- Samo tri komunalna preduzeća zadovoljavaju referentne vrijednosti u vezi prosječnog broja dana naplate potraživanja, a referentne vrijednosti prosječnog broja dana plaćanja dobavljačima zadovoljavaju, također samo tri komunalna preduzeća;
- Kod sedam komunalnih preduzeća prosječni trošak plate po zaposlenom je veći od polovine prihoda po zaposlenom;
- Odnos troškova plate prema poslovnom prihodu kod većine komunalnih preduzeća se kreće 55-70 %, dok je kod dva preduzeća evidentiran iznos i preko 70 %;
- ROA pokazatelj nije na zadovoljavajućem nivou, samo jedno komunalno preduzeće u 2020.

godini ima veću vrijednost od referentne tj. 10 % i

- EBIT-dobit iz operativnog poslovanja u 2020. godini imaju dva preduzeća negativan, tj. poslovali su gubitkom od poslovnih djelatnosti.

## **LITERATURA**

1. Međunarodni računovodstveni standardi
2. Međunarodni standardi finansijskog izvještavanja
3. Zakon o finansijskom poslovanju FBiH
4. Zakon o stečajnom postupku FBiH
5. [WWW.Lrcbh.com](http://WWW.Lrcbh.com)



*Izvorni naučni rad*

## **COVID-19 I BANKE: ANALIZA PROMJENA U ODGOVORU NA KRIZU**

**Zumreta Galijašević<sup>1</sup>**

### **SAŽETAK**

*COVID-19 značajno utječe na privatne i poslovne sisteme. Sa nastankom i širenjem pandemije korona virusa, obaveza banaka jeste odgovoriti na posljedice koje virus izaziva. Banke djeluju kao stabilizatori za klijente, zaposlenike i ekonomiju. Usluge plaćanja, rada s kešom i depozitima, olakšice za kredite i produžavanje rokova njihove otplate, te generalno kreditne stimulacije za razvoj ekonomije predstavljaju važne usluge i proizvode banaka za prevazilazak posljedica pandemije. Cilj ovog istraživanja jeste ispitati i utvrditi promjene u podršci i odgovoru banaka u Bosni i Hercegovini na COVID-19. Primarnim istraživanjima nad namjernim uzorkom ispitanika utvrđuje se podrška banaka do septembra 2021. godine, dok su sekundarnim istraživanjima generisani rezultati odgovora banaka do septembra 2020. godine. Komparativnom kvantitativno-kvalitativnom analizom se upoređuje nivo adekvatnosti odgovora banaka za dva razmatrana razdoblja. Fokus je na godišnjem nivou razmatranja promjena. Rezultati ukazuju na ocjene klijenata, prema kojima postoje pozitivne ukupne promjene sagledane preko podrške klijentima, društvene podrške, te podrške za prevazilazak poteškoća u finansiranju.*

***Ključne riječi: COVID-19, banke, promjene u odgovoru na krizu***

---

<sup>1</sup> doc. dr. sc., Fakultet poslovne ekonomije, Sveučilište „Vitez“, Braće Pobrić 36, Tešanj, Bosna i Hercegovina, (e-mail: zumreta.galijasevic@gmail.com)

**COVID-19 AND BANKS: AN ANALYSIS OF CHANGES IN CRISIS RESPONSE*****ABSTRACT***

*COVID-19 significantly affects private and business sectors. With the onset and spread of the coronavirus pandemic, the banks have obligation responding to the consequences caused by the virus. Banks act as stabilizers for customers, employees and the economy. Payment services, cash and deposits products, credit facilities and extending their repayment terms, and in general, credit incentives for economy development are important services and products of banks to overcome the consequences of the pandemic. The aim of this study is to examine and determine changes in the response and support of banks in Bosnia and Herzegovina to COVID-19. Primary research on a deliberate sample of respondents determines the support of banks until September 2021, while secondary research generated the results of bank responses until September 2020. Comparative quantitative-qualitative analysis compares the adequacy level of banks' responses for the two considered periods. The focus is on the annual level of change consideration. The results indicate customer ratings according to which there are positive overall changes seen through customer support, social support and support for overcoming financing difficulties.*

***Keywords: COVID-19, banks, changes in crisis response***

**UVOD**

Pojava i širenje pandemije korona virusa (COVID-19), izazvala je poremećaje u funkcionisanju različitih sistema. S aspekta finansiranja privatnog i poslovnog sektora, banke imaju višestruku ulogu u prevazilaženju poremećaja koje je COVID-19 prouzrokovao. Novonastali uslovi zahtijevaju razvoj novih proizvoda, procesa i dodatnu automatizaciju, kao i druge promjene u COVID poslovnom okruženju. Različita istraživanja povezana su s ulogom banaka u odgovoru na korona-krizu.

Odgovor banaka, sagledan kroz prevazilaženje finansijskih poteškoća uslijed COVID-19 krize, razmatra se u odnosu na kretanje keša i raspoloživosti i pristupu depozitima [1] i [2]. Daljnja istraživanja proučavaju spremnost bankarskog sektora i pojedinačnih banaka da reaguju na

COVID-krizu shodno razini i adekvatnosti kapitala [3]. Jedan od temeljnih predmeta proučavanja jeste finansijska inkluzija u bankarskom sektoru koja ponajviše zavisi od digitalne pismenosti i njene promocije [4], [5], [6], [7], [8], [9]. U istraživanjima [10], [11] i [12] fokus je na tri komponente proučavanja uloge banaka u odgovoru na krizu, i to podrške klijentima, socijalne podrške i podrške u finansiranju.

Budući da se pandemija korona virusa i dalje širi, banke imaju kontinuiranu ulogu u podršci privatnom i poslovnom sektoru, kao i stabilizaciji bankarskog poslovanja. Cilj ovog istraživanja jeste ispitati i utvrditi promjene za različite periode posmatranja u odgovoru banaka u Bosni i Hercegovini (BiH) na COVID-19. Istraživanje je bazirano na modelu razmatranja podrške klijentima, društvu i prevazilaženju finansijskih poteškoća [11], I [12].

Rad je strukturiran tako da je u Uvodu obrađen pregled literature, zatim je dat osvrt na ključna područja razmatranja podrške banaka u odgovoru na krizu, nakon čega je predstavljena metodologija i struktura uzoraka koji se uspoređuju za potrebe proučavanja promjena. U nastavku rada prezentirani su rezultati istraživanja sa promjenama u podršci banaka za različite periode posmatranja. Na kraju je predstavljen Zaključak i pregled korištene literature.

## **PODRUČJA PODRŠKE BANAKA U ODGOVORU NA COVID-19**

Nastajanje i širenje korona virusa dovelo je do promjena u ponudi bankarskih proizvoda i načina bankarskog rada. Ključni segment jeste digitalizacija. Fokus je na digitalizaciji proizvoda i usluga, razvoja novih proizvoda, kao i pristupa istim. Promjene koje klijenti najčešće uočavaju jesu povećanje rokova dospjeća, dodatni iznosi raspoložive likvidnosti na karticama, ponude novih paketa usluga putem mobilnog bankarstva, ponuda proizvoda bez fizičkog kontakta i sl. Novi pristupi, proizvodi, usluge i procesi podrazumijevaju korištenje automatskih sistema i interneta. S druge strane, zbog orijentacije na još uvijek tradicionalno bankarstvo i prisustvo banaka na fizičkim lokacijama, klijenti nisu educirani o mogućnostima digitalnog poslovanja.

Gubitak radnih mjesta i povećanje nezaposlenosti dovodi do pada likvidnosti i finansijske nestabilnosti pojedinaca i poslovanja, i ekonomije u cjelini. Banke moraju biti spremne na porast

potražnje za kreditima u svrhu podrške pojedincima i održivosti ekonomije [1], [4], [5], [10], [11].

Težnja ka odgovornom i etičnom poslovanju banaka osigurava da banke u svojim prostorijama obezbjeđuju pristup dezinficijensima i drugim sredstvima, propisanim epidemiološkim mjerama. Istovremeno, u svrhu društvene podrške, banke finansiraju humanitarne i donatorske projekte za ublažavanje posljedica korona-krize. Odgovornost prema društvenoj dimenziji poslovanja gradi uspjeh banke. Bez obzira na promjene, sve one moraju biti uključene u bankarske politike i biti transferirane klijentima [10], [11].

## **METODOLOGIJA**

Za potrebe utvrđivanja promjena u odgovoru banaka na COVID-19 krizu, provedena je komparativna analiza o nivou adekvatnosti podrške banaka u 2020. i 2021. godini. Podaci za 2021. godinu su dobijeni primarnim istraživanjima provedenim u septembru iste godine nad 61 bankarskim klijentom, fizičkim licima, dok su podaci za 2020. godinu dobijeni sekundarnim istraživanjima [12]. Zbog uporedivosti, kao instrument istraživanja korišten je anketni upitnik razvijen prema referenci [12] u 2020. godini. Anketnim upitnikom se utvrđuje za koje ulazne varijable ili aktivnosti banaka postoji adekvatna podrška banaka, kao odgovor na krizu (izlazne varijable). Upitnik je obuhvatio pitanja zatvorenog tipa, s mogućnošću jednoopcionog odgovora na petostepenoj skali od nikako do ozbiljno. Varijable su poprimile numeričke vrijednosti od 1 do 5, pri čemu je nikako=1, vrlo slabo=2, slabo=3, umjereno=4 i ozbiljno=5. Ispitivanje je provedeno pismenim i usmenim putem, primjenom elektronske pošte i online aplikacija gdje su, kroz komparativnu analizu, kvantitativni podaci pojašnjeni kvalitativnim evidencijama, pri čemu se testira hipoteza:

H: Banke u BiH pokazuju pozitivne promjene u podršci i odgovoru na COVID-19 krizu.

## **STRUKTURA UZORAKA**

Namjerni uzorak istraživanja u 2021. i 2020. godini čine 61, odnosno 53 ispitanika - klijenta. Uzorcima su obuhvaćeni klijenti kod 6 banaka (2021. godina) i 7 banaka (2020. godina). Klijenti su fizička lica koja posjeduju kreditna zaduženja, vlasnici su depozita i kartičnih računa,

obavljaju plaćanja na šalterima banaka, ili u iste svrhe koriste mobilno bankarstvo. Isti su starosne dobi između 20 i 65 godina, različitog socijalnog statusa i uz uslov digitalne finansijske pismenosti. Iz uzorka je isključeno 7 ispitanika (2021. godina) odnosno 24 ispitanika (2020. godina), koji nisu zadovoljili ove kriterije. Struktura uzoraka prema godinama i proizvodima koje klijenti koriste je predstavljena Tabelom 1.

Tabela 1: Struktura uzoraka prema vrsti bankarskih proizvoda koje ispitanici koriste

<b>Korisnici bankarskih proizvoda</b>	<b>u 2021. %</b>	<b>u 2020. %</b>
Korisnici kredita	78	77
Vlasnici kartica	93	92
Vlasnici depozita	58	62
Korisnici mobilnog i online bankarstva	69	55
Korisnici robnog plaćanja (plaćanje roba karticama)	98	98

Izvor: Obrada autora prema rezultatima istraživanja i referenci [12]

Podaci su respektivno prezentirani za 2021. i 2020. godinu. Od ukupnog broja ispitanika, njih 78 %, odnosno 77 % su korisnici kredita, 93 % odnosno 92 % vlasnici su kartica, dok 58 % tj. 62 % ima depozite u bankama (štedni i oročeni depoziti, isključujući sredstva po tekućim računima).

Ukupan postotak ispitanika koji koriste kartice za robno plaćanje je 98 % za oba uzorka. 69 %, odnosno 55 % ispitanika koriste digitalne načine plaćanja. S obzirom na to da su u uzorak uključeni klijenti sa zadovoljavajućim nivoom digitalne pismenosti, uzorci se mogu smatrati reprezentativnim.

## **REZULTATI ISTRAŽIVANJA U ODGOVORU BANAKA U BIH NA COVID-19 KRIZU**

Za prezentaciju rezultata o podršci banaka u odgovoru na COVID-19 krizu, koriste se podaci za 2021. i 2020. godinu prikupljeni obradom upitnika, kvalitativnim nalazima i evidencija prema referenci [12]. Rezultati su grupisani prema aktivnostima banaka u području podrške klijentima, socijalne podrške i podrške u prevazilaženju finansijskih poteškoća i prikazani kroz paralelne vrijednosti podrške banaka u 2021. i 2020. godini. Prosjek podrške za sve aktivnosti područja određuje nivo podrške područja. Nivo ukupne podrške banaka u odgovoru na korona-krizu

razmatra se kao prosjek nivoa podrške za 3 istražena područja, pri čemu podrška manja od 1,5 podrazumijeva nepostojanje podrške, podrška ocijenjena između 1,5 i 2,4 jeste vrlo slaba, između 2,5 i 3,4 jeste slaba, podrška između 3,5 i 4,4 je umjerena i podrška nivoa jednako ili veće od 4,5 jeste ozbiljna. Rezultati istraživanja po područjima su predstavljeni tabelom 2.

Tabela 2: Usporedna analiza promjena u odgovoru bh. banaka na COVID-19

Koliko vaša banka podržava klijente i društvo u vrijeme korona-krize za sljedeće stavke:	2021.	2020.	promjena	% promjena
Informiše o uslovima rada - radno vrijeme, mjere	4.0	3.8	0.2	5.3
Informiše o promjenama u proizvodima i načinima njihovog korištenja	3.3	2.9	0.4	13.8
Usmjerava klijente na korištenje online aplikacija i digitalnih kanala za informacije o bankarskim proizvodima (vrste, cijene, stanje računa, prilivi)	4.3	4.1	0.2	4.9
Usmjerava klijente na korištenje mobilnog bankarstva i online plaćanja	3.9	3.5	0.4	11.4
Nudi mogućnost apliciranja za karticu i kredit online putem	2.9	2.8	0.1	3.6
Nudi mogućnost potpisivanja ugovora za kredit-karticu i prateće dokumentacije bez ličnog kontakta, online putem	1.9	1.9	0.0	0.0
Prosjek	3.4	3.2	0.2	6.2
Nudi usmena pojašnjenja i podršku kako koristiti digitalne proizvode i kanale u slučaju kada klijenti nisu educirani o istom	2.4	2.2	0.2	9.1
Nudi video, audio i druge web-sadržaje o korištenju digitalnih proizvoda i kanala	1.5	1.4	0.1	7.1
Provodi sve epidemiološke mjere zaštite zaposlenika i klijenata	4.6	4.4	0.2	4.5
Nudi medicinska i dezinfekciona sredstva u slučaju fizičke prisutnosti klijenata u banci (maska, rukavice, dezinficijensi)	1.2	1.2	0.0	0.0
Prosjek	2.4	2.3	0.1	4.3
Nudi mogućnost odgode plaćanja, restrukturiranja i reprograma po kreditima	3.7	3.5	0.2	5.7
Nudi mogućnost kratkoročnog zaduživanja klijenata u finansijskim poteškoćama/gubitak posla, nelikvidnost	2.3	2.3	0.0	0.0
Nudi mogućnosti povećanja prekoračenja po karticama	3.4	3.3	0.1	3.0
Nudi mogućnost ukidanja naknada po karticama i kreditima	2.1	2.0	0.1	5.0
Nudi toleranciju za plaćanje kamata po kreditima i	1.8	1.8	0.0	0.0

karticama				
Nudi mogućnost prekida i isplate oročenih i drugih depozita bez gubitka obračunatih kamata	1.5	1.4	0.1	7.1
Prosjek	2.5	2.4	0.1	4.2

Izvor: Obrada autora prema rezultatima istraživanja i referenci [12]

Rezultati komparativne analize pokazuju da je u 2021. godini evidentirana pozitivna promjena u podršci koje banke pružaju u odgovoru na COVID-19, u odnosu na onu zabilježenu 2020. godine. U odnosu na ukupnu podršku od 2,7 u 2020. godini, podrška banaka u 2021. godini evidentira nivo od 2,8 što predstavlja pozitivnu promjenu koja je i dalje označena kao slabo adekvatna podrška banaka. Ova promjena može se opravdati malim vremenskim intervalom u okviru kojeg je do promjena došlo. Najveće promjene u podršci banaka zabilježene su u području aktivnosti rada s klijentima, i to sa 3,2 na 3,4 što i dalje predstavlja slab nivo podrške s težnjom ka umjerenj podršci. U području podrške klijentima, najveće promjene evidentirane su kod informisanja banaka o promjenama u proizvodima i uslugama, najčešće telefonskim ili putem web-sadržaja i društvenih mreža. Promjene su evidentirane u podršci koja je s nivoa 2,9 u 2020. godini, zabilježila nivo od 3,3 u 2021. godini. Prema evidencijama, klijenti ocjenjuju da su najčešći digitalni kanali koje koriste web-strane, mobilne aplikacije za kontrolu stanja računa, SMS kanali te online aplikacije i elektronska pošta, dok za informacije o uslovima i kreditnim proizvodima najčešće koriste telefon [12].

Značajno povećanje adekvatnosti podrške zabilježeno je u aktivnostima usmjeravanja klijenata na korištenje mobilnog bankarstva, elektronskog plaćanja, te drugih vidova online proizvoda i to sa 3,5 adekvatnosti podrške u 2020. godini na 3,9 u 2021. godini. Ovo predstavlja značajnu pozitivnu promjenu budući da se promjena odnosi na pomjeranje na skali od slabe do umjerene podrške. Klijenti su mogućnost online apliciranja za proizvode i usluge ocijenili kao aktivnosti sa slabo adekvatnom podrškom. Adekvatnost je u 2020. godini ocijenjena sa 2,8 i u 2021. godini sa 2,9. Mogućnost online apliciranja klijenti prepoznaju za kartične i kreditne proizvode, dok za iste još uvijek ne postoji mogućnost potpisivanja bez fizičkog prisustva [12]. Usluge plaćanja klijenti su prepoznali kao one za koje postoji mogućnost izvršenja na daljinu, bez fizičkog prisustva.

Socijalna podrška u 2021. godini, uz pozitivne promjene, u odnosu na 2020. godinu (2,3), evidentira nivo od 2,4. Najveći doprinos promjenama evidentiran je kod usmenih pojašnjenja i podrške klijentima kako koristiti digitalne proizvode i kanale i to sa 2,2 na 2,4. Ovo se pojašnjava

ublažavanjem epidemioloških mjera povezanih s fizičkom distancom i ograničenjima broja ljudi u zatvorenom prostoru. Ublažavanjem mjera je omogućeno povećanje broja zaposlenika u radu s klijentima, smanjenje vremena za transakcije u banci, te povećanje produktivnosti zaposlenih. Banke su najveću podršku pokazale kroz epidemiološke mjere zaštite zaposlenika i klijenata. I pored toga što je u 2020. godini zabilježen najveći doprinos ovih aktivnosti ukupnoj podršci banaka od 4,4 (umjerena podrška), nivo podrške u 2021. godini je 4,6 (ozbiljno adekvatna podrška).

Shodno poslovanju u uslovima izazvanim korona virusom, uloga banaka razmatra se kroz podršku u finansiranju privatnog i poslovnog sektora. Podrška uključena u ovo područje obuhvata toleranciju za plaćanje obaveza po kreditima i kamatama ili ukidanje naknada po istima, kao i kratkoročna zaduženja i isplate oročenih i drugih depozita bez gubitka obračunatih kamata. Prema nalogima nadležnih regulatornih tijela, banke su za poslovanje u novom okruženju poduzele aktivnosti reprograma kreditnih potraživanja, kartičnih zaduženja, te odgode naplate kamata i drugih potraživanja. Klijenti su najjačim intenzitetom podrške u finansiranju ocijenili posebne mjere banaka koje podržavaju mogućnosti moratorijuma za otplatu kreditnih obaveza, modalitete prilagođavanja načina i dinamike otplate kreditnih i drugih obaveza i druge načine podrške klijentima bankarskog sistema [13]. Mogućnosti koje su banke dale kroz odgodu plaćanja obaveza klijenti su u 2020. godini ocijenili slabom do umjerenom podrškom od 3,5 težnjom ka umjerenom podršci. Iste aktivnosti su u 2021. godini ocijenjene kao umjerena podrška od 3,7.

Aktivnosti za prevazilaženje poteškoća uslijed gubitka posla ili nedostatka sredstava za finansiranje poslovnog sektora putem kratkoročnog zaduživanja klijenata ne mogu se ocijeniti adekvatnom podrškom banaka. Generalno, banke nisu sklone ukidanju naknada, toleranciji po kamatama, ili pak olakšicama u finansiranju. Za sve navedene aktivnosti, nije zabilježena promjena u podršci banaka, te za oba proučavana perioda, podrška banaka jeste slaba.

Promjene u podršci banaka u odgovoru na COVID-19 ukazuju na postepeni rast finansijske uključenosti u BiH. Iako sve poduzete mjere banaka ne povezuju potpunu digitalizaciju, finansijska digitalna pismenost jeste važan faktor bankarskog poslovanja prema [4] i [5]. Podrška klijentima teži srednje do umjerenom podršci (3,4).

Prema ocjenama klijenata, usporedbom poduzetih mjera razmatranih u 2020. i 2021. godini, evidentne su pozitivne promjene u odgovoru banaka na COVID-19 sa najvećim doprinosom ponude modificiranih ili novih digitalnih proizvoda, ali i sve evidentnijim prelaskom većeg broja klijenata na korištenje istih. Promjene u području usluga klijentima s 3,2 na 3,4 su evidentirane u pokazateljima adekvatnosti podrške za 2020., odnosno 2021. godinu.

Podrška banaka u području finansiranja nije izostala, ali je manje adekvatna u odgovoru na korona-krizu. Ista je sa 2,2 u 2020. godini ocijenjena sa 2,4 u 2021. godini. Aktivnosti banaka u socijalnoj podršci omogućile su promjene sa nivoa adekvatnosti 2,3 na 2,4.

Dok je i u 2020. i u 2021. godini odgovor banaka na korona-uslove ocijenjen kao podrška srednjeg nivoa adekvatnosti, komparativna analiza ukazuje na pozitivne promjene u odgovoru na krizu, i to sa 2,7 na 2,8 što potvrđuje hipotezu istraživanja.

## ZAKLJUČAK

U ovom radu se ispituju promjene u odgovoru i podršci banaka u Bosni i Hercegovini na COVID-19, s fokusom na maloprodajno bankarstvo. Komparacijom kvantitativnih rezultata za iste aktivnosti koje su klijenti ocijenili na skali od 1 do 5 u 2020. i 2021. godini utvrđeno je da postoje pozitivne promjene u podršci banaka u radu s klijentima, i to sa 3,2 na 3,4, promjene u socijalnoj podršci sa 2,2 na 2,3 i promjene u podršci za prevazilaženje finansijskih poteškoća sa 2,3 na 2,4. Podaci su provjereni kvalitativnim nalazima, prema kojima je ukupna promjena u odgovoru banaka na COVID-19 krizu sa 2,7 na 2,8 rezultat usmjerenja banaka na digitalne proizvode i kanale, kao i povećanja broja klijenata koji iste koriste, podrške u vidu odgode plaćanja kreditnih obaveza, kao i adekvatnog odgovora na provođenje epidemioloških mjera. Rezultati upućuju na srednji nivo adekvatnosti podrške banaka u 2020. i 2021. godini, te na pozitivne promjene u podršci za posmatrani vremenski period, evidentirane kroz kvantitativne i kvalitativne pokazatelje u odgovoru na COVID-19.

**LITERATURA**

- [1] R. Han, M. Melecky, "Financial inclusion for financial stability: access to bank deposits and the growth of deposits in the global financial crisis", The World Bank, 2013
- [2] S. Jerving, "Cash transfers lead the social assistance response to COVID-19", Devex, 2020, (pristupljeno 08.10.2020), [dostupno na: <https://www.devex.com/news/cash-transfers-lead-the-social-assistance-response-to-covid-19-96949>]
- [3] K. Zbigniew, N. Pawe, "Resistance of commercial banks to the crisis caused by the COVID-19 pandemic: the case of Poland", Equilibrium, Vol. 15, No. 2, 2020
- [4] K. O. Peterson, "Inclusion Research Around the World: A Review", Financial, SSRN Electronic Journal, 2020.
- [5] K. O. Peterson, "Social inclusion and financial inclusion: international evidence" International Journal of Development, Vol. 19, No. 2, 2020.
- [6] A. Chaia et al, "Half the world is unbanked", MCKinsey,2009, (pristup: 09.10.2020.), [dostupno na: <https://www.mckinsey.com/industries/public-and-social-sector/our-insights/half-the-world-is-unbanked>]
- [7] R. Cull et al, "Banking the world: empirical foundations of financial inclusion", MIT Press, Massachusetts, 2013
- [8] P. Dupas, "Banking the Unbanked? Evidence from three countries", American Economic Journal: Applied Economics, Vol. 10, No. 2, 2018
- [9] A. Atkinson, F. Messy, "Promoting Financial Inclusion through Financial Education: OECD/INFE Evidence, Policies and Practice", OECD Working Papers on Finance, Insurance and Private Pensions, No. 34, 2013
- [10] K. Buehler et al, "Leadership in the time of coronavirus: COVID-19 response and implications for banks", McKinsey, 2020, (pristupljeno 01.10.2020), [dostupno na:

<https://www.mckinsey.com/industries/financial-services/our-insights/leadership-in-the-time-of-coronavirus-covid-19-response-and-implications-for-banks>]

[11] J. Bryan et al, "THE ROLE OF RETAIL BANKS IN FIGHTING COVID-19", McKinsey, 2020, (pristupljeno 01.10.2020), [dostupno na: <https://www.oliverwyman.com/our-expertise/insights/2020/apr/covid-19-retail-banking.html>]

[12] Z. Galijašević, "Uloga banaka u odgovoru na krizu izazvanu koronavirusom", Zbornik fakulteta poslovne ekonomije Sveučilišta 'Vitez' Travnik, 2020

[13] AZBFBiH (2020): "Odluke o privremenim mjerama koje subjekti bankarskog sistema Federacije BiH primjenjuju za oporavak od negativnih ekonomskih posljedica uzrokovanih virusnim oboljenjem „COVID-19", (pristupljeno 15.10.2020), [dostupno na: [https://www.fba.ba/upload/docs/saopstenje\\_1produzenje\\_moratorija\\_y6W.pdf](https://www.fba.ba/upload/docs/saopstenje_1produzenje_moratorija_y6W.pdf)]



## EKONOMSKA ANALIZA POSLOVANJA U HOTELIJERSTVU I TURIZMU

*Denis Stojkanović<sup>1</sup>*

*Zdravka Petković<sup>2</sup>*

### **SAŽETAK**

*Analiza poslovanja je veoma bitna za hotelijerski i turistički sektor. Stalno se mora vršiti kontrola u preduzeću i izvan nje. Bez prihoda preduzeće ne može opstati. Koliko će prihod iznositi zavisi od potražnje kupaca. Troškovi su novčani izrazi svih utrošaka faktora proizvodnje koji su prouzrokovani vršenjem delatnosti preduzeća i ostvarivanjem učinaka u okvirima te delatnosti. Na produktivnost rada utiču razne pojave koje se nazivaju faktorima produktivnosti rada. Stepenn produktivnosti rada zavisi od intenziteta uticaja određenih faktora i od toga na koji će se način u određenim uslovima ovladati uticajem odnosnih faktora. Za preduzeća u turizmu cena predstavlja značajan instrument poslovne politike jer utiče na ostvarivanje ciljeva poslovanja. Od visine formiranih cena zavisi mogućnost maksimiziranja profita preduzeća, a radi se o vrlo kompleksnim odlukama koje se zasnivaju na sagledavanju velikog broja faktora, kako na strani turističke tražnje, tako i čitavog kompleksa pitanja vezanih za cene inputa i kretanje troškova.*

***Ključne reči:*** prihodi, troškovi, prirodni troškovi, pokazatelji poslovanja, formiranje cena

---

<sup>1</sup>**M Sc Denis Stojkanović** – Ekonomsko-trgovinska i mašinska škola, Žike Popovića 68, , 12240- Kučevo, Republika Srbija ([denisstojkanovic@gmail.com](mailto:denisstojkanovic@gmail.com))

<sup>2</sup>**Dr Zdravka Petković**- Beogradska akademija poslovnih i umetničkih strukovnih studija, Kraljice Marije 73 11120-Zvezdara/Beograd, Republika Srbija ([zdravka.petkovic@bpa.edu.rs](mailto:zdravka.petkovic@bpa.edu.rs))

## ECONOMIC ANALYSIS OF BUSINESS IN HOTEL AND TOURISM

### **ABSTRACT**

*Business analysis is very important for the hotel and tourism sector. There must be constant control inside and outside the company. Without income, a company cannot survive. How much revenue will amount depends on customer demand. Costs are monetary expressions of all costs of production factors that are caused by the performance of the company's activities and the realization of effects within that activity. Labor productivity is affected by various phenomena called labor productivity factors. The degree of labor productivity depends on the intensity of the influence of certain factors and on how the influence of the respective factors will be mastered in certain conditions. For companies in tourism, price is an important instrument of business policy because it affects the achievement of business goals. The possibility of maximizing the company's profit depends on the amount of formed prices, and these are very complex decisions that are based on a large number of factors, both on the side of tourist demand and the whole complex of issues related to input prices and cost trends.*

**Keywords:** *revenues, costs, natural costs, business indicators, price formation*

### **UVOD**

Ekonomska analiza poslovanja je jako bitna za hotelijerski i turistički sektor. Zato mora se stalno vršiti kontrola u preduzeću i izvan nje. Prihodi su najbitniji kada je u pitanju poslovanje preduzeća, bez prihoda preduzeće nikako ne bi moglo da opstane. Koliko će prihod iznositi prvenstveno zavisi od same potražnje kupaca. Sa aspekta vlasnika jednog preduzeća, prihodi su veoma značajani jer oni prvenstveno utiču na povećanje kapitala. Postoji tri vrste prihoda, i to: ukupni prihodi, prosečni prihodi i marginalni prihodi. Zatim u preduzećima dolazi do prirodnih troškova. Koncept troškova u širem smislu obuhvata još izdatke i rashode. Prema tome, "troškovi su novčani, tj. vrednosni izraz svih utrošaka faktora proizvodnje prouzrokovani vršenjem delatnosti preduzeća i ostvarivanjem učinaka u okvirima te delatnosti. U odnosu na rashode, koji predstavljaju širu kategoriju, bitno je istaći da su troškovi svrsishodno trošenje postojećih dobara, sredstava i rada u cilju stvaranja novih proizvoda i vršenja usluga, ili vrednosno izraženo trošenje ekonomskih dobara

(resursa), odnosno proizvodnih faktora u cilju proizvodnje i pružanja usluga kao i prodaje proizvoda i usluga (*učinaka*) preduzeća i ostvarivanja zarade odnosno profita (*dobitka, dobiti*) po tom osnovu. Na produktivnost rada utiču razne pojave koje se nazivaju **faktorima** produktivnosti rada. Skoro sve ekonomske pojave direktno ili indirektno utiče na nivo produktivnosti rada. Broj tih faktora je gotovo neograničen, a njihovo dejstvo je jako složeno. Stepenn produktivnosti rada zavisi od intenziteta uticaja određenih faktora i od toga na koji će se način u određenim uslovima ovladati uticajem odnosnih faktora. Za preduzeća u turizmu *cena* predstavlja veoma značajan instrument poslovne politike jer utiče na ostvarivanje ciljeva poslovanja. Od visine formiranih cena zavisi mogućnost maksimiziranja profita preduzeća, a radi se o vrlo kompleksnim odlukama koje se zasnivaju na sagledavanju velikog broja faktora, kako na strani turističke tražnje, tako i čitavog kompleksa pitanja vezanih za cene inputa i kretanje troškova.

## PRIHODI U HOTELIJERSTVU I TURIZMU

Prihodi su pokazatelj efikasnosti jednog ili više preduzeća, ali to je i uslov njegovog opstanka. Bez realizacije prihoda preduzeće nikako ne može opstati na tržištu (*Pokrajčić D., str. 27*). Za prihode se može reći da su oni rezultati svakodnevnog poslovanja preduzeća i da se ostvaruju na tržištu prodajom proizvoda ili usluga. Sam prihod preduzeća prvenstveno zavisi od tražnje, odnosno od želje i mogućnosti potrošača da kupe određenu količinu proizvoda i usluga. Za preduzeće tražena količina proizvoda i usluga predstavlja količinu koju preduzeće može da ponudi, kao i da proda na tržištu i time ostvari prihod. Sa računovodstvenog aspekta, prihodi se mogu definisati kao relevantni priliv tj. obračun rezultata uvećanja vrednosti, koji su nastali realizacijom učinaka ili sa drugog aspekta, da su pripisani periodu za koji se utvrđuje rezultat. (*Stanišić M., str. 67*). Sa aspekta vlasnika jednog preduzeća, prihodi su veoma značajani jer oni utiču na povećanje kapitala. Na osnovu prodaje nekih turističkih proizvoda ili usluga, preduzeće će primiti novac ili će, ako se radi o odloženom plaćanju, sačekati naplatu potraživanja u narednom periodu. Kao i u drugim delatnostima tako i u preduzećima turističke privrede pritanje novčanih sredstava i potraživanja od kupaca – korisnika usluga, uticaće na povećanje ukupne imovine preduzeća. Preduzeća u turizmu prihode mogu ostvarivati po različitim osnovama, i to (*za restorane prihodi su rezultati pružanja usluga ishrane i pića, za aviokompanije prihodi su pružanje usluga prevoza putnika, tj. prodaje sedišta na letovima, kod prirodnih ili izgrađenih turističkih atraktivnosti prihodi se ostvaruju naplatom nadoknada za posetioce*). U prihode se takođe uključuju i nenaplaćena realizacija koja će

biti naplaćena u narednom periodu (*često se pojavljuje ovaj slučaj samo kada su klijenti korporacije, a usluge se pružaju uz odloženo plaćanje, npr. od 30 i više dana*). To znači da se može razlikovati obim prodaje i naplaćen prihod. U turizmu se često javlja povećani broj izvora prihoda i kada je reč o jednom preduzeću, pa čak i u poslovanju malih privrednih subjekata. U hotelskim preduzećima, pojedinačni prihodi koji ulaze u sastav ukupnog prihoda, mogu biti sledeći:

1. *prihodi od usluga smeštaja kako na domaćem tako i na inostranom tržištu,*
2. *prihodi od usluga hrane i pića kako na domaćem tako i na inostranom tržištu,*
3. *prihodi od prodate robe kako na domaćem tako i na inostranom tržištu),*
4. *ostvareni zajednički prihodi na osnovu ugovora kako na domaćem tako i na inostranom tržištu,*
5. *prihodi primanja po osnovu raznih državnih davanja npr. na osnovu prodaje poreske olakšice na devizni promet, i dr.,*
6. *ostali prihodi kako na domaćem takoi na inostranom tržištu.*

## TROŠKOVI PREDUZEĆA U HOTELIJERSTVU I TURIZMU

Obavljanje turističke i hotelske delatnosti pretpostavlja, kao i svako drugo privređivanje, angažovanje osnovnih elemenata radnog procesa, to su: *nekretnine, postrojenja i oprema, materijalna imovina (osnovna sredstva), materijal i radna snaga*. Samo se po sebi razume da su u pitanju osnovna sredstva koja odgovaraju karakteru tehnološkog procesa u hotelijerstvu i drugim delatnostima u turizmu, da je u pitanju materijal koji kao sirovina služi za dalju preradu, da je u pitanju radna snaga čiji je kvalifikacioni profil prilagođen potrebama ove delatnosti itd. Osnovnim elementima radnog procesa treba dodati izdatke za električnu energiju, tuđe usluge i druge potrebe. U obavljanju turističke i hotelske delatnosti spomenuti elementi se troše i na toj osnovi nastaju troškovi. Trošenjem resursa, nastaju troškovi, pa su troškovi posledica funkcionisanja preduzeća u hotelijerstvu i turizmu. S tim u vezi, postavljaju se dva pitanja: *koji vid trošenja resursa predstavlja troškove i koja veličina utrošenih resursa čini troškove?* Trošenje resursa se može izraziti naturalno i finansijski. U vezi s' tim, razlikuju se dva koncepta suštine troškova. Po jednom, troškovi su finansijski vid trošenja, o čemu govore sledeće definicije:

- ✓ *trošak, odnosno koštanje bilo kojeg proizvoda je vrednost svega onoga čega se moramo odreći radi njegove proizvodnje, (Gourtni Dž., str.6)*

- ✓ *troškovi mere stvarne tokove iz preduzeća tokom perioda vremena kao rezultat postojanja i funkcionisanja biznisa, (Yu-Lee R.T.,str.30)*
- ✓ *troškovi su sastavni deo cene koštanja, (Markovski S., str.3)*
- ✓ *troškovi su umnošci elemenata poslovnog procesa i cena tih elemenata po jedinici utrošaka (Kukoleča S.,str.242).*

Na osnovu navedenih definicija, može se videti da neki autori svaki finansijski vid trošenja resursa smatraju troškovima (*prve tri definicije*), a neki, pored troškova, diferenciraju i druge finansijske vidove trošenja (*poslednja definicija*). Takođe, prva grupa autora ne razlikuje u okviru kategorije troškova naturalnu i finansijsku komponentu, već ih tretira sintetizovanim izno-som novca. Autori razlikuju naturalnu i finansijsku komponentu troškova. Naturalnu komponentu nazivaju utrošcima resursa, a finansijski izraz utrošenih resursa nazivaju troškovima (*Majcen Ž.,str.16*). Tako, po njima, troškovi predstavljaju proizvod utrošaka resursa i njihovih cena po jedinici utrošaka. Navedene definicije troškova i brojne druge koje ovde nisu navedene sugerišu sledeće zaključke: (*Stanišić M.,str.6*)

- ✓ *troškovi su novčani izraz trošenja u poslovnom procesu,*
- ✓ *troškovi su umnošci utrošenih komponenti procesa proizvodnje i njihovih pojedinač.cena,*
- ✓ *troškovi su svrsishodno i svesno trošenje dobara i usluga u funkciji postizanja vrednijih učinaka,*
- ✓ *troškovi su uslovljeni procesom proizvodnje, proizvodnim kapacitetima stepenom njihovog korišćenja*
- ✓ *troškovi su svrsishodna žrtvovanja vrednosti živog i opredmećenog rada u procesu proizvodnje,...*

Bilo da se troškovi shvataju kao sintetizovan finansijski vid trošenja resursa, bilo kao proizvod utrošaka i cena, postavlja se pitanje koja veličina utrošenih resursa čini troškove? Drugim rečima, da li je svaka potrošnja resursa ekonomski opravdana kao trošak? Ovim aspektom pojma troškova se bavio daleko veći broj autora, no o troškovima kao vidu trošenja čemu govore navedene definicije:

- *troškovi predstavljaju svesno uništavanje elemenata poslovnog procesa samom poslovnom*

*procesu s namerom da se u zamenu za to dobiju korisni proizvodi ili drugi učinci, (Babić Š., str.316) uništavanje elemenata poslovnog procesa istovremeno predstavlja reprodukciono trošenje, s obzirom da se u istom poslovnom procesu u kome su utrošeni moraju i reprodukovati, (Majcen Ž., str.16) samo racionalan iznos elemenata poslovnog procesa (Turk I., str.3), odnosno njihova minimalna upotreba (Drury, str. 49) predstavlja trošak, utrošeni elementi poslovnog procesa moraju imati društveno priznanje vrednosti (Kukoleča S., str.163).*

- *Troškovi se mogu definisati na različite načine, a zavisno od svrhe kojoj treba da služe, ipak se sve definicije troškova međusobno prepliću, jer jedne naglašavaju kvantitativni, a druge kvalitativni aspekt.*

Kvantitativno, oni su proizvod utroška elemenata poslovnog procesa i cena po jedinici utroška (Hirsey M., str.310). Ovakav koncept troškova, u literaturi se tretira konceptom troškova u užem smislu i obuhvata troškove tri osnovna elementa svakog poslovnog procesa: (*troškove materijala, troškove materijalnih (osnovnih) sredstava i troškove rada*). Koncept troškova u širem smislu obuhvata još izdatke i rashode. U odnosu na rashode, koji predstavljaju širu kategoriju, bitno je istaći da su troškovi svrsishodno trošenje postojećih dobara, sredstava i rada u cilju stvaranja novih proizvoda i vršenja usluga, ili vrednosno izraženo trošenje ekonomskih dobara (resursa), odnosno proizvodnih faktora u cilju proizvodnje i pružanja usluga kao i prodaje proizvoda i usluga (učinaka) preduzeća i ostvarivanja zarade odnosno profita (dobitka, dobiti) po tom osnovu.” (*Ekonomski rečnik, str.813*)

## **OSNOVNI PRIRODNI TROŠKOVI PROIZVODNO USLUŽNOG PROCESA HOTELSKOG PREDUZEĆA**

Proizvodni faktori su zastupljeni u proizvodnji svakog proizvoda i u procesu pružanja usluga. “Faktori proizvodnje su još jedan pojam za utroške. Oni se mogu klasifikovati u tri opsežne vrste, a to je *zemlja,rad i kapital*).

*Zemlja* – ili uopšteno, prirodni izvori - dar je prirode proizvodnim procesima. Ona se sastoji od zemlje koja se upotrebljava za poljoprivredu ili za građenje kuća, fabrika i puteva, energetskih izvora za snabdevanje gorivom naših automobila ili naših domova i neenergetskih izvora poput

bakra, gvozdene rude i peska... moramo proširiti obuhvat prirodnih izvora da bismo uključili izvore iz naše okoline kao što su vazduh, voda, zemlja i klima.

*Rad* se sastoji od utrošenog vremena ljudi u proizvodnji - rada utrošenog u tvornicama automobila, na obrađivanje zemlje, na podučavanje u školi ili na pripremanje omleta. Hiljade poslova i zadataka, na svim nivoima umeća, obavljaju se radom...

*Kapital* gradi trajna dobra ekonomije, proizvedena radi toga da proizvode druga dobra. Kapitalna dobra uključuju mašine, puteve, računare, mašine za pranje i građevine... nagomilavanje kapitalnih dobara je bitno za zadatak ekonomskog razvoja.” (Samuelson A.R, str.8)

### **Troškovi materijala**

Hotelska preduzeća koja se bave pružanjem usluga smeštaja i ishrane turista troše velike količine raznih materijala, namirnica i pića, pa im je u strukturi troškova utrošak materijala veoma značajna pozicija. Osim toga, hoteli i restorani imaju neprekidno poslovanje raznovrsnim sitnim inventarom (*tekstil, papir, pribor za jelo, čaše, boce, stolnjaci, krevetnina isl.*), tako da i utrošak tog sitnog inventara odnosno njegov otpis, čini značajnu poziciju u troškovima. Upotrebom u proizvodno-uslužnom procesu materijali za proizvodnju se u potpunosti fizički utroše i prenesu celokupnu svoju vrednost na dobijene proizvode (*jela*). Preneta vrednost ovog proizvodnog faktora čini troškove materijala ili materijalne troškove (*Andrić J., str. 13*). Česta pojava kod hotelskih preduzeća može biti i manipulacija materijalom na skladištu, kao što su:

1. *pretakanje alkoholnih ili bezalkoholnih pića iz buradi u boce,*
2. *zatim obrada materijala*
3. *spremanje zimnice: marmelade, kisele paprike, krastavaca i sl.,*
4. *i dorada materijala u skladištu (prženje kafe i sl.).*

Kod restoranskih preduzeća, *troškovi nabavke materijala, troškovi materijala za izradu, troškovi ostalog režijskog materijala i troškovi goriva i energije* predstavljaju najveću stavku u strukturi ukupnih troškova i smatraju se osnovnim i najvažnijim materijalnim troškovima. Bez tih troškova proizvodni ciklus ne bi bio moguć, jer oni proizilaze iz osnovnih ciljeva i zahteva proizvodne delatnosti preduzeća. Zalihe pripadaju kategoriji tekućih (obrtnih) sredstava, što znači da se u

momentu izdavanja u upotrebu u celini (100 %) priznaju kao trošak proizvodnje. Sve dok su zalihe na skladištu one ne predstavljaju trošak proizvodnje. Stavljanjem zaliha u upotrebu nastaje trošak materijala koji pripada grupi materijalnih troškova. Troškovi zaliha priznati kao kalo, rastur, kvar i lom iznad propisanog nivoa, ne priznaju se kao trošak proizvodnje, već kao rashod i uz to se pod propisanim uslovima plaća porez.

### **Troškovi rada**

Ovde se obuhvataju troškovi po osnovu obračunatih zarada, naknada zarada i drugih primanja zaposlenih, kao i troškovi po osnovu obračunatih naknada po ugovorima sa fizičkim licima. Za računovodstveni aspekt je bitno to što se troškovi zaposlenih iskazuju kao troškovi zarada, naknada zarada i troškovi poreza i doprinosa socijalnog osiguranja i dr. Kategorije primanja se određuju na osnovu zakonskih i drugih propisa, kolektivnim pregovaranjem zaposlenih i poslodavaca i tako uređena predmet su računovodstvenog obuhvatanja ovim standardom. Troškovi rada obuhvataju:

1. *troškove zarada i naknada zarada (bruto),*
2. *troškove poreza i doprinosa na zarade i naknade zarada na teret poslodavca,*
3. *troškove naknada po ugovoru o delu,*
4. *troškove naknada po autorskim ugovorima,*
5. *troškove naknada po ugovoru o privremenim i povremenim poslovima,*
6. *troškovi naknada fizičkim licima po osnovu ostalih ugovora,*
7. *troškovi naknada članovima upravnog i nadzornog odbora i*
8. *ostale lične rashode i naknade.*

### **Troškovi amortizacije**

Amortizacija predstavlja trošenje i habanje stalnih sredstava, koje nastaje postepeno, zavisno od oblika stalnih sredstava i njihove upotrebe. (Nikolić D., str. 138-152.) Kroz trošak amortizacije u veku upotrebe u rashode svake poslovne godine prenosi se deo po deo nabavne vrednosti imovine koja se amortizuje. Sa računovodstvenog aspekta, dakle, amortizacija je trošak, odnosno rashod koji nastaje kao posledica postepenog trošenja ekonomskih koristi sadržanih u imovini koja se amortizuje. Otpis stalnih sredstava vrednosno izražava amortizacija. Otpis se vrši da bi se u

troškove proizvodnje ukalkulisao deo vrednosti koju su stalna sredstva prenela na novi proizvod, čime se omogućava zamena tih sredstava kada ona budu dotrajala. Otpis stalnih sredstava predstavlja knjigovodstveno-tehničku kategoriju, koja amortizaciju izražava kao ekonomsku kategoriju. Na primer, amortizacija proizvodnog postrojenja i opreme uključena je u troškove konverzije zaliha.

Slično tome, amortizacija nekretnina, postrojenja i opreme koji koriste za razvojne aktivnosti može biti obuhvaćena cenom koštanja nematerijalnog ulaganja koja se priznaje u skladu sa MRS 38 - *Nematerijalna imovina*. Poreskim propisima na osnovu kojih se utvrđuje porez na dobit preduzeća, odnosno porez na prihode od samostalne delatnosti pri priznavanju troška amortizacije kao rashoda za poreske svrhe, odstupa se od računovodstvenih načela amortizacije kao poslovnog rashoda. Poreski propisi uvažavaju osnovno ekonomsko načelo da je amortizacija rashod ali se priznaje do iznosa utvrđenog u poreskim propisima. U poreskim propisima se ne određuje vek upotrebe pojedinih sredstava, već amortizacioni vek za poreske svrhe. Primena standarda utiče na to da zakonodavac odredi koji će trošak amortizacije biti priznat u poreskom smislu.

## **EKONOMSKI POKAZATELJI POSLOVANJA U HOTELIJERSTVU I TURIZMU**

Na produktivnost rada utiču razne pojave koje se nazivaju faktorima produktivnosti rada. Skoro sve ekonomske pojave direktno ili indirektno utiče na nivo produktivnosti rada. Broj tih faktora je gotovo neograničen, a njihovo dejstvo je jako složeno. Stepenn produktivnosti rada zavisi od intenziteta uticaja određenih faktora i od toga na koji će se način u određenim uslovima ovladati uticajem odnosnih faktora. Intenzitet svakog od njih se može usmeriti u pravcu povećanja produktivnosti, odnosno mogu se preduzeti određene mere u cilju povećanja produktivnosti rada (*Radunović D., str.177*). Pošto su faktori produktivnosti međusobno povezani i prepliću se, bez obzira na njihovu globalnu podelu, sa aspekta praćenja produktivnosti (kao parcijalnog merila efikasnosti poslovanja preduzeća) najznačajnija podela je na unutrašnje (interne) i spoljašnje (eksterne) faktore. (*Avelini-Holjevac I., str.170-171*). Za svaki pojedini faktor potrebno je utvrditi intenzitet uticaja i mere kojima će se podsticati pozitivni uticaji na produktivnost rada u sadašnjosti i budućnosti, a eliminisati negativni. Program unapređenja i razvoja produktivnosti rada sastavni je deo operativnog i strateškog plana. Stepenn korišćenja kapaciteta je značajan faktor

produktivnosti. Povećanjem stepena korišćenja kapaciteta može se uticati na povećanje produktivnosti na dva načina:

1. *povećanje stepena korišćenja kapaciteta, bez dodatnog zapošljavanja, povećava se produktivnost zbog povećanja proizvodnje i zbog smanjenja nekorisnog trošenja radne snage,*
2. *brži rast stepena korišćenja kapaciteta u odnosu na rast broja novozaposlenih radnika, čime se ostvaruje veća količina proizvedenih materijalnih dobara i ostvarenih usluga po jedinici utrošene radne snage, odnosno povećanje radnog učinka preduzeća.*

Faktori vezani za radnu snagu u hotelijerstvu koji utiču na produktivnost su brojni, a među njima su najznačajniji:

1. *kvalifikovanost radnika,*
2. *radno iskustvo,*
3. *obučenost,*
4. *komunikacione sposobnosti, timski rad,*
5. *intenzivnost rada,*
6. *poznavanje procedura i pravila,*
7. *ljubaznost, pedantnost i urednost,*
8. *motivisanost, fluktuacija radnika,*
9. *međuljudski odnosi i dr.*

Identifikacijom faktora radne snage stvaraju se pretpostavke za formulisanje mera usmerenih na otklanjanje nepovoljnih uticaja, odnosno potenciranje pozitivnih dejstava na promene produktivnosti rada (Bandin T.,str.34).Kvalifikovanost radnika (*sposobnosti, veštine, kreativnost, inovativnost*) je značajan faktor produktivnosti. Po pravilu, veća kvalifikovanost uslovljava povećanje produktivnosti.Uticaj kvalifikovanosti radnika na povećanje produktivnosti se može odraziti neposredno i posredno. Kvalifikovanost radnika se neposredno odražava na produktivnosti na izvršnim ili proizvodnim radnim mestima u procesu proizvodnje. Povećanje kvalifikovanosti radnika po vrstama i stepenima, direktno utiče na povećanje produktivnosti kod neizmenjenih drugih uslova. Radno iskustvo je, takođe značajan faktor produktivnosti. Motivisanost radnika za

povećanje produktivnosti je veoma značajan faktor. Ona je prvenstveno zavisna od stepena materijalne stimulacije radnika. Nedostatak motivacije može biti poguban u procesu usluživanja zato što uspešni poslodavci sve više službenicima prepuštaju ovlašćenja i odgovornost. U skladu s tim, zahteva se unapređenje sistema priznanja i nagrada (*Ljubojević Č., str.275*). Međuljudski odnosi predstavljaju faktor produktivnosti. Harmonični odnosi u preduzeću u kome su rešeni stambeni problemi, u kome se vodi dobra kadrovska politika i sl. mogu pozitivno uticati na produktivnost, i obrnuto. Organizacija rada je značajan faktor produktivnosti jer utiče na vremensko trajanje rada. Njen uticaj se, u praksi, ispoljava preko uticaja na svakom radnom zadatku kao i preko uticaja na ceo radni kolektiv. U međunarodnom hotelijerstvu moguće je navesti sledeće pokazatelje produktivnosti rada (*Avelini-Holjevac I., str.398*):

1. brzina prijema i odjava gostiju u hotel (*check-in/ check-out*),
2. broj rezervacija soba kao i noćenje po satu rada svih zaposlenih,
3. iskorišćenje smeštajnih kapaciteta u procentima po satu rada,
4. broj otišlih gostiju u odnosu na sate rada na recepciji,
5. broj sati rada u prijemnom odeljenju (*Front Office*),
6. broj noćenja u odnosu na broj sati rada na recepciji (*Front desk*),
7. broj telefonskih poziva po satu,
8. rad operatora na centrali,
9. troškovi energije po satu rada održavanj,
10. broj sati rada administracije (*Back Office*),
11. broj očišćenih soba po satu rada na održavanju soba (*domaćinstvo*),
12. prihod od soba po satu rada na recepciji i
13. broj prijema gostiju po satu rada na recepciji.

Korišćenjem tih standarda moguće je racionalisati rad u prijemnom odeljenju i utvrditi optimalni broj zaposlenih. Faktori ekonomičnosti su širi od faktora produktivnosti zbog toga što je ekonomičnost širi ekonomski princip od produktivnosti. Osim troškova radne snage, za ekonomičnost su značajni još i sledeći faktori: *faktori vezani za utroške materijala i osnovnih sredstava (kapitala), faktori vezani za nabavku materijala, osnovnih sredstava (nekretnina, postrojenja i opreme) i faktori vezani za prodaju (realizaciju) gotovih proizvoda i usluga (Kisić S., str.187)*.

## FORMIRANJE CENA U HOTELIJERSTVU I TURIZMU

Za preduzeća u turizmu cena predstavlja veoma značajan instrument poslovne politike jer utiče na ostvarivanje ciljeva poslovanja. Od visine formiranih cena zavisi mogućnost maksimiziranja profita preduzeća, a radi se o vrlo kompleksnim odlukama koje se zasnivaju na sagledavanju velikog broja faktora, kako na strani turističke tražnje, tako i čitavog kompleksa pitanja vezanih za cene inputa i kretanje troškova. Značajno variranje tražnje za pojedinim uslugama na turističkom tržištu uticalo je na primenu tzv. koncepta *yield management*-a. Ovaj koncept prve su primenile aviokompanije, a zasnivao se na tako formiranim cenama po sedištu u avionu koje su obezbeđivale maksimalan prihod. Radi se o vrlo sofisticiranom konceptu prema kome se cene menjaju mnogo puta u toku jednog dana zahvaljujući kompjuterskim programima koji na bazi velikog broja raspoloživih informacija (a prvenstveno u zavisnosti od kretanja tražnje i stepena popunjenosti kapaciteta) vrše kalkulaciju cena za svaki konkretan let. Iz sličnih razloga cene su više ponedeljkom, utorkom i petkom, a sredinom sedmice ili vikendom se formiraju na nižem nivou. (Walker R.J., str. 122.) Koncept “*yield management*” je vrlo uspešno primenjen i u formiranju cena hotelskih soba. Može se reći da je na izvestan način internet uticao na intenziviranje konkurencije putem cena jer veliki broj potrošača koristi internet za prikupljanje informacija i donošenje konačne odluke o kupovini turističkih proizvoda i usluga. Mogućnost poređenja proizvoda i usluga na različitim destinacijama, uticala je na neophodnost da menadžeri vode “korektnu” politiku cena polazeći pre svega od ponuđenog kvaliteta. Utvrđivanje politike cena i operativno određivanje cena jedna je od najvažnijih i najtežih odluka menadžmenta turističkog preduzeća. Naime, kada se cene definišu previsoke, javlja se nedovoljno zauzeće kapaciteta odnosno pad tražnje, relativno niske cene dovešće do rasta tražnje, ali ostvareni profit nije dovoljan da pokrije sve troškove. Takođe, mora se voditi računa o činjenici da preniske cene mogu dovesti do pada plata zaposlenih, a samim tim i do pada kvalitet usluga i izazvati pad tražnje. U literaturi se najčešće polazi od dva osnovna pristupa formiranju cena (Beach J., str.162):

1. pristup zasnovan na troškovima i
2. pristup zasnovan na tražnji i konkurenciji.

Sušтина pristupa u *formiranju cena na bazi troškova (cost-based ili cost-plus pricing)* zasniva se na kalkulaciji troškova i dodavanju određene razlike u ceni ili marže (*tzv. mark-up*), po pravilu u vidu procenta na obračunate troškove. Visina marže može značajno da varira, a razlike nastaju zbog specifične strukture troškova u pojedinim turističkim delatnostima, ali se mogu javiti i kod preduzeća iz iste delatnosti, pa i u okviru istog preduzeća kod različitih proizvoda i usluga. Marža u sebi sadrži profit, a može da sadrži i određeni deo troškova. U ovom slučaju se radi o indirektnim troškovima koji se ne mogu neposredno vezati za određene proizvode ili usluge, a njihova raspodela se vrši prema utvrđenim kriterijumima. Za koji će se sistem opredeliti menadžment jednog preduzeća zavisi od strukture troškova u konkretnoj delatnosti ali od kvaliteta postavljenog informacionog sistema i njegovih mogućnosti za preciznim praćenjem troškova (*Beach J., str. 163.*). Za preduzeća u turizmu je posebno značajno *formiranje cena na bazi tražnje i praćenja konkurencije (Demand –Based Pricing)*, pri čemu je praćenje kretanja na tržištu, prvenstveno u domenu tražnje, od presudne važnosti pri formiranju cena. Svi metodi koji pri formiranju cena turističkih usluga polaze od troškovnog pristupa, moraju biti korigovani na osnovu analize kretanja ponude i tražnje, a poseban značaj ima praćenje strategije cena najvažnijih konkurenata. U hotelijerstvu se upotrebljava više metoda izračunavanja cena i u daljem tekstu koriste se: (*metod marže, metod 1 \$ za 1.000, metod odozgo na gore i metod hubartova formula*). U tipičnom pristupu formiranju cena paket aranžmana mogu se izdvojiti sledeće faze: (*Beach J., str. 165*)

1. *Određivanje inputa koji su uključeni u paket aranžman (prevoz, smeštaj, transferi, izleti i ostale usluge)*
2. *Identifikacija direktnih i indirektnih, kao i fiksnih i varijabilnih troškova*
3. *Predviđanje obima prodaje paket aranžmana koji će neposredno uticati i na visinu troškova*
4. *Kalkulacija cena zasnovana na mogućim stepenima iskorišćenosti kapaciteta*
5. *Poređenje cena sa konkurencijom (benchmark)*
6. *Konačno definisanje prodajnih cena.*

Za turoperatore je kritičan faktor predstavljalo i terminsko određivanje perioda u kome je bilo neophodno izaći sa finalnim cenama da bi se nakon toga moglo ići na štampanje promotivnih materijala (kataloga). Danas je ovaj problem umanjen mogućnostima koje pruža internet i činjenicom da danas veliki broj turoperatora koristi metod *tzv. "fluid pricing"*, prilagođavajući cene

tržišnim kretanjima. Ali i pored toga, treba naglasiti da nestabilnost cena inputa, posebno cena nafte, kao i međuvalutne promene predstavljaju faktore koje je teško predvideti i koji mogu ozbiljno ugroziti poslovanje turoperatora. Posebnu neizvesnost predstavlja dejstvo vanekonomskih faktora (međunarodni terorizam, epidemije, prirodne katastrofe) koji su i tokom poslednjih godina doveli do ekonomskog kolapsa pojedinih turoperatora.

## ZAKLJUČAK

Dakle prihodi preduzeća prvenstveno zavise od tražnje, odnosno od želje i mogućnosti potrošača da kupe određenu količinu proizvoda i usluga. Za preduzeće tražena količina proizvoda i usluga predstavlja količinu koju preduzeće može da ponudi, kao i da proda na tržištu i time ostvari prihod. U analizi je posebno značajno pratiti odnos između marginalnog i ukupnog prihoda. Naime, kada je marginalni prihod veći od nule, dolazi i do rasta ukupnog prihoda jer se prodajom svake dodatne jedinice povećava i ukupan prihod. Maksimum u rastu ukupnog prihoda će biti dostignut u tački kada marginalni prihod bude jedna 0. Nakon toga marginalni prihod postaje negativan i dalje povećanje obima prodaje dovodi do smanjenja ukupnog prihoda. U našem primeru bi smanjenje cena na 12 odnosno 10 eura dovelo do negativnog marginalnog prihoda i do smanjenja ukupnog prihoda. Troškovi se mogu definisati na različite načine, a zavisno od svrhe kojoj treba da služe, ipak se sve definicije troškova međusobno prepliću, jer jedne naglašavaju kvantitativni, a druge kvalitativni aspekt. Objedinjujući ih može se reći da troškovi, sa kvalitativnog aspekta, predstavljaju finansijski izraz utrošenih elemenata poslovnog procesa u samom poslovnom procesu, a koji imaju društveno priznanje vrednosti. Hotelska preduzeća koja se bave pružanjem usluga smeštaja i ishrane turista troše velike količine raznih materijala, namirnica i pića, pa im je u strukturi troškova utrošak materijala veoma značajna pozicija. Amortizacija predstavlja trošenje i habanje stalnih sredstava, koje nastaje postepeno, zavisno od oblika stalnih sredstava i njihove upotrebe. Kroz trošak amortizacije u veku upotrebe u rashode svake poslovne godine prenosi se deo po deo nabavne vrednosti imovine koja se amortizuje. Svi metodi koji pri formiranju cena turističkih usluga polaze od troškovnog pristupa, moraju biti korigovani na osnovu analize kretanja ponude i tražnje, a poseban značaj ima praćenje strategije cena najvažnijih konkurenata.

**LITERATURA**

1. Andrić J.: Troškovi i kalkulacije u poljoprivrednoj proizvodnji, Savremena administracija, Beograd, 1998.
2. Beiderman S. P., Travel and Tourism, Pearson Prantice Hall, New Jersey, 2008.
3. Beech J. Chadwick S., The Business of Tourism Management, Prentice Hall, Harlow, 2006.
4. Babić Š.: Uvodu ekonomiju preduzeća, Školska knjiga, Zagreb, 1971.
5. Drury: Management Accounting, Chapman & Hall, London, 1994.
6. Ekonomski rečnik, Ekonomski fakultet-CID, Beograd, 2006.
7. Finansijski izveštaji za 2009. J.P. Skijališta Srbije (<http://www.skis.rs/>, 5.02.2012.)
8. Holjevac A.I., Kontroling: Uprav. poslovnim rezultatom, Hotelijerski fakultet Opatija, 1998.
9. <http://annualreport2010-11.tuigroup.com/man.-report/earnings-by-sectors.html> (maj, 2011.)
10. Hirsey M.: Managerial Economics, The Dryden Press Harcourt College Publisher, 2000.
11. Kukoleča S., Kostić Ž., Milojević M., Nikolić M.: Ekonomika preduzeća, KIZ "Centar", Beograd, 1991.
12. Kukoleča S.: Ekonomika preduzeća - knjiga I, Savremena administracija, Beograd, 1974.
13. Markovski S.: Troškovi u poslovnom odlučivanju, Informator, Zagreb, 1983. Međunarodni računovodstveni standardi
14. Majcen Ž.: Troškovi u teoriji i praksi, Informator, Zagreb, 1988.
15. Nikolić D.: Ekonomika preduzeća u hotelijerstvu - principi i primena u hotelijerskom menadžmentu, Podgorica-Tima, Valjevo, 2006.
16. Nikolić D.: Ekonomika u hotelijerstvu, Visoka hotelijerska škola, Beograd, 2009.
17. Perović D.: Teorija troškova, Svjetlost, Sarajevo, 1964.
18. Pokrajčić D., Ekonomika preduzeća, Centar za izdavačku delatnost Ekonomskog fakulteta u Beogradu (drugo izdanje), Beograd, 2008.
19. Ratković R. - priredio, Hotelski menadžment, hrestomatija, priredio Fakultet za turizam, hotelijerstvo i trgovinu, Bar, 2006.
20. Spasić V., Poslovanje turističkih agencija i organizatora putovanja, Univerzitet Singidunum, Beograd, 2011.
21. Stanišić M., Računovodstvo, Univerzitet Singidunum FTTHM, Beograd, 2006.
22. Samuelson A.R., Nordhaus D.W.: Ekonomija, Mate, Zagreb, 2000.

23. Stanišić M.: Računovodstvo, Fakultet za turistički i hotelijerski menadžment, Univerzitet Singidunum, Beograd, 2005.
24. Turk I.: Informacije o troškovima pri poslovnom odlučivanju, Informator, Zagreb, 1984.
25. Yu-Lee R.T.: The Reality of Costs, Industrial Management, 4/2000.
26. Walker R.J., Walker T.J., Tourism Conc. and Practices, Pearson Education, N. Jersey, 2011

## FINANSIJSKA ANALIZA POSLOVANJA PREDUZEĆA U TURIZMU I HOTELIJERSTVU

*Zdravka Petković<sup>1</sup>*

*Denis Stojkanović<sup>2</sup>*

### **SAŽETAK**

*Finansijska analiza poslovanja preduzeća je od presudnog značaja kod donošenja niza poslovnih odluka, a zasniva se na finansijskim izveštajima. Može se reći da je finansijska analiza iscrpno ispitivanje finansijskog i ekonomskog stanja i rezultata poslovanja određenog turističkog i hotelskog preduzeća, a koje je obuhvaćeno računovodstvenim izveštajem. U finansijskim izveštajima data je funkcionalno i vremenski zaokružena celina poslovnih procesa u preduzeću, s'tim što se u osnovi može praviti razlika između izveštaja internih i eksternih korisnika. Ključni eksterni korisnici su investitori i kreditori, zapravo stejkholderi koji obezbeđuju kapital. Finansijski izveštaji zasnivaju se na kvantificiranju i istraživanju odnosa između pojedinih pozicija finansijskih izveštaja (bilansa stanja, bilansa uspeha i izveštaj o tokovima gotovine) da bi pružila mogućnost za ocenu rezultata poslovanja preduzeća i njegovog finansijskog položaja. Vrednosti koje se dobijaju pojedinim bilansnim pozicijama na dan bilansiranja imaju, malu analitičku vrednost, a njihova upotrebljivost za finansijsku analizu je u relaciji sa drugim bilansnim pozicijama u neposrednoj vezi.*

***Ključne reči:*** *analiza finansijskih izveštaja, bilans uspeha, bilans stanja, pokazatelji poslovanja, likvidnost i rentabilnost*

---

<sup>1</sup> **Dr Zdravka Petković**- Beogradska akademija poslovnih i umetničkih strukovnih studija, Kraljice Marije 73. 11120-Zvezdara/Beograd, Republika Srbija ([zdravka.petkovic@bpa.edu.rs](mailto:zdravka.petkovic@bpa.edu.rs))

<sup>2</sup> **MSc Denis Stojkanović** – Ekonomsko-trgovinska i mašinska škola, Žike Popovića 68. 12240-Kučevo, Republika Srbija ([denisstojkanovic@gmail.com](mailto:denisstojkanovic@gmail.com))

## FINANCIAL ANALYSIS OF BUSINESS OPERATIONS OF THE COMPANY IN TOURISM AND HOSPITALITY

### **ABSTRACT**

*Financial analysis of the company's operations is crucial in making a number of business decisions, and is based on financial statements. It can be said that financial analysis is an exhaustive examination of the financial and economic condition and business results of a particular tourist and hotel company, which is included in the financial report. can basically differentiate between internal and external user reports. The key external users are investors and creditors, in fact stakeholders who provide capital. The financial statements are based on quantifying and researching the relationship between individual items in the financial statements (balance sheet, income statement and cash flow statement) to provide an opportunity to assess the results of operations and its financial position. they have a small analytical value, and their usability for financial analysis is in relation to other balance sheet items in a direct relationship.*

**Keywords:** *analysis of financial statements, income statement, balance sheet, business indicators, liquidity and profitability*

### **UVOD**

Finansijska analiza poslovanja preduzeća u hotelijerstvu i turizmu se može definisati kao “istraživanje i kvantificiranje funkcionalnih odnosa koji postoje između bilansnih pozicija, (bilansa stanja i bilansa uspeha) sa ciljem da se omogući verodostojna ocena finansijskog položaja i aktivnosti preduzeća”. Finansijski izveštaji se mogu definisati kao “skup informacija o finansijskom položaju uspešnosti, promenama na kapitalu i novčanim tokovima jedne kompanije” (Knežević G. 2009, str. 9). Vrednosti koje se dobijaju pojedinim bilansnim pozicijama na dan bilansiranja imaju, malu analitičku vrednost, a njihova upotrebljivost za finansijsku analizu je u relaciji sa drugim bilansnim pozicijama sa kojima su u neposrednoj uzročnoj vezi. (Krasulja D., 1986., str. 53). Finansijska analiza poslovanja preduzeća je od presudnog značaja kod donošenja niza poslovnih odluka, koji se zasnivaju na osnovu finansijskog izveštaja. Takođe, se može reći da finansijska analiza predstavlja ispitivanje finansijskog i ekonomskog stanja, kao i rezultat

poslovanja određenog turističkog i hotelskog preduzeća za koje je obuhvaćeno računovodstvenim izveštajem (*Tepšić R., 1984., str. 54*). U finansijskim izveštajima dato je funkcionalna i vremenski zaokružena celina poslovnih procesa u preduzeću, s'tim što se u osnovi može praviti razlika između izveštaja koji se rade za potrebe takozvanih. internih i eksternih korisnika. Ključni eksterni korisnici su investitori i kreditori, zapravo stejkholderi koji obezbeđuju kapital. Kada se radi o izveštavanju za potrebe eksternih korisnika moraju se primeniti Međunarodni računovodstveni standardi, (MRS) dok se u izveštajima za potrebe internih korisnika, odnosno menadžera koji donose poslovne odluke mogu vršiti različite analize u skladu sa internim potrebama. U svakom preduzeću su u procesu kreiranja vrednosti najvažnije sledeće grupe aktivnosti (*Knežević G., str 9.*):

1. *finansijske grupe aktivnosti,*
2. *investicione grupe aktivnosti i*
3. *poslovne grupe aktivnosti*

Pod ***finansijskim aktivnostima*** se podrazumevaju aktivnosti na pribavljanju kapitala iz sopstvenih i pozajmljenih izvora. One su od posebne važnosti za sagledavanje odnosa sa sadašnjim vlasnicima, potencijalnim investitorima i kreditorima. Pod ***investicionim aktivnostima*** podrazumeva se ulaganje novca (sopstvenog ili pozajmljenog) u stalna i obrtna sredstva kako bi se obavljala redovna delatnost preduzeća. Cilj svakog preduzeća jeste obavljanje ***poslovnih grupa aktivnosti*** u delatnosti za koju je preduzeće osnovano, a na osnovu toga preduzeće ostvaruje prihode, ali i određene rashode. Suština definisanja pojma analize finansijskih izveštaja se pre svega nalazi u shvatanju da analiza treba da sadrži posmatranje, ispitivanje, ocene i formulisanje dijagnoze onih procesa koji su se desili u kompaniji i koji se kao takvi nalaze sažeti i opredmećeni u okviru finansijskih izveštaja.“(*Knežević G., str. 5*). Analiza finansijskih izveštaja se prvenstveno zasniva na kvantificiranju i istraživanju odnosa između pojedinih pozicija finansijskih izveštaja (bilans stanja, bilans uspeha i izveštaj o tokovima gotovine) da bi pružila mogućnost za ocenu rezultata poslovanja preduzeća i njegovog finansijskog položaja. U analizi se mogu koristiti sledeći instrumenti: (*Knežević G., str. 105.*)

1. *horizontalna analiza,*
2. *vertikalna analiza,*
3. *analiza osnovnih finansijskih pokazatelja*

4. *analiza pomoću neto obrtnog fonda i*
5. *analiza leverage-a*

## ANALIZA FINANSIJSKIH IZVEŠTAJA

Za uspešno i zakonito vođenje finansijske politike preduzeća u turizmu i hotelijerstvu je neophodno poznavati određene pozicije u:

1. *bilansu stanja (Balance Sheet) i*
2. *bilansu uspeha (Income statement)*

Međunarodni računovodstveni standard (MRS 1) propisuje osnovu za prikazivanje finansijskih izveštaja opšte namene kako bi se obezbedila uporedivost ne samo sa sopstvenim finansijskim izveštajima iz prethodnih godina, već i sa finansijskim izveštajima drugih preduzeća. Celokupnost finansijskog izveštavanja obuhvata:

1. *bilans stanja,*
2. *bilans uspeha,*

**Bilans stanja** jeste izveštaj koji pokazuje *sve promene na kapitalu, ili promene na kapitalu osim onih koje proizilaze iz novih uplata vlasnika ili isplata vlasnicima i po osnovu raspodele vlasnicima*) **Bilans uspeha** jeste (*izveštaj o tokovima gotovine, računovodstvene politike i napomene sa objašnjenjima*)

Osnovni zahtev pri izradi navedenih izveštaja je da se obezbede kvalitetne informacije koje bi zadovoljile potrebe određenih kategorija korisnika. Ovaj zahtev se ispoljava kroz sledeće elemente: (Holjevac A., str. 334.)

1. *razumljivost informacija za korisnike,*
2. *važnost informacija koja će omogućiti donošenje poslovnih odluka,*
3. *pouzdanost informacija koja se zasniva na verodostojnom iskazivanju stvarnog stanja,*
4. *uporedivost finansijskih izveštaja, pri čemu je bitno uporediti sa stanjem preduzeća*

*u različitim periodima ili,*

5. *sa drugim preduzećima koja obavljaju istu delatnost.*

Redovno poslovanje preduzeća se prikazuje kroz bilans uspeha. Investicione aktivnosti se prikazuju u bilansu stanja, kao i finansijske aktivnosti. Izveštaj o tokovima gotovine i izveštaj o promenama na kapitalu predstavljaju izvedene izveštaje koji se sačinjavaju na osnovu bilansa stanja i bilansa uspeha. Pomoću svih prikupljenih finansijskih izveštaja informišu se investitori i kreditori kao ključni korisnici o uspešnosti poslovanja (*bilans uspeha*), finansijskom položaju (*bilans stanja*), novčanim tokovima (*izveštaj o novčanim tokovima*) i promeni na kapitalu (*izveštaj o promenama na kapitalu*). (Knežević G., str.11) Osnovni cilj sastavljanja bilansa stanja hotelskog preduzeća jeste “utvrđivanje ili merenje finansijske strukture, odnosno imovinske situacije preduzeća na određeni dan” (Petrović Z., str.43). Naime, *aktiva i pasiva* predstavljaju knjigovodstveno sagledavanje imovine gde zajedno čine bilans stanja preduzeća. To znači da strukturu bilansa stanja čine dva agregata aktiva i pasiva i predstavljaju jednu istu stvar koja je posmatrana sa raznih aspekata. Aktiva se posmatra sa aspekta imovine preduzeća, a pasiva sa aspekta izvora te imovine. Iz navedenog proizilazi da je zbir aktive jednak zbiru pasive (može postojati i razlika u slučaju da dolazi do gubitka imovine, odnosno iskazivanje gubitka, gde se prikazuje u aktivu).

### **Bilans stanja**

Reč bilans potiče od latinske reči “*bilanx libra*” (*vaga sa dva tasa*). Uglavnom se upotrebljava u smislu rezultata i polaganja računa za rad u određenom periodu gde se njom želi iskazati određeni rezultat. (Hales A.J., 2005., str.67-111). Pod finansijskim položajem uobičajeno se podrazumeva stanje i među odnos imovine, obaveze i kapitala određenog preduzeća. Prema Međunarodnim standardima finansijskog izveštavanja elementi koji su u izravnom odnosu s merenjem finansijskog položaja jesu:

1. *sredstva (imovina),*
2. *obveze i*
3. *glavnica (kapital).*

**Imovina ili (sredstvo)** jeste resurs koji je stalno pod kontrolom preduzeća, i koji proizilazi iz prošlih događaja na osnovu kojeg se očekuju buduće ekonomske koristi. **Obaveze** su već postojeći dugovi

preduzeća koji su već proizišli iz prošlih događaja, za čije se podmirenje očekuje smanjenje resursa koji uslovljavaju ekonomske koristi. **Kapital ili (glavnica)** jest ostatak imovine nakon odbitka svih njegovih obaveza. (Žager K., str. 53). Navedeni elementi su sastavni deo izveštaja koji se zove "bilans". Stoga je upravo bilans stanja osnovni finansijski izveštaj koji prikazuje finansijsko stanje, odnosno vrednost imovine i izvor imovine preduzeća na određeni predstojeći dan, i koji služi kao podloga za ocenu sigurnosti poslovanja. Prema tome, finansijski položaj određuje sigurnost poslovanja turističkog i hotelskog preduzeća. Da bi efektivno sagledavali finansijski položaj neophodno je znati osnovne bilansne kategorije. Bilans stanja prikazuje imovinu kojom preduzeće raspolaže i obaveze prema izvorima (*obaveze i kapital*) u određenom trenutku (*bilans kao jednakost aktive i pasive postoji u svakom vremenskom trenutku, bez obzira na to kada se ona sastavlja kao finansijski izveštaj*).

Ona predstavlja dvostruki prikaz imovine, jednom prema pojavnom obliku i drugi put prema poreklu, odnosno vlasničkoj pripadnosti te imovine. *Imovina koja se lako može pretvoriti u gotovinu se naziva "tekućom ili obrtnom imovinom"*. Vremenska karakteristika obrtne ili tekuće imovine jeste da se u periodu od godinu dana može pretvoriti u gotovinu. *Imovina koja se ne može pretvoriti u gotovinu odmah ili u periodu od godinu dana, odnosno u toku posmatranog obračunskog perioda, a istovremeno upotrebom ove imovine stvara se gotovina, i onda se naziva "fiksnom ili stalnom imovinom"* (Hrustić H., str.16). Bilans stanja preduzeća se sastoji od aktive i pasive. Imovina preduzeća se ujedno naziva aktiva, a izvori te imovine pasiva. U sagledavanju finansijskog položaja posebno je bitna struktura imovine, struktura obaveza i kapitala, kao i njihov međusobni odnos (*povezanost i uslovljenost*). Stoga, analizom bilansa stanja moramo dati sledeće odgovore: (Žager K., str.53)

1. *kakva je finansijska snaga preduzeća?*
2. *u kojoj meri se preduzeće smatra likvidnim?*
3. *može li preduzeće da ispuni kratkoročne obaveze?*
4. *kakva je horizontalna finansijska struktura, tj. u kom je odnosu imovina finansirana iz vlastitih i tuđih izvora?*
5. *kakav je konkurentski položaj preduzeća u odnosu na preduzeća u grani?*

Kao što je već ukazano bilans stanja se iskazuje kroz aktivu tj. (*imovinu preduzeća*) i pasivu kao (*izvor imovine preduzeća*). Ukupan iznos imovine - aktiva jednaka je izvorima kapitala -pasiva. Sa

stanovišta sadržine stanja u aktivi se razlikuju sredstva po sastavu prema funkcionalnom principu, u smislu kružnog kretanja sredstava, kao i prema principu likvidnosti u smislu brzine pretvorljivosti u novčana sredstva ili u kombinaciji ova dva principa. U pasivi izvori sredstava se razlikuju prema njihovoj nameni tj. ulaganja u odgovarajuća određena sredstva ili prema vlasničkom principu i ročnosti ili u kombinaciji ova dva principa. Na osnovu toga kako se sistematizuju osnovni elementi bilansa (*imovine, obaveze i kapitala*) zavisi i kvalitet samog izveštaja. U tom smislu prilikom sastavljanja bilansa treba uzeti u obzir dva bitna faktora:

1. *formalni izgled bilansa*
2. *struktura aktive i pasive.*

U formalnom pogledu bilans se može prikazati u obliku jednostranog i u obliku dvostranog izveštaja. U slučaju da se prihvata jednostrani izveštaj, onda se prvo upisuje pozicija aktive, a ispod toga pozicija pasive. Kod dvostranog izveštaja, na levoj strani se prikazuje pozicija aktive, a na desnoj pozicija pasive. Takav dvostrani način prezentiranja je zbog veće informativne snage pogodniji za potrebe analize finansijskih izveštaja (*Žager K., str.64*). Bilans stanja jeste finansijski izveštaj koji daje finansijsko stanje preduzeća na određeni dan i u njemu su svi sadržani vrednosti sredstava i izvora finansiranja preduzeća, kao i njihova celokupna struktura. Sredstva preduzeća se iskazuju u aktivi bilansa stanja i razlikuju se dve osnovne grupe sredstava:

1. *stalna (fiksna ili dugoročna) i*
2. *obrotna (tekuća ili kratkoročna) sredstva.*

Kriterijumi za podelu sredstava prvenstveno se zasnivaju na određeni period gde se određena sredstva troši u toku nastanka poslovnog procesa. Za obrtna sredstva jeste karakteristično da se potroše u kraćem periodu od godinu dana, a ako se sredstvo koristi u više poslovnih ciklusa, odnosno u periodu dužem od godinu dana, svrstava se u stalna ili dugoročna sredstva.

### **Bilans uspeha**

Finansijski izveštaji na osnovu kojih se prikazuje odnos prihoda i rashoda, odnosno dobitak ili gubitak u određenom vremenskom periodu (za jednomesečni, tromesečni, šestomesečni ili godišnji period) se naziva "bilans uspeha". Za razliku od bilansa stanja koji pokazuje finansijsku poziciju na tačno određeni dan, bilans uspeha jeste periodični izveštaj. (*Knežević G., str.16*). Bilans stanja

i bilans uspeha su u među zavisnosti i sa aspekta upravljanja finansijama preduzeća oni se razmatraju istovremeno. Bilans uspeha pokazuje kako (*ili nije*) ostvarena dobit (*prihodi minus rashodi*), pokriće rashoda ili troškova i raspodelu ostvarene dobiti. (Hrustić H., str.23). Kao što navedena definicija pokazuje, struktura bilansa uspeha sastoji se od prihoda i rashoda. Prihode preduzeća čine: (Hrustić H., str.23)

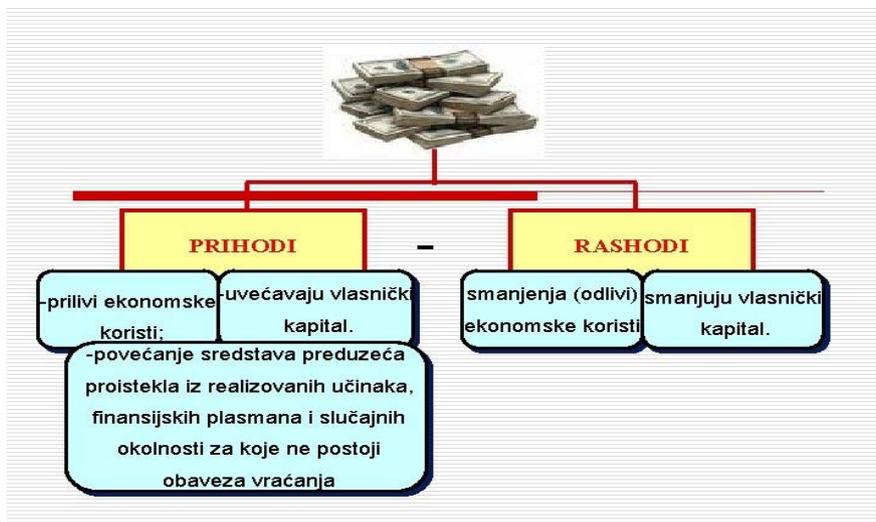
1. *prihodi od prodaje roba i usluga,*
2. *prihodi od finansiranja – kamate, kursne razlike,*
3. *vanredni prihodi – naplaćeni prihodi iz prethodnih godina, viškovi, povraćaj poreza i sl.*

Rashodi preduzeća obuhvataju: (Hrustić H., str.23 - 24)

1. *nabavnu vrednost robe i materijala,*
2. *troškove materijala i amortizacije,*
3. *nematerijalne troškove,*
4. *bruto zarade,*
5. *nabavku osnovnih sredstava,*
6. *rashode za nematerijalna ulaganja,*
7. *zakupnine,*
8. *rashode finansiranja – kamate, kursne razlike,*
9. *vanredne rashode – gubici, manjak, otpisi i sl;*

Prema Međunarodnim računovodstvenim standardima prihodi i rashodi posmatraju na njihov uticaj na povećanje ili smanjenje ekonomske koristi. Tako da prihodi predstavljaju povećanje ekonomske koristi tokom obračunskog perioda u obliku priliva ili povećanja sredstava, smanjenja obaveza što ima za posledicu povećanje glavnice, ne u vezi sa uplatama od strane vlasnika, dok je rashod suprotna kategorija i znači smanjenje ekonomske koristi kroz obračunski period u obliku odliva ili iscrpljenja sredstava što ima za posledicu smanjenje glavnice, ali ne one u vezi sa raspodelom glavnice vlasnicima. Iz ovog proizilazi da prihodi nastaju kao posledica povećanja imovine ili smanjenja obaveza, rashodi su posledica smanjenja imovine i povećanja obaveza.” (Nikolić D., 2007., str.72) U dole navedenoj tabeli, prikazano je odnos prihoda i rashoda.

Tabela br. 1. Odnos prihoda i rashoda



Izvor: [https://slidetodoc.com/presentation\\_image](https://slidetodoc.com/presentation_image)

Iz bruto dobitka, odvaja se deo koji pripada državi na ime poreza, a ostatak je *neto dobitak (profit)*. Neto profit (*dobitak*) pripada preduzeću i ono samo odlučuje o njegovoj raspodeli. Po pravilu se deli na dva dela:

1. na deo koji pripada vlasnicima kao naknada za uloženi kapital i
2. na deo koji se zadržava u preduzeću, tj. na zadržanu dobit. (Nikolić D., 2007 str. 73)

Ukoliko preduzeće iz godine u godinu ostvaruje dobitak koji može usmeriti u investicije, tj. na povećanje vrednosti imovine preduzeća, to znači da će doći i do promena u bilansu stanja. Za obračun rezultata poslovanja u teoriji i praksi se mogu koristiti dve osnovne metode: (Knežević G., str. 19-21.)

1. troškova prodatih učinaka i
2. ukupnih troškova.

Preduzeće u skladu sa svojim potrebama vrši izbor metoda za obračun periodičnog rezultata. Izbor metode će zavisiti od veličine preduzeća, pa se manja preduzeća opredeljuju za korišćenje metoda ukupnih troškova, a velika koriste metod troškova prodatih učinaka. Kod primene metoda troškova prodatih učinaka pri obračunu rezultata u proizvodnim preduzećima prihodima od prodaje gotovih

proizvoda se suprotstavljaju rashodima, koji su iskazani kao troškovi prodatih gotovih proizvoda. Kod trgovinskih preduzeća obračun se zasniva na suprotstavljanju prihoda od prodaje robe i rashoda koji su izraženi kroz nabavnu vrednost prodane robe. Upoređivanjem navedenih prihoda i rashoda dobija se bruto dobitak, a zatim se iskazuju ostali rashodi, kao što su (*troškovi prodaje, troškovi opšteg upravljanja i administracije i ostali troškovi*). Pretpostavka za primenu ove metode jeste razvijeno analitičko knjigovodstvo koje obezbeđuje pouzdanu alokaciju troškova po mestima i nosiocima troškova. Po pravilu ovu metodu primenjuju velike multinacionalne kompanije.

### POKAZATELJI POSLOVANJA PREDUZEĆA U TURIZMU I HOTELIJERSTVU

Cilj finansijske analize jeste kvantifikovanje i ocenjivanje funkcionalnih odnosa koji postoji između bilansnih pozicija kako bi se dobila verodostojna ocena finansijskog položaja kao i aktivnosti preduzeća. Prema stepenu obuhvatnosti finansijska analiza može biti:

1. **parcijalna** (*kada se obuhvata uži segment poslovnih performansi preduzeća*) ili
2. **kompleksna** koja ima sveobuhvatni pristup svim bitnim poslovnim performansama. (*Paunović B., str.241.*)

### Racio analiza

U parcijalnoj finansijskoj analizi se koriste tzv. *racio brojevi* koji predstavljaju odnos između dve funkcionalno povezane bilansne pozicije. Sam naziv potiče od engleske reči “*racio*” što znači odnos. Zadatak analize racio brojeva jeste da se oceni finansijsko stanje preduzeća, kao i da se utvrde očekivane promene u budućem finansijskom stanju preduzeća. Uobičajeni standardi koji se koriste kod tumačenja rezultata racio analize su: (*Paunović B., str. 242.*)

1. *Racio brojevi iz prethodnih godina*
2. *Racio brojevi koji su utvrđeni kao planske veličine u jednom preduzeću*
3. *Poželjni racio brojevi, npr. oni koji se odnose na najuspešnije preduzeće u grani,*
4. *Racio brojevi koji su eksterne veličine (npr. prosečni u jednoj privrednoj grani).*

Za preduzeće poseban značaj ima upoređivanje sa pokazateljima koji su prosečni za određenu privrednu granu. Racio brojevi se mogu grupisati na različite načine, a za potrebe ove analize biće korišćeni racio brojevi grupisani na sledeći način:

1. *Pokazatelji likvidnosti*
2. *Pokazatelji aktivnosti ili efikasnosti*
3. *Pokazatelji finansijske strukture i*
4. *Pokazatelji rentabilnosti.*

### **Likvidnost preduzeća**

Predstavlja njegovu sposobnost da u kratkom roku izmiri sve svoje kratkoročne obaveze. Za izračunavanje pokazatelja likvidnosti koriste se bilansne pozicije iz bilansa stanja koje se odnose na obrtna sredstva i kratkoročnih obaveza preduzeća. A to su:

1. *Opšti racio likvidnosti*
2. *Neto obrtna sredstva i*
3. *Rigorozni racio likvidnosti.*

### **Pokazanje efektivnosti i efikasnosti**

Pri ulaganju u poslovna sredstva, preduzeće ima za cilj da obezbedi njihovo efikasno korišćenje, odnosno da sa što manjim uložnim sredstvima ostvari što veći obim poslovnih aktivnosti. Finansijski aspekt obima poslovnih aktivnosti je izražen prihodima i rashodima u bilansu uspeha, a uspostavljanjem relativnih odnosa između pojedinih pozicija prihoda i troškova i ulaganja u poslovna sredstva dobijaju se koeficijenti obrta poslovnih sredstava. Pojedini autori koriste termin „*pokazatelji efikasnosti upravljanja*“ naglašavajući da se analiza odnosi na praćenje efikasnosti

### **Pokazivanje finansijske strukture preduzeća**

Zasniva se na analizi odnosa između sopstvenih i pozajmljenih izvora finansiranja u ukupnim poslovnim sredstvima preduzeća. Odnosi između pozajmljenih i sopstvenih izvora finansiranja se nazivaju finansijskom strukturom preduzeća i analiza se prvenstveno zasniva na pozicijama iz pasive bilansa stanja. Pri utvrđivanju određenih pokazatelja koriste se odnosi između osnovnih

pozicija pasive bilansa stanja, ali se mogu koristiti i podaci iz bilansa uspeha o opterećenju poslovnog dobitka fiksnim obavezama na ime kamata. U analizi se koriste dve grupe pokazatelja:

1. *Odnos pozajmljenih prema ukupnim i sopstvenim izvorima finansiranja sredstava i*
2. *Koeficijent pokriva rashoda na ime kamata.*

### Pokazatelji rentabilnosti

Cilj preduzeća jeste maksimiziranje dobitka na duži rok, a cilj praćenja indikatora rentabilnosti jeste sagledavanje stepena ostvarenja postavljenih ciljeva. U osnovi pokazatelja rentabilnosti je uspostavljanje odnosa između finansijskog rezultata i visine angažovanih sredstava za njegovo ostvarenje. U ove pokazatelje spadaju:

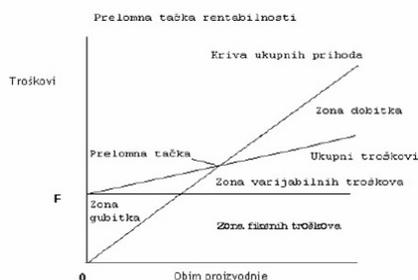
1. *indikator koji mogu izražavati parcijalnu, ili*
2. *indikator koji mogu izražavati globalnu rentabilnost preduzeća.*

Za izračunavanje pokazatelja parcijalne rentabilnosti koriste se podaci iz bilansa uspeha, a najčešće se koriste (Krasulja D., Ivanišević M., str. 36.):

1. *Stopa poslovnog dobitka i*
2. *Stopa neto dobitka.*

### Slika br.1 Prelomna tačka rentabilnosti.

#### Prelomna tačka rentabilnosti



$$\text{Prodaja na prelomnoj tacki} = \frac{\text{Fik.tr.}}{(\text{pr.cena-dir.tros})}$$

Izvor: <https://image.slidesharecdn.com/>

### **Pokazatelji tržišne vrednosti**

Pokazatelji tržišne vrednosti se po pravilu iskazuju u okviru biznis plana koji se radi za potrebe vlasnika kapitala i gde se putem njih iskazuju koristi koje bi vlasnici ostvarili od realizacije određenih investicija. Kada se biznis plan izrađuje zbog dobijanja određenih kredita, obično se ne iskazuje ova grupa pokazatelja, jer davaoci kredita mogu nekada i ograničavati vlasnike u raspodeli ostvarenih rezultata. U pokazatelje tržišne vrednosti ubrajaju se: (*Paunović B.,str.251*)

1. *Neto dobitak po akciji i*
2. *Knjigovodstvena vrednost po akciji.*

### **ZAKLJUČAK**

Došlo se do zaključka da sa finansijskom analizom poslovanja preduzeća u hotelijerstvu i turizmu može definisati kao istraživanje i kvantificiranje funkcionalnih odnosa koji postoje između bilansnih pozicija, stanja i uspeha, sa ciljem da se omogući verodostojna ocena finansijskog položaja i aktivnosti preduzeća. Finansijski izveštaji se mogu definisati kao skup informacija o finansijskom položaju, uspešnosti, promenama na kapitalu i novčanim tokovima jedne kompanije. Vrednosti koji se dobijaju pojedinim bilansnim pozicijama na dan bilansiranja imaju, malu analitičku vrednost, a njihova upotrebljivost za finansijsku analizu je u relaciji sa drugim bilansnim pozicijama sa kojima su u neposrednoj uzročnoj vezi. Finansijska analiza poslovanja preduzeća je od presudnog značaja kod donošenja niza poslovnih odluka, gde se zasniva na osnovu finansijskih izveštaja. Takođe, može se reći da je finansijska analiza ujedno ispitivanje finansijskog i ekonomskog stanja, kao i rezultata poslovanja određenog turističkog i hotelskog preduzeća, za koje je obuhvaćeno računovodstvenim izveštajem. U finansijskim izveštajima data je funkcionalna i vremenska zaokružena celina poslovnih procesa u preduzeću, s tim što se u osnovi može praviti razlika između izveštaja koji se rade za potrebe takozvanih. internih i eksternih korisnika. Ključni eksterni korisnici su investitori i kreditori, zapravo stejkholderi koji obezbeđuju kapital. Kada se radi o izveštavanju za potrebe eksternih korisnika moraju se primeniti Međunarodni računovodstveni standardi, dok se u izveštajima za potrebe internih korisnika, odnosno menadžera koji donose poslovne odluke mogu vršiti različite analize u skladu sa internim potrebama.

Pod finansijskim aktivnostima se podrazumevaju aktivnosti na pribavljanju kapitala iz sopstvenih i pozajmljenih izvora. One su od posebne važnosti za sagledavanje odnosa sa sadašnjim vlasnicima, potencijalnim investitorima i kreditorima. Pod investicionim aktivnostima podrazumeva se ulaganje novca (*sopstvenog ili pozajmljenog*) u stalna i obrtna sredstva da bi se mogla obavljati redovna delatnost preduzeća. Cilj svakog preduzeća jeste obavljanje poslovnih aktivnosti u delatnosti za koju je preduzeće osnovano, a na osnovu toga ostvaruje prihode ali da ima i određene rashode. Suština definisanja pojma analize finansijskih izveštaja nalazi se u pre svega u shvatanju da analiza treba da podvrgne posmatranju, ispitivanju, oceni i formulisanju dijagnoze onih procesa koji su se desili u kompaniji i koji se kao takvi nalaze sažeti i opredmećeni u okviru finansijskih izveštaja. Analiza finansijskih izveštaja zasniva se na kvantificiranju i istraživanju odnosa između pojedinih pozicija finansijskih izveštaja (*bilans stanja, bilans uspeha i izveštaj o tokovima gotovine*) da bi pružila mogućnost za ocenu rezultata poslovanja preduzeća i njegovog finansijskog položaja.

## LITERATURA

1. Cerović S. Ekonomsko finansijska analiza poslovanja u hotelijerstvu i turizmu. Univerzitet Singidunum, Beograd, 2013.
2. Holjevac A. I., Kontroling Upravljanje poslovnim rezultatom, Hotelijerski fakultet Opatija, Rijeka, 1998.
3. Hales A.J.: Accounting and Financial Analysis in the Hospitality Industry, Elsevier Butterworth-Heinemann, Burlington, 2005.
4. Hrustić H., Finansijski menadžment i upravljačko računovodstvo, Fakultet za pravne i poslovne studije, Novi Sad, 2007.
5. Knežević G., Analiza finansijskih izveštaja, Univerzitet Singidunum, Beograd, 2009.
6. Krasulja D., Poslovne finansije – III izdanje, Ekonomski fakultet, Beograd, 1986.
7. Krasulja D., Ivanišević M., *Poslovne finansije*, Ekonomski fakultet u Beogradu, Beograd, 2007.
8. Nikolić D., Upravljanje finansijskim poslovanjem i politika cena u hotelijerstvu i turizmu, Univerzitet Singidunum, Beograd, 2007.
9. Paunović B., Zipovski D., *Poslovni plan – vodič za izradu*, Ekonomski fakultet, Beograd, 2005.

10. Stojilković M., Krstić J., *Finansijska analiza (teorijsko - metodološke osnove)*, Ekonomski fakultet Univerziteta u Nišu, Niš, 2000.
11. Tepšić R., Turk I., Petrović M., *Rečnik računovodstva i finansija*, Zagreb, 1984.
12. Žager K., Mamić Sačer I., Sever S., Žager L., *Analiza finansijskih izveštaja*, Masmedia, Zagreb, 2008.



*Prethodno saopćenje*

**FINANSIJSKO IZVEŠTAVANJE O NEKRETNINAMA, POSTROJENJIMA I  
OPREMI: SLUČAJ PREDUZEĆA SEKTORA I-USLUGE SMEŠTAJA I  
ISHRANE**

**Marko Milašinović<sup>1</sup>**

**Snežana Knežević<sup>2</sup>**

**Aleksandra Mitrović<sup>3</sup>**

**SAŽETAK**

*Da bi finansijski izveštaji predstavljali dobru osnovu prilikom donošenja poslovnih odluka, informacije saopštene u njima moraju biti u skladu sa važećom regulativom. Cilj rada je da ispita adekvatnost obelodanjenih informacija o nekretninama (različitim od investicionih), postrojenjima i opremi u napomenama uz finansijske izveštaje za 2019. godinu preduzeća čije su akcije listirane na Beogradskoj berzi u okviru Sektora I - Usluge smeštaja i ishrane. Istraživanjem je utvrđeno da obelodanjene informacije nisu u potpunosti u skladu sa Međunarodnim računovodstvenim standardom 16 – Nekretnine, postrojenja i oprema. Najveći broj posmatranih preduzeća prilikom naknadnog merenja posmatranih pozicija koristi model revalorizacije. Istraživanjem je utvrđeno da pravolinijski metod otpisa koriste sva preduzeća koja su obelodanila metod obračuna kvote otpisa. Takođe, sprovedenim istraživanjem je utvrđeno i da određeni broj preduzeća nema javno dostupne finansijske izveštaje. Rezultati istraživanja mogu biti od značaja za organizatore tržišta kapitala, regulatore finansijskog izveštavanja, računovodstvenu profesiju, ali i sva lica zainteresovana za poslovanje posmatranih preduzeća.*

**Ključne reči:** *nekretnine, postrojenja i oprema, naknadno merenje, otpisivanje, MRS 16, Sektor I - Usluge smeštaja i ishrane*

---

<sup>1</sup>M Sc Marko Milašinović, Fakultet za hotelijerstvo i turizam u Vrnjačkoj Banji, Univerzitet u Kragujevcu, Vojvođanska 5A, 36210 Vrnjačka Banja ([marko.milasinovic@kg.ac.rs](mailto:marko.milasinovic@kg.ac.rs))

<sup>2</sup> Prof. dr Snežana Knežević, Fakultet organizacionih nauka, Univerzitet u Beogradu, Jove Ilića 154, 11010 Beograd ([snezana.knezevic@fon.bg.ac.rs](mailto:snezana.knezevic@fon.bg.ac.rs))

<sup>3</sup> Doc. dr Aleksandra Mitrović, Fakultet za hotelijerstvo i turizam u Vrnjačkoj Banji, Univerzitet u Kragujevcu, Vojvođanska 5A, 36210 Vrnjačka Banja ([aleksandra.stankovic@kg.ac.rs](mailto:aleksandra.stankovic@kg.ac.rs))

## FINANCIAL REPORTING ON PROPERTY, PLANT AND EQUIPMENT: THE CASE OF COMPANIES SECTOR I - ACCOMMODATION AND FOOD SERVICES

### **ABSTRACT**

*In order for financial statements to provide a good basis during making business decisions, the information disclosed in them must be in accordance with applicable regulations. The aim of this paper is to examine the adequacy of disclosed information on property (other than investment), plant and equipment in the notes to the financial statements for 2019 of companies whose shares are listed on the Belgrade Stock Exchange within Sector I - Accommodation and Food Services. The research found that the disclosed information is not fully in accordance with International Accounting Standard 16 - Property, Plant and Equipment. Most of the observed companies use the revaluation model when subsequently measuring the observed positions. The research established that the straight-line method of depreciation is used by all companies that have disclosed the method of calculating the depreciation quota. Further, the conducted research determined that a certain number of the companies do not have publicly available financial reports. The results of the research can be important for the capital market organizers, regulators of financial reporting, the accounting profession, but also for all persons interested in the operation of the observed companies.*

**Keywords:** *property, plant and equipment, subsequent measurement, depreciation, IAS 16, Sector I-Accommodation and food services*

### **UVOD**

Računovodstvene informacije se pripremaju i dostavljaju zainteresovanim stranama s ciljem uticaja na njihovo ponašanje i odluke [1]. Završnu fazu u procesuiranju podataka u računovodstvu predstavljaju finansijski izveštaji [2]. Kao takvi, predstavljaju glavno sredstvo komuniciranja preduzeća sa eksternim korisnicima [3, 4]. Međutim, da bi finansijski izveštaji pružali pouzdane informacije o finansijskom položaju, uspehu i novčanim tokovima preduzeća moraju biti pripremljeni u skladu sa zakonskom, profesionalnom i internom regulativom. Na način na koji se promenilo poslovno okruženje, promenili su se i računovodstveni standardi koji

uređuju prezentovanje i obelodanjivanje finansijskih informacija. Bitno je naglasiti da je, za mnoga svetska tržišta kapitala, primena međunarodnih računovodstvenih standarda potrebna za finansijske izveštaje od takozvanog javnog interesa [5]. Kao dve dominantne grupe računovodstvenih standarda, ističu se Međunarodni standardi finansijskog izveštavanja (*International Financial Reporting Standards*– IFRS, u daljem tekstu MSFI) i Opšteprihvaćeni računovodstveni principi (*General Accepted Accounting Principles* - GAAP), uz napomenu da se posebna pažnja posvećuje kontinuelnoj evoluciji u razvoju računovodstvenih standarda.

U današnjoj konkurentnoj svetskoj ekonomiji, ocenjivanje finansijskih performansi preduzeća koje se vrši na osnovu finansijskih informacija, ima veliki značaj ne samo za menadžere, poverioce i sadašnje/potencijalne investitore, već i za preduzeća koje se nalaze u istom sektoru. Evaluacija performansi preduzeća se generalno sprovodi u kontekstu finansijskih analiza. Finansijski pokazatelji izvedeni iz podataka u bilansu uspeha i bilansu stanja smatraju se ključnim mernim alatima u određivanju performansi i imovine preduzeća finansijski izražene [6, p. 350]. Pored toga, za evaluaciju finansijskih performansi preduzeća, koriste se i podaci iz izveštaja o novčanim tokovima.

Budući da su nekretnine, postrojenja i oprema, koje se često sreću pod nazivom fiksna ili osnovna sredstva [7], veoma važna za mnoga preduzeća zbog njihovog značajnog udela u poslovnoj imovini [8], neophodno je da informacije o njima budu obelodanjene na adekvatan način. Predmet rada je praksa obelodanjivanja informacija o nekretnina (različitim od investicionih), postrojenjima i opremi u akcionarskim društvima koja su kotirana na Beogradskoj berzi u okviru Sektora I-Usluge smeštaja i ishrane. Reč je o preduzećima koja su dužna da, prilikom pripreme svojih finansijskih izveštaja, primenjuju punu verziju MSFI. Konkretno, za posmatranu kategoriju imovine merodavan je Međunarodni računovodstveni standard 16 – Nekretnine, postrojenja i oprema (u daljem tekstu MRS 16). Cilj rada je da se utvrdi da li se posmatrana preduzeća prilikom obelodanjivanja informacija o nekretninama (različitim od investicionih), postrojenjima i opremi u potpunosti pridržavaju standarda MRS 16.

Rad se sastoji iz pet celina. Nakon uvodnih razmatranja sledi pregled literature u kome je ukazano na informacije koje su preduzeća neophodna da obelodane u skladu sa MRS 16. Takođe, u okviru istog dela prezentovani su i rezultati ranijih istraživanja koja su za cilj imala da utvrde adekvatnost obelodanjenih informacija u finansijskim izveštajima preduzeća u Republici Srbiji. Na osnovu toga, definisana je istraživačka hipoteza. U drugom delu rada je opisan uzorak. Rezultati istraživanja prezentovani su u trećem delu rada. U poslednjem delu su

izneta zaključna razmatranja, ukazano je na ograničenja u sprovedenom istraživanju i pravce budućih istraživanja.

## **PREGLED LITERATURE I DEFINISANJE HIPOTEZE**

Preduzeća koja slede punu verziju MSFI prilikom pripreme svojih finansijskih izveštaja, informacije o nekretnina, postrojenjima i opremi treba da obelodane u skladu sa MRS 16. MRS 16 definiše nekretnine, postrojenja i opremu kao materijalne stavke koje preduzeće drži za proizvodnju proizvoda ili isporuku dobara ili usluga, za potrebe iznajmljivanja drugim licima ili za svoje administrativne potrebe, pri čemu će se koristiti duže od jednog obračunskog perioda. Pored same definicije, ovaj standard definiše pod kojim uslovima će stavka nekretnina, postrojenja i opreme biti priznata kao sredstvo, kao i način njihovog inicijalnog merenja. Takođe, definiše načine njihovog naknadnog merenja i otpisivanja, pod kojim uslovima se vrši prestanak njihovog priznanja, kao i koje informacije je potrebno obelodaniti u finansijskim izveštajima.

Prema MRS 16, da bi preduzeće ova sredstva priznalo u svojim finansijskim izveštajima moraju biti ispunjena dva uslova. Prvi, preduzeće mora ostvarivati buduće ekonomske koristi od njih. Drugi, njihova nabavna vrednost/cena koštanja se može pouzdano odmeriti. Ona sredstva koja ispunjavaju prethodna dva kriterijuma, prilikom inicijalnog priznavanja, odmeravaju se po nabavnoj vrednosti/ceni koštanja. MRS 16 definiše nabavnu vrednosti/cenu koštanja kao “iznos gotovine ili gotovinskih ekvivalenata koji je plaćen ili fer vrednost druge nadoknade date za potrebe sticanja sredstva u vreme sticanja ili izgradnje ili ukoliko je primenljivo iznos pripisan tom sredstvu kada je početno priznato u skladu sa posebnim zahtevima drugih”. Prema MRS 16, nju čine: a) fakturna cena, zajedno sa uvoznim taksama i porezom po osnovu prometa koji se ne mogu refundirati, nakon oduzimanja trgovačkih popusta i rabata, b) svi troškovi koji se mogu direktno pripisati dovođenju sredstva na lokaciju i u stanje koje je neophodno da bi sredstvo moglo da funkcioniše, na način na koji to očekuje menadžment i c) inicijalne procene troškova demontaže, uklanjanja sredstva i obnove područja na kojem je sredstvo locirano, što je obaveza koja se u entitetu nameće bilo kada se sredstvo nabavi ili kao posledica korišćenja sredstva u toku određenog perioda za sve druge svrhe osim za proizvodnju zaliha u tom period. Nakon inicijalnog priznavanja, ova sredstva se mogu meriti primenom modela nabavne vrednosti ili primenom modela revalorizacije. Preduzeća koja odluče da stavke nekretnina,

postrojenja i opreme naknadno mere primenom modela nabavne vrednosti, iste će vrednovati po nabavnoj vrednosti/ceni koštanja umanjenoj za akumuliranu amortizaciju i eventualno akumulirane gubitke usled umanjenja vrednosti. Sa druge strane, preduzeća koja primenjuju model revalorizacije (uz uslov da se fer vrednost može pouzdano utvrditi), nekretnine postrojenja i opremu vrednuju po revalorizovanoj vrednosti, koja predstavlja fer vrednost na dan revalorizacije umanjenu za naknadno akumuliranu amortizaciju i naknadne akumulirane gubitke zbog umanjenja vrednosti. U situaciji kada se postupkom revalorizacije knjigovodstvena vrednost sredstva poveća, to povećanje treba priznati u ukupnom ostalom rezultatu i akumulirati u kapitalu (kao revalorizacione rezerve) (MRS 16). Sa druge strane, ako postupkom revalorizacije nastupi smanjenje knjigovodstvene vrednosti, to smanjenje treba priznati u bilansu uspeha kao rashod.

Amortizacija (otpisivanje) je sistematska alokacija amortizacionog iznosa na troškove u toku korisnog veka sredstva, pri čemu se troškovi amortizacije priznaju u bilansu uspeha za svaki period, osim ako nisu uključeni u knjigovodstvenu vrednost drugog sredstva (MRS 16). Pored nabavne vrednosti, ovaj standard definiše i ostale elemente praktičnog režima otpisivanja, poput: rezidualne vrednosti, korisnog veka trajanja i metoda otpisivanja [9]<sup>4</sup>. Prema MRS 16, jedino zemljište (osim kamenoloma i terena koji se koristi kao deponija) ne podleže amortizaciji. U pojedinim državama, i građevinski objekti koji se koriste kao hoteli, ne podležu amortizaciji [10]. Kao objašnjenje za to, navodi se činjenicu da kroz neophodna ulaganja u renoviranja, koja su ključna za njihovo funkcionisanje, koristan vek takve imovine postaje beskonačan [10].

Prema MRS 16, u dva slučaja dolazi do prestanka priznanja nekretnina, postrojenja i opreme u finansijskim izveštajima preduzeća. Prvo, kada dođe do njihovog otuđenja. Drugo, kada preduzeće ne očekuje da će od njihovog korišćenja ili otuđenja ostvarivati koristi u budućnosti. Dobitak ili gubitak koji nastaje od prestanka priznavanja ovih sredstava treba uključiti u bilans uspeha perioda kada je došlo do prestanka njihovog priznanja, pri čemu se dobici ne klasifikuju kao prihod.

Preduzeća su dužna da prilikom sastavljanja finansijskih izveštaja za svaku stavku ovih sredstava obelodane: primenjen model naknadnog merenja, primenjen metod otpisivanja, korišćen koristan vek trajanja ili stope amortizacije, kao i izvršeno usklađivanje njihove knjigovodstvene vrednosti na početku i na kraju perioda. Ako preduzeće prilikom naknadnog

---

<sup>4</sup>Opširnije o ostalim elementima praktičnog režima otpisivanja videti u MRS 16.

merenja nekog od oblika ovih sredstava koristi model zasnovan na fer vrednosti, pored obelodanjivanja zahtevanih u skladu sa MSFI 13 – Fer vrednost, potrebno je da obelodani i: a) datum izvršenja revalorizacije, b) da li je postupak revalorizacije sproveo nezavisni procenitelj, c) knjigovodstvenu vrednost revalorizovanih sredstava koja bi bila priznata da su sredstva evidentirana po modelu istorijskog troška i d) vrednost revalorizacionih rezervi i svako ograničenje u raspodeli njegovog salda akcionarima (MRS 16).

Sprovodeći istraživanje na uzorku od 300 preduzeća u Republici Srbiji na bazi napomena uz finansijske izveštaje za 2013. godinu, Obradović & Karapavlović [9] su utvrdili da se određeni broj preduzeća prilikom prezentovanja informacija o nekretnina, postrojenjima i opremi ne pridržava dosledno MRS 16. Do sličnih rezultata došli su i Karapavlović et al. [11] sprovodeći istraživanje na uzorku od 300 preduzeća u periodu od 2014. do 2016. godine, kao i Karapavlović & Obradović [12] sprovodeći istraživanje na uzorku od 361 preduzeća u 2016. godini. Takođe, istraživanja ukazuju da postoji prostor za unapređenje obelodanjivanja informacija i u vezi: segmenata [13, 14], bioloških sredstava [15, 16], poreza na dobitak [17, 18], zaliha [19], investicionih nekretnina [8, 11] i nematerijalnih ulaganja [20]. Đukić & Pavlović [21] navode da nerazvijena svest o značaju finansijskog izveštavanja i izostanak odgovornosti prema javnosti predstavljaju dva osnovna izvora problema u pogledu kvaliteta finansijskog izveštavanja u Republici Srbiji (p. 111). Isti autori navode da “finansijski izveštaji imaju samo formalni značaj, da se dostave Agenciji za privredne registre a u suštini su, vrlo često, sastavljeni bez valjane računovodstvene osnove, od lica bez odgovornosti i profesionalno stručnog kredibiliteta“ (p. 111). Na osnovu navedenog definisana je sledeća istraživačka hipoteza:

*H: Akcionarska društva iz Sektora I-Usluge smeštaja i ishrane ne obelodanjuju adekvatno informacije o nekretninama (različitim od investicionih), postrojenjima i opremi u okviru napomena uz finansijske izveštaje.*

## **PODACI O UZORKU**

Istraživanje u radu je sprovedeno na primeru finansijskih izveštaja preduzeća čije su akcije na dan 08. septembar 2021. godine listirane na Beogradskoj berzi u okviru Sektora I-Usluge smeštaja i ishrane[22]. Od 21 preduzeća koje je navedenog dana pripadalo pomenutom sektoru, daljim istraživanjem je obuhvaćeno 16 preduzeća. Naime, pet preduzeća je isključeno iz

istraživanja jer nisu imala javno dostupne ispravne finansijske izveštaje na zvaničnoj internet prezentaciji Agencije za privredne registre [23]. Na problem javne nedostupnosti ispravnih finansijskih izveštaja sa Beogradske berze ukazuju i druga istraživanja [14, 24, 25, 26]. Konkretno, kao izvor podataka za potrebe istraživanja korišćeni su bilans stanja, bilans uspeha, napomene uz finansijske izveštaje i revizorski izveštaji preduzeća za 2019. godinu.

## REZULTATI I DISKUSIJA

Od 16 preduzeća koja su imala javno dostupne finansijske izveštaje, postojanje nekretnina, postrojenja i opreme identifikovano je kod njih 15. Naime, kod jednog preduzeća vrednost nekretnina, postrojenja i opreme u bilansu stanja iznosi 0 dinara, pa je ono isključeno iz daljeg istraživanja. U posmatranim preduzećima, prosečno učešće nekretnina, postrojenja i oprema u stalnoj imovini iznosi 66,59%, dok je to učešće u poslovnoj imovini 53,29%. Najmanje učešće ove pozicije u stalnoj imovini iznosi 0,78%, a najveće 100%. Najmanje učešće ove pozicije u poslovnoj imovini preduzeća iznosi 0,77%, a najveće 93,53%.

Za razliku od prethodnih istraživanja, koja su utvrdila da najveći broj preduzeća u Republici Srbiji, ali i u zemljama u okruženju (Bosni i Hercegovini i Republici Hrvatskoj), prilikom naknadnog merenja ove pozicije primenjuje model istorijskog troška [9, 11, 12, 27, 28, 29], ovim istraživanjem je utvrđeno da najveći broj posmatranih preduzeća koristi model revalorizacije. Naime, od 11 preduzeća koja su obelodanila model naknadnog merenja, njih pet (45,45%) koristi model revalorizacije prilikom njihovog naknadnog merenja. U četiri preduzeća se koristi model istorijskog troška. Dva preduzeća koristi mešoviti model, pri čemu se fer vrednost koristi za naknadno merenje nekretnina (zemljišta i građevinskih objekata), dok se model istorijskog troška koristi za postrojenja i opremu. Iako, prema MRS 16, preduzeća treba da obelodane primenjen model naknadnog merenja nekretnina, postrojenja i opreme, četiri posmatrana preduzeća to nisu učinila.

Od 7 preduzeća koja koriste fer vrednost, prilikom naknadnog vrednovanja posmatrane pozicije ili njenih pojedinih delova, samo tri preduzeća su obelodanila ko je utvrdio tu vrednost. U dva slučaja, nju je utvrdio ovlašćeni procenjivač. Jedno preduzeće u svojim napomenama je navelo da fer vrednost utvrđuje ovlašćeni procenjivač ili kvalifikovano lice iz društva. Takođe, jedno preduzeće je obelodanilo da je utvrđivanje fer vrednosti izvršeno po tekućim tržišnim cenama.

Samo dva preduzeća koja koriste fer vrednost su obelodanila knjigovodstvenu vrednost svake klase ovih sredstava koja bi bila priznata da su naknadno merena po modelu istorijskog troška.

Kada je reč o primenjenom metodu otpisivanja nekretnina, postrojenja i opreme, primena pravolinijskog metoda je identifikovana kod 13 preduzeća. Dva preduzeća u svojim napomenama nisu obelodanila primenjeni metod otpisivanja. Da pravolinijski metod otpisivanja preovlađuje kod preduzeća u Republici Srbiji utvrdili su i Obradović & Karapavlović[9]. Kao objašnjenje za veliku zastupljenost ovog metoda kod preduzeća u Republici Srbiji ovi autori navode jednostavnost primene. Isti autori navode da se njenom primenom može prouzrokovati iskrivljena alokacija troškova, a samim tim i periodičnog rezultata. Prosečno učešće troškova amortizacije u poslovnim rashodima iznosi 24,35%. Najmanje učešće troškova amortizacije u poslovnim rashodima iznosi 0% (preduzeće poseduje jedino zemljište na koje se ne obračunava amortizacija), dok je najveće učešće 100 %.

Pored činjenice da korisni vek trajanja predstavlja jedan od elemenata praktičnog režima otpisivanja koji podrazumeva subjektivan sud [9], samo 5 preduzeća je obelodanilo način utvrđivanja istog. Svih 5 preduzeća u okviru napomena uz finansijske izveštaje je navelo da se određivanje korisnog veka ovih sredstava zasniva na ranijem iskustvu sa sličnim sredstvima, kao i anticipiranom tehničkom razvoju i promenama na koje utiče veliki broj ekonomskih ili industrijskih faktora. Primenjenu stopu amortizacije za pojedine stavke nekretnina, postrojenja i opreme obelodanilo je 11 preduzeća.

Budući da su finansijski izveštaji posmatranih preduzeća predmet obavezne revizije, pregledom njihovih revizorskih izveštaja, identifikovano je da su u slučaju 9 preduzeća revizori ukazali na neadekvatnost informacija o nekretninama, postrojenjima i opremi. To je za posledicu imalo iznošenje modifikovanog mišljenja.

Prethodno navedeno ukazuje da se sastavljači finansijskih izveštaja posmatranih preduzeća prilikom obelodanjivanja informacija o nekretninama, postrojenjima i opremi ne pridržavaju dosledno MRS 16, odnosno, ne obelodanjuju sve informacije u okviru napomena uz finansijske izveštaje koje ovaj standard zahteva. Time je potvrđena postavljena hipoteza. Takođe, potvrđeni su i rezultati ranijih istraživanja [9, 11, 12], koja ukazuju da postoji značajan prostor za unapređenje prakse obelodanjivanja informacija o nekretninama, postrojenjima i opremi kod preduzeća u Republici Srbiji.

## ZAKLJUČAK

Neophodnost primene profesionalne (i druge) računovodstvene regulative proizilazi iz zahteva za višim nivoom pouzdanosti, posmatrajući tržište roba, kapitala, novca i rada u kontekstu uspešnog funkcionisanja tržišne ekonomije, te procene rizika od strane učesnika na tržištu. Profesionalna (i druga) računovodstvena regulativa i informacije koje proističu iz računovodstvenog sistema informisanja pomažu u evaluaciji performansi kompanija i njihovoj projekciji, i tako omogućavaju efikasniji proces poslovno-finansijskog komuniciranja među učesnicima na tržištu.

Istraživanjem koje je sprovedeno na primeru 15 akcionarskih društava sa Beogradske berze, koja pripadaju Sektoru I-Usluge smeštaja i ishrane, utvrđeno je da, model revalorizacije predstavlja najzastupljeniji model naknadnog merenja, a pravolinijski metod predstavlja najzastupljeniji metod otpisivanja nekretnina, postrojenja i opreme. Takođe, istraživanjem je utvrđeno da se određeni broj preduzeća ne pridržava dosledno MRS 16. Naime, ta preduzeća u svojim napomena uz finansijske izveštaje nisu obelodanila model naknadnog merenja, kao i primenjen model otpisivanja nekretnina, postrojenja i opreme. Istraživanje je pokazalo i da pojedina preduzeća nemaju javno dostupne ispravne finansijske izveštaje, čime je narušena blagovremenost.

Teorijski doprinos rada se ogleda u dopuni, postojećih istraživanja koja se bave problematikom finansijskog izveštavanja u zemlji i inostranstvu. Rezultati mogu biti od značaja i za regulatore finansijskog izveštavanja, organizatore tržišta kapitala, računovodstvene organizacije, eksterne revizore i sastavljače finansijskih izveštaja, kako bi sagledati postojeću praksu finansijskog izveštavanja i doneli adekvatne mere koje će za posledicu imati unapređenje kvaliteta obelodanjenih informacija.

Kao jedno od ograničenje u radu javlja se veličina uzorka. Kako su istraživanjem obuhvaćena samo akcionarska društva sa Beogradske berze koja pripadaju Sektoru I-Usluge smeštaja i ishrane, u narednim istraživanjima treba obuhvatiti i akcionarska društva iz ostalih sektora. Budući da je radom obuhvaćena samo praksa obelodanjivanja informacija o nekretninama, postrojenjima i opremi, u narednim istraživanjima pažnju treba posvetiti i obelodanjivanju informacija ostalih pozicija stanja i uspeha. U narednim istraživanjima treba izvršiti komparativnu analizu praksi obelodanjivanja informacija u finansijskim izveštajima akcionarskih društava u Republici Srbiji i akcionarskih društava u zemljama u regionu. Takođe,

treba sagledati da li postoji razlika u kvalitetu i kvantitetu obelodanjenih informacijama između akcionarskih društava različite veličine, profitabilnosti, vlasničke strukture, karaktera revizorske kuće koja je izvršila reviziju finansijskih izveštaja (da li pripada grupi “Velike četvorke” ili ne) i sličnog.

## LITERATURA

[1] D.M.C. Jones, “Accounting for human assets”, *Management Decision*, vol. 11, no. 3, 1973, pp. 183-194, doi: 10.1108/eb001021.

[2] A. Mitrović, & M. Milašinović, “Specifics of financial reporting of hotel companies in the Republic of Serbia”, *Proceedings Scientific Conference Accounting and audit in theory and practice*, Banja Luka, Bosnia & Herzegovina, September 18, 2020, pp. 33-44.

[3] D. Vasilev, D. Cvetković, & A. Grgur, “Detection of fraudulent actions in the financial statements with particular emphasis on hotel companies”, *Hotel and Tourism Management*, vol. 7, no. 1, 2019, pp. 115-125, doi: 10.5937/menhottur1901115V.

[4] S. Milojević, J. Stojanović Alcaraz, & J. Travica, J. “Analysis of financial performances of companies for business-financial decision making using ratio analysis”, *Proceedings Scientific Conference Accounting and audit in theory and practice*, Banja Luka, Bosnia & Herzegovina, May 28, 2021, pp. 175-186.

[5] J. Cvijić, “The association between accounting standards, the legal framework and quality of financial reporting”, *Pravo - Teorija i praksa*, vol. 34, no. 1-3, 2017, pp. 52-64, doi:10.5937/ptp1703052.

[6] N. Yalcin, A. Bayrakdaroglu, & C. Kahraman, “Application of fuzzy multi-criteria decision-making methods for financial performance evaluation of Turkish manufacturing industries”, *Expert Systems with Applications*, vol. 39, no. 1, 2012, pp. 350-364.

[7] J.J. Weygandt, P.D. Kimmel, & D. E. Kieso, *Financial Accounting*, 7th ed., John Wiley & Sons, Inc., 2009.

[8] N. Karapavlović, V. Obradović, & S. Milutinović, “Financial reporting of investment properties in Serbian manufacturing enterprises”, *Proceedings Scientific Conference Contemporary Issues in Economic, Business and Management (EBM 2018)*, Kragujevac, Republic of Serbia, November 9-10, 2018, pp. 445-454.

- [9]V. Obradović, & N. Karapavlović, “Finansijsko izveštavanje o neretninama, postrojenjima i opremi u Srbiji”, *Računovodstvo*, vol. 58, no. 11-12, 2014, pp. 38-50.
- [10] B. Elliott,&J. Elliott, *Financial Accounting and Reporting*, 11th ed., Pearson Education Limited, Harlow, 2006.
- [11]N. Karapavlović, V. Obradović,&J. Bogičević,“The use of historical cost and fair value for property and plant and equipment measurement: Evidence from the Republic of Serbia”,*Economic Annals*, vol. 65 no. 227, 2020, pp. 95-118,doi: 10.2298/EKA2027095K.
- [12] N. Karapavlović, &V. Obradović, “Uticaj zaduženosti preduzeća na izbor računovodstvenih politika za naknadno merenje nekretnina, postrojenja i opreme u Republici Srbiji”, *Zbornik radova naučnog skupa Računovodstvena znanja kao činilac ekonomskog i društvenog napretka*, Kragujevac, Republika Srbija, Jun 17, 2021, pp. 235-246.
- [13]V. Obradović, &N. Karapavlović,“Eksterno izveštavanje po segmentima u Republici Srbiji”,*Ekonomsk eteme*, vol. 54, no. 1, 2016, pp. 155-176.
- [14]V. Obradović, M. Milašinović, &J. Bogičević,“Obelodanjivanja o segmentima u finansijskim izveštajima akcionarskih društava u Republici Srbiji i Republici Hrvatskoj”,*Ekonomski horizonti*, vol. 23, no. 1, 2021, pp. 55-70, doi: 10.5937/ekonhor2101055O.
- [15]K. Mijić, N. Spahić,&B. Vuković, “Regulativa i praksa finansijskog izveštavanja o biološkim sredstvima u Republici Srbiji”,*Ekonomika poljoprivrede*, vol. 58, no. 4, 2011, pp. 647-659
- [16]B. Savić, &N. Obradović, “Izazovi finansijskog izveštavanja o biološkoj imovini”, *Oditor*, vol. 6, no. 1, 2020, pp. 7-21, doi:10.5937/Oditor2001007S.
- [17]S. Vučković-Milutinović,&R. Lukić, “Analysis of deferred taxes in the business environment in Serbia”,*Economia. Seria Management*, vol. 16, no. 1, 2013, pp. 25-37.
- [18]S. Vržina, V. Obradović,&J. Bogičević,“Financial reporting on income tax in Serbia and Croatia: An empirical analysis”,*Ekonomika preduzeća*, vo. 68, no. 5-6, 2020, pp. 330-340,doi:10.5937/ EKOPRE2006330.
- [19]V. Obradović,&N. Karapavlović, “Finansijsko izveštavanje o zalihama u Republici Srbiji”, *Računovodstvo*, vol. 60, no. 2, 2016, pp. 47-65.

- [20] V. Obradović, V. “Finansijsko izveštavanje o nematerijalnim ulaganjima u Republici Srbiji”. U *Implikacije ekonomije znanja za razvojne procese u Republici Srbiji*, Republika Srbija, Kragujevac, 2018, pp. 713-725.
- [21] T. Đukić, & M. Pavlović, “Kvalitet finansijskog izveštavanja u Republici Srbiji”, *Ekonomске teme*, vol. 52, no. 1, 2014, pp. 101-116.
- [22] Beogradska berza: “Hartijena Sektoru I”, (pristup: 08.09.2021.), [dostupno na [https://www.belex.rs/trzista\\_i\\_hartije/sektori/I](https://www.belex.rs/trzista_i_hartije/sektori/I)]
- [23] Agencija za privredne register Republike Srbije: “Pretraga evidencije obveznika finansijskih izveštaja”, (pristup: 08.09.2021.), [dostupno na <https://pretraga3.apr.gov.rs/pretragaObveznikaFI>]
- [24] M. Kostić, V. Mizdraković, & V. Mitić, “Non-disclosure of financial statements of public companies as an economic offense in the Republic of Serbia”, *Nauka, bezbednost, policija*, vol. 20, no. 3, 2020, pp. 47-58, doi: 10.5937/nabepo25-28116.
- [25] M. Milašinović, & A. Mitrović, A. “Predviđanje finansijskog neuspeha primenom DF modela i Quick testa: Slučaj hotelijerskih preduzeća u Republici Srbiji, Zbornik radova naučnog skupa *Računovodstvena znanja kao činilac ekonomskog i društvenog napretka*, Kragujevac, Republika Srbija, Jun 17, 2021, pp. 158-170.
- [26] B. Srebro, B. Mavrenski, V. BogojevićArsić, S. Knežević, M. Milašinović, J. Travica, “Bankruptcy Risk Prediction in Ensuring the Sustainable Operation of Agriculture Companies”, *Sustainability*, vol. 13, no. 14, 2021, 7712, doi: 10.3390/su13147712.
- [27] A. Pobrić, “The application of fair value accounting in Bosnia and Herzegovina”, *Acta Economica*, vol. 17, no. 31, 2019, pp. 149-167, doi: 10.7251/ACE1931149P
- [28] B. Tušek, N. Decman, & A. Rep, “Fair Value Measurement of Long-Term Tangible Assets: Existing Experience and Possible Challenges for Croatian Small Manufacturing Enterprises”, *32nd International Business Information Management Association Conference*, Seville, Spain, November 15-16, 2018, pp. 1461-1473.
- [29] H. Perčević, M. Hladika, & I. Valenta, (2020). “The Analysis of the Appliance of Fair Value Concept in Croatian Companies from Real Sector”, in *Eurasian Economic Perspectives. Eurasian Studies in Business and Economics*, vol. 14, no. 1, Springer, Cham, 2020, pp. 17-29, doi: 10.1007/978-3-030-53536-0\_2.

**GUBICI PO PRORAČUN USLIJED SIVE EKONOMIJE***Jozo Piljić<sup>1</sup>***SAŽETAK**

*Siva ekonomija ili rad u neslužbenom gospodarstvu jedna je od pojava koje imaju velik utjecaj na proračun i cjelokupno gospodarstvo zemlje. Šteta za proračun je neposredna – neostvarivanje planiranih poreznih prihoda, dok je za privredne subjekte najčešće posredna – oni privredni subjekti koji uredno plaćaju poreze diskriminirani su u konkurenciji sa sektorom sive ekonomije. Glavni razlozi za pojavu sive ekonomije su izbjegavanje ili utaja poreza, odnosno izbjegavanje ili kršenje propisa koji reguliraju privredne transakcije. Međutim, u nekim situacijama, izbjegavanje ili utaja poreza nisu primarni uzrok ili namjera, nego posljedica obavljanja zabranjenih aktivnosti, koje se, budući da su ilegalne, ne mogu prijaviti poreznim tijelima. Tako namjerno izbjegavanje jednih obveza uzrokuje nenamjerno izbjegavanje drugih, a neprijavlivanje radnika i prikrivanje dobiti ili dohotka zbog izbjegavanja poreza na dobit ili dohodak za posljedicu ima izbjegavanje doprinosa za zdravstveno i penzijsko/mirovinsko osiguranje (PIO/MIO). Veliku ulogu u smanjenju sive ekonomije ima i država, koja bi takvo obavljanje djelatnosti trebala spriječiti.*

**Ključne riječi:** siva ekonomija, utaja poreza

**BUDGET LOSSES DUE TO GRAY ECONOMY****SUMMARY**

*The grey economy or work in the informal economy is one of the phenomena that have a great impact on the budget and the entire economy of the country. The damage to the budget is immediate - non-realization of planned tax revenues, while for economic entities it is most*

---

<sup>1</sup>Prof. dr. sc. Jozo Piljić, ul. Slatina 3/51, 75000 Tuzla, Bosna i Hercegovina, e-mail: jpiljic@yahoo.com

*often indirect - those economic entities that pay taxes properly are discriminated against in competition with the grey economy sector. The main reasons for the emergence of the grey economy are tax avoidance or evasion, which is, avoiding or violating the regulations governing economic transactions. However, in some situations, tax evasion or avoidance is not the primary cause or intention, but a consequence of carrying out prohibited activities, which, being illegal, cannot be reported to the tax authorities. Thus, intentional avoidance of some obligations causes unintentional avoidance of others, and non-reporting of workers and concealment of profit or income due to tax or income tax evasion results in avoidance of health and pension insurance contributions. The state also has a big role in reducing the grey economy, which should prevent such activities.*

**Keywords:** - grey economy, tax evasion

## UVOD

U najširem smislu, siva ekonomija (eng. gray economy) obuhvaća sve protuzakonite privredne aktivnosti usmjerene na stjecanje ekonomske koristi za osobu koja je obavlja, a na štetu proračuna i drugih osoba koje legalno obavljaju djelatnost. Siva ekonomija obuhvaća promet: roba nekontroliranog porijekla, ukradenih roba, pranje novca, rad “na crno”, prikrivanje stvarnih poslovnih rezultata, utaju poreza i drugih obveza, korupciju, crnu burzu, sivu emisiju novca, fiktivne firme i drugo, tj. obavljanje ekonomske aktivnosti mimo relevantnih pravnih normi ili protiv zakonskih propisa.

Šteta za proračun je neposredna – neostvarivanje planiranih poreznih prihoda, dok je za privredne subjekte najčešće posredna – oni privredni subjekti koji uredno plaćaju poreze diskriminirani su u konkurenciji sa sektorom sive ekonomije.

Siva ekonomija je, prema Europskoj komisiji, najznačajniji izvor nezakonite evazije poreza na dodanu vrijednost. Međutim, nezakonita evazija poreza na dodanu vrijednost ne predstavlja “pokretačku snagu“ koja inicira nastanak ili širenje sektora sive ekonomije, već njenu nuspojavu.

Ukoliko su porezni inspektori podložni mitu i korupciji porezni obveznici su «slobodni» u ostvarenju poreznih utaja. Vrlo efektne porezne prijevare su pri neevidentiranju uvoza i

fiktivnom izvozu uz posredovanje carinskih službenika na graničnim prijelazima. Motiv za izbjegavanje ili umanjeње plaćanja carinskih dažbina, u koje je uključen i PDV, je osiguranje konkurentnosti i povoljnijeg položaja u prodaji roba i usluga, jer cijene roba i usluga u koje nisu uključeni porezi su niže, što omogućava veći i brži promet, a time i ostvarenje veće dobiti.

## **EKONOMSKO ZNAČENJE FENOMENA SIVE EKONOMIJE**

Siva ekonomija, siva zona ili neformalni sektor, je izraz koji u najširem smislu označava ekonomske aktivnosti nad kojima država nema odgovarajući nadzor, odnosno koje se nalaze na rubu zakona ili u tzv. "sivoj" zoni. U užem smislu se pod time podrazumijevaju "normalne" ekonomske aktivnosti vezane uz obične robe i usluge, a koje nisu zakonski prijavljene, npr. angažiranje radnika na crno, neplaćanje poreza prilikom kupoprodaja i sl.

Siva ekonomija dio je gospodarstva, koji se ne pojavljuje u službenim statistikama. Takva ekonomija nije oporezovana, i ne pridonosi bruto domaćem proizvodu države. U zemljama u razvoju, preko 70% ljudi radi u ovom obliku gospodarstva. Oni su samozaposleni, jer je teško naći nekoga da ih zaposli. Ljudi koji rade u ovom obliku ekonomije nemaju socijalnu pomoć ili socijalno osiguranje, koje država daje onima koji su porezni obveznici.

Ilegalna ekonomija, kao tip ekonomske aktivnosti, obično uključuje vrlo širok skup djelatnosti (proizvodnja i distribucija droge, prostitucija, kockanje, falsificiranje, prisilna naplata dugova, zelenaštvo, ucjene, otmice, reketiranje, krađa). Zbog ilegalnoga karaktera djelatnosti odgovarajuće robe i usluge, prisutne u takvim tokovima, ne bi smjele tretirati kao »dobra«, nego, naprotiv, trebale bi imati status u kategoriji društvenoga »zla«.

Prema procjeni Svjetske banke, oko 32 posto ekonomskih aktivnosti u Bugarskoj odvija se u sivoj zoni, a 29 posto u Rumunjskoj, za razliku od samo 7 posto u Austriji. Prema nekim istraživanjima u BiH se od 30 do 50 posto ekonomskih aktivnosti odvija u sivoj ekonomiji.

Svjetska banka u sektor sive ekonomije ubraja sve poslovne aktivnosti koje nisu obuhvaćene zvaničnom statistikom. Organizacija za ekonomsku suradnju i razvoj, pod pojam sive ekonomije podvodi sve aktivnosti, koje su produktivne u ekonomskom smislu i donekle legalne (ukoliko su zadovoljeni određeni standardi i pravila), ali koje su namjerno skrivene od javnih vlasti iz sljedećih razloga:

- kako bi se izbjeglo plaćanje poreza na dohodak, poreza na dodanu vrijednost i drugih poreza;
- kako bi se izbjeglo plaćanje doprinosa za socijalno osiguranje;
- kako bi se izbjeglo zadovoljenje određenih, zakonom propisanih standarda, kao što su minimalne nadnice, maksimalno radno vrijeme, kako bi se izbjeglo poštovanje izvjesnih administrativnih procedura, kao što je ispunjavanje statističkih upitnika i drugih administrativnih obrazaca.

Izbjegavanje plaćanja poreza i doprinosa je primarni motiv za prelazak, inače legalnih djelatnosti, u sferu sive ekonomije. Angažiranjem neprijavljene radne snage ili njenim prijavljivanjem na nivou zarade nižem od stvarno isplaćenog, država ostaje uskraćena za pripadajući porez na dohodak i doprinose. Najčešće se prijave minimalne zakonom propisane zarade, dok se razlika do dogovorenog iznosa neto primanja isplaćuje u gotovini. Neplaćanje spomenutih dažbina otvara prostor za pojeftinjenje proizvoda i usluga pri istom nivou profita, uslijed čega ovakvi poslodavci predstavljaju nelojalnu konkurenciju onima koji sve svoje radnike uredno prijavljuju. Čak i ukoliko se prijavi ukupan ostvaren promet, proračunu izmiče prihod od poreza na dodanu vrijednost, koji počiva na razlici između ostvarenog prometa i prometa koji bi bio ostvaren da niže cijene proizvoda i usluga (izazvane nižim troškovima radne snage) u odnosu na konkurenciju, nisu bile moguće.

Ukoliko se promet, pak, vrši po tržišnim cijenama, javlja se značajan nesklad između knjigovodstveno prikazanih, nižih troškova poslovanja (djelimično prijavljeni radnici ili radnici prijavljeni na minimalnu zaradu), s jedne strane, i stvarno ostvarenog prihoda, s druge strane. U praksi je uobičajeno da se nastali nesklad realiziranog prihoda i prikazanih troškova (što generira i visoku dobit) ublaži, bilo ulaznim računima za fiktivne usluge drugih firmi (npr. podizvođača), pri čemu se prikazani porez ističe na račun dugovanog poreza, bilo djelimičnim neprijavlivanjem stvarno ostvarenog prometa. Na ovaj način proračun ostaje uskraćen i za porez na dobit, i za porez na dodanu vrijednost.

Stopa nezaposlenosti (registrirana nezaposlenost) u BiH je visoka, a to direktno stvara snažan i trajan poticaj sivom tržištu rada. Autor polazi od toga da se u ponudi na sivom tržištu rada kao učesnici ne javljaju samo nezaposleni (što bi se moglo i očekivati), nego i zaposleni sa niskim primanjima, studenti, srednjoškolci i penzioneri. Riječ je o socijalnim grupama čija su primanja na niskom nivou, to jest grupama kojima siva ekonomija predstavlja «socijalni program» (način održanja egzistencije). [8]

Gubici po proračun i vanproračunske fondove, u Bosni i Hercegovini, na svaku konvertibilnu marku koja se zaposlenom isplaćuje “na crno“ iznose:

- 0,10 KM poreza na plaću
- 0,2464 KM doprinosa za PIO/MIO (na teret zaposlenog)
- 0,1812 KM doprinosa za zdravstveno osiguranje (na teret zaposlenog)
- 0,0217 KM doprinosa za osiguranje od nezaposlenosti (na teret zaposlenog)
- 0,0870 KM doprinosa za PIO/MIO (na teret poslodavca)
- 0,0580 KM doprinosa za zdravstveno osiguranje (na teret poslodavca)
- 0,0072 KM doprinosa za osiguranje od nezaposlenosti (na teret poslodavca)

0,7015 KM ukupno porezi i doprinosi po osnovu plaća

1,7015 KM ukupno izdvajanja po osnovu plaća

0,2893 KM PDV-a (1,7015 x 17 %)

**0,9908 KM** (0,7015+0,2893) manjka u proračunu i vanproračunskim fondovima

Ukupno izdvajanja po osnovu plaća za poslodavca iznosi 1,7015 KM, na koji iznos se obračunava PDV po stopi 17 % , što čini gubitak PDV-a u iznosu od 0,2893. Iz navedenog se može zaključiti da ukupni iznos manjka u proračunu i vanproračunskim fondovima iznosi 0,9908 KM.

Za razliku od opisane situacije, u kojoj porez na dodanu vrijednost ostaje djelimično izbjegnut, u slučajevima poput “divljeg“ taksiranja, ulične prodaje i sl. izbjegavanje plaćanja poreza na dodanu vrijednost (kao i poreza na dohodak) je potpuno. Suprotno ilegalnim aktivnostima, koje su po prirodi uvučene u domenu neformalne ekonomije (uslijed čega povlače gubitke na strani proračuna), u opisanim slučajevima radi se o činjenju koje je upravo motivirano evazijskim razlozima.

Jedan od značajnih aspekata sive ekonomije u BiH koji određuje njene dimenzije i motivaciju ljudi da se bave njome je pravna nesinhronizovanost realnog bogatstva i izvora prihoda. Posjedovanje bogatstva, njegova registracija i legalizacija ne dovode se u vezu sa legalno ostvarenim prihodima. To je dobar način za “pranje“ novca stečenog u sivoj ekonomiji [8]

## NEGATIVNE STRANE SIVE EKONOMIJE

Svi koji plaćaju javne prihode očekuju da nešto i dobiju za taj novac. Ako vlasti neracionalno troše novac poreznih obveznika, rašće sklonost ka sivoj ekonomiji. Također, ako su vlasti

neefikasne u rješavanju socijalnih i ekonomskih problema, građani će biti prinuđeni da se bave sivom ekonomijom. Naravno, ako su sankcije za djelovanje u sektoru sive ekonomije niske, te ako vlasti ne rade svoj posao na pravi način, siva ekonomija će se širiti u sve segmente društva. Dakle, raširenost sive ekonomije nije samo odgovornost građana i poduzeća, nego prvenstveno vlasti. Vlasti treba da stimuliraju građane i poduzeća da više posluju u formalnom sektoru ekonomije, te na taj način koriste niz prednosti.

Ako država primjeni sankcije i zadrži teške uvjete privređivanja u formalnom sektoru privrede, posljedica će biti gušenje razvoja mnogih djelatnosti. Siva ekonomija ima katastrofalne dugoročne posljedice po društvo. Njena visoka razina ukazuje na nefunkcioniranje sistema u svim dimenzijama. Siva ekonomija svojim dugotrajnim djelovanjem i širenjem uništava sve državne institucije i vrijednosni sistem društva. Zato se i daje veliki značaj borbi protiv sive ekonomije. Umijeće te borbe sastoji se u izgradnji institucija koje će biti sposobne da građane i poduzeća stimuliraju da svoju ekonomsku aktivnost obavljaju u formalnom sektoru.

Istinski demokratska vlast koja ima viziju razvoja društva, te koja je sposobna da racionalno, trošeći javni novac, nudi građanima kvalitetne i jeftine javne usluge, ima šansu da riješi problem sive ekonomije i njen najveći dio prevede u formalni sektor. Vlast koja se odluči da smanji obim sive ekonomije, da bi bila autoritativna u tom nastojanju, prvo mora poći od sebe i provjeriti koliko je demokratska, da li ima viziju razvoja društva i institucija, da li je spremna i dovoljno poštena da racionalno i transparentno troši javni novac, da li nudi kvalitetne i jeftine javne usluge i dobra. Bez toga, borba protiv sive ekonomije može biti doživljena kao nasilje, a siva ekonomija će se transformirati u druge pojavne oblike i još većim intenzitetom nagrizati osnove društva. Dužim funkcioniranjem sive ekonomije stvara se određena ekonomska snaga učesnika sivog tržišta koja se protivi svakom uređenju uvjeta privređivanja na njenu štetu.

Među negativne strane sive ekonomije spadaju:

- smanjenje javnih prihoda,
- otežano funkcioniranje javnih institucija,
- ugrožavanje standarda korisnika proračuna,
- ubrzano socijalno raslojavanje,
- umanjeње autoriteta političke vlasti,

- povećanje poslovne nediscipline,
- ugrožavanje pravnog poretka,
- dugoročno neracionalna upotreba resursa,
- povećanje konkurentnosti nelegalnog sektora u odnosu na legalni.

## OSNOVNI UZROCI SIVE EKONOMIJE

Postoje brojni uzroci za pojavu sive ekonomije. U literaturi se najčešće navode visoki porezi i rigidna privredna regulativa, s jedne strane, a s druge strane, nesolventnost u poslovanju, velika nezaposlenost i nizak životni standard pojedinih slojeva stanovništva. Međutim, dublji uzroci za razvoj sive ekonomije obično leže u samom privrednom sistemu. Ovaj sustavni uzrok posebno je izražen u ekonomijama koje su u tranziciji, s obzirom da u periodu transformacije privrednog sistema i normativnog uređivanja tržišnog privređivanja, pojedine institucije sistema slabije funkcioniraju.

## METODE MJERENJA SIVE EKONOMIJE

Pri izboru koncepta u istraživanju sive ekonomije različiti autori polaze s različitih stanovišta u skladu sa širim ili užim aspektima promatranja i ciljevima istraživanja. Procjena sive ekonomije po konceptu društvenog proizvoda obično se vrši s ciljem da se utvrdi koliko ostvarenog društvenog proizvoda oficijelna statistika nije registrirala (neregistrirani društveni proizvod), bilo zbog pristranosti ekonomskih aktera, bilo zbog pristranosti samih statističkih organa. Po konceptu državnog proračuna, procjena sive ekonomije se vrši s ciljem da se utvrdi koji dio ekonomske aktivnosti nije prijavljen poreznim vlastima, tj. koliko je država izgubila javnih prihoda, bilo zbog pristranosti poreznih obveznika, bilo zbog pristranosti samih poreznih organa.

Postoji više vrsta metoda za procjenu sive ekonomije, u zavisnosti od raspoloživih podataka, specifičnosti razvoja pojedinih privreda i razvijenosti odgovarajućih istraživanja. Sa stanovišta izvora podataka na kojima se zasnivaju procjene, razlikuju se dvije grupe metoda procjene sive ekonomije: (direktne i indirektne)

- direktne metode

- ankete
- porezna revizija
- indirektne metode
  - razlika porezne statistike i nacionalnih računa
  - razlika primitaka i izdataka - makropristup
  - razlika primitaka i izdataka - mikropristup
  - tržište radne snage
  - gotovina u opticaju
  - metoda transakcija
  - metoda upotrebe podataka o fizičkim inputima.

Direktne metode koriste podatke koji se dobivaju neposredno od učesnika sive ekonomije u anketnim istraživanjima koja se posebno organiziraju za te svrhe, kao i podatke proizišle iz revizija od strane raznih inspeksijskih i kontrolnih institucija.

Kod indirektnih metoda, procjene se zasnivaju na statističkim podacima koji su raspoloživi. Najvažnija prednost direktnih metoda procjene je što omogućavaju različite aspekte analize sive ekonomije, a glavni nedostaci su u tome što u anketama nastaju sistematske greške zbog namjernog skrivanja podataka o sivoj ekonomiji i zbog odbijanja suradnje najznačajnijih učesnika sive ekonomije. Prednost indirektnih metoda je u tome što manje koštaju, ne zahtijevaju mnogo vremena, niti veliku organizaciju istraživanja. Glavni nedostaci su im u tome što je teško izabrati adekvatan model koji dobro opisuje kako se informacije o sivoj ekonomiji dobivaju posredstvom podataka koji su već raspoloživi, kao i u tome što najčešće omogućuju samo globalnu procjenu ukupnog obima sive ekonomije i njenog utjecaja na veličinu bruto domaćeg proizvoda, proračuna i stupnja poreznog opterećenja privrede. Najbolji rezultati se dobivaju kada se prednosti direktnih metoda kombiniraju s prednostima indirektnih metoda.

## **MJERE ZA SUZBIJANJE SIVE EKONOMIJE U BOSNI I HERCEGOVINI**

Suzbijanje sive ekonomije u Bosni i Hercegovini zahtijeva sinergiju djelovanja svih kontrolnih organa, sudova i tužilaštava, s jedne strane, harmonizaciju i strogu primjenu propisa.

Tabela 1. Neke mjere suzbijanja osnovnih oblika sive ekonomije u Bosni i Hercegovini

OBLIK SIVE EKONOMIJE	MJERE ZA OGRANIČAVANJE
<b>Oblast prometa dobara i usluga</b>	
Nelegalan uvoz i izvoz	<ul style="list-style-type: none"> <li>- eliminiranje korupcije u Upravi za indirektno/neizravno oporezivanje (UINO), graničnoj službi, policiji i špediciji;</li> <li>- inspekcijskim pregledom utvrđivati porijeklo robe;</li> <li>- oduzimati robu ilegalno stavljen u promet;</li> <li>- izricati kazne, pokretati prekršajne i krivične postupke;</li> <li>- vršiti zabranu rada;</li> </ul>
Stavljanje u promet neevidentiranih domaćih i inozemnih dobra	<ul style="list-style-type: none"> <li>- inspekcijskim pregledom utvrđivati porijeklo dobara;</li> <li>- oduzimati dobra ilegalno stavljen u promet;</li> <li>- izricati kazne, pokretati prekršajne i krivične postupke;</li> <li>- vršiti zabranu rada;</li> </ul>
Stavljanje u promet robe čija je evidentirana nabavna cijena višestruko manja od proizvođačke i tržišne cijene	<ul style="list-style-type: none"> <li>- eliminiranje korupcije u UINO, graničnoj službi, policiji i tržišnoj inspekciji;</li> <li>- inspekcijskim pregledom utvrđivati porijeklo i tržišnu cijenu dobara;</li> <li>- oduzimati dobra ilegalno stavljen u promet;</li> <li>- pokretati prekršajne i krivične postupke;</li> <li>- vršiti zabranu rada;</li> </ul>
Stavljanje u promet robe bez dokazanog porijekla	<ul style="list-style-type: none"> <li>- eliminiranje korupcije u UINO, graničnoj službi, policiji i tržišnoj inspekciji;</li> <li>- inspekcijskim pregledom utvrđivati porijeklo i tržišnu cijenu dobara;</li> <li>- oduzimati dobra ilegalno stavljen u promet;</li> <li>- pokretati prekršajne i krivične postupke;</li> <li>- vršiti zabranu rada;</li> </ul>
Stavljanje u promet dobara bez dokaza o plaćenom carinskom dugu	<ul style="list-style-type: none"> <li>- eliminiranje korupcije u UINO, graničnoj službi, policiji i tržišnoj inspekciji;</li> <li>- inspekcijskim pregledom utvrđivati porijeklo i tržišnu cijenu dobara;</li> <li>- oduzimati dobra ilegalno stavljen u promet;</li> <li>- pokretati prekršajne i krivične postupke;</li> <li>- vršiti zabranu rada;</li> </ul>
Višestruka dokumentacija za ista dobra na različitim mjestima i u različitim fazama prometa	<ul style="list-style-type: none"> <li>- eliminiranje korupcije u UINO, graničnoj službi, policiji i tržišnoj inspekciji;</li> <li>- inspekcijskim pregledom utvrđivati naplatu carinskog duga te valjanost dokumentacije;</li> <li>- oduzimati dobra ilegalno stavljen u promet;</li> <li>- pokretati prekršajne i krivične postupke;</li> <li>- vršiti zabranu rada;</li> </ul>
Neažurno i nepotpuno vođenje	<ul style="list-style-type: none"> <li>- inspekcijskim pregledom utvrđivati stanje zaliha, promet,</li> </ul>

poslovnih knjiga	<p>ažurnost poslovnih knjiga, tačnost obračuna i valjanost dokumentacije;</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- oduzimati dobra ilegalno stavljena u promet;</li> <li>- pokretati prekršajne i krivične postupke;</li> <li>- vršiti zabranu rada;</li> </ul>
Neovlašteno obavljanje prometa dobara i usluga	<ul style="list-style-type: none"> <li>- inspekcijskim pregledom utvrđivati legalitet trgovine "na licu mjesta";</li> <li>- oduzimati dobra ilegalno stavljena u promet;</li> <li>- pokretati prekršajne i krivične postupke;</li> <li>- vršiti zabranu rada;</li> </ul>
Zadržavanje dobara van prometa iz špekulativnih razloga	<ul style="list-style-type: none"> <li>- inspekcijskim pregledom utvrđivati špekulativne zalihe dobara;</li> <li>- oduzimati dobra ilegalno zadržana van prometa;</li> <li>- pokretati prekršajne i krivične postupke;</li> <li>- vršiti zabranu rada;</li> </ul>
Prodaja robe bez dokazane kvalitete i ispravnosti	<ul style="list-style-type: none"> <li>- inspekcijskim pregledom utvrđivati činjenice vezane za kvalitetu i ispravnost robe;</li> <li>- slati robu na analizu o trošku vlasnika robe;</li> <li>- oduzimati i uništavati robu zatečenu u prometu bez propisanih dokaza o kvaliteti;</li> <li>- pokretati prekršajne i krivične postupke;</li> <li>- vršiti zabranu rada;</li> </ul>
Neizvršavanje obveza iz ugovora o prometu	<ul style="list-style-type: none"> <li>- voditi izvršni postupak efikasno kako bi se povjerioci maksimalno zaštitili;</li> </ul>
Izbjegavanje plaćanja obveza putem fiktivnih ugovora i fiktivnih isporuka dobara nepostojećim firmama	<ul style="list-style-type: none"> <li>- inspekcijskim pregledom i međusobnom suradnjom nadležnih organa utvrđivati obim fiktivnog prometa;</li> <li>- poduzeti sve potrebne mjere u cilju eliminiranja korupcije u sudstvu i spriječiti registriranje fiktivnih firmi i na nepostojeće ljude;</li> <li>- naknadno obračunati i naplatiti obveze za već prometovana dobra;</li> <li>- oduzimati dobra zatečena u ilegalnom prometu;</li> <li>- pokretati prekršajne i krivične postupke;</li> <li>- vršiti zabranu rada;</li> </ul>
Nabavka robe po nižim carinskim tarifama, a stavljanje u promet po cijeni robe za koju su propisane više tarife, npr. lož ulje	<ul style="list-style-type: none"> <li>- inspekcijskim pregledom spravniti stanje;</li> <li>- naknadno obračunati i naplatiti obveze za već prometovana dobra po višoj cijeni;</li> <li>- oduzimati dobra zatečena u ilegalnom prometu;</li> <li>- pokretati prekršajne i krivične postupke;</li> <li>- vršiti zabranu rada;</li> </ul>
Promet roba široke potrošnje industrijskog porijekla u prodavnicama registriranim kao "kućna radinost"	<ul style="list-style-type: none"> <li>- inspekcijskom kontrolom utvrditi robe koje se ne mogu prometovati kao "kućna radinost";</li> <li>- oduzimati robe za čiji promet ne postoji dozvola u skladu s rješenjem o bavljenju "kućnom radinošću";</li> <li>- pokretati prekršajne i krivične postupke;</li> <li>- vršiti zabranu rada;</li> </ul>

<b>Oblast platnog prometa</b>	
Stvaranje nelegalnog tržišta novca van poslovnih računa učesnika platnog prometa (novac od dnevnog pazara, prometa robe na crno...)	<ul style="list-style-type: none"> <li>- dosljedna primjena antikorupcijskih propisa;</li> <li>- zahtijevanje dokaza o legalnom porijeklu novca za stjecanje imovine, zaliha robe, plaćanje dobavljačima...</li> <li>- oduzimanje novca za koji ne postoji legalno porijeklo;</li> </ul>
Međusobno plaćanje obveza u "kešu" bez dokumentacije predviđene propisima	<ul style="list-style-type: none"> <li>- inspekcijska kontrola porijekla robe s aspekta plaćanja i obligacijskih odnosa;</li> <li>- oduzimanje novca za koji ne postoji legalno porijeklo;</li> <li>- pokretati prekršajne i krivične postupke;</li> <li>- oduzimanje robe stavljene u promet koja je nabavljena bez propisane dokumentacije;</li> </ul>
Uplata na vlastiti račun po "ovlaštenju" poduzeća kojem je "izvršena" fiktivna isporuka dobara	<ul style="list-style-type: none"> <li>- zabrana uplata na vlastiti račun po "ovlaštenju" poduzeća kojem je "izvršena" fiktivna isporuka robe;</li> <li>- revizija ranijih uplata po "ovlaštenju" i obračun svih pripadajućih obveza na taj iznos;</li> <li>- pokretati prekršajne i krivične postupke;</li> <li>- vršiti zabranu rada;</li> </ul>
Isplata plaća u gotovini koja ne potječe s računa	<ul style="list-style-type: none"> <li>- inspekcijska kontrola poslodavaca;</li> <li>- obračun i naplata svih pripadajućih obveza na plaće;</li> <li>- pokretati prekršajne i krivične postupke;</li> <li>- ako je moguće kazniti radnike koji primaju plaću bez obračuna i uplate poreza i doprinosa;</li> </ul>
Uvjetovanje prodaje robe gotovinskim plaćanjem unaprijed	<ul style="list-style-type: none"> <li>- inspekcijska kontrola;</li> <li>- pokretati prekršajne i krivične postupke;</li> </ul>
Prodaja za gotovinu bez evidentiranja i plaćanja poreza	<ul style="list-style-type: none"> <li>- inspekcijska kontrola;</li> <li>- obračun i naplata svih pripadajućih obveza na prodanu robu;</li> <li>- pokretati prekršajne i krivične postupke;</li> <li>- zabrana rada;</li> </ul>
Nekontrolirana i neregistrirana plaćanja u stranom novcu u zemlji i preko granice od strane domaćih lica	<ul style="list-style-type: none"> <li>- kontrola iznošenja novca iz zemlje;</li> <li>- zahtijevati potvrdu banke da je novac dignut sa računa;</li> <li>- kontrolirati da li su banke izdale fiktivne potvrde;</li> <li>- oduzimati novac bez legalnog porijekla i neprijavljeni novac na graničnom prelazu;</li> <li>- pokretati prekršajne i krivične postupke;</li> </ul>
Povlačenje gotovog novca iz platnog prometa i obavljanje gotovinskih plaćanja na sivom tržištu	<ul style="list-style-type: none"> <li>- dosljedna primjena antikorupcijskih propisa;</li> <li>- oduzimanje novca za koji ne postoji legalno porijeklo;</li> <li>- pokretati prekršajne i krivične postupke;</li> </ul>

*Izvor: Piljić J., Evazija poreza na dodanu vrijednost, "OFF-SET", Tuzla, 2016. god., str. 127-129*

BiH ne može voditi organizovanu i efikasnu borbu protiv sive ekonomije sve dok vlasti ne budu spremne da eliminišu korupciju. Sprega korupcije, sive ekonomije i kriminala (crne

ekonomije) je najgore stanje ekonomije koje se najteže može prevesti u regularnu ekonomiju. Polazna tačka oslobađanja od ove sprege je uklanjanje korupcije. Korumpirane vlasti ohrabruju sivu ekonomiju, nemaju autoriteta niti morala da je ograniče... [8]

## ZAKLJUČAK

Siva ekonomija je dominantna pojava u ekonomijama u tranziciji i zemljama s velikim poremećajima. Siva ekonomija je redovni pratilac tranzicije, spona između starog sistema privređivanja, koji postepeno nestaje, i novog koji se tek razvija.

Problem sive ekonomije postoji i u najrazvijenijim zemljama, dakle i u uvjetima kada je tržišna ekonomija visokorangirana i gdje nema značajnih institucijskih praznina koje će poticati ili omogućiti rast nelegalne ekonomije.

Razlika je samo u tome što su mjere za njeno suzbijanje efikasnije. Kako razriješiti problem sive ekonomije pitanje je koje, na razini vlasti, jednako muči razvijene i nerazvijene, bogate i siromašne države.

## LITERATURA

1. Čengić S., Siva ekonomija – brana razvoju i poslovanju privrede, Međunarodni simpozij, Zbornik radova, „Revicon“, Neum, 2016. god. Institut za javne financije, Zagreb, 2009. god., str. 415 – 444.
2. Kumalić J., *Siva ekonomija u BiH*, MK Beograd, Suzbijanje sive ekonomije, GTZ, 2005. god.
3. Milošević G., *Ekonomski aspekt evazije poreza*, Ekonomski horizonti, Ekonomski fakultet Univerziteta u Kragujevcu, 2006 (8), str. 59-77.
4. Milošević M., *Nezakonita evazija poreza na dodatu vrednost*, Pravni fakultet, Beograd, 2004. god.
5. Piljić J., *Evazija poreza na dodanu vrijednost*, „OFF-SET“, Tuzla, 2016. god.
6. Piljić J., *PDV i knjigovodstvo u unutarnjem i vanjskotrgovinskom prometu*, „OFF-SET“, Tuzla, 2006. god.
7. Švec M., *Siva ekonomija u Hrvatskoj*, Finansijska teorija i praksa 33 (4)
8. Tomaš R., *Kriza i siva ekonomija u Bosni i Hercegovini*, „Friedrich-Ebert-Stiftung BiH“, Sarajevo, 2010. god.

*Pregledni rad*

## KORUPCIJA U TEORIJI I PRAKSI I STRATEGIJA BORBE PROTIV KORUPCIJE

**Branka Vukoja**<sup>1</sup>**Matea Antonela Vukoja**<sup>2</sup>

### **SAŽETAK**

*Korupcija predstavlja društveno neprihvatljivu pojavu koja izravno ugrožava ljudska prava, razara moral te ugrožava stabilnost i gospodarski napredak države. Osim što je u suprotnosti s pozitivnim zakonskim propisima, ona predstavlja i devijaciju temeljnih društvenih načela. Korupcija je danas dosegla globalnu razinu i uvukla se u sve sfere i područja društvene zajednice krenuvši od: zdravstva, školstva, sporta pa do svih državnih odnosno javnih institucija (javne nabave i sl.). Stoga borba protiv korupcije predstavlja osnovni preduvjet za razvoj otvorenog i demokratskog društva. Samim istraživanjem korupcije stiče se uvid u ostale segmente vezane za korupciju. U najširem smislu korupcijom se smatra svaki oblik zlouporabe ovlasti radi osobne ili skupne koristi, bilo da se radi o javnom ili privatnom sektoru.*

*Uspješna borba protiv korupcije traži aktivno sudjelovanje države, institucija ali i građana na tri razine. Kod sebe i drugih razvijamo visoku svijest o štetnosti korupcije - izražavamo svoj stav da je nužno izbaciti korupciju iz sredine u kojoj živimo i radimo, vlastitim primjerom utječemo na druge, čvrsto držimo svoj stav, no znamo da to traži puno vremena. Kroz uvodno definiranje pojma korupcije već nagovještavamo koju oblast odnosno predmet obrađujemo, što nas je navelo da ju obradimo, koji problem smo uočili, na koji način ćemo istražiti i riješiti problem, koje metode ćemo koristiti do kojih zaključaka ćemo doći.*

**Ključne riječi:** korupcija, uzroci, faktori, vrste, teorije, mehanizmi, mjerenje, strategije borbe protiv korupcije

---

<sup>1</sup> Doc. dr. sc. Branka Vukoja - docent Sveučilište "VITEZ" i direktorica "Revident" d.o.o. Grude –revizorska kuća

<sup>2</sup> Matea Antonela Vukoja - asistent revizije u revizijskom društvu "Revident" Grude

## **CORRUPTION IN THEORY AND PRACTICE AND THE STRATEGY OF THE FIGHT AGAINST CORRUPTION**

### ***ABSTRACT***

*Corruption is a socially unacceptable phenomenon that directly threatens human rights, destroys morality and threatens the stability and economic progress of the state. In addition to being contrary to positive legal regulations, it also represents a deviation from fundamental social principles. Today, corruption has reached a global level and has crept into all spheres and areas of society, ranging from: health, education, sports to all state and public institutions (public procurement, etc.). Therefore, the fight against corruption is a basic prerequisite for the development of open and democratic society. Corruption research itself provides insight into other segments related to corruption.*

*In the broadest sense, corruption is considered to be any form of abuse of power for personal or collective gain, whether in the public or private sector. A successful fight against corruption requires the active participation of the state, institutions and citizens at three levels.*

*We develop a high awareness of the harmfulness of corruption in ourselves and others - we express our position that it is necessary to remove corruption from the environment in which we live and work, we influence others by our own example, we hold our position, but we know it takes a long time. Through the introductory definition of the concept of corruption, we already indicate which area or subject we are dealing with, which led us to process it, which problem we noticed, how we will investigate and solve the problem, which methods we will use and what conclusions we will reach.*

**Keywords:** *corruption, causes, factors, types, theories, mechanisms, measurement, anti-corruption strategies*

## UVOD

Posljednjih dvadeset godina u fokusu je sve aktuelnija rasprava prvenstveno o fenomenu korupcije, pokušajima definiranja korupcije, dijeljenje pojma korupcije na manje poddijelove, odnosno pokušaji definiranja vrsta korupcije, uzroka koji dovode do korupcije, faktora korupcije te mehanizama korupcije i načina organiziranja strategija u cilju sprječavanja i vođenja borbe protiv korupcije.

Razni autori su kroz povijest vodili raspravu o tome što je zapravo doprinjelo velikom interesovanju za korupciju. Došlo se do zaključka da su dvije pojave uvelike doprinjele stavljanju korupcije u fokus. Prva pojava jeste uslijedila krajem hladnog rata u kojemu je najviše bila izraženost u režimima i vladarima. Velika nejednakost u razlikovanju pojedinaca i njihovoj pripadnosti različitim skupinama uticala je na veliko nezadovoljstvo društva u cjelini. Naime, nije bilo bitno ukoliko je netko sudjelovao u korupciji, nego kojoj društvenoj skupini je pripadao.

Druga pojava javlja se pojavom globalizacije. Velikom mobilnošću kapitala i velikim protokom informacija došlo je do rasplamsavanja pojma korupcije. Odlukama vlasnika kapitala u kojim zemljama će uložiti svoja sredstva i na koji način povuklo je iznimanje za stanjem u dotičnoj zemlji, odnosno u kakvom je položaju: da li je zemlja podložna korupciji i u kojem stupnju?

Danas možemo potvrditi da je korupcija globalni problem, nešto što je zajedničko većini zemalja, bez obzira da li ta zemlja pripada skupini razvijenih, odnosno bogatih zemalja ili je u skupini zemalja u tranziciji ili nerazvijenih. Naime, sve zemlje se danas suočavaju sa tim pitanjem.

## TEORIJSKE ZNAČAJKE I DEFINIRANJE KORUPCIJE

Kao i svaki drugi složeni fenomen, korupcija se može definirati na različite, često alternativne načine. Prihvatljiva definicija korupcije treba da se zasniva na pristupu poznatom kao metodološki nominalizam, tj. na uspostavljanju konvencije u pogledu toga šta se označava pojmom korupcije, kako bi se istraživači lakše sporazumjeli i eventualno usuglasili, ako ne već i o samim uzrocima i posljedicama korupcije, ono barem o predmetu istraživanja. Značenje i

definiranje korupcije predstavljeni su i obrađene u tri tematske jedinice: **1.) pojam i karakteristike korupcije, 2.) uzročnici i faktori korupcije, 3.) vrste korupcija.**

## **POJAM I KARAKTERISTIKE KORUPCIJE**

Korupcija je zlouporaba povjerenih ovlasti radi osobne koristi. Prisutna je u poduzećima i svim institucijama, kako u njihovom vanjskom poslovanju tako i unutarnjem. Korupcija se od prvih proučavanja te pojave povezuje uz obavljanje javne vlasti i zlouporabu iste. Razvojem društva, saznanja i shvaćanje ove pojave šire se na sve aspekte organiziranog djelovanja društva. Korupcija će se obraditi u tri jedinice: **1.) pojam i elementi korupcije, 2.) podaci, percepcija i iskustva sa korupcijom, 3.) povijesni i strukturni faktori.**

### **Pojam i elementi korupcije**

Postoji cijeli niz definicija koje opisuju fenomen korupcije, kako u javnom sektoru tako i u gospodarstvu. Korupcija je u najširem smislu svaki oblik zloupotrebe ovlasti radi osobne ili grupne koristi bilo da se radi o javnom ili privatnom sektoru. Sama riječ potiče od latinske riječi "corruptus", particip perfekta riječi "corrumpere", što znači "uništiti" ili "pokvariti", i kada se koristi kao pridjev doslovno znači: "potpuno uništen(o)/pokvaren(o)..."[1]. Također zanimljiva definicija korupcije jeste svakako i dr .Normana Borlaug, dobitnika Nobelove nagrade koji kaže: "Korupcija može da anulira sve ostalo što pokušavamo da uradimo." No, vjerovatno narazumljivija i najkraća je definicija Transparency Internationala[2]: korupcija je zlouporaba povjerenih ovlasti radi osobne koristi. Na planu definiranja korupcije vlada poprilično šarenilo, pa kako u polušaljivom tonu navodi Jain (2001a), svatko tko piše o korupciji želi i da je definira, odnosno da ostane zabilježen po vlastitoj definiciji korupcije[3].

Pravni kriteriji za definiranje korupcije su veoma jasni i jednostavni – korupcija je sve ono što je zabranjeno nekim općim pravnim aktom, najčešće zakonskim, a ponekad možda i podzakonskim. Sukladno tome, svako ponašanje koje nije eksplicitno zabranjeno, bez obzira na njegov konkretan sadržaj ili odlike, jednostavno nije korupcija, a svako nepoštivanje odgovarajućih zakonski definiranih standarda predstavlja korupciju. Ovakvo definiranje ima velike praktične prednosti:

jednostavno je, nesporno je (bez obzira da li se neko slaže sa sadržajem zakona ili ne), svima razumljivo i u praksi se lako provodi, budući da su nesporne institucije nadležne za njegovo provođenje i veoma su jasni procesi utvrđivanja činjeničnog stanja i donošenja relevantnih odluka. No, u analitičkom pogledu, pravni kriteriji za definiranje korupcije ne nudi mnogo. Prvo, *ex ante* se ne saznaje ništa o tome šta je sadržaj pravne norme, a kada se to sazna, ostaje nepoznato zbog čega se zakonodavac odlučio baš za takav sadržaj pravne, odnosno zakonske norme. Drugo, zakoni mogu da se mjenjaju usljed političkog pritiska, tj. da se nešto proglasi ili ne proglasi za korupciju, poput onoga kojim je filipinski predsjednik Marcos promjenio ustav svoje zemlje, kako bi legalizirao vlastitu pljačku državne imovine (Carbonell- Catilo, 1985) [4].

### **Podaci, percepcija i iskustva sa korupcijom**

Ankete za prikupljanje podataka i druge analize korupcije još uvijek su relativno oskudne. Istraživanjem koje su sproveli EBRD i Svjetska banka „Poslovno okruženje i uspješnost rada poduzeća” (BEEPS) – ponovljeno istraživanje provedeno 2002. i 2005. godine u zemljama u tranziciji u centralnoj, južnoj i istočnoj europskoj i Zajednici nezavisnih država – učinjen je pokušaj da se opišu kretanja u oblasti prepreka za biznis, uključujući korupciju sa kojom se suočavaju privredna društva. Percepcija o određenom fenomenu može se smatrati ishodom procesa u kojem osoba obradi i procijeni neku informaciju, bilo da se ona temelji na neposrednom ili posrednom iskustvu. Stavovi građana o korupciji su stoga završni ishod složenog procesa pri čemu je vrsta informacije koja im je dostupna upravo prvi faktor koji utječe na njihov stav. Mediji obično igraju veliku ulogu u oblikovanju javnog mišljenja kada, primjerice, usmjeravaju pažnju na određene slučajeve korupcije, dok neke druge zanemaruju. A istu informaciju različiti ljudi mogu različito interpretirati, ovisno o njihovom kulturnom nasljeđu, vrijednostima, socio-ekonomskom statusu, zanimanju i drugim varijablama.

Percepcije o korupciji, dakle, ne mjere samu korupciju, već mjere psihološki učinak korupcije na populaciju. Ovo anketno istraživanje fokusirano je na stvarna iskustva sa sitnom korupcijom, ali za procjenu vjerojatnosti odvijanja korupcijskih praksi važno je razumjeti kako korupciju percipiraju građani: što je veća percepcija o prisutnosti korupcije, veća je i vjerojatnost da će se određene prakse održati i razviti dalje. Ukoliko postoji pretpostavka da je potrebno dati mito da se nešto postigne, veća je vjerojatnost da će mito doista biti zatraženo ili ponuđeno. Korupcijske

prakse, uključujući podmićivanje, potiču percepcije o korupciji, a te percepcije, zauzvrat, potiču korupciju[5].

### **Povijesni i strukturni faktori**

Velika se pažnja mora posvetiti tumačenju današnje stvarnosti kroz prizmu povijesnog iskustva ili strukturalnih faktora. Na primjer, malo je dokaza da povijesno jake plemenske veze još uvijek igraju istaknutu ulogu u političkim, društvenim i ekonomskim odnosima. Upravo je suprotno. Ljudi koji nominalno pripadaju istom plemenu bivaju duboko podijeljeni po političkim pitanjima, s tim što je najsvježije takvo pitanje-pitanje nezavisnosti bilo najkonfliktnije.

Ponajprije, centralizovana državna uprava i drugi atributi moderne državnosti relativno su novijeg datuma.

### **Uzročnici i faktori korupcije**

Nobelovac Gary Becker napisao je u svojoj kolumni u *Business Weeku*: „Ukoliko ukinemo državu, ukinuli smo i korupciju!”[6]. Prva konstatacija jeste da, shodno najprikladnijim definicijama korupcije, ona može da se odvija i u privatnom sektoru, praktično u svim situacijama u kojima postoji agencijski problem. Druga konstatacija leži u domenu normativne analize – da li je zaista poželjno da se ukida država da bi se ukinula korupcija? Da li će se platiti previsoka cijena za eliminiranje korupcije? U jedinicama koje slijede analizirat će se najznačajniji faktori koji uvjetuju korupciju, a to su[7]: **1.) renta, 2.) pravna država, 3.) pritisak javnosti: mediji i društvo, 4.) ekonomske nejednakosti, 5.) ostali uzroci.**

### **Pravna država**

Svaki vid korupcije jeste kršenje zakona i zakonskih propisa, odnosno predstavlja u svakoj zemlji krivično djelo koje spada u kriminal. Kako bi se ublažio stupanj kriminala i kriminalnih radnji kao odgovor na alternativne teorije kriminala nastala je ekonomska analiza kriminala. Ekonomska analiza kriminala zasniva se na pretpostavci da su kriminalci iracionalne osobe ili da su žrtve društvenog okruženja.

Korupcija je postala univerzalni problem, lokalne samouprave širom svijeta su, čini se, naročito podložne ovoj pojavi. U Japanu, na primjer, pokrajinske vlasti imaju tri puta više službenika nego centralna vlada, ali čak petnaest puta više prijavljenih slučajeva korupcije i četiri puta više kažnenih službenika.[8] U New Yorku, gubici od korupcije, samo u izgradnji škola, mjere se stotinama milijuna dolara. Općinama se često upućuju optužbe ne samo za loše upravljanje, već i za odljevanje državnih sredstava u privatne džepove. Te optužbe su raznovrsne koliko i aktivnosti općinskih organa.[9]

### **Pritisak javnosti: mediji i društvo**

Kada je riječ o korupciji, osnovna pitanja koja se postavljaju jeste: da li nerazvijenost dovodi do korupcije, ili je suprotno: dali korupcija dovodi do nerazvijenosti ?

Što sve dovodi do korupcije ? Prosmatrano može se govoriti o nekoliko čimbenika: razina obrazovanja, razina razvijenosti društvene zajednice, kakav je utjecaj slobodnih i nezavisnih medija. Potvrdu za utjecaj medija na korupciju su donijeli Brunetti i Weder (2003.g.) u svom članku naslova „Slobodna štampa je loša vijest za korupciju“. Prema ovoj činjenici zemlje koje imaju veliki stupanj razvijenosti slobodne štampe imaju šansu za manjim stupnjem korupcije. Vjerovatnoća otkrivanja korupcije u ovom slučaju je velika što dovodi do povećanja očekivane kazne. Međutim, u zemljama u kojima vlada manja sloboda medija veće su šanse za korupcijom.

Uloga medija osim što može doprinjeti samnjenju korupcije, može u velikoj mjeri i odmoći. Ukoliko u zemlji nepostoji korumpirana vlada, a mediji u cilju povećavanja prihoda, započnu sa lažnim izvještajima o korupciji mogu potaknuti postojeću vladu koja nema odgovora na lažne optužbe medija za korupciju da se ipak okoriste u neizlaznoj situaciji i započnu sa korupcijom. U pogledu snažnog utjecaja medija na korupciju izvučen je zaključak koji govori da bi konkretne korake mogla donijeti samo snažna interesna grupa-odnosno moćni pojedinci koji čak i direktno posjeduju medije.

### **Ekonomске nejednakosti**

Mnogi autori su se bavili pitanjem dvosmjerne veze između ekonomske nejednakosti i korupcije. Autor Alam [10] iz 1997.g. usredotočio se na poteze kojima se izbjegava odnosno onemogućava

korupcija, točnije na slučajeve iznuđivanja i mogućnosti koje stoje na raspolaganju žrtvi tog iznuđivanja-odnosno osobi koja treba da plati mito. Sljedeći autor koji se bavio tim pitanjem jeste Husted 1999.g. koji napominje da manji stupanj nejednakosti odražava postojanje srednje klase, međutim to mišljenje je označeno kao neuvjerljivo. Dabla-Norris i Wade 2002.g. su formulirali model koji se zasniva na teoriji alternativne alokacije ljudskog kapitala između produktivnih djelatnosti i djelatnosti traganja za rentom. Američki autori Glaeser i Shleifer 2003.g. pružaju zanimljivo objašnjenje prelaska sa dominacije običajnog prava, na režim državne regulacije putem zakona. Korak dalje je otišao Glaeser koji je sačinio formalni model korupcije u pravosuđu kao specijalni slučaj potkopavanja institucija od strane bogatih i moćnih.

Jedan od najznačajnijih radova zasnovan je na racionalnoj teoriji veličini vlade. Model su donijeli autori Alesina i Angeletos 2005.g. i smatraju da veća vlada uvećava mogućnosti za korupciju koja može da dovede do porasta potražnje za redistributivnim politikama koje su namjenjene za ispravljanje nejednakosti i nepravde usred korupcije. Ipak u posljednje vrijeme popularno je tražiti uzroke korupcije u ekonomskoj nejednakosti, no teško da će umanjnjem ekonomskih nejednakosti dovesti do umanjenja korupcije.

### **Ostali uzroci**

Postoji cijeli niz faktora koji su također uzročnici korupcije. Jedan od njih koji je vrijedan spomena jeste svakako kultura i tradicija. Djelovanje ovog faktora zasniva se na pretpostavci da su zemlje većeg stupnja heterogenosti sklonije velikim redistributivnim programima u odnosu na etnički homogene zemlje. Drugi važan faktor jeste politički sustav i demokracija. Demokracija posjeduje mehanizme kojima se može uspostaviti otpor korupciji: otvorenost društva, mogućnost slobodne rasprave na temu vlasti i njenog ponašanja, izbori i redovito polaganje računa putem demokratskih mehanizama, javnost vlade i odgovarajući uvidi javnosti u državne poslove, sloboda medija, nezavisno sudstvo i sl.

Sljedeći faktor jeste poticaji državnim službenicima. U većini slučajeva se male plaće državnih službenika smatra kao jedan od ključnih uzroka korupcije, pa se stoga i značajno povećavanje tih plaća predlaže kao ključni element svake strategije u borbi protiv korupcije. Posljednji faktor važan spomena jeste veličina države i njen stupanj i karakter državne intervencije.

Kada je riječ o faktorima korupcije posebno treba istaknuti [11]:

*1. Ekonomske faktore:*

- a. Velike ovlasti državnog aparata
- b. Monopolski položaj privrednih subjekata
- c. Nedostaci u poreskom sustavu i sustavu radnih odnosa

*2. Politički faktori:*

- a. Nepostojanje kontrole političke elite i povezanost centara ekonomske i političke moći
- b. Oportunizam i namjera da se zloupotrebom položaja dođe do materijalne koristi
- c. Nedostatak nezavisnih medija

*3. Ostali faktori:*

- a. veličina javnog sektora,
- b. privatizacija,
- c. kvalitet regulacije,
- d. stupanj konkurencije,
- e. centralizacija,
- f. spol,
- g. zemljopisni položaj i povijest

## **EKONOMSKE I ALTERNATIVNE TEORIJE KORUPCIJE**

Prethodna poglavlja bavila su se većinom definicijama korupcije. Iako postoji cijeli spektar definicija za učinkovito rješavanje tih problema, potrebno je sprovesti borbu protiv korupcije. Borba protiv korupcije treba biti koordinirana i promišljena od strane međunarodnih, nacionalnih i lokalnih partnera koji koriste isti jezik i slažu se u pitanju njenog značenja. Kada govorimo o

značenju korupcije možemo govoriti sa dva aspekta: **1.) ekonomske teorije korupcije**, te **2.) alternativne teorije korupcije**.

### **Ekonomske teorije korupcije**

#### **Renta i teorija traganja za rentom**

O renti je već ranije bilo riječi. Renta predstavlja prihod vlasnika koji je iznad oportunitetnog troška, bez obzira o kojem proizvodnom faktoru je riječ: rad, kapital ili zemljište. Međutim, sadržaj pojma traganja za rentom je malo kompliciranije. Najbolji prikaz može da se prikaže na primjeru administrativnog monopola (monopola stvorenog državnim intervencijom). Osim stvaranja monopola ovdje može da se radi i o drugim ograničavanjima konkurencije, što također dovodi do stvaranja rente (npr., dozvole za uvoz i izvoz, licence za određene djelatnosti, profesionalne dozvole). Prema definiciji rente, oportunitetni troškovi su pokriveni, promjena iznosa rente sama po sebi neće dovesti do realokacije resursa. Drugim riječima, renta se može preraspodjeliti, odnosno oduzeti, a da to, načelno posmatrano, ne dovede do realokacije resursa i napuštanja grane u kojoj je ta renta prisvojena.

#### **Teorija transakcijskih troškova**

Svaka razmjena na tržištu nije besplatna, ona ima svoje troškove, koji moraju biti pokriveni. Troškovi su posljedica razmjene koja je sačinjena na temelju ugovora između dvije zainteresirane strane. Ti troškovi mogu da se pronađu u vidu: troškova pronalaženja druge ugovorne strane s kojom će biti izvršena razmjena, trošak pripreme ugovora, trošak informiranja, trošak pregovaranja kojim će se doći do samog sadržaja ugovora, trošak nadgledanja ispunjavanja ugovora te troškovi koji se nemogu predvidjeti unaprijed odnosno troškovi do kojih će se doći prilikom ispunjavanja ugovora.

Iz navedenih činjenica vidljivo je da su transakcijski troškovi raznovrsni i mogu da variraju od jedne transakcije do druge. Nadalje, primjer: jednostavnije transakcije se često ponavljaju te je u toj situaciji na jednostavan način moguće nadgledati ispunjenje ugovorenih obaveza. S druge strane transakcije složenije karaktera koje se ne ponavljaju često na teži način je moguće pratiti.

Transakcijski troškovi sami po sebi ne stvaraju vrijednost, kako za privredne subjekte, tako i za društvo u cjelini. Osnovni uvjet povećanja ekonomske efikasnosti svodi se na minimizaciju transakcijskih troškova, odnosno minimizaciju transakcijskih troškova za dati intenzitet razmjene, odnosno tržišnih transakcija. Transakcijski troškovi ovise o tome kako će se organizirati određena razmjena, odnosno na koji će se način obaviti određena privredna aktivnost. Situacija gdje su transakcijski troškovi manji, dovodi do zaključka da će se aktivnost organizirati na tržištu. Odnosno razmjena će se izvršiti između poduzeća koja su specijalizirana za proizvodnju određenih komponenti i poduzeća proizvođača gotovih proizvoda.

Suprotno od navedenog, u slučaju visokih transakcijskih troškova, dolazi do tzv. vertikalne integracije. Umjesto da poduzeće nabavlja svoje inpute, počinje samo da ih proizvodi.

Problem visokih transakcijskih troškova riješen je tako što nema tržišne razmjene, odnosno tržišnih transakcija.[12]

### **Teorija simetrije informacija**

Smatra se da svako racionalno odlučivanje ovisi od korisnosti informacija. Informacije su dosta ograničene, razloge za to vidi se u činjenicama da: prvenstveno informacije se razlikuju u pouzdanosti, informacije zastarijevaju velikom brzinom, dostupnost informacijama je skupa, informacije se u većini slučajeva prikupljaju do razine gdje je granična korist od informacija veća od graničnih troškova prikupljanja, također jedno od ograničenja predstavlja i prerada informacije koje koristimo prilikom donošenja odluke te za upotrebu informacije smatra se da je potrebno posjedovati određenu razinu inteligencije, odnosno obrazovanja.

Suprotno ograničenjima koje donosi informacija, prednosti su velike. U situaciji, odnosno mogućnosti uočavanja pojedinih stvari ili situacija bolje od drugih dovest će nas do pojma asimetrije.

Pojam asimetrije informacija mogu dovesti do značajnih promjena na tržištu. Jedina prepreka tomu jeste tzv. negativna selekcija koja dovodi do istiskivanja proizvoda, odnosno situacije gdje loši proizvodi mogu istiskati dobre proizvode sa tržišta. Međutim, postoje različiti oblici pomoću kojih se u manjoj ili većoj mjeri mogu otkloniti oblici asimetrije informacija. Iako ti oblici

osiguravaju transakcije na tržištu, oni posjeduju i svoje troškove: potreba za angažiranjem realnih resursa.[13]

### **Agencijska teorija**

Agencijska se teorija ogleda u objašnjavanju tzv. agencijskog problema između vlasnika odnosno odgovorne strane i agenta. Najlakši način za taj opis jeste: sklapanje ugovora na osnovu kojega se definišu ugovorne obveze za obje strane. Vlasnik povjerava agentu određene zadatke, kao i ovlasti za obavljanje tih zadataka. Agent treba da taj posao obavi na najbolji način i u najvećem interesu za vlasnika. Međutim, do problema dolazi kada interesi agenta nisu u skladu sa interesima vlasnika, te nastaje situacija realizacije vlastitih koristi od strane agenta na štetu vlasnika.

Agencijska teorija opisiva je i na primjeru poslovanja određene tvrtke u kojoj vlasnik postavlja cilj maksimizacije profita i korisnosti u kojoj uživa, agent je odovoran za ostvarivanje tog cilja ali u tome želi da maksimizira korisnost koju on uživa, povećavanjem plaće i drugih povlastica, a sve to umanjnjem svog radnog napora zamjenom rada okoline. Također, načešći primjer objašnjenja agencijske teorije leži i u situacijama monopola. U ovoj situaciji agenti su u boljoj situaciji od vlasnika, iz razloga raspoloživosti informacijama.

Kada je riječ o javnom sektoru agencijski problem treba tražiti u političkom životu, bez obzira da li su vlasnici u ovom slučaju birači, ili izabrani predstavnici naroda.

### **Teorija javnog izbora**

Teorija javnog izbora bavi se objašnjavanjem kako se donose određene odluke u javnom sektoru. Ova teorija u analizi javnog izbora za analizu političkih aktivnosti koristi metodologiju ekonomske znanosti. Ova teorija identificira poticaje kojima su izloženi pojedinci odnosno oni koji donose političke odluke, te mehanizme kojima se uspostavlja (politička) ravnoteža, kao i posljedice te ravnoteže.

Pretpostavka kojom se vodi ova teorija jeste racionalnost u pogledu svakog igrača. Formuliranje i provođenje određenih državnih politika predstavlja ponudu usluga pri formiranju odgovarajućeg

okvira društvenog, i privrednog života. Političari se nalaze na strani ponude takvih usluga. Na strani potražnje tih usluga nalazi se biračko tijelo te različite interesne grupe.

Uspješnom razmjenom na tržištu političari pružaju svoje usluge zastupanja parcijalnog interesa određene grupe, odnosno na taj način realiziraju direktno svoj utjecaj na formuliranje državnih politika koje su u skladu sa parcijalnim interesom grupe koju zastupaju. Najveći problem jeste kako razlikovati parcijalni od općeg interesa. Potražnja za uslugama utjecaja na državnu politiku nalazi se na strani interesnih grupa. Iako su parcijalni interesi suprotstavljeni jedni drugima, interesne grupe konkuriraju jedna drugoj. Proizvod njihove aktivnosti je funkcija političkog utjecaja, koja za svoj argument ima količinu resursa uloženi u organiziranje interesne grupe, odnosno u pribavljanje političkih usluga u pogledu formuliranja državnih politika.

Povećanje apsolutnog političkog utjecaja jedne interesne grupe dovodi do pada političkog utjecaja druge, konkurentne interesne grupe.[14]

### **Alternativne teorije korupcije**

Ova podjela se može posmatrati sa aspekta rasprostranjenosti korupcije, ali se to može učiniti i sa aspekta karaktera vlasti, odnosno korupcije u jednoj zemlji: da li su vlasti benevolentne ili kleptokratske, odnosno pljačkaške.[15]

### **Podjela sa aspekta rasprostranjenosti korupcije (benevolentne)**

Kada je riječ o korupciji s aspekta rasprostranjenosti treba napomenuti da se ona zasniva na pretpostavci da postoji s jedne strane vlasti, a s druge strane snažan odraz agencijske teorije. O agencijskoj teoriji je ranije već bilo govora, međutim mehanizam kojim nastaje korupcija objašnjava se upravo ovom teorijom iz razloga što agenti (državni službenici) ne služe interesu vlasnika (vlasti, odnosno izabраниh političara), već svojim osobnim interesima, dok s druge strane asimetrija u informacijama onemogućava vlastima da prisile agente da rade u njihovu korist.

U ovom vidu korupcije državni službenici (agenti) žele da maksimiziraju osobno blagostanje, iako to zapravo nema nikakve veze sa mandatom koji su dobili od vlasti. Ovdje treba napomenuti da ne postoji nikakav dosluh između vlasti i agenta, u ovom slučaju vlast jednostavno nije obaviještena o agentovim kretanjima.

### **Podjela sa aspekta karaktera vlasti (kleptokratske)**

Podjela sa aspekta karaktera vlasti neizbježna je posljedica političkog procesa, ne uzimajući u obzir da li se radi o korupciji nultog nivoa ili korupciji koja je u potpunosti zavladała jednim društvom. Korumpirani državni službenik je samo posljedica, a ne uzrok korupcije, na ovaj način državni službenik prisvaja rentu. Ovaj pristup je okarakteriziran na način da: vlast donosi propise, odnosno politike kojima se uvodi režim dozvola. Za dodjelu dozvola zaduženi su državni službenici koji to čine na način da su u dosluhu sa vlastima/političarima. Međutim, treba naglasiti da se dosluh odnosi na izbor, odnosno način izbora koruptora kojemu će biti dodjeljena usluga, odnosno dozvola za obavljanje djelatnosti. Drugim riječima ta suradnja se odnosi na raspodjelu prihoda od korupcije-mita. Korumpirani državni službenici za sebe zadržavaju određeni dio mita ili prisvojene rente, dok najveći dio odlazi vlastima/ političarima na vlasti.

### **MEHANIZMI KORUPCIJE I MJERENJE KORUPCIJE**

Pojam korupcije odnosi se u većini slučajeva na razmjenu u kojoj su aktivno uključene dvije strane. Međutim, da bi se moglo doći do stavke borbe protiv korupcije, potrebno je istražiti mehanizme te transakcije, odnosno način na koji se odvija razmjena i izmjeriti razinu korupcije. To će se obraditi u sljedeće tematske jedinice: **1.) mehanizmi korupcije i 2.) mjerenje korupcije.**

#### **Mehanizmi korupcije**

Kada isključivo govorimo o mehanizmima korupcije, odnosno razmjene između korupcijskih poslova, potrebno je napomenuti da taj ugovor između dvije zainteresirane strane može da bude sklopljen pod prisilom (u slučaju korupcije bez dosluha), ili prava slobodna volja (slučaj korupcije sa dosluhom). Da bismo istražili mehanizme korupcije potrebno je da istražimo načine: **1.) sklapanja korupcijskog ugovora, 2.) ispunjavanje ugovornih obaveza, 3.) troškovi koji nastaju po ispunjenju ugovora i 4.) rezultati mehanizma korupcije.**

### **Sklapanje korupcijskog ugovora**

Kako bi došlo do sklapanja korupcijskog ugovora potrebno je da postoji zakon ponude i potražnje za korupcijskim uslugama. Pri sklapanju ovakve vrste ugovora poželjno je da cijena usluge na strani ponude bude jednaka ili manja od cijene na strani potražnje za korupcijom. Odnosno da mito koji je potencijalni kupac spreman da ponudi, odnosno proda uslugu bude manji ili jednak najvećoj cijeni koju je koruptor spreman da kupi uslugu. Prilikom sklapanja ugovora ukoliko je razmjena u skladu sa zakonom, pronalazak poslovnog partnera može da se obavi i javno. Najčešći primjer jeste promidžbeni program odnosno reklama. Međutim, ako je u pitanju heterogenost u proizvodima povezivanje poslovnih partnera morat će se obaviti drugim putem. U ovom slučaju povezivanje se najčešće vrši putem sajмова, elektronske mreže i sl. Također, može da se dogodi situacija ulaska potencijalnog posrednika u korumpiranom sklapanju ugovora. Uvođenje posrednika zasniva se na pretpostavci da posrednik savršeno raspolaže informacijama od strane koruptora u pogledu pronalaska potencijalne druge strane ili u pogledu pronalaska državnog službenika koji je sklon korupciji i poznavanju njegove cijene uključivanja u korupcijski ugovor.

Visoki transakcijski troškovi predstavljaju prepreku pri ulasku, odnosno dovode do smanjenja broja potencijalnih partnera, pa time i do povećanja stupnja centralizacije korupcije.[16]

### **Ispunjenje ugovornih obaveza**

Korupcija je pravno ništav ugovor. Pravno ništav ugovor znači da se niti u jednom trenutku nemože zvati pravosuđe ukoliko dođe do neispunjenja ugovornih stavki. Ovu stavku jako dobro poznaju strane u koruptiranom ugovoru, tako da se stvaraju poticaji dvije vrste. Prvo su poticaji za oportunističko ponašanje, odnosno maksimizacija vlastite koristi na štetu druge strane u ugovoru, drugi su poticaji da se pronađu mehanizmi koji drugoj ugovornoj strani stvaraju poticaje da ispune svoje obaveze.

Uvođenje posrednika u posao, odnosno sklapanje dva ugovora umjesto jednog (jedan između korumpiranog i posrednika, drugi između posrednika i koruptora) neće riješiti problem, barem ne u mjeri u kojoj posrednik može da riješi problem pronalaženja partnera za korupcijsku

transakciju. Razlika je samo u tome što se pojavljuju dva ugovora i dvije transakcije. Jedna od njih je svakako koruptivna, sa svim navedenim problemima izvršenja ugovornih obaveza, a druga je na ivici zakona. Posrednik, međutim, ponekad može da bude i garant sporazuma. Da bi postao garant, posrednik mora da ima djelotvorne mehanizme kojima može da osigura prinudno izvršenje obaveza između dvije ugovorne strane.[17]

### **Troškovi po ispunjenju ugovora**

Ugovorom koji je sklopljen po zakonu, po izvršenju svih ugovorom predviđenih obaveza neće se dogoditi ništa. Međutim, ugovorom koji je sklopljen mimo zakona, odnosno korupcijskim ugovorom pri završetku ugovora postoje dvije opcije.

Prva opcija odnosi se na zaključivanje ugovora na način koji je unaprijed dogovoren, odnosno ispunjavaju se sve ugovorne stavke. Ovaj oblik pogodan je za obje strane. Međutim druga opcija odnosi se na moguće probleme. Ti problemi mogu nastati u situaciji u kojoj jedna od ugovornih strana ne ispunjava ugovorom dogovorene obaveze. Svaka od ugovorenih strana raspolaže informacijama koje mogu biti pogubne za drugu stranu. Ukoliko dođe do postojanja poticaja ili motiva jedne strane od učesnika može da rezultira prijavom korupcijske radnje nadležnim organima. Taj poticaj ili motiv može da bude okarakteriziran na više načina. Jedan od načina jeste stjecanje reputacione koristi, međutim motiv može da bude i osveta ili novčani iznos.

Također, najuvjerljivija obrambena strategija je napad: Bolje da ja prijavim njega, prije nego on prijavi mene. Vidljivo je da nema dobrih rješenja za probleme koji nastaju poslije završetka korupcijskog ugovora. U osnovi, postoje samo dva efikasna rješenja. Jedno je stalno obnavljanje korupcijskih djelatnosti sa starim ugovornim partnerom. Drugo je da se uopće ne stupa u korupcijske odnose.[18]

### **Rezultat mehanizma korupcije**

Slučaj korupcije odnosi se na slučaj postojanja konkurencije više koruptora koji se natječu za dobijanje odgovarajuće korupcione usluge i stjecanje prednosti, odnosno dobijanje rente.

To ne znači da će se ta konkurencija zaista i dogoditi, odnosno da će se svi zainteresirani upustiti u korupcijsko nadmetanje, odnosno u korumpiranje državnih službenika.

Ukoliko postoji samo jedan koruptor, pitanje je da li on sam zna da je jedini. Za ponašanje konkurenata je bitno da li oni znaju da postoji konkurencija ili ne. Ukoliko konkurencije nema, a oni to ne znaju, ponašaće se kao da konkurencija postoji.

Ukoliko, postoji savršena informiranost koruptora o njegovim konkurentima, odnosno ukoliko ne postoji asimetrija informacija, koruptor će znati da nema konkurencije, te će se situacija svoditi na situaciju bilateralnog monopola, gdje ne postoji jednoznačno endogeno rješenje, nego se ravnoteža uspostavlja na osnovu pregovaračke snage koruptora i korumpiranog.[19]

### **Mjerenje korupcije**

Najčešće pitanje koje se postavlja jeste kako spriječiti korupciju. Da bismo mogli poduzeti ili predložiti određene mjere za borbu protiv korupcije potrebno je na nekakav način omogućimo mjerenje korupcije. Prilikom razmatranja mjera za korupciju treba naglasiti odnosno uzeti u obzir faktor skrivenosti. Skrivenost korupcije dovodi u pitanje i mogućnost mjerenja korupcije. Prilikom mjerenja korupcije polazi se od: **1.) osnovnih pitanja, 2.) objektivnih i subjektivnih pokazatelja, 3.) percepcije ili iskustva, 4.) izvornih pokazatelja korupcije, 5) kompozitnih pokazatelja korupcije i 6.) novih pokazatelja korupcije**

### **Osnovna pitanja**

O definiranju korupcije, uzrocima, pokazateljima, mehanizmima postoje razne rasprave između različitih autora, međutim svi naglašavaju da je osnova povezanost pokazatelja korupcije i njene definicije. Međutim do zaključka o povezanosti nemože se doći. Razlozi su brojni: prvenstveno ne postoji univerzalna definicija korupcije. Također, velika razlika se javlja kod pokušaja definiranja što sve točno treba ubrojati u korupciju.

Analizom dostupnih pokazatelja korupcije dolazi se do zaključka da ne postoji direktna veza između pojedinog pokazatelja i određene definicije korupcije. U slučaju pojedinih pokazatelja koji se zasnivaju na anketi, analizom pitanja (ukoliko su ona dostupna javnosti) može se donjeti posredan zaključak o definiciji korupcije koja je prihvaćena. Osim nemogućnosti utvrđenja

namjene korupcije i vrsta korupcije u konačnici, postavlja se pitanje da li se pokazatelj korupcije odnosi na rasprostranjenost (frekvenciju) korupcije ili na njen intenzitet, mjereno ukupnom vrijednošću korupcionih poslova.[20]

### **Objektivni i subjektivni pokazatelji**

Objektivni pokazatelji korupcije ili bilo kog drugog fenomena jesu oni u kojima nema mjesta za bilo kakvu subjektivnu procjenu. Ogroman broj ekonomskih pokazatelja upravo su pokazatelji te vrste [21]: bruto domaći proizvod, stopa štednje, ukupne investicije, suficit/deficit platnog bilansa. Također, objektivni pokazatelji mogu da se koriste i u situacijama mjerenja specifične, sektorske korupcije kao što je slučaj javnih nabava. Za razliku od objektivnih pokazatelja subjektivni pokazatelji se zasnivaju na nečijem osobnom viđenju korupcije.

Nezavisno od navedenih, nepremostivih problema vezanih za objektivne pokazatelje korupcije, subjektivni pokazatelji imaju jednu veliku prednost: subjektivni pokazatelji korupcije, nezavisno od metodoloških teškoća vezanih za objektivne pokazatelje, imaju svoje puno opravdanje. Međutim pitanje je: na čemu je to subjektivno viđenje zasnovano, da li se odnosi na percepciji ili na vlastitom iskustvu?[22]

### **Percepcija ili iskustvo**

Realno gledajući u usporedbi percepcije ili iskustva svatko bi odabrao iskustvo. Međutim, slučajnim izborom pojedinca može se dogoditi situacija negativnog odgovora, odnosno možda upravo taj pojedinac nije imao nikakvih iskustava sa korupcijom ili se nikada nije našao u takvoj poziciji. Njegov negativni odgovor, imat će negativan odraz na postavljenu teoriju. Stoga se uspostavlja tradicija ispitivanja isključivo poslovnih osoba, dok se ispitivanje domaćinstava provodi u sve manjoj mjeri. Anketiranje se provodi sa osobama koje dolaze isključivo iz sfere biznisa vodeći se činjenicom da su te osobe ili sudjelovale ili su se našle u situaciji gdje bi mogli biti druga strana korupcijskog ugovora. Provodioci anketa smatrajući da će od ovih ispitanika dobiti točan odgovor, u startu čine grešku. Poslovne osobe u većini slučajeva ne želi temeljiti svoje odgovore na bazi iskustva, jer se na taj način stavljaju u poziciju da na neizravan način potvrđuju svoje sudjelovanje ili mogućnost sudjelovanja u korupciji. Stoga anketari u posljednje

vrijeme pribjegavaju preformuliranju pitanja. Međutim, preformulacija pitanja ima svoje troškove. Naime, radi se o tome da preformuliranjem pitanja ispitaniku se daje mogućnost da umjesto odgovora na temelju iskustva imaju mogućnost da sada odgovaraju na temelju percepcije, odnosno reformulacijom pitanja, oni daju odgovore prema svom osobnom mišljenju.

Ukoliko se pokazatelj korupcije dobija previše na osnovu percepcije, a premalo na osnovu iskustva, ulazi se u rizik nekompetentne percepcije. Takva percepcija je, načelno posmatrano, nekompetentna i nepouzdana, budući da zavisi od određenog broja faktora koji nemaju veze sa nivoom, odnosno stupnjem korupcije u jednoj zemlji.[23]

### Izvorni pokazatelji korupcije

Izvorni pokazatelji korupcije su oni pokazatelji koji se zasnivaju na vlastitim istraživanjima, ne uzimajući u obzir da li je riječ o vlastitoj anketi ili ekspertnoj ocjeni. Najbolji primjer dao je Transparency International koji je proveo anketu među domaćinstvima. Anketa je provedena na način da domaćinstva odgovore na pet osnovnih pitanja, s činjenicom da svako pitanje razbija podpitanjima vezana isključivo uz područje gdje su iskusili korupciju. Najznačajniji izvorni pokazatelji korupcije, zajedno sa njihovim izvorom i obuhvatom, prikazani su na Tabeli br. 1 [24]

<i>Indikator</i>	<i>Izvor</i>	<i>Obuhvat</i>
World Bank Investment Climate Assessment	Anketa poslovnih ljudi	79 zemalja svijeta
World Economic Forum – Competitiveness Report	Anketa poslovnih ljudi	80 zemalja svijeta
IMD (Institute for Management Development)	Anketa poslovnih ljudi	49 zemalja svijeta
EBRD i World Bank BEEPS	Anketa poslovnih ljudi	24 zemlje u tranziciji
Gallup International u ime Transparency International	Anketa poslovnih ljudi	21 zemlja u tranziciji
Pricewaterhouse Coopers Opacity Index	Anketa poslovnih ljudi i eksperata	34 zemalje svijeta
International Crime Victim Survey	Anketa domaćinstva	
World Values Surveys	Anketa domaćinstva	
Global Corruption Barometer (Transparency International)	Anketa domaćinstva	62 zemlje svijeta
Economist Intelligence Unit (EIU)	Ekspertna ocjena	115 zemalja svijeta
Freedom House – Nations in Transit	Ekspertna ocjena	27 zemalja u tranziciji

International Country Risk Guide (ICRG)	Ekspertna ocjena	140 zemalja svijeta
World Market Research Centre (WMRC)	Ekspertna ocjena	122 zemalje svijeta
World Bank Country Performance and Institutional Assessment (CPIA)	Ekspertna ocjena	83 zemlje članice IDA-e
Columbia University State Capacity Survey	Ekspertna ocjena	121 zemalja svijeta

### Kompozitni pokazatelji korupcije

Pokazatelji korupcije, koji se najčešće upotrebljavaju u empirijskim istraživanjima, jesu kompozitni pokazatelji korupcije, koji su nastali korištenjem, odnosno kombiniranjem više izvornih pokazatelja.[25]

Pri izračunavanju ili formuliranju kompozitnih pokazatelja koristi se nekoliko motiva: prvi jeste vezan za obuhvat izvornih pokazatelja korupcije, dok je drugi motiv vezan za umanjene grešaka ocjene korupcije. Sljedeći motiv vezan je za uvećavanje broja zemalja koje se posmatraju, odnosno zemalja za koji tražimo pokazatelj korupcije čime ćemo izravno povećati uzorak u empirijskim istraživanjima korupcije.

Dva najpoznatija kompozitna pokazatelja korupcije su: *Corruption Perception Index* (index koji objavljuje Transparency International) i *Control of Corruption Index* (index koji objavljuje World Bank Institute i koji se vezuje za rad tri autora Kaufmann-a, Kraay-a i Mastruzzi-a).

CPI je najpoznatiji suvremeni kompozitni pokazatelj korupcije. Da bi se izračunao CPI za jednu zemlju potrebno je da postoje najmanje tri izvorna pokazatelja korupcije. Kvalitete CPI kao pokazatelja korupcije su se već pokazali, tako da se on koristi u velikom broju empirijskih istraživanja. Međutim, upotrebu tog pokazatelja prate i kritike. Autor Galtung (2006) iznosi listu od nekoliko uobičajenih kritika na račun CPI. Ta lista može da posluži kao pogodan okvir za razmatranje osnovnih kritičkih primjedbi na CPI.

### Novi pokazatelji korupcije

Osnovni problem u dosadašnjim ostvarenjima u pogledu mjerenja korupcije leži u upornom traganju za jednim jedinstvenim pokazateljem korupcije, koji će biti nesporn i općeprihvaćen.

Motivi za ovakvom potragom su svakako jasni i nesporni. Idealno bi bilo da postoji samo jedan nesporan pokazatelj korupcije koji bi se koristio u svim empirijskim istraživanjima i koji bi omogućio konzistentno rangiranje. Problem je u tome što se jednim pokazateljem korupcije ne rješavaju svi problemi. Ne samo zbog mnoštva metodoloških problema postojećih izvornih i kompozitnih pokazatelja korupcije, koji dovode do njihove netočnosti i nepreciznosti, već i zbog oskudnosti informacija o korupciji koju nude takvi pokazatelji.[26]

## **EKONOMSKE POSLJEDICE KORUPCIJE I STRATEGIJA BORBE PROTIV KORUPCIJE**

Korupcija za sobom može ostaviti više vrsta posljedica. Posljedice mogu biti: ekonomske, političke i sl. U ovom poglavlju bit će riječi o: **1.) ekonomskim posljedicama korupcije i 2.) strategijama borbe protiv korupcije.**

### **Ekonomске posljedice korupcije**

Ekonomске posljedice korupcije mogu biti:

1. Sprječavanje razvoja tržišne ekonomije
2. Negativan utjecaj na konkurenciju
3. Smanjen priljev od investicija
4. Smanjenje ekonomskog rasta

Efekte korupcije na ekonomsku efikasnost u suvremenoj tržišnoj privredi treba sagledati prije svega preko njenih efekata na tržišne transakcije, odnosno na tržišnu razmjenu koja se, po samoj svojoj definiciji, zasniva na ugovorima. Bez tržišta, odnosno tržišne razmjene, nema ekonomske efikasnosti. Također, treba da se napomene da se ekonomska efikasnost, zasniva na društvenoj podjeli rada i specijalizaciji u obavljanju poslova, u kojoj sve veći broj različitih poduzeća obavlja sve veći broj različitih poslova za koje su se specijalizirali.

## STRATEGIJA BORBE PROTIV KORUPCIJE

Da bi došlo do korupcije, ukupne očekivane koristi od korupcijskog posla treba da budu veće od ukupnih očekivanih troškova. Veoma je opasno što postoji pozitivna sprega- povećanje državne intervencije dovodi do rasta korupcije, a rast korupcije dovodi do rasta potražnje za državnom intervencijom. Postoji optimalni nivo korupcije- onaj pri kome se izjednačavaju granične koristi od suzbijanja korupcije i granični troškovi borbe protiv korupcije.[27] Postoje razne strategije i pokušaji u borbi protiv korupcije, međutim, za dobru strategiju potrebno je imati: **1.) preduvjete, 2.) elemente i 3.) institucionalni aranžaman za sprovedbu strategije.**

### Elementi uspješne strategije

Kada je riječ o elementima uspješne strategije posebnu pažnju treba posvetiti: elementima koji umanjuju korist i elementima koji povećavaju troškove. [28]

Elementi koji umanjuju korist su:

1. Uklanjanje državne intervencije koja sputava konkurenciju
2. Eliminisanje administrativnih barijera
3. Reforma državne politike: deregulacija, liberalizacija, legalizacija tržišta, privatizacija, reforma politike javnih nabavki

Elementi koji povećavaju troškove su:

1. Politika plaća državnih zvaničnika (postojanje premije)
2. Zaoštavanje efektivne kaznene politike (veće kazne)
3. Povećanje transakcijskih troškova

### Institucionalni aranžmani za sprovedbu strategije

1. Reforme postojećih institucija
2. Stvaranje novih specijalizovanih institucija

Reforme postojećih institucija ima nekoliko prednosti. Prva jeste omogućavanje potpuno novih aranžmana, angažiranje novig zaposlenika, novi pristupi problemu korupcije koji su van državne službe. Druga prednost jeste stvaranje novog tijela koji omogućava primjenu državne službe na način da se uspostavi blagostanje u državi, gdje će društvenoj zajednici prioritet biti mirniji život nego ostvarenje profita. Treća prednost leži u odluci za formiranjem novih institucija, ukoliko se uoči činjenično stanje gdje većina državnih službenika uživa korupciju te nemaju namjeru i bezpotrebno se gubi vrijeme na njih, ova odluka je neminovna. Jedina loša karakteristika jeste dugotrajnost u procesu provedbe.

Stvaranjem novih specijaliziranih institucija može da bude atraktivno rješenje za vlasti koje žele da se suprostave korupciji. Takve vlasti formiraju nove institucije, ali uz činjenicu da pri tome ne moraju osigurati niti donijeti novi zakon, nemoraju finansirati te se time na tržištu radne snage ne može pribaviti odgovarajući kadar.

## ZAKLJUČAK

Kroz rad je prikazan šaroliki spektar u definiranju pojma korupcije. Odmah na početku to predstavlja veliki problem. Prvenstveno bi trebalo da se definira jedan pojam o fenomenu korupcije koji će biti prihvaćen na cjelokupnoj razini. Osim pojma korupcije potrebno je definirati i ostale pojmove i usuglasiti se sa tim. Naime, raznolikost koju nalazimo kod raznih autora u pokušajima definiranja uzroka, faktora, vrsta korupcije dovodi cjelokupno društvo odnosno društvenu zajednicu u još veće nedoumice. Činjenica jeste da analitičke podjele na različite vrste korupcije doprinose ekonomskim analizama i pronalasku boljih rezultata. Gledajući ponaosob uzroke, faktore, mehanizme jasnije se može uočiti i shvatiti korupcija, međutim, da bi se postigao jedan tačniji rezultat pogodan za društvo potrebno je u što manjem broju pristupiti definiranju pojedinih pojmova.

Taoder, problem prilikom mjerenja predstavlja ograničenje u sprječavanju korupcije. Njezina skrivenost je teško uočljiva i kroz taj problem prelamaju se i ranije iznesene činjenice i definiranja prvenstveno pojma korupcije, preko uzroka, vrsta, faktora i sl.

Sljedeći problem, a možda za društvo i najveći predstavljaju posljedice korupcije. Naravno mogući su različiti vidovi posljedica, ali ovdje je isključivo riječ o ekonomskim posljedicama. Ekonomski efekti su ogromni i nesporni i tu se misli na efekte do kojih dolazi prilikom upotrebe resursa potrebnih za rovođenje korupcije i alokacije resursa.

U konačnici dolazi se do strategije borbe protiv korupcije. Prethodno iznesene činjenice trebale bi biti dostatne za pronalaženje rješenja ili osnova za dobro planiranje odnosno za izgradnju strategije. Međutim, pored truda mnoštva autora svjedoci smo činjenice da je korupcija u velikom zamahu i da joj se još uvijek ne vidi kraj, što samim time potvrđuje i postavljenu hipotezu da bi za izlazak iz krize bilo potrebno posegnuti za oštrijim mjerama. Prvenstveno je potrebno poći od prevencije, jer je upravo ona najbolji vid borbe protiv korupcije. Čak i u situaciji kada se koruptivno ponašanje dogodi i bude otkriveno, šteta je već nastupila. Pod prevencijom se podrazumijeva ukupnost planski osmišljenih, organiziranih i poduzetih mjera kojima se nastoje ukloniti ili smanjiti izravni i neizravni uzroci kažnjivih ponašanja bez obzira da li je riječ o situacijskoj ili socijalnoj. Također, za uspješnu borbu potrebne su i druge mjere, koje mogu biti u vidu:

represije, edukacije, eliminacije javnih programa, reformu javnih programa, eliminiranje velikog stupnja sukoba interesa, poticaj konkurencije, plaće službenika, privatnih udruženja i neprofitnih organizacija, dobar sustav antikorupcijskih zakona, nezavisnost u vidu sudskih i tužilačkih ustanova, nezavisnost u pogledu antikorupcijskih agencija, većim stupnjem kontroliranja, transparentnosti informacija, kroz medije i provođenje anketa mišljenja društva, uspostavljanje mehanizama kao npr. mehanizmi isključivo za pritužbe, različiti antikorupcijski organi, pojačana uloga međunarodnih zajednica.

## LITERATURA

1. Alexander, D., Archer, S.: "European Accounting Guide, 4<sup>th</sup> Ed, Aspen Law and Business, New York, 2001.
2. Bartulović, M.: „Regulatorni okviri financijskog izvještavanja“, Nastavni materijal izkolegija Financijska analiza. Sveučilište u Splitu, Split, 2013.

3. Belak, V.: „Poslovna forenzika i forenzičko računovodstvo – borba protiv prijevare“, Belak Excellens d.o.o, Zagreb, 2011.
4. Belak, V. : „Profesionalno računovodstvo“, Deloitte, Zagreb, 2006.
5. Choi, F.D.S., Meek, G.K.: „International Accounting“, 5th edition, Pearson Prentice Hall, 2005.
6. Davis, G.B., Olson, M.H.: „Management information systems“, McGraw-Hill, New York, 1985.
7. Dmitrović Šaponja, Lj., Petković Đ., Jakšić J.: „Računovodstvo“, Ekonomski fakultet, Subotica, 2007.
8. Duraković, S.: „Financijsko izvještavanje: materijal za ispit“, Ekonomski fakultet u Sarajevu, Sarajevo, 2009.
9. Gill, P., Oluić, A.: „Interna revizija i kontrola“, Hrvatska zajednica računovođa i financijskih djelatnika, sekcija internih revizora, Zagreb-Vodice, 2010.
10. Gulin, D.: „Računovodstvo, financije i revizija u suvremenim gospodarskim uvjetima“, Hrvatska zajednica računovodstva i financijskih djelatnika, Sveučilišna tiskara, Pula, 2003.
11. Isaković - Kaplan, Š.: „Forenzično računovodstvo“, Štamparija Fojnica, Fojnica, 2016.
12. Jahić, M.: „Financijsko računovodstvo“, II dopunjeno izdanje, Udruženje revizora FBiH, Sarajevo, 2008.
13. Kennedy, R.D., Yarwood, McMullen, S.: „Financial statements: form, analysis and interpretation“, 6th Edition, Richard D. Irwin Inc, New York, 1973.
14. Klikovac, A.: „Financijsko izvještavanje u Evropskoj Uniji“, Mate, Zagreb, 2008.
15. Knežević, G.: „Analiza financijskih izvještaja“, Čugura print, Beograd, 2008.
16. Kumalić, J., Vujnović, Gligorić, B.: „Teorija i analiza bilansa“, Panevropski univerzitet Apeiron, Art Print, Banja Luka, 2010.
17. Radovanović R., Škarić-Jovanović K.: „Financijsko računovodstvo“, Ekonomski fakultet u Beogradu, Beograd, 2001.

18. Ranković, J., Ilić, G.: „Međunarodni standard finansijskog izveštavanja 1 primjena po prvi put“, „Cekos in“, Beograd, 2004.
19. Ramljak, B., Pavić, M.: “Računovodstvo, revizija i porezi u praksi“, 51. savjetovanje, Brela, listopad 2016.
20. Rezaee, Z., Riley, R.: „Prijevarena u finansijskim izvještajima“, Mate doo, Zagreb, 2010.
21. Schilit, H.M., Perler, J.: “Financial shenanigans”, 3. Prošireno izdanje, McGraw-Hill, New York City, New York, 2010.
22. Sanfor, C.: „Why Tax Systems Differ, A Comparative Study of the Political Economy of Taxation“, Fiscal Publication, Fiscal Publication, Bath, 2000.
23. Sikavica, P., Bahtijarević-Šiber, F.: „Leksikon menedžmenta“, Masmedia, Zagreb, 2001.
24. Sović, J., Kikanović, R.: „Računovodstveni inženjering poslovanja kompanija“, Off-set, Tuzla, 2014.
25. Sutton, T.: „Corporate Financial Accounting and Reporting“, Prentice Hall, Edinburgh, 2000.
26. Vukoja, B., Katić, B.: „Korporativno izvješćivanje, revizija i analiza“, Revident, Grude, 2013.
27. Žager, K., Mamić-Sačar, I., Sever, S., Žager, L.: “Analiza finansijskih izvještaja”, Masmedia, Zagreb, 2008.

#### **Članci, referati, studije:**

1. Aljinović Barać, Ž., Granić, M.: „Dragovoljno izvještavanje u godišnjem izvješću – Praksa hrvatskih menadžera“, Ekonomska misao i praksa, str.173-198, 2015, God 24, br.
2. Bešlić, I., Bešlić D., Zakić, V.: „Data mining tehnika za otkrivanje lažnog finansijskog izveštavanja“, Sinteza, Univerzitet Singidum, Beograd, 2014.

3. Škarić - K. Jovanović: Forenzičko računovodstvo - instrument zaštite interesa javnosti računovodstva, 13. Kongres Saveza računovođa i revizora Republike Srpske, na temu: "Računovodstvo, revizija i financije U uslovima globalne krize", Banja Vrućica, 2009,
4. Škarić Jovanović K: Kreativno računovodstvo-motivi, instrumenti i posljedice "Zbornik radova za 11. Kongres SRRRS", Banja Vrućica
5. Prevare u finansijskom izvještavanju –metode njihovog činjenja, otkrivanja, prevencije i istraživanja, Simeunović, N., Beograd, 2011
6. Vukoja B., Revizija finansijskih izvještaja i upravljanje rizicima u poduzeću, Finansijski propisi u praksi, Fircon, 02/2007
7. Vukoja B. ., Korporativno izvješćivanje, revizija i analiza, Revident d.o.o. Grude 2016 str 726.
8. Vukoja B., Uloga interne kontrole i revizije u prevenciji i otkrivanju finansijske prevare, Financing časopis sa Međunarodnom recenzijom, Banja Luka, 2012
9. Vukoja B., Prevare u finansijskom izvještavanju i metode njihovog činjenja, otkrivanja i prevencije, rad za Febrov simpozij 2013.
10. Vukoja B.“Razvoj forenzičnog računovodstva i revizije u BIH i otkrivanje prevara u finansijskim izvještajima“ Poslovni konsultant Finkonsult Tuzla 2018.



*Pregledni rad*

## KRIPTOVALUTE U FINANSIJSKIM IZVEŠTAJIMA PRIVREDNIH SUBJEKATA

Kosana Vićentijević<sup>1</sup>

### **SAŽETAK**

*Računovodstvo se prilagođava sve većim izazovima prouzrokovanim digitalnim transformacijama. Digitalna transformacija utiče na poslovno okruženje i na kompanije u svakoj industriji. Računovodstvena regulativa mora da isprati sve te promene i podrži fer prikazivanje finansijskih izveštaja privrednih subjekata u savremenom digitalnom okruženju. U ovom radu se objašnjava računovodstveno priznavanje i vrednovanje kriptovaluta u poslovnim knjigama privrednih subjekata.*

**Ključne reči:** - računovodstvo, MRS/MSFI, kriptovalute

## CRYPTOCURRENCY IN THE FINANCIAL STATEMENTS OF BUSINESS ENTITIES

### **ABSTRACT**

*Accounting is adapting to the growing challenges posed by digital transformations. The digital transformation is affecting the business environment and companies in every industry. Accounting regulations must accompany all these changes, and support the fair presentation of financial statements of economic entities in the modern digital environment. This paper explains the accounting recognition and valuation of crypto currency in the business books of economic entities.*

**Keywords:** - accounting, IAS/IFRS, crypto currency.

---

<sup>1</sup> Profesor strukovnih studija dr. Kosana Vićentijević, Akademija strukovnih studija Zapadna Srbija – Odsek Valjevo, Vuka Karadžića 3a, 14000 Valjevo, Republika Srbija (e-mail: kosana.vicentijevic@vupos.edu.rs).

## UVOD

Svrha ovog rada je da se istraži uloga kriptovalute (digitalne valute, virtuelne valute) u računovodstvenom okruženju, da bi se navelo koje MRS/MSFI (Međunarodni računovodstveni standardi / Međunarodni standardi finansijskog izveštavanja eng: *International Accounting Standard / International Financial Reporting Standards - IAS/IFRS*) primenjivati pri njihovom vrednovanju u finansijskim izveštajima privrednih subjekata. Kriptovalute su snažno pozicionirane na finansijskim tržištima i, shodno tome, se istražuje uključivanje ove imovine u finansijsko izveštavanje [1]. Digitalna imovina ili takozvani kriptosetovi postaju sve uobičajeniji, ali šta su i kako se evidentiraju u finansijskim izveštajima, u ovom radu se izdvajaju smernice prema standardima *IFRS* [2].

Za kriptovalute koje poseduju privredni subjekti, *IFRS* ne sadrže posebne smernice o računovodstvu kriptografskih sredstava i ne postoji jasna industrijska praksa, pa bi se računovodstvo digitalne imovine moglo tangirati u nizu različitih standarda [3]. U radu se razmatra svrha privrednog subjekta za posedovanjem digitalne imovine radi utvrđivanja računovodstvenih modela za njenim vrednovanjem u finansijskim izveštajima.

Ključno pitanje koje treba rešiti u borbi protiv pranja novca, finansiranja terorizma i poreske evazije putem kriptovaluta je anonimnost koja okružuje kriptovalute [4]. Ovaj rad može da posluži kao osnova za dalja istraživanja u borbi protiv pranja novca digitalnom imovinom.

Kombinacija novih digitalnih tehnologija i veće aktivnosti na mreži omogućavaju prikupljanje, upravljanje i telekomunikacije ogromnih količina podataka. Napredak u informacionoj tehnologiji i komunikacijama prisutan je mnogo decenija, ipak protekla decenija uvela je zaista dalekosežne promene [5]. Pandemija Covid-19 mogla bi još više ubrzati tempo digitalnih promena [6]. U ovom radu se ističe računovodstveno obuhvatanje digitalnih promena prema postojećim standardima finansijskog izveštavanja, dok se ne donesu nove smernice i objašnjenja za vrednovanje digitalne imovine.

## RAČUNOVODSTVENI ASPEKTI KRIPTOVALUTA

Računovodstvena profesija se u praksi može suočiti sa mnogim pitanjima za koja trenutno ne postoje *IFRS*, jedan od primera su kriptovalute. Trenutno ne postoji *IFRS* koji objašnjava

priznavanje, vrednovanje i obelodanjivanje kriptovalute, shodno tome, profesionalci u računovodstvu nemaju alternativu osim da se pozovu na postojeće *IFRS*.

U početku bi se moglo činiti da bi kriptovalutu trebalo smatrati gotovinom, jer je to oblik digitalnog novca. Međutim, kriptovalute se ne mogu smatrati ekvivalentom gotovini (valuti) kako je definisano u MRS 7 Izveštaj o tokovima gotovine (*IAS 7 Statement of Cash Flows*) i MRS 32 Finansijski instrumenti: prezentacija (*IAS 32 Financial Instruments: Presentation*), jer se ne mogu lako zameniti za bilo koje dobro ili uslugu. Iako sve veći broj subjekata prihvata kriptovalute kao plaćanje, kriptovalute još nisu široko prihvaćene kao sredstvo razmene i ne predstavljaju zakonsko sredstvo plaćanja. Subjekti mogu izabrati da prihvate kriptovalute kao oblik plaćanja, ali nema uslova za to [7].

Iako sva digitalna imovina načelno služi kao sredstvo razmene i/ili ulaganja, prema nameni, u najširem smislu, prepoznaju se dve grupe digitalne imovine [8]:

1. virtuelne valute, su vrsta digitalne imovine koju nije izdala i za čiju vrednost ne garantuje centralna banka, niti drugi organ javne vlasti, koja nije nužno vezana za zakonsko sredstvo plaćanja i nema pravni status novca ili valute, ali je fizička ili pravna lica prihvataju kao sredstvo razmene, i može se kupovati, prodavati, razmenjivati, prenositi i čuvati elektronski,
2. digitalni tokeni, su vrsta digitalne imovine koja označava bilo koje nematerijalno imovinsko pravo koje u digitalnoj formi predstavlja jedno ili više drugih imovinskih prava, što može uključivati i pravo korisnika digitalnog tokena da mu budu pružene određene usluge.

Računovodstveno je potrebno razlikovati ove dve kategorije (virtuelne valute i digitalni tokeni), jer su im različiti računovodstveni tretmani. U ovom radu se ističe metodologija priznavanja, vrednovanja virtuelne (kripto/digitalne) valute. Za nova istraživanja moguće je koristiti ovu metodologiju za digitalne tokene.

## **RAČUNOVODSTVENO PRIZNAVANJE KRIPTOVALUTA**

Računovodstveni poslovi se opisuju kao regulatori poslovnog sveta, koji nadziru validnost finansijskih izveštaja i obezbeđivanje njihove saglasnosti sa priznatim *IFRS* i zakonskom regulativom, međutim računovodstveni stručnjaci često se suočavaju sa situacijama u kojima prosuđivanje može biti etički ili pravno izazovno [9].

U okviru aktuelnih MRS/MSFI, kriptovalute se evidentiraju kao nematerijalna imovina, osim ako nisu ispunjeni uslovi za evidentiranje kao zalihe [10].

### **Kriptovalute sa aspekta MRS 38 Nematerijalna imovina**

MRS 38 Nematerijalna imovina [11] (*International Accounting Standard 38 Intangible Assets*) definiše nematerijalnu imovinu kao nemonetarnu imovinu bez fizičke suštine koja se može identifikovati, a samo sredstvo kao resurs koji entitet kontroliše kao rezultat prošlih događaja i od kojeg se očekuje priliv budućih ekonomskih koristi u entitet [12].

Monetarne i nemonetarne stavke su definisane u MRS 21 Efekti promena deviznih kurseva (*IAS 21 The Effects of Changes in Foreign Exchange Rates*) koji u paragrafu 16. navodi da je osnovna karakteristika nemonetarne stavke odsustvo prava primanja (ili obaveze izdavanja) fiksnog ili odredivog broja novčanih jedinica [13].

Kriptovalute su nemonetarne stavke bez fizičke suštine, ukoliko su prepoznatljive u smislu MRS 38 Nematerijalna imovina, ispunjavaju definiciju nematerijalne imovine. Imajući u vidu da ih obveznik može prodati, preneti ili razmeniti, kriptovalute zadovoljavaju definiciju nematerijalne imovine, jer su nemonetarna sredstva bez fizičke suštine koja se mogu identifikovati u smislu MRS 38 Nematerijalna imovina, i dokle god su pod kontrolom obveznika i izvesno je da će mu doneti buduće ekonomske koristi, priznaju se kao nematerijalna imovina.

Izuzetno, u skladu sa paragrafom 3. a) MRS 38 Nematerijalna imovina, kriptovalute koje obveznik drži radi prodaje u redovnom toku poslovanja priznaju se kao zalihe u skladu sa MRS 2 Zalihe [14], umesto kao nematerijalna imovina.

### **Kriptovalute sa aspekta MRS 2 – Zalihe**

MRS 2 Zalihe (*IAS 2 Inventories*) definiše zalihe kao sredstvo koje se drži radi prodaje u redovnom poslovanju, koje je u procesu proizvodnje radi takve prodaje, ili u obliku osnovnog ili pomoćnog materijala koji se troši u proizvodnom procesu ili prilikom pružanja usluga [14].

Kriptovalute mogu da se drže radi prodaje u redovnom poslovanju, imajući u vidu da MRS 2 Zalihe ne zahteva da zalihe budu u fizičkoj formi, očigledno je da se kriptovalute mogu evidentirati kao zalihe, što će zavisi od konkretnih činjenica i okolnosti vlasnika te imovine.

Ukoliko se obveznik bavi kupovinom ili prodajom kriptovaluta za tuđi ili za sopstveni račun na način da ih stiže sa ciljem prodaje u bliskoj budućnosti i ostvarivanja dobiti po osnovu fluktuacija cene ili marže, smatra se trgovcem-posrednikom (MRS 2 Zalihe) i može da odabere opciju iz paragrafa 3. b) i 5. MRS 2 Zalihe da ih odmerava po fer vrednosti umanjenoj za troškove prodaje i da promene te vrednosti priznaje u okviru Bilansa uspeha u periodu u kom je nastala promena, umesto osnovnog pristupa propisanog u MRS 2 Zalihe [14].

Odbor za međunarodne računovodstvene standarde (*IASB - International Accounting Standards Board*) zaključio je da se MRS 2 Zalihe primenjuje na kriptovalute koje se drže radi prodaje u redovnom poslovanju. Ukoliko MRS 2 Zalihe nije primenljiv, obveznik bi trebalo da primeni MRS 38 Nematerijalna imovina, za računovodstveno obuhvatanje kriptovaluta [15]. U slučajevima gde obveznik drži kriptovalute u investicione svrhe na duži vremenski period (tj. rast kapitala), kriptovaluta ne odgovara definiciji zaliha, već se evidentira kao nematerijalna imovina [16].

Analiza javnih dokumenata i tvrdnji pruža priliku za iskazom da nijedan MRS/MSFI ne otkriva suštinu kriptovalute i ne predviđa njeno računovodstveno obuhvatanje [17]. Razvoj informacionih tehnologija rezultira nastankom novih vrsta kriptovaluta [18].

Pored nestabilnosti tržišne vrednosti najpoznatijih primera kriptovaluta, dugoročno gledano očigledan je porast broja i ukupne tržišne vrednosti (tzv. tržišne kapitalizacije) digitalne imovine. Ovaj porast interesovanja, će uticati na računovodstvenu profesiju za fer prikazivanjem kriptovaluta u finansijskim izveštajima privrednih subjekata i usvajanje standarda *IFRS* iz ove oblasti.

Izazovi sa kojima se suočavaju privredni subjekti pri evidenciji transakcija sa kriptovalutama jesu: pitanje računovodstvenih procena, pitanje vrednovanja kriptovaluta (fer vrednost ili nabavna vrednost), neregulisana pravna priroda kriptovaluta, decentralizovana priroda kriptovaluta (bez upravljanja centralne banke) i odsustvo namenske računovodstvene i poreske regulative [19]. Tako da ovaj rad može da posluži kao osnova za dalja istraživanja budući da su kriptovalute rastuće područje za dalje računovodstvene modele vrednovanja i prikazivanja u finansijskim izveštajima.

## ZAKLJUČAK

Odbor za tumačenja MSFI (*IASB*) je 2019. godine [20] poslednji put razmatrao kriptovalute i tada je zaključeno da: MRS 2 Zalihe se primenjuje na kriptovalute kada se drže za prodaju u redovnom toku poslovanja. Ako MRS 2 Zalihe nije primenljiv, privredni subjekt primenjuje MRS 38 Nematerijalna imovna, za priznavanje i vrednovanje kriptovaluta u finansijskim izveštajima.

Budući da se kriptovalute ne tretiraju kao zakonsko sredstvo plaćanja na bilo kojoj teritoriji, a sigurno ni od Ujedinjenih nacija ili drugih globalnih tela, one ne podležu MSFI definiciji gotovine, kako je navedeno u MRS 32 Finansijski instrumenti: prezentacija.

Bez obzira na reference navedene u ovom radu, koje se odnose na kriptovalute, ostaje činjenica da do danas ne postoji poseban računovodstveni standard koji pokriva kriptovalute.

Ovaj rad može da posluži za nastavak daljih istraživanja na temu kriptovaluta i njihovog priznavanja i vrednovanja u finansijskim izveštajima privrednih subjekata. Preporučena dalja istraživanja mogu da se odnose na sagledavanje novih mera i preporuka za računovodstveni tretman kriptovaluta kao i metodologije u sprečavanju pranja novca i finansiranja terorizma i poreske evazije izazvanih kriptovalutama.

## LITERATURA

- [1] Ryabova, T. S., & Henderson, S. (2019). Integrating Cryptocurrency into Intermediate Financial Accounting Curriculum: A Case Study. *Journal of Accounting & Finance* (2158-3625), 19 (6).
- [2] KPMG (2019): Cryptoassets – Accounting and tax What’s the impact on your financial statements?, (pristup: 09.8.2021.), [https://assets.kpmg/content/dam/kpmg/xx/pdf/2019/04/cryptoassets-accounting-tax.pdf]

- [3] PWC (2019): In depth A look at current financial reporting issues, (pristup: 09.8.2021.), [<https://www.pwc.com/gx/en/audit-services/ifrs/publications/ifrs-16/cryptographic-assets-related-transactions-accounting-considerations-ifrs-pwc-in-depth.pdf>]
- [4] European Parliament (2018): Cryptocurrencies and blockchain Legal context and implications for financial crime, money laundering and tax evasion, (pristup: 09.8.2021.), [<https://www.europarl.europa.eu/cmsdata/150761/TAX3%20Study%20on%20cryptocurrencies%20and%20blockchain.pdf>]
- [5] Bank for International Settlements (2021): Digital currencies and the future of the monetary system, (pristup: 09.8.2021.), [<https://www.bis.org/speeches/sp210127.pdf>]
- [6] Viviana Alfonso, Codruta Boar, Jon Frost, Leonardo Gambacorta and Jing Liu, (2021): E-commerce in the pandemic and beyond, BIS Bulletin, no 36, (pristup: 09.8.2021.), [<https://www.bis.org/publ/bisbull36.pdf>]
- [7] ACCA Think Ahead: Accounting for cryptocurrencies, (pristup: 09.8.2021.), [<https://www.accaglobal.com/in/en/student/exam-support-resources/professional-exams-study-resources/strategic-business-reporting/technical-articles/cryptocurrencies.html>]
- [8] Zakon o digitalnoj imovini („Službeni glasnik RS“, br. 153/2020)
- [9] Karma Sherif, Hania Mohsin (2021): The effect of emergent technologies on accountant`s ethical blindness, The International Journal of Digital Accounting Research Vol. 21, 2021, pp. 61-94
- [10] Ministarstvo finansija Republika Srbija (2021): Objašnjenje u vezi sa računovodstvenim priznavanjem, vrednovanjem i načinom knjiženja digitalne imovine u poslovnim knjigama obveznika, (pristup: 09.8.2021.), [[https://www.mfin.gov.rs//upload/media/PMUBd3\\_60f126af5667d.pdf](https://www.mfin.gov.rs//upload/media/PMUBd3_60f126af5667d.pdf)]
- [11] MRS 38 Nematerijalna imovina („Službeni glasnik RS“, br. 123/20 i 125/20) (pristup: 09.8.2021.), [<https://mfin.gov.rs/dokumenti2/resenje-o-utvrdjivanju-prevoda-medjunarodnih-standard-a-finansijskog-izvestavanja-msfi-broj-401-00-43512020-16-od-10-septembra-2020-godine-sluzbeni-glasnik-rs-br-1232020-i-1252020>]
- [12] IFRS Foundation: *International Accounting Standard 38 Intangible Assets*, (pristup: 09.8.2021.), [<https://www.icab.org.bd/icabweb/webNewsEventNoticeCir/viewPdf?fileWithPath=/app/sha>]

- re\_Storage/Attachments/icabwebcommonupload/images/upload/webupload/general\_file/general\_file/IAS\_38\_2017.pdf]
- [13] MRS 21 Efekti promena deviznih kurseva („Službeni glasnik RS“, br. 123/20 i 125/20) (pristup: 09.8.2021.), [<https://mfin.gov.rs/dokumenti2/resenje-o-utvrdjivanju-prevoda-medjunarodnih-standarda-finansijskog-izvestavanja-msfi-broj-401-00-43512020-16-od-10-septembra-2020-godine-sluzbeni-glasnik-rs-br-1232020-i-1252020>]
- [14] MRS 2 Zalihe („Službeni glasnik RS“, br. 123/20 i 125/20) (pristup: 09.8.2021.), [<https://mfin.gov.rs/dokumenti2/resenje-o-utvrdjivanju-prevoda-medjunarodnih-standarda-finansijskog-izvestavanja-msfi-broj-401-00-43512020-16-od-10-septembra-2020-godine-sluzbeni-glasnik-rs-br-1232020-i-1252020>]
- [15] IFRS (2019), Holdings of Cryptocurrencies, (pristup: 09.8.2021.), [<https://www.ifrs.org/content/dam/ifrs/meetings/2019/june/ifric/ap12a-comment-letters.pdf>]
- [16] EY | Assurance | Tax | Transactions | Advisory (2019) IFRS Developments, Holdings of Cryptocurrencies, (pristup: 09.8.2021.), [[https://assets.ey.com/content/dam/ey-sites/ey-com/en\\_gl/topics/ifrs/ey-devel150-cryptocurrency-holdings-august-2019.pdf](https://assets.ey.com/content/dam/ey-sites/ey-com/en_gl/topics/ifrs/ey-devel150-cryptocurrency-holdings-august-2019.pdf)]
- [17] Fomina, O., Moshkovska, O., Avhustova, O., Romashko, O., & Holovina, D. (2019). Current aspects of the crypto currency recognition in Ukraine. *Banks and Bank Systems*, 14(2), 203. (pristup: 09.8.2021.), [[https://www.businessperspectives.org/images/pdf/applications/publishing/templates/article/assets/12236/BBS\\_2019\\_02\\_Fomina.pdf](https://www.businessperspectives.org/images/pdf/applications/publishing/templates/article/assets/12236/BBS_2019_02_Fomina.pdf)]
- [18] Makurin, A. A. (2021). CRYPTOCURRENCY AS AN OBJECT IN ACCOUNTING. *Publishing House "Baltija Publishing"* pp. 216-220.
- [19] Milutinović S., Vuković B., Vojinović Ž., Leković B., (2020), *Računovodstveni aspekti kriptovaluta*, Jahorinski poslovni forum 2020, str. 243-252 (pristup: 09.8.2021.) [[http://jbf.ekofis.ues.rs.ba/images/2020/sessions/session%20economics/27\\_Milutinovic\\_Vukovic\\_Vojinovic\\_Lekovic.pdf](http://jbf.ekofis.ues.rs.ba/images/2020/sessions/session%20economics/27_Milutinovic_Vukovic_Vojinovic_Lekovic.pdf)]
- [20] IFRS (2019), Tentative Agenda Decision and comment letters—Holdings of Cryptocurrencies (pristup: 09.8.2021.) [<https://www.ifrs.org/projects/completed-projects/2019/holdings-of-cryptocurrencies/tad-holdings-of-cryptocurrencies/>]

## ODNOS REPUTACIJE, IDENTITETA I IMIDŽA TURISTIČKE DESTINACIJE

Marko Šantić<sup>1</sup>Darijo Jerković<sup>2</sup>**SAŽETAK**

*Mnoga mjesta na svom razvojnem putu nastoje se kretati u pravcu izgradnje destinacije poželjne za turiste, život pa i poslovne korporacije. Na tom putu pojmovi kao što su reputacija, identitet i imidž izuzetno su značajni. Ovi pojmovi zajedno sa marketingom i menadžmentom uzajamno su povezani i „isprepleteni“. Interakcije među njima nisu nimalo jednostavne te vjerovatno iz ovih razloga ovi pojmovi nisu uvijek ispravno shvaćeni niti interpretirani na adekvatan način. Sam pojam destinacije je „sporan“ i različito ga koriste marketari i turistički profesionalci, sociolozi, geografi, kulturnjaci. Međutim, ono što je neosporno jeste kako akteri odgovorni za destinaciju moraju turiste staviti u fokus svojih strategija istovremeno vodeći računa o globalnoj komunikaciji, društvenoj odgovornosti, etičkim standardima i transparentnosti.*

*Nužno je voditi takve procese kojima će, identificirajući svoj identitet, jačati pozitivnu reputaciju, te kreirati jak i pozitivan međunarodni imidž i na adekvatan način brinuti o njemu. Stoga će se u ovom radu, rezimirajući dosadašnje teorijske spoznaje pojmova reputacije, identiteta i imidža u kontekstu turističke destinacije, navedene pojmove i njihove interakcije pokušati dodatno interpretirati, te ukazati na njihov nedvojbjen značaj u procesima izgradnje i razvoja turističkih destinacija.*

***Ključne riječi:*** reputacija, identitet, imidž, turistička destinacija

---

<sup>1</sup> dr. sc. Marko Šantić, docent, Gospodarska komora Federacije Bosne i Hercegovine, Kneza Domagoja 12, Mostar (davidsantic@gmail.com)

<sup>2</sup> dr.sc. Darijo Jerković, vandređni profesor, Sveučilište/Univerzitet “VITEZ“ Vitez, Podgradina bb Vitez (darijo.jerkovic@unvi.edu.ba)

## RELATIONSHIP BETWEEN REPUTATION, IDENTITY AND IMAGE OF A TOURIST DESTINATION

### **ABSTRACT**

*Many places in their development path are trying to move in the direction of building a destination desirable for tourists, life and even business corporations. Along the way, terms such as reputation, identity, and image are extremely important. These terms, together with marketing and management, are interconnected and "intertwined". The interactions between them are not at all simple and probably for these reasons, these terms are not always correctly understood or interpreted in an adequate way. The very notion of a destination is "controversial" and used differently by marketers and tourism professionals, sociologists, geographers, and cultural figures. However, what is indisputable is how those responsible for the destination must put tourists in the focus of their strategies while taking into account global communication, social responsibility, ethical standards and transparency.*

*It is necessary to lead such processes by which, by identifying one's identity, one will strengthen a positive reputation, create a strong and positive international image, and take care of it in an adequate way. Therefore, in this paper, summarizing the current theoretical knowledge of the terms of reputation, identity and image in the context of a tourist destination, we will try to further interpret these terms and their interactions and point out their undoubted importance in the construction and development of tourist destinations.*

**Keywords:** *reputation, identity, image, tourist destination*

### **REPUTACIJA TURISTIČKE DESTINACIJE**

Riječ reputacija izvedena je iz latinske riječi *reputatio*, što znači ime, glas, ugled, dobar glas koji netko uživa (Domović, [1]). Koncept reputacije izučavao se u mnogim područjima istraživanja i iz više perspektiva (psihološke, sociološke, ekonomske, marketinške i dr.), koje ujedno obuhvaćaju različite pristupe istraživanja kao što je analiza stvaranja reputacije iz različitih izvora, utjecaj reputacije na postupak donošenja odluke i reputacija kao poslovno sredstvo organizacija (Marchiori & Cantoni, [2]).

Promatrajući iz ekonomske perspektive, reputacija je kognitivna interpretacija izvedbe neke organizacije prikupljena od interesno-utjecajnih skupina, dioničara, menadžera kako bi izgradili smisao same organizacije, mnoštvo očekivanja i vjerovanja u kvalitetu proizvoda poduzeća (Weigelt&Camerer, [3]). Ovakav pristup reputaciju smatra jednim od najvažnijih čimbenika uspjeha organizacije, s obzirom da interesno-utjecajnim skupinama trasira povjerenje i suradnju s poduzećem u cilju osiguranja transakcija s niskim troškovima trgovanja. Organizacijska reputacija sastavnica je dviju dimenzija: (Rindova, [4]):

- dimenzija percipirane kvalitete - odnosi se na procjenu organizacije,
- dimenzija „istaknutost“ - odnosi se na kolektivno priznavanje organizacije u području djelovanja.

Iz perspektive marketinške i korporativne komunikacije, reputacija se smatra percepcijom zastupljenosti prošlih i budućih akcija poduzeća ili brenda kojima se opisuje sveukupna privlačnost poduzeća u usporedbi s vodećim konkurentima (Dowling, [5]). Reputacija se, također smatra percepcijom kvalitete povezane s poduzećem ili brendom u smislu kognitivnih i afektivnih značenja koja potrošači dodjeljuju proizvodu ili usluzi.

Tablica 1. Percepcije višestrukih interesno-utjecajnih skupina

<i>Disciplina</i>	<i>Definicije</i>
<b>Ekonomska</b>	Reputacije su značajke ili signali koji opisuju predvidiva ponašanja poduzeća u određenim situacijama.
<b>Strategijska</b>	Reputacije su neopisiva imovina koju je konkurenciji teško imitirati, steći ili nadomjestiti i tako kreirati pokretne zapreke koje pružaju njihovim vlasnicima značajnu konkurentsku prednost.
<b>Računovodstvena</b>	Reputacija je jedna od mnogobrojnih neopipljivih imovina koje je teško mjeriti, ali stvaraju vrijednost za poduzeća.
<b>Marketinška</b>	Reputacija povezuje asocijacije o poduzeću koje pojedinci povezuju s imenom poduzeća.
<b>Komunikacijska</b>	Reputacije su značajke poduzeća koje se razvijaju iz odnosa koje poduzeće ima s višestrukom publikom.
<b>Organizacijska</b>	Reputacije su kognitivna predstavljanja poduzeća koja se razvijaju kada su višestruke interesno-utjecajne skupine svjesne aktivnosti poduzeća.
<b>Društvena</b>	Reputacijska rangiranja društveni su konstrukt koji proizlazi iz odnosa što ga poduzeće utvrđuje s interesno-utjecajnim skupinama u njihovom zajedničkom institucionalnom okruženju.

Izvor: Grgić, [6]

Gledajući iz perspektive interesno-utjecajnih skupina, reputaciju se može promatrati i kao intelektualni, emocionalni i bihevioristički odgovor na to jesu li komunikacije i akcije određene organizacije, u skladu s njihovim potrebama i interesima.

Na temelju promatranih definicija može se reći kako je reputacija nematerijalna imovina. Reputacija je rezultat različitih akcija i ponašanja poduzeća, te predstavlja način na koji interesno-utjecajne skupine, koje ne znaju dovoljno o stvarnoj svrsi organizacije, odlučuju koliko je i da li je određena organizacija vrijedna njihova povjerenja. Reputacija je temeljena na ponašanju, komunikaciji i odnosu organizacije.

Značaj reputacije turističke destinacije, kao neopipljive vrijednosti, postalo je tema znanstvenih istraživanja (Díaz & Rodríguez, [7]; Marchiori et al., [8]; Marinao Artigas, [10]; Su & Hsu, [11]) otkada je ustanovljeno da predstavlja značajni pokazatelj turističke konkurentnosti. Takozvana „online reputacija“ ili reputacija na mreži, uglavnom se primjenjuje iz profesionalnog gledišta kako bi se ukazalo na pojavu prisutnosti na mreži koja je iskazana osjećajima korisnika društvenim medijima (Marchiori & Cantoni, [9]). Turizam je trenutačno jedno od područja gdje je nužno razumijevati prisutnost na mreži, a posebice ulogu društvenih medija u fazi prije, tijekom i nakon putovanja (Minazzi, [12]; Xiang & Gretzel, [13]). Stoga se može reći kako je reputacija turističke destinacije opći dojam, osjećaj i spoznaja javnog mnijenja. Pozitivna reputacija je neopipljivo dobro turističke destinacije koje može utjecati na imidž destinacije (Marinao et al., [14]), percepciju vrijednosti i lojalnosti turista prema destinaciji (Christou, [15]), zadovoljstvo (Loureiro & Kastenholz, [16]), te je, naposljetku, jamstvo održivog razvoja (Mingchuan, [17]).

Osvrtom na samo mjerenje reputacije nailazi se na različite pristupe analizi reputacije turističke destinacije. Među najčešćim pristupima analizi reputacije turističke destinacije primjena je analize sadržaja na mrežnim sjedištima i analiza sadržaja komentara na društvenim medijima, s obzirom na današnju ulogu, značaj i utjecaj interneta, medija i društvenih mreža na mišljenja i stavove turista o turističkim destinacijama.

Fogg [18] je mišljenja kako se mrežno sjedište, samo po sebi, smatra nositeljem reputacije koje slijedi paradigmu da tehnologije mogu utjecati na ponašanje korisnika. Mrežna sjedišta sadrže mnoštvo signala koji mogu amortizirati određene probleme i rizike s povjerenjem u njih, a povezani su s prostornom distancom među nepoznatim akterima. Ovaj pristup koristi društvene mreže i medije kao najčešće primjenjivano područje analize. Jedan od glavnih ciljeva primjene analize sadržaja jeste istražiti što se sve objavljuje na društvenim mrežama. Ovaj pristup upravo je svrsishodan za turistički sektor, odnosno nositelje turističke ponude, s obzirom da omogućava jednostavnije razumijevanje i upravljanje nazočnosti poduzeća na mreži i primjenu adekvatnih alata za prikupljanje i klasifikaciju podataka.

Marchiori [20] ističe kako je metodološko pitanje analize sadržaja još uvijek nerazjašnjeno, te da zapravo nema standardiziranih modela i postupaka mjerenja, a analiza sadržaja na mreži zahtijeva ulaganje mnogo vremena i primjenu odabrane tehnologije. Ipak, kao najčešće primjenjivane metode analize sadržaja navodi: analizu učestalosti ključnih riječi, sentimentalnu analizu i semantičku analizu.

Drugi autori (Mandelli & Cantoni, [19]) su pak, dvije godine prije upozoravali kako ovaj pristup može dovesti do obmanjujućih rezultata, jer bi se koncept reputacije mogao zamijeniti *zagovaranjem ili nametanjem* brenda ili proizvoda i/ili ocjenom zadovoljstva potrošača i iskustvima s posebnim brendom.

Mrežna sjedišta u turizmu postaju velik izazov i za destinacijski menadžment i za turiste. Sadržaji koji se objavljuju na mrežama, bilo da su nastali iz službenih ili neslužbenih izvora, postaju objektom istraživanja. Destinacijski menadžment je u prilici istražiti kakva je percepcija potencijalnih turista temeljem objavljenih sadržaja na mreži, dobiti korisne informacije što su sve turisti doživjeli u destinaciji, što budući turisti žele, traže, koji su im primarni motivi putovanja, te i druge informacije koje mogu utjecati na odluku o putovanju. Turisti, također, mogu istražiti sve relevantne informacije o željenim destinacijama, što će im, svakako, olakšati konačni izbor destinacije.

Jedan drugi pristup analizi reputacije u sektoru turizma jeste teorija učinaka društvenih medija s „nametanjem“ dnevnog reda (engl. *agendasetting*). U ovu svrhu definirano je nekoliko alata koji služe za mjerenje reputacije turističke destinacije i reputacije zemalja: Anholt-GFK RoperNationBrands, Country Rep Track-Reputation Institute, Country Brand Index-Future Brand, Media Rep Track, Media Tenor, National Brand Perception-East West Communication i DestinationReputation Model – DRM. (Marchiori, 2012:176).

Navedeni alati uglavnom se koriste pri istraživanju javnog mnijenja kao i za analizu medijske pokrivenosti, a sve u cilju predviđanja tržišnih trendova, te unapređenja turističkog poslovanja. Marchiori (Marchiori, [20]) smatra kako su ovi alati većinom fokusirani na:

- analizu različitih percepcija zemalja – pomoć destinacijama (zemljama) u definiranju postojećih programa, te inicijativa prema ključnim dimenzijama i javnosti, kao i za razumijevanje utjecaja reputacije zemlje na korporativni brend (Country Rep Track);
- pomoć klijentima pri procjeni utjecaja medijske pokrivenosti na reputaciju klijenata (Media Rep Track);

- praćenje međunarodne reputacije pojedinaca, organizacije, regije, grada, sektora i destinacije jedne zemlje (Nation Brand Perception);
- razumijevanje utjecaja medijskih sadržaja na ponašanje javnog mnijenja (Media Tenor);
- mjerenje reputacije nacije i praćenje njezinog socio-demografskog profila pri rastu ili padu (Anholt-GfK RoperNation Brand Index).

Primjena deduktivnog pristupa stvaranju reputacije turističke destinacije na temelju RepTrak modela predmet je istraživanja autora Marchioria, Inversinia, Cantonia i Dedekindia (Marchiori et al. [20]). Primjenom fokus-grupa i intervjua, prikupljaju se stavovi i percepcije sedam stručnjaka o odabiru elemenata razvijenog modela, njihovih povezanosti i utjecaja na percipiranu reputaciju turističke destinacije. Definirani model nazvan je Destination Reputation Model (DRM), a bazira se na sedam dimenzija (organizacijsko vodstvo, kvaliteta proizvoda i usluga, radno okruženje, izvedba, aktivnost građanstva, inicijative za inovacije i postupci uprave) i 22 čestice. Stručnjaci utvrđuju sedam dimenzija reputacije turističke destinacije, ali samo četiri dimenzije mogu se smatrati prediktorima reputacije: proizvodi i usluge, vodstvo, inovativnost i izvedba. Ostale su pomoćne dimenzije.

Autori Marchiori i Cantoni [2] u jednom drugom svom radu detaljno opisujući i definirajući reputaciju turističke destinacije na mreži, utvrđuju, pak, pet pokazatelja reputacije na mreži:

- prosudbe/osjećaji izraženi konverzacijom na mreži;
- autori i vlasnici mrežnih sjedišta;
- višedimenzionalne kategorije turističke destinacije;
- usporedba javnih mišljenja iz službenih izvora,
- provođenje aktivnog nadzora, pri profesionalnim alatima povezanima s longitudinalnima istraživanjima.

Temeljem navedenih konceptualnih istraživanja da se zaključiti kako proučavanje reputacije turističke destinacije na mreži, te njezinih čimbenika, s obzirom na relativno mali broj istraživača, postoji veliki prostor za modificiranje navedenih modela reputacije turističke destinacije, kao i prostor za nove modele uzimajući u obzir sve spomenute čimbenike utjecaja na reputaciju destinacije.

## IDENTITET TURISTIČKE DESTINACIJE

Evidentno je kako je sve veći porast „jednakosti“ ponude turističkih destinacija potencirala potrebu kreiranja jedinstvenih i neponovljivih identiteta destinacije, a sve sa ciljem diferenciranja od konkurencije i konkurentnosti na globalnom tržištu. Projicirani identitet turističke destinacije odraz je nacionalnih, regionalnih, prostornih i kulturnih atributa koja imaju simbolička značenja.

Identitet čine, kako kulturne, tako i fizičke i društvene karakteristike turističke destinacije, karakteristike po kojima se jedna destinacija razlikuje od drugih i koje su relevantne za formiranje odnosa sa okolinom. Identitet je jedan od najutjecajnijih čimbenika kada se govori o kreiranju imidža. S obzirom da se imidž, pored ostalog, temelji i na identitetu, on je, u neku ruku, i njegov odraz. Identitet, pored ostalog, predstavlja resurse destinacije koji su bazirani na tradicionalnim vrijednostima koji se određenim procesima „ugrađuju“ u imidž destinacije, a kojim se kasnije stvara opća predodžba o destinaciji. Ovi resursi se ogledaju u atrakcijama, kulturi, građevinama, povijesti, legendama i mitovima, gastronomskoj ponudi, geografskom položaju, okolišu, lokalnom stanovništvu, te drugim fizičkim atributima. Ono što je bitno i o čemu treba voditi posebnu brigu jeste ulaganje napora u sve sastavnice identiteta temeljenog na izvornosti i istinitosti, kako bi se on što vjerodostojnije prikazao.

S obzirom da se identitet promatra kao sastavnica fizičkih karakteristika (prostorni identitet), a i kao sastavnica društvenih karakteristika (kulturno-povijesni i nacionalni identitet), on se u turističkom sektoru treba promatrati sa aspekta zemljopisnog položaja, postojećih prirodnih atrakcija, kulturno-povijesne baštine kao i aspekta nacionalnog identiteta, odnosno lokalnog stanovništva promatrane turističke destinacije. Isto tako, kada se provode istraživanja za potrebe aktera koji se u turizmu nalaze na strani ponude, dobro bi bilo ne izostaviti dimenziju identiteta turista koji bi mogao biti gost u promatranoj turističkoj destinaciji.

Prostorni identitet vrši naglasak na povezivanje s nekim mjestom kako bi se formirao identitet, što se pokazalo vrlo značajnim ukoliko, primjerice, može se govoriti o zaštiti prirode. Ovo stajalište upućuje na zaključak kako jačanje prostornog identiteta poboljšava kvalitetu okoliša, a poboljšanje kvalitete okoliša jača prostorni identitet (Crnjak-Karanović et. al, [21]).

Prostor u velikoj mjeri determinira razvoj turizma. Turističke atrakcije, koje se nalaze na određenom prostoru, nerijetko su motiv turistima iz emitivnih tržišta, posjetiti ili boraviti u turističkim destinacijama koje u svom sastavu imaju takve prostore. Prostornim potencijalnim

odnosno, valoriziranim turističkim atrakcijama, smatraju se svi atraktivni dijelovi tog prostora, ali i druge turističke atrakcije koje se mogu utržiti. Prostor u općem, ali i u turističkom smislu neodvojiv je pojam od pojma okoliša. Turizam, svojim globalnim razvojem, sve više, na negativan način utječe na okoliš, te sve intenzivnije, izravno ili neizravno, transformira geografski prostor. U određenim okolnostima turizam je, na neki način i potrošač prostora, te samom degradacijom prostora, nerijetko dovodi i do konfliktnih situacija.

Neophodno je, stoga, voditi računa o održivom razvoju turizma i u kontekstu turističkog uređenja prostora, nastojati zadovoljiti motive i potrebe turista, a ujedno eliminirati sve možebitne negativne efekte, te pozitivne efekte za prostor, turiste i lokalno stanovništvo, što je moguće više maksimizirati.

Nacionalni identitet ili identitet nacije čini sustav vrijednosti i značenja koji posjeduje jedna kultura i koji tu kulturu dijeli od drugih kultura. Dvije, karakteristikama kultura i različitosti prožimaju pojam identiteta, te u isto vrijeme ne zaboravljajući kontinuitet koji se odnosi na dugo – izgrađivani i relativno sporo – mijenjajući sustav vrijednosti i normi koji postoji među građanima neke zemlje. Upravo takav set vrijednosti čini kulturu. Druga važna odrednica identiteta jeste različitost koju upravo čine one specifičnosti po kojima se razlikuju od drugih identiteta.

Autori Keillor i Hult [22] objašnjavaju kako nacionalni identitet ili identitet nacije čini sustav vrijednosti i značenja koji posjeduje jedna kultura i koji tu kulturu dijeli od drugih kultura.

Ekonomika identiteta je relativno nova znanstvena disciplina. Njeni utemeljitelji Akerlof i Kranton svojim djelom „Identity Economics“ nastoje spojiti ekonomiju i ostale znanosti koje se kategoriziraju kao društvene. (Crnjak-Karanović et. al, [21]). Akerlof i Kranton djeluju u pravcu prilagođavanja instrumenata ekonomike identiteta u cilju analize prostornog identiteta. Trend u ekonomskoj znanosti u posljednjih dvadesetak godina je ponovno uključivanje društvenih problema u sve ekonomske analize.

Osnovna načela ekonomike identiteta javljaju se kroz tri sljedeća elementa: (Akerlof & Kranton, [23]):

- Ponašanje pojedinca ovisi o normama društvene kategorije kojoj pripada.
- Pojedinac nekada može birati društvenu kategoriju.
- Identitet i norme su rezultat društvene interakcije.

Identitet se u ekonomiji najčešće tretira kroz dvije temeljne podjele: (Crnjak-Karanović et. al, [21]):

- „slika sebe“ bez usporedbe s drugima ili kroz usporedbu s drugima,
- zadan (egzogeni identitet), ali i promjenljiv tijekom vremena ovisno o drugim parametrima u modelu (endogeni identitet).

Balmer je na temelju određenih svojih istraživanja razvio test pod nazivom AC<sup>3</sup>ID (engl. *actual, communicated, conceived, covenanted, ideal and desired*). Rješenje ovog testa temelji se na postavci kako postoji šest različitih ključnih tipova i pitanja identiteta. Svaki od njih karakterizira određen tip identiteta, koji je povezan sa korporativnom razinom i vremenom.

Tabela 2. Balmerov AC<sup>3</sup>ID test korporativnog upravljanja identitetom

Pitanje	Tip identiteta	Koncept	Vrijeme
Tko smo mi zaista?	Stvarni	Korporativni identitet	Sadašnjost
Što govorimo da jesmo?	Komunicirani	Korporativna komunikacija	Prošlost/sadašnjost
Kako smo viđeni?	Smišljeni	Korporativni imidž	Prošlost/sadašnjost
Što marka predstavlja?	Obećani	Korporativna marka	Prošlost/sadašnjost
Što bismo trebali biti?	Idealni	Korporativna strategija	Budućnost
Što bismo željeli biti?	Željeni	Vizija uprave	Budućnost

Izvor: Prilagođeno prema Balmar et al., 2009., str. 7. [24]

Balmer [24] na sljedeći način objašnjava tipove identiteta:

- *Stvarni identitet* - Karakteristični atributi organizacije, uključujući poslovne aktivnosti, svrhu, korporativni stil i tržišta koja pokriva.
- *Komunicirani identitet* - Poruka koju je organizacija odaslala. Uključuje vanjska izravna komunikacijska sredstva vizualne identifikacije, udruženog oglašavanja i odnosa s javnošću.
- *Smišljeni identitet* - Imidž i reputacija organizacije održan od strane kupaca i drugih interesnih grupa.
- *Obećani identitet* - Temeljno obećanje koje je povezano s korporativnim imenom i/ili logom.
- *Idealni identitet* - Optimalno strateško pozicioniranje (okrenuto budućnosti) organizacije u zadanom vremenskom okviru, utvrđeno nakon pažljivo sagledanih organizacijskih sposobnosti, imovine, konkurencije i promjena na političkom, ekonomskom, etičkom, društvenom i tehnološkom okruženju.

- *Željeni identitet* - Traženo buduće pozicioniranje organizacije koje postoji u srcima i umovima korporativnih vođa u kontekstu njihove vizije organizacijskog identiteta u određenom vremenskom okviru.

Destinacijski konkurentski identitet se može definirati kao ono što destinaciju čini jedinstvenom i drugačijom u odnosu na druge, te je kao takav temelj za međunarodnu, globalnu konkurentnost destinacije.

Destinacijski konkurentski identitet omogućuje destinaciji izdignuti se iznad konkurencije na njenim glavnim emitivnim tržištima, a ujedno predstavlja temelj brandiranja destinacije. Funkcionalnost identiteta postiže se integriranim marketinškim komuniciranjem na svim adekvatnim medijima i s ciljnim emitivnim tržištima.

## IMIDŽ TURISTIČKE DESTINACIJE

Imidž se može definirati kao spoznajna slika o turističkoj destinaciji, usluzi, osobi, procesu ili situaciji koju pojedinac oblikuje na temelju cjelokupnog prethodnog iskustva, stavova, mišljenja i predodžbi koje su više ili manje usklađene sa stvarnim obilježjima (prilagođeno prema Kesić [25]). Točno usmjeren imidž, nastao kao posljedica pažljivog i sustavnog pozitivnog planiranja i stvaranja ima za posljedicu kupnju usluge i stvaranje profita. Naravno, suprotne su posljedice negativnog imidža.

Područje imidža turističke destinacije već je desetljećima u fokusu znanstvenih istraživanja. U literaturi se može naići na mnoge definicije imidža turističke destinacije koje apostrofiraju kako je imidž „skup vjerovanja, ideja i utisaka koje ljudi imaju o mjestu ili destinaciji“ (Crompton, [26]).

Imidž destinacije (engl. Destination image, njem. Imagedes Zielortes), je ukupnost predodžbi, stajališta, znanja, iskustava, očekivanja, želja i osjećaja koje ljudi (pojedinci ili grupe) povezuju s određenom turističkom destinacijom (Vukonič, [27]). Integriranjem svih ovih zahtjeva i očekivanja dobio bi se nekakav „idealni profil“ destinacije. On može poslužiti i kao uzorak i kao mjerilo prilikom utvrđivanja realnog, odnosno stvarnog imidža određene destinacije. Četiri su osnovne karakteristike imidža turističke destinacije: složenost, višeslojnost, relativnost i dinamičnost (Gallarza, et al. [28]).

Kreiranje i promidžba „povoljnog“ imidža kod potencijalnih turista ima poseban značaj u smislu lakšeg donošenja odluke o odabiru destinacije. No, kada je posrijedi promidžba imidža turističke destinacije činjenica je da gotovo svaka turistička destinacija funkcionira na principu multifunkcionalnosti kako sa strane ponude, tako i sa strane potražnje (različiti potrošački segmenti). Shodno tome, pojavljuju se određeni problemi prilikom kreiranja, ali i predstavljanja imidža. No, kako bi se moglo detaljnije govoriti o procesu formiranja i komuniciranja imidža, nužno je prvo razumjeti značaj kojega imidž ima za turističku destinaciju, te koje su njegove ključne odrednice.

Značaj imidža turističke destinacije u smislu njegovog višestrukog utjecaja na ponašanje turista odavno je poznat. U prvom redu, imidž turističke destinacije izravno utječe na izbor turističke destinacije. S obzirom kako turisti, u pravilu, raspolažu ograničenim spoznajama o turističkoj destinaciji u kojoj do sada nisu bili, logično je kako će destinaciji s pozitivnim, prepoznatljivim i jačim imidžom dati prednost prilikom donošenja odluke o putovanju. S druge pak strane, imidž utječe na poslijekupovno ponašanje turista u smislu njihovog zadovoljstva, te namjere ponovnog posjećivanja iste destinacije.

Jasno je kako je imidž djelotvoran promidžbeni instrument koji jako dobro može koristiti u prezentaciji holističkog imidža turističke destinacije potencijalnim turistima. U ovom smislu otvorena pitanja su korisna pri definiranju postojećeg holističkog imidža i praćenje djelotvornosti i učinkovitosti raznih promocijskih kampanja u kreiranju imidža.

Imidž turističke destinacije, kao rezultat komunikacijskog procesa, predstavlja jedan od odlučujućih čimbenika u procesu donošenja odluke o putovanju i izboru turističke destinacije. S obzirom kako odluka turista o izboru destinacije može biti pojačana dobrim i pozitivnim, odnosno oslabljena lošim i negativnim imidžom, nameće se zaključak kako je osnovna zadaća imidža turističke destinacije, s jedne strane povećati, a s druge održati pozornost turista.

Određen stav kojeg su potencijalni turisti stekli u komunikacijskom procesu rezultira prvenstveno selekcijom, a onda i odabirom destinacije. Na neki način, ovdje je riječ je o modelu utjecaja stava na ponašanje turista. Potencijalni turist tijekom komunikacije iz okruženja dobiva određenu predodžbu o destinaciji, zatim kreće u dodatnu potragu za informacijama, učvršćuje svoja vjerovanja o destinaciji. Vjerovanja potencijalnog turista o destinaciji spajaju se i vrednuju. Ovo za rezultat ima stvaranje osjećaja prema destinaciji, te se u konačnici iskazuje, ili ne iskazuje, namjera putovanja i posjeta destinaciji.

Prilikom kreiranja imidža turističke destinacije potrebno je voditi računa kako je turistički proizvod destinacije splet nekoliko odvojenih proizvoda i usluga, koji su rezultat aktivnosti različitih tvrtki. Marketinški napor pri kreiranju imidža turističke destinacije nije samo rezultat djelovanja onih koji promoviraju parcijalne proizvode određenog broja različitih proizvođača, već je rezultat djelovanja i određenih turističkih institucija koje su u naravi zadužene za promociju pojedine destinacije. One su u pravilu javne organizacije kako lokalne i regionalne, tako i nacionalne razine turističkih zemalja. Činjenica je kako imidž koje stvaraju ovakve organizacije („službeni“ imidž) često nije značajniji izvor spoznaje koje oblikuju potencijalni turisti o određenoj destinaciji. Imidž koji je oblikovan s jedne strane javnim medijima, a s druge osobnim iskustvima turista na bazi prijašnjih posjeta turističkoj destinaciji, zasigurno je važniji od onoga kojega oblikuju javne ili polujavne, za to zadužene organizacije.

Kada je riječ o upravljanju imidžom turističke destinacije i donošenju nekih strateških odluka, analiza imidža, zapravo, analiza rezultata dobivenih mjerenjem tog imidža, jedna je od neophodnih faza. Uzimajući za primjer analizu rezultata dobivenih mjerenjem imidža destinacije pomoću Ecthner-Ritchiejeve [29] metode (ili ER metode), vidljivo je kako ona može pomoći pri donošenju nekih strategijskih odluka, među kojima su pozicioniranje, promoviranje, razvoj turističkih proizvoda.

Nerijetka je pojava kako turisti imaju određenih poteškoća u pogledu kategoriziranja i diferenciranja neke turističke destinacije u odnosu sa drugima, te se stoga i sama vjerojatnost da ta destinacija bude razmatrana, u procesu odabira i donošenja odluke, smanjuje. Jedinstveni imidž definiran ER metodom daje informacije, o kategorizaciji u smislu stereotipnim i holističkim impresijama i diferenciranosti u smislu jedinstvenosti atrakcija, svijesti ciljne publike odnosno segmentnog tržišta.

Jasno je kako je imidž djelotvoran promidžbeni instrument koji jako dobro može koristiti u prezentaciji holističkog imidža turističke destinacije potencijalnim turistima. U ovom smislu otvorena pitanja su korisna pri definiranju postojećeg holističkog imidža i praćenju djelotvornosti i učinkovitosti raznih promotivnih kampanja u kreiranju imidža.

Opće informacije o atributivnim komponentama imidža turističkih destinacija daju njihovi strukturirani sljedovi atributa. Oni su posebice korisni prilikom uspoređivanja više turističkih destinacija, a time i uočavanja njihovih konkurentskih prednosti posebno. Primijećeni nedostaci i određene slabosti vezane za neke od atributa moguće je koristiti prilikom donošenja politika razvoja turističkih proizvoda.

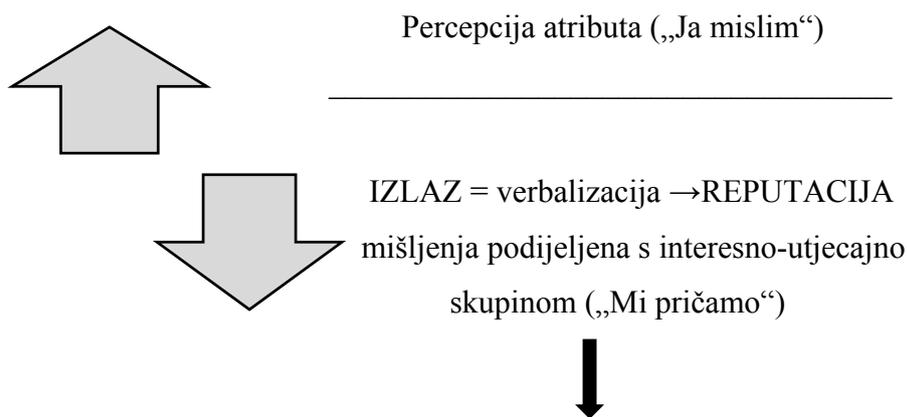
## PROCES PREVOĐENJA IDENTITETA I IMIDŽA U REPUTACIJU

Kako bi približili sam komunikacijski proces prevođenja identiteta i imidža u reputaciju, istaknut ćemo ključne razlike između pojmova imidža i reputacije.

Pojmovi imidž i reputacija često se poistovjećuju, ali jasno pojašnjenje i razlika pojmova pronalazi se u istraživanjima iz područja korporativne komunikacije. Kao što se može vidjeti, reputacija se može promatrati kao sveukupna atraktivnost destinacije, tj. svojevrsno vjerovanje o vjerovanju i procjeni koje bi mogle pomoći u nedostatku izravnog iskustva. Iz ove perspektive, imidž se ne može poistovjetiti s reputacijom turističke destinacije, jer se smatra mentalnom reprezentacijom onoga što pojedinac misli o destinaciji. S druge strane, reputacija je ono što se priča o destinaciji među interesno-utjecajnim skupinama.

Slika 1. Ključne razlike između imidža i reputacije

ULAZ = mentalna reprezentacija → IMIDŽ



Kako bi reputacija imala učinak ona mora biti priopćena

*Izvor: Marchiori, E., Cantoni, L. [2]*

Dakle, reputacija zahtijeva verbalizaciju imidža. No, verbalizirano iskustvo na individualnoj razini nije dovoljno da se smatra reputacijom, već mišljenja moraju biti podijeljena među interesno-utjecajnim skupinama (Marchiori & Cantoni, [2]).

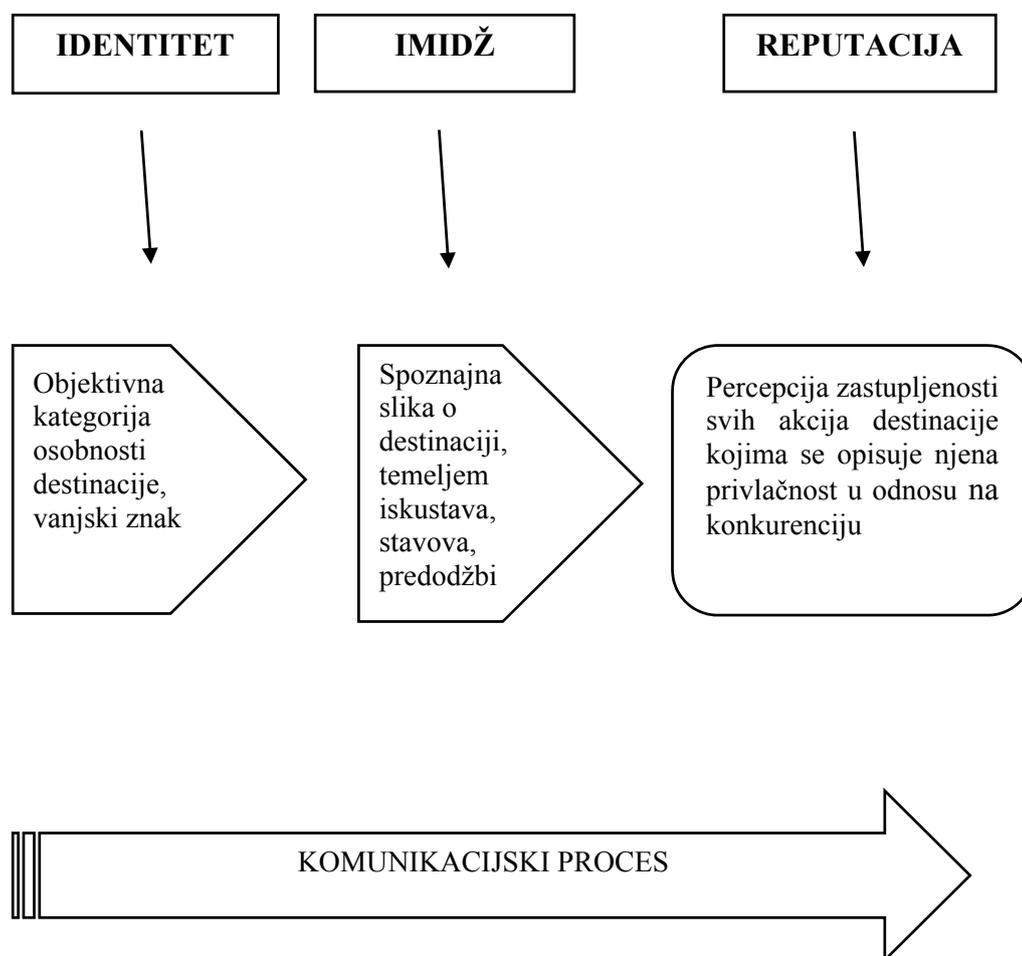
S obzirom da reputacija nastaje kao posljedica verbalizacije imidža, te da predstavlja neopipljivu vrijednost destinacije i nositelja turističke ponude, ona zasigurno, utječe na uspjeh svih stakeholdera u turizmu kao i na cjeloviti uspjeh turističke destinacije.

Može se reći kako je reputacija i određeni sklad između identiteta i imidža destinacije, te se kao integrirani psihološki konstrukt izvodi iz triju neopipljivih vrijednosti: osobnosti, identiteta i imidža. Osobnost turističke destinacije se može smatrati onim što destinacija ustvari i jeste.

Sama analiza čimbenika koji utječu na imidž destinacije može poslužiti za analizu reputacije. Istraživanja o čimbenicima koji utječu na stav, pri odabiru turističke destinacije pokazuju kako se i vanjski i unutarnji inputi podudaraju pri oblikovanju izbora turističke destinacije na različitim razinama. Reputacija se može smatrati dijelom vanjskog inputa – društveni podražaji (Howard&Sheth, [30]), što može utjecati na obradu informacija u pasivnom koraku (koja aktivira svijest) i/ili tijekom aktivnog pretraživanja informacija (što uključuje izbor destinacije).

Graditi i/ili formulirati identitet mogu institucije i pojedinci koji su meritorni za upravljanje nekim prostorom, dok se imidž prostora temelji na predodžbi pojedinca. U svakom slučaju, s obje strane postoje različiti čimbenici utjecaja. S jedne strane identitet prostora ili neke zemlje gradi se na temelju postojeće kulture, prošlog i postojećeg stanja gospodarstva, kao i odluka u vanjskoj i unutrašnjoj politici. S druge se strane javlja imidž ili percepcija nekog prostora kojeg stvara pojedinac na temelju informacije koje ima o tom prostoru, a koje je dobio putem različitih vanjskih izvora ili osobnog iskustva. (Crnjak-Karanović et. al, [21])

Slika 2. Prevođenja identiteta i imidža u reputaciju



*Izvor: autori*

Konačno, ono što se nikako ne može zaobići jeste komunikacijski proces prevođenja identiteta i imidža u reputaciju destinacije. Ovaj komunikacijski proces je zaseban proces u kojem stručnjaci iz oblasti marketinga, odnosa s javnošću, te drugi mjerodavni akteri na adekvatan način detektiraju kompletan identitet, sa svim svojim sastavnicama. Na adekvatan način sukreiraju pozitivan imidž destinacije, te sve zajedno, koristeći sve oblike integrirane marketinške komunikacije i medije, planski komuniciraju s ciljnim skupinama. Konačni cilj ovog komunikacijskog procesa jeste stvaranje pozitivne reputacije turističke destinacije, destinacije koja će biti poželjna za boravak turista.

## **ZAKLJUČNA RAZMATRANJA**

Svjedoci smo vremena kojeg mnogi, s punim pravom, tretiraju kao „vrijeme promjena“.

Vrh piramide turističkog globalnog svijeta odlikuju kvaliteta i fleksibilnost, a sam uspjeh postiže se inovativnošću i kreativnošću pri kreiranju proizvoda i usluga na strani turističke ponude. Brendiranje turističke destinacije već je odavno jedna od presudnih sastavnica strategije za stjecanje konkurentске prednosti na sve izazovnijim turističkim tržištima. Neki od elemenata u procesu brendiranja, kao što su identitet, imidž i reputacija često su od ključnog značaja za sam proces, poglavito kada se radi o turističkim destinacijama u nastanku. Jasno je kako se ovakve turističke destinacije, odnosno kreatori njihovih procesa brendiranja susreću s brojnim izazovima, pa i nerazumijevanjem određenih pojmova. Stoga je, od presudnog značaja, na ispravan način razumijevati ove pojmove, te ih na adekvatan način kreirati i komunicirati kako sa vanjskom, tako i s unutarnjom javnošću. Na ovaj način identitet, imidž i reputacija, kao ključni elementi u procesu brendiranja, mogu poslužiti kao vrlo učinkoviti alati u stjecanju konkurentskih prednosti turističke destinacije u odnosu na konkurenciju.

## LITERATURA

- [1] Domović, Ž., Anić, Š., Klaić, N. (2001). *Rječnik stranih riječi*, IKP EVRO BEOGRAD, Beograd
- [2] Marchiori, E., & Cantoni, L. (2012). *The Online Reputation Construct: Does it Matter for the Tourism Domain? A Literature Review on Destinations' Online Reputation*. *Information Technology & Tourism*, 13(3), 139–159.
- [3] Weigelt, K., & Camerer, C. (1988). *Reputation and Corporate Strategy: A Review of Recent Theory and Applications*. *Strategic Management Journal*, 9(5), 443–454.
- [4] Rindova, V. P., Williamson, I. O., Petkova, A. P., & Sever, J. M. (2005). *Being Good or Being Known: An Empirical Examination of the Dimensions, Antecedents, and Consequences of Organizational Reputation*. *The Academy of Management Journal*, 48(6), 1033–1049.
- [5] Dowling, G. (2008). *Creating better corporate reputations: An Australian perspective*. In T. C. Melewar (Ed.), *Facets of Corporate Identity, Communication and Reputation* (pp. 196–214). London: Routledge.
- [6] Grgić, D. (2008). *Teorijski okviri reputacije poduzeća*. *Ekonomski Pregled*, 59 (5–6), 269
- [7] Díaz, M. R., & Rodríguez, T. F. E. (2017). *Determining their liability and validity of online reputation databases for lodging*. *Journal of Vacation Marketing*. doi:10.1177/1356766717706103
- [8] Marchiori, E., Inversini, A., Cantoni, L., & Dedekind, C. (2010). *Towards a tourism destination reputation model. A first step*. In *Proceedings of the 6th International Conference – Thought Leaders in Brand Management* (pp. 921–930). Lugano - Switzerland.
- [9] Marchiori, E., Cantoni, L., & Fesenmaier, D. R. (2013). *What did they say about us? Message Cues and Destination Reputation in Social Media*. In L. Cantoni & Z. Xiang (Eds.), *Information and Communication Technologies in Tourism 2013* (pp. 170–182). Springer Berlin Heidelberg.
- [10] Marinao Artigas, E., Vilches-Montero, S., & Chasco Yrigoyen, C. (2015). *Antecedents of tourism destination reputation: The mediating role of familiarity*. *Journal of Retailing and Consumer Services*, 18(1), 147–152.

- [11] Su, L., Huang, Y., & Hsu, M. (2018). *Unraveling the impact of destination reputation on place attachment and behavior outcomes among Chinese urban tourists*. Journal of Hospitality and Tourism Insights. doi:10.1108/JHTI-11-2017-0026
- [12] Minazzi, R. (2015). *Social Media Impacts on Travel Suppliers: Social Media Marketing*. In Social Media 182 Marketing in Tourism and Hospitality (pp. 77–126). Cham: Springer International Publishing.
- [13] Xiang, Z., & Gretzel, U. (2010). *Role of social media in online travel information search*. Tourism Management, 31(2), 179–188.
- [14] Marinao, E., Chasco, C., & Torres, E. (2012). *Trust in Tourist Destinations. The Role of Local Inhabitants and Institutions* Confianza Hacia Los Destinos Turísticos. Academia, Revista Latinoamericana de Administración, 51, 27–47.
- [15] Christou, E. (2007). *Productivity in Tourism: Fundamentals and Concepts for Achieving Growth and competitiveness*. Berlin: Erich Schmidt Verlag & Co KG.
- [16] Loureiro, S. M. C., & Kastenholz, E. (2011). *Corporate reputation, satisfaction, delight, and loyalty towards rural lodging units in Portugal*. International Journal of Hospitality Management, 30(3), 575–583.
- [17] Mingchuan, Z. (2015). *The Reputation Crisis at the Tourism Destination: Connotation, Types and Management Strategies*. International Journal of Liberal Arts and Social Science, 3(6), 35–40.
- [18] Fogg, B. J. (2003). *Persuasive technology: using computers to change what we think and do*. Morgan Kaufmann Publishers.
- [19] Mandelli, A., & Cantoni, L. (2010). *Social media impact on corporate reputation: Proposing a new methodological approach*. Cuadernos. Info, 27, 61–74.
- [20] Marchiori, E. (2012). *Destination Reputation in Online Media: Covered Topics and Perceived Online Dominant Opinion* (Doctoral Thesis). Università della Svizzera italiana.
- [21] Crnjak – Karanović, B., Derado, D., Fredotović, M., Petrić, L. (2012): *Identitet jadranskog prostora Hrvatske: Retrospekt i prospekt*, Ekonomski fakultet u Splitu, Split
- [22] Keillor, B. D. i Hult, G. T. M. (1999). *A five-country study of national identity; Implications for international marketing research and practice*, International Marketing review, 16

- [23] Akerlof, G.A., Kranton, R.E. (2010). *Identity economics: How our identities shape our work, wages and well-being*, Princeton University Press, Princeton.
- [24] Balmer, J. M. T., Stuart, H., Greyser, S. (2009.), *California Management Review*, Vol. 51, No. 3, pp. 6-23
- [25] Kesić, T., Jakeljić, M., (2012), *Utjecaj determinirajućih čimbenika na imidž turističke destinacije*, *Ekonomski pregled*, 63 (9-10)
- [26] Crompton, J.L. (1979) *An Assessment of the Image of Mexico as a Vacation Destination and the Influence of Geographical Location upon the Image*. *Journal of Travel Research*, vol.18 no.4, 18-23.
- [27] Vukonić, B., Čavlek, N., (2001), *Rječnik turizma*, Masmedia, Zagreb
- [28] Gallarza, M.G., Saura, I.G., Garcia, H.C., (2002), *Desination image: Towards a conceptual framework*, *Annals of Tourism Research*
- [29] Echtner, C. M., & Ritchie, J. R. B. (1993). *The Measurement of Destination Image: An Empirical Assessment*. *Journal of Travel Research*, 31(4), 3–13.
- [30] Howard, J. A., & Sheth, J. N. (1969). *The Theory of Buyer Behavior*. New York: John Wiley&Sons.

## OLIGOPOLSKO TRŽIŠTE U SEKTORU TELEKOMUNIKACIJA U BOSNI I HERCEGOVINI

Amir Karalić<sup>1</sup>

### **SAŽETAK**

*Promjene u sektoru telekomunikacija dešavaju se učestalo. Globalizacija je utjecala da velike telekomunikacione kompanije postaju prisutne na svjetskom novou. Tržište telekomunikacija je postalo atraktivno za mnoge investitore te se unutar njega dešavaju različita spajanja i pripajanja. Te vrlo žive i užurbane aktivnosti su najviše izražene na malim tržištima, posebno onim tržištima koja su nastala nakon propasti planske ekonomije ( bivše socijalističke zemlje).*

*Telekomunikacioni operateri u tim zemljama bili su u većinskom državnom vlasništvu i imali su potpuni monopol na tržištu budući da je postajao samo jedan. Nakon prelaska na tržišnu ekonomiju postojeći državni operateri su se suočili sa naglim dolaskom telekom kompanija iz razvijenih zemalja zapadne Europe.*

*U BiH, prema analizama Regulatorne agencije za komunikacije BiH, su prisutna tri telekom operatera sa značajnom tržišnom snagom. Ostali manji operateri su većim dijelom u vlasništvu jednog od postojeća tri, odnosno četiri operatera, u zavisnosti od tržišnog segmenta. To praktično znači pojavu oligopola na tržištu telekomunikacija.*

**Ključne riječi:** oligopol, tržište telekomunikacija, konkurencija, regulacija tržišta

### **ABSTRACT**

*Changes in the telecommunications sector occur frequently. Globalization has influenced large telecommunications companies to become present on a global scale. The telecommunications*

---

<sup>1</sup>Doc. dr. sc. Amir Karalić, Fakultet poslovne ekonomije, Sveučilište/Univerzitet "VITEZ", Školska 23, 72270, Travnik, BiH (amir1karalic@gmail.com)

*market has become attractive to many investors and various mergers and acquisitions are taking place within it. These very lively and hectic activities are most pronounced in small markets, especially those markets that emerged after the collapse of the planned economy (former socialist countries).*

*Telecommunications operators in these countries were majority state-owned and had a complete monopoly on the market as it became only one. After the transition to a market economy, the existing state operators faced the sudden arrival of telecom companies from developed countries of Western Europe.*

*In BiH, according to the analysis of the Communications Regulatory Agency of BiH, there are three telecom operators with significant market power. Other smaller operators are largely owned by one of the existing three or four operators, depending on the market segment. This practically means the emergence of an oligopoly in the telecommunications market.*

**Keywords:** *oligopoly, telecommunications market, competition, market regulation*

## UVOD

Tržište telekomunikacija obično djeluje u oblasti nesavršene konkurencije. Nesavršena konkurencija odnosi se na svako ekonomsko tržište koje ne zadovoljava stroge standarde čisto konkurentnog tržišta. U ovom okruženju firme prodaju različite proizvode i usluge, postavljaju vlastite pojedinačne cijene, bore se za udio na tržištu i često su zaštićene preprekama na ulasku i izlasku.

Glavni oblici nesavršene konkurencije su:

- a) Monopol
- b) Oligopol
- c) Monopolistička konkurencija

Oligopol karakterizira manji broj preduzeća koja dominiraju tržištem. Iako nije potpuno jasno koji je broj kompanija koje su koncentrirane na tržištu, tri do pet dominantnih firmi smatra se normom. U oligopolu ima mnogo kupaca, ali samo nekoliko prodavača. Primjer ovog tržišta sunaftne

kompanije, trgovine mješovitom robom, firme za mobilne telephone, telekom kompanije i proizvođači guma. Budući da nekoliko igrača kontrolira tržište, mogu na određen način “zabraniti” drugima da uđu u industriju. Firme u ovoj tržišnoj strukturi određuju cijene proizvoda i usluga zajedno ili, u slučaju kartela, to mogu učiniti ako neko preuzme vodeću ulogu.

Firme u ovom slučaju često međusobno saraduju, koriste svoj tržišni utjecaj za određivanje cijena i zauzvrat maksimiziraju zaradu. Tako potrošači postaju kupci cijena. U oligopolu postoje razne prepreke za ulazak na tržište, a nove firme teško se snalaze.

“Referenca [1] ističe da su karakteristike oligopola:

- Mali broj ponuđača istog ili sličnog proizvoda odnosno usluge,
- Ponuđači su međuzavisni što znači da postupci jednog direktno utječu na ponašanje drugog ponuđača.
- Mogućnost ulaska i izlaska s tržišta odnosno na tržište su ograničeni,
- Proizvodi i usluge su homogeni odnosno diferencirani .”

“Referenca [2] upućuje da nakon što su svi donijeli svoje odluke, svaki od učesnika oligopola će biti obaviješten o odluci koju su donijeli konkurenti”. Prilikom koncentracije malog broja firmi koje posluju na određenom tržištu, ista biraju kooperativno ili nekooperativno ponašanje. U slučaju kada preduzeća pokušavaju minimizirati ili izbaciti konkurenciju, u tom slučajukoriste kooperativan obrazac ponašanja. Taj obrazac predstavlja tržišno stanje u kojem dva ili više ponuđača zajednički djeluju, određuju niveoe cijena, dijele tržište, donose odluke te određuju niveoe proizvodnje.

Ukoliko ta preduzeća djeluju samostalno odnosno bez ikakvih sporazuma sa drugima tada su preuzela nekooperativno ponašanje što vodi ka tržišnim ratovima, posebno cjenovnim.

Najvažniji izvor oligopola je postojanje ekonomije obima, koja većim proizvođačima odnosno davaocima usluga daje troškovnu prednost u odnosu na manje. Kad je ekonomija obima jaka vodi ka monopolu, ali kada nije toliko jaka, dovodi do konkurencije malog broja firmi.

Budući da oligopol čini mali broj preduzeća, svaka promjena u cijeni ili proizvodu preduzeća utječe na prodaju i dobit konkurentnih firmi. Upravo zbog zoga, svaka firma moora shvatiti da će promjene u vlastitim politikama najvjerojatnije potaknuti i promjene konkurentskih politika.

Kao rezultat ove međuzavisnosti, oligopolisti se suočavaju sa situacijom u kojoj optimalna odluka jedne firme ovisi o tome što se druge firme odluče učiniti zbog čega postoji prilika i za sukob i za saradnju. Oligopol se dakle odnosi na tržišnu situaciju u kojoj je broj prodavača mali, ali veći od jednog.

Ako se izuzmu visoke cijene, za potrošače je postojanje manjeg broja firmi na tržištu, u određenom smislu dijelom pozitivno jer im to značajno olakšava usporedbu proizvođača i proizvoda odnosno odabir najbolje opcije za iste karakteristike ( cijena, kvaliteta i sl.). Mogućnost jednostavne usporedbe cijena prisiljava ove firme da održavaju svoje cijene u konkurenciji s ostalim firmama koje su uključene na tržište što predstavlja korist za potrošače. Uz konkurenciju cijena, konkurencija proizvoda igra veliku ulogu u oligopolnoj strukturi tržišta. Svaka se firma trudi izaći s najnovijim i najboljim stvarima kako bi potaknula potrošače da sa „pređu“ na njihovu stranu. To se također odnosi na oglašavanje i količinu informacija i podršku koju pružaju svojim kupcima. Međutim, „referenca [2] upućuje da mnoga oligopolistička tržišta karakterizira necjenovna konkurencija. Na takvim tržištima, oglašavanje je glavni konkurentni mehanizam.“

Oligopol se klasificira na dva pravca, a to su sporazumni i nesporezumni oligopol.

## SPORAZUMNI OLIGOPOL

U slučaju sporazumnog oligopola, oligopolisti djeluju zajednički u cilju smanjenja rizika tržišne neizvjesnosti. Jedna od najvećih prepreka za realizaciju sporazuma predstavlja cijena budući da se preduzeća imaju problem oko zajedničkog definiranja cijene. Ovo dovodi do prešutnih dogovora oko cijena ujedno se izbjegavama mogućnost za cjenovni rat. Oligopolsko tržište se manifestira u tri osnovna oblika sporazuma:

1. Cjenovno liderstvo,
2. Dominantno preduzeće,
3. Kartel.

Sporazum cjenovnog liderstva ima za cilj izbjegavanje cjenovnih ratova i tajnog sporazumijevanja. Cjenovni rat dovodi do smanjenja profita svih konkurenata. Država kroz regulatorni okvir i institucije zadužene za zaštitu konkurencije onemogućava tajne sporazume.

Cjenovno liderstvo se zasniva na pretpostavci da oligopolisti imaju podjednake tržišne udjele ali uz različite troškove poslovanja prodaju svoje proizvode odnosno pružaju usluge. Budući da oligopolisti proizvode identičan proizvod, proizilazi da se isti prodaje po identičnim cijenama. Ako postoje preduzeća koja imaju više troškove postojeću cijenu maruju prihvatiti kao datu, bez obzira na visinu profita. Zbog toga firme prihvataju postojeću cijenu (koja je za neke nepovoljna) kako bi se izbjegao cjenovni rat. Ako bi došlo do rasta cijena firma bi bila eliminirana sa tržišta.

Kada je u pitanju sporazum u kome je prisutna dominantna firmatada se ostvaruje velik tržišni udio od strane dominantne firme uslijed niskih troškova proizvodnje dok ostale firme ostvaruju mali tržišni udio. Dominantna firma ima poziciju da formira cijenu što i čini, dok s druge strane manje firme prihvataju postavljenu cijenu ili izlaze sa tržišta. Dobit se maksimizira izjednačavanjem graničnih prihoda i graničnih troškova u slučaju dominantne firme, manje firme u zavisnosti od troškova, mogu i ne moraju maksimizirati dobit.

Dominantna firma može osigurati maksimizaciju dobiti isključivo ukoliko manje firme prihvate njegovu cijenu i proizvedu količinu koja je potrebna u skladu sa sporazumom o podjeli tržišta. Suprotno manje firme će pomjeriti dominantnu formu s pozicije tržišnog lidera.

Kartel je organizacija kreirana na osnovu formalnog sporazuma između grupe proizvođača robe ili usluge za regulisanje ponude radi regulisanja ili manipulacije cijenama. Drugim riječima, kartel je skup inače nezavisnih preduzeća ili zemalja koji se ponašaju zajedno kao da su jedan proizvođač i na taj način mogu utvrditi cijene za robu koju proizvode i usluge koje pružaju, bez konkurencije.

Kartel ima manju kontrolu nad industrijom nego monopol. Neki su karteli formirani kako bi utjecali na cijene legalno trgovane robe i usluga, dok drugi postoje u ilegalnim industrijama, poput trgovine drogom.

Organizacija zemalja izvoznica nafte (OPEC) najveći je svjetski kartel. To je grupa zemalja proizvođača nafte čija je misija koordinirati i ujednačiti naftne politike svojih zemalja članica i osigurati stabilizaciju naftnih tržišta.

Tipovi provođenja kartelasu: fiksiranje cijena, namještanje ponuda, podjela tržišta i ograničavanje proizvodnje.

Utvrđivanje cijena je način na koji dvije ili više firmi se dogovaraju o cijenama koje će naplatiti kako bi izbjegli međusobno nadmetanje. Određivanje cijene nije ograničeno na ugovore između konkurenata koji određuju određenu cijenu za robu ili usluge - ono uključuje i konkurente koji se slažu da će utvrditi bilo koji dio cijene ili postaviti cijenu prema dogovorenoj formuli.

Do namještanja ponuda ili tajnog nadmetanja dolazi kada postoji dogovor između nekih ili svih ponuđača o tome ko bi trebao pobijediti u ponudi među njima. To može uključivati neke potencijalne ponuđače koji se ne nadmeću na tenderu za podršku imenovanom pobjedniku, a mogli bi se dogovoriti i o cijenama koje će obje strane ponuditi na tenderu. Takav sporazum sprječava otvorenu i efikasnu konkurenciju i znači da je malo vjerovatno da će dobavljači postići najbolju vrijednost za novac za svoje poslovanje, klijente, a u nekim slučajevima i porezne obveznike.

Do podjele tržišta dolazi kada se firme dogovore kako bi formirala tržišta i ne konkuriraju za iste kupce. To može biti u vezi s prodajom određenog proizvoda, geografskog područja ili određene vrste kupaca.

Ograničavanje proizvodnje je kada dva ili više konkurentskih kupaca ili prodavača pristanu spriječiti, ograničiti robu ili usluge koje kupuju ili prodaju ili robu ili usluge koje bi se vjerovatno mogle kupiti i prodati.

## **NESPORAZUMNI OLIGOPOL**

U slučaju nesporazumnih oligopola firme ne sklapaju nikakve službene sporazume, međutim svjesno su zavisni jedni od drugih, modela nesporazumnog oligopola, a to su:

- Cournotov model duopola,
- Bertrandov model duopola,
- Stackelbergov model duopola,
- Edgeworhov model duopola.

Duopol je situacija kada dvije firme zajedno posjeduju gotovo cijelo tržište za određeni proizvod ili uslugu. Duopol predstavlja osnovni oblik oligopola, odnosno tržište na kojem dominira mali broj firmi. Duopol može imati sličan utjecaj na tržište kao monopol ako se dvije firme usaglase u pogledu cijene ili proizvodnje. Rezultat dogovora je da potrošači plaćaju veće cijene nego što bi imali na konkurentnom tržištu.

Cournotov model pretpostavlja da u duopolu svaka firma prima vrijednosti cijena robe i usluga na temelju količine ili raspoloživosti robe i usluga. Dvije firme održavaju reakcijski odnos prema

tržišnim cijenama, pri čemu se svaka firma mijenja i prilagođava svoju proizvodnju, završavajući kad se postigne ravnoteža u obliku jednakih polovina tržišta za svaku firmu

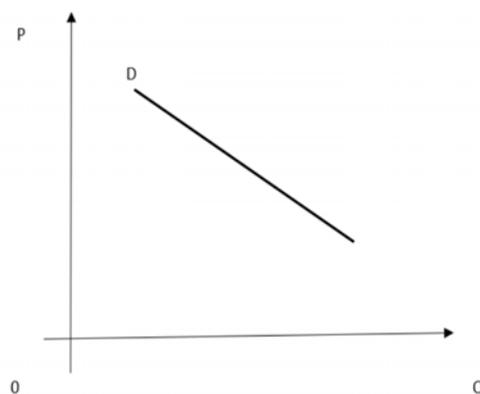
Bertrand je vjerovao da će konkurencija uvijek biti vođena cijenom. Bertrandova duopolna teorija utvrdila je da će se potrošači, kad im se pruži izbor između jednake ili slične robe i usluga, odlučiti za firmu koja daje najbolju cijenu. Ovo bi započelo cjenovni rat, jer bi obje kompanije snizile cijene, što bi dovelo do neizbježnog gubitka dobiti

Za shvatanje Stacklebergovog modela koriste se izoprofitne krivulje koje povezuju kombinacije različitih nivoa cijena konkurentskih proizvoda koje donose jednak profit. Također, Stacklebergov model pretpostavlja kako su proizvodi dvaju ponuđača supstituti iz čega slijedi da ukoliko konkurent poveća cijenu, preduzeće će ostvarivati veće iznose dobiti jer preuzima konkurentske potrošače.

U Edgeworthovom modelu svaki je oligopolist limitiran jednako u ponudi, pripadajućeg mu dijela tržišta i svaki je suočen s krivuljom potražnje koju formira jedna polovina od ukupnog broja kupaca. U ovoj tržišnoj strukturi tvrtke imaju dvije potencijalne mogućnosti, da se dogovore ili ne. Firme proizvedeći isto dobro se takmiče samo u visini cijena.

U uvjetima oligopola krivulja potražnje ima negativan nagib što proizlazi iz toga da svi oligopolisti mogu utjecati na nivo cijena proizvoda. S obzirom na to da je na oligopolskom tržištu manje ponuđača, tada krivulja ima manje intenzivan nagib.

Grafikon 1. Kriva potražnje u oligopolu



Grafikon 1. prikazuje kako će na tržištu pasti cijene ako jedan oligopolist značajnije poveća vlastiti output slijedom čega će doći do povećanja ukupne ponude na tržištu čija je posljedica pad cijena proizvoda ili usluga.

## OLIGIPOL U OBLASTI TELEKOMUNIKACIJA

Dobar primjer oligopola je telekomunikacijska industrija. U sektoru telekomunikacija kao određenom javnom sektoru ulazak novih preduzeća usko je reguliran davanjem odobrenja od strane države. Ova politika isključenja konkurenata može biti posljedica manjih ekonomija ili dupliranja usluga. Drugi faktor nastanka oligopola u ovom sektoru je patentno pravo koje nekoliko firmi stekne u odnosu na neku uslugu.

Što se tiče sektora telekomunikacija, struktura oligopola je čak i poželjna jer se radi o subjektima od određene važnosti za državu.

Sljedeći faktor odgovoran za pojavu oligopola je firma velikih obima. U nekim industrijama, nekoliko firmi može zadovoljiti cijelu potražnju proizvoda odnosno usluga. Moguće je da potražnju može zadovoljiti veliki broj firmi, dok male firme ne mogu osigurati ekonomiju proizvodnje velikih obima.

„Referenca [3] objašnjava da politika konkurencije u jednosektorskoj ekonomiji može potaknuti zaposlenost i povećati realne plate smanjenjem tržišne koncentracije (s povećanjem prinosa) i/ili nivoa diverzifikacije (zajedničko vlasništvo), koja služi kao komplementarno oruđe“.

Postojanje oligopola zahtijeva to da nekoliko firmi uspije steći značajnu tržišnu snagu, spriječavajući ostale, manje konkurente da uđu na tržište.

Na primjer tri telekom operatera imaju jednak portfolio usluga, i ukoliko treći operater poveća taj portfolio tada će doći do povećanja ponude što će uzrokovati pad cijena telekom usluga i pad prihoda. Budući da firme ne žele pad prihoda, pridržavat će se pravila oligopola.

Na oligopolskom tržištu ponuđači su svjesni međusobne zavisnosti jednih o drugima. Ukoliko dođe do toga da jedan od njih preduzme intenzivniji poduhvat tada će se njegov tržišni udio povećati na štetu drugih, odnosno tržišni udio drugih oligopolista će se smanjiti u korist onog koji je povukao intenzivan potez kako bi povećao tržišni udio.

Generalno oligopoli se mogu identificirati na osnovu omjera koncentracije. Ako je taj omjer izražen može ukazivati na oligopol. Drugi metod ocjene oligopola može biti HHI index čija granica od 1000 ukazuje da se tržište ne smatra visoko koncentrisanim, dok indeks iznad 2000 ukazuje na visok stepen koncentracije na tržištu. Ukoliko imamo spajanje oligopolista to će povećati njihovu moć i eventualnu dominaciju na tržištu.

## SLUČAJ OLIGOPOLA NA TRŽIŠTU TELEKOMUNIKACIJA U BOSNI I HERCEGOVINI

U Bosni i Hercegovini je u posljednje vrijeme došlo do akviziranja određenog broja alternativnih operatera od strane telekom operatera sa značajnom tržišnom snagom, a koje su odlukama Regulatorne agencije za komunikacije definirano kao takvi (significant market power – operator sa značajnom tržišnom snagom) na više mjerodavnih tržišta. Ova mjerodavna tržišta tiču se fiksne telefonije, mobilne telefonije i interneta. Određivanje SMP operatera, u smislu prava konkurencije, izjednačeno je sa pozicijom dominantnog položaja iz člana 9. Zakona o konkurenciji BiH.

Budući da je prema pravilima Regulatorne agencije za komunikacije u BiH uspostavljena tri telekom operatera za značajnom tržišnom, prozilazi postojanje oligopola na navedenom tržištu. Četvrti operater se pojavljuje u sferi distribucije audiovizulnih medijskih usluga. Postavlja se pitanje da li u datom slučaju postoji mogućnost dogovaranja cijena, što bi u konačnici bilo manje povoljno za potrošače. U konkretnom primjeru to nije slučaj budući da su ponude postojećih telekom operatera različitih cjenovnih kategorija.

Analizu započinjemo izračunavanjem apsolutne mjere koncentracije Herfindahl – Hirschman Index (HHI). Apsolutni pokazatelji namijenjeni su uglavnom za ekonomske svrhe i za opisivanje tržišne strukture u sektoru. Neravnomjerna raspodjela vrijednosti analiziranih pokazatelja određena je koeficijentom varijacije. Ova vrsta mjerenja može se opisati Lorenzovom krivuljom i Ginijevim koeficijentom. Na osnovu vrijednosti izračunatih pokazatelja dolazimo do saznanja da li je industrija koncentrirana ili nije. Prvo izračunavamo stopu koncentracije za n najjačih kompanija u industriji (CR<sub>n</sub>).

Stopa koncentracije se računa kao:

$$CR_n = \sum_{i=1}^n s_i$$

gdje:

si - tržišni udio i -te kompanije,

n - broj kompanija,  $n \in (1, n)$ .

Kako navodi „referenca [4] da je jedna rezervacija o relevantnosti modela oligopola u trgovini stav da se oni primjenjuju samo u nekolicini industrija, a najpriznatiji primjer su veliki komercijalni avioni“.

Koristeći se formulom stope koncentracije u oblasti telekomunikacije U Bosni i Hercegovini za period 2015-2020. ova stopa bi imala sljedeće vrijednosti:

Tabela 1. Vrijednosti CR3 i CR 4 u periodu 2015-2020.

Indikator/Godina	2015	2016	2017	2018	2019	2020
CR3	85,77	85,76	85,55	85,17	84,65	84,58
CR4	100	100	100	100	100	100

*Izvor: izračun na bazi podataka iz Godišnjeg izvještaja Regulatorne agencije za komunikacije za 2020. godinu i izvještaja sa <http://www.sase.ba/v1>.*

Indikator CR 4 uključuje sve telekomunikacijske kompanije i iznosi 100. Za vodeće telekomunikacijske kompanije CR 3 varira od 84 do 85. Ako gledamo broj korisnika, ovaj pokazatelj neće biti identičan svim tržišnim segmentima budući da u području audio vizuelnog sadržaj ima najveći tržišni udio. Dok je broj korisnika drugih usluga (npr. mobilne i fiksne telefonije) za alternativne operatere uvjerljivo mali. Zbog velike razlike u datim veličinama, prihvodi su smatrani boljim pokazateljem tržišnog udjela. „Referenca [5] zapravo naglašava da važnost omjera koncentracije proizlazi iz njihove sposobnosti da uhvatiti strukturne karakteristike tržišta“.

Jedna od najčešće korištenih i prihvaćenih mjera tržišne koncentracije je HHI indeks. „Referenca [6] ističe da je HHI jedno od najjednostavnijih inajčešće korištenih mjerenja koncentracije koja prostornoraspodjelu zaposlenosti upoređuje sa jednostavnom raspodjelom“. Teoretski se njegova vrijednost kreće između 0 i 10.000. Ako postoji samo jedno monopolističko preduzeće na tržištu, tržišna koncentracija bi bila maksimalna, dok bi konkurencija na tržištu bila minimalna. Nasuprot tome, da postoji hiljade kompanija na tržištu, svaka sa tržišnim udjelom od oko 0, HHI indeks bi bio 0.

$$HHI = \sum_{i=1}^n (s_i)^2$$

Kao što vidimo, HHI indeks je zbir kvadrata tržišnih udjela svih kompanija u odabranoj industriji. „Referenca [7] ukazuje da je HHI konveksna funkcija tržišnih udjela svih preduzeća koja posluju u industriji.“

Sljedeća tabela prikazuje vrijednost HHI indeksa za bosanskohercegovačko tržište telekomunikacijskih operatora na osnovu prihoda telekom operatora.

Tabela 2. Vrijednosti HHI-a u periodu 2015-2010

Godina	2015	2016	2017	2018	2019	2020
HHI	2.941	2.944	2.923	2.889	2.877	2.890

*Izvor: izračun na bazi podataka iz Godišnjeg izvještaja Regulatorne agencije za komunikacije za 2020. godinu i izvještaja sa <http://www.sase.ba/v1>.*

Kao što možemo vidjeti, HHI je imao silazni trend kao rezultat blagog povećanja konkurencije na tržištu. Međutim, to je i dalje visoko koncentrirano tržište. U datom tržišnom segmentu nisu uočljive veće oscilacije, a tri vodeća telekomunikaciona operatera su i dalje vodeća, osim na tržištu audio-vizuelnih sadržaja.

Ipak tijelo u Bosni I Hercegovini koje je zaduženo za konkurenciju premanetno vodi računa o mogućim narušavanjima konkurencije na ovom tržištu što predstavlja i svojevrzni izazov jer usluge na ovim tržištima postaju složenije i intrgrativnije.

Regulatorna agencija provodi analizu tržišta telekomunikacija u BiH u smislu prethodnog pristupa. Ovaj pristup podrazumijeva regulaciju tamo gdje konkurencija nije još efektivna, to jest uzimaju se u obzir postojeće činjenice na tržištu I budući faktori razvoja. Ova regulacija ima kao ishod uspostavljanje jednakih uslova za sve operatere na relevantnom tržištu te otklanjanje strukturalnih manjkavosti tržišta koje utiču na poslovne odluke između konkurentskih firmi.

Tijelo za konkurenciju BiH primjenjuje naknadnu analizu na način da utvrđuje povredu pravila konkurencije i zabranjena konkurencijska djelovanja na tržištu koristeći postojeće zakonske propise. Relevantno tržište se određuje za svaki slučaj posebno. Adekvatne mjere se donose

prilikom razmatranja pojedinačnog zabranjenog konkurencijskog djelovanja odnosno konkretnog ponašanja privrednog subjekta na tržištu.

U tom smislu tjelo za konkurenciju B&H nije utvrdilo efektivno postojanje sporazumnog oligopola na tržištu telekomunikacija, budući da postojeće telekom kompanije imaju izvjesne diferencije u ponudi usluga i cijenama. Iako se radi o tri odnosno četiri dominantna operatera u sferi telekomunikacija u zavisnosti da li je u pitanju mobilna telefonija, internet ili distribucije audiovizulnih medijskih usluga, u datom slučaju se može govoriti o Stacklebergovog modelu oligopola gdje iznos cijene utječe na pruzimanje dijela konkurentskih potrošača.

## ZAKLJUČAK

Na tržištu telekomunikacija u Bosni i Hercegovini djeluje nekoliko telekom firmi koje nude istorodne usluge koje su cjenovno različite. Oligopol na ovom tržištu pokazuje da su dominantne firme uključujući i njihove akvizirane firme izvršile određenu segmentaciju tržišta sa aspekta tržišnog udjela. Naime, shodno HHI indeksu uočavamo visok stepen koncentracije na ovom tržištu. Međutim, dogovoreni oligopol nije prisutan jer firme imaju različite cjenovne nivoe usluga i različite ponude. Ono što se može zaključiti da postoji više od dvije firme na tržištu te je slučaj nesporazumnog oligopola gdje će potrošači zbog različitog nivoa cijena prelaziti od jednog do drugog pružaoca usluga.

## LITERATURA

[1]Pavić, I., Benić, Đ. i Hashi, I. *Mikroekonomija*, 3. Izdanje, Ekonomski fakultet u Splitu, Split, 2009. str. 403.

[2]Fridman, J. „*On Experimental Research in Oligopoly*“ Cowles Foundation for research in economics at Yale University, Discussion Paper No. 246. pp.1-42.

[3] Metwally, M.M. „*Role of Advertising in Oligopolistic Markets: Theory and Evidence*“, The University of Wollongong, Working Paper 91- 4,

- [4] Azar, J., Vives, X. „*General Equilibrium Oligopoly and Ownership Structure*, Journal of the Econometric Society, vol. 89, Issue 3, pp. 999-1048. may 2021.
- [5] Keith, H., Barbara, J.S. „*Oligopoly in International Trade: Rise, Fall and Resurgence*“ NBER working paper series, August 2017.
- [6] Jacob A. B., Katharina H. „*Measures of Competition and Concentration in the Banking Industry: a Review of the Literature*“, Economic & Financial Modelling- Summer 2002, Central Bank of the Netherlands
- [7] Campos, C. „*The Geographical Concentration of Industries*“, Office for National Statistics: London and Newport. 2012.
- [8] Brezina B., I., Juraj P. „*Measurement of Concentration Ratio in the Slovak Insurance Sector*“, In Proceedings of 8th annual international scientific conference Competition. 2016., Edited by Stanislav Rojik and Jan Zavodny Pospisil. Jihlava: College of Polytechnics Jihlava, pp. 67–69.



*Pregledni rad***PRIMENA SAVREMENIH MENADŽMENT I RAČUNOVODSTVENIH ALATA U  
UNAPREĐENJU ORGANIZACIONOG POSLOVANJA****Brankica Todorović<sup>1</sup>****SAŽETAK**

*Promene na tržištu izazvane globalnim finansijskim krizama, integracijom i globalizacijom privrede, nameću potrebu da se obezbedi održivost poslovanja. Poslovne performanse utiču na dugoročnu konkurentnost i održivost nacionalne ekonomije.*

*U uslovima ubrzanog tehnološkog razvoja savremena preduzeća teže inovativnosti, kreativnosti i upotrebi različitih menadžment i računovodstvenih alata u poslovanju. U radu se prikazuju načini prilagođavanja poslovnim izazovima primenom različitih menadžment (inovativni klasteri, restrukturiranje, unapređenje odnosa sa kupcima, korišćenje društvenih mreža, planovi kontinuiteta) i računovodstvenih alata (planski bilansi, finansijski izveštaji). Takođe, u radu se ukazuje na potrebu menjanja uloge i značaja pojedinih alata pod uticajem digitalne ekonomije, transformacije privrede i pandemije COVID-19.*

**Ključne reči:** *tržište, promene, menadžment alati, računovodstveni alati*

**APPLICATION OF MODERN MANAGEMENT AND ACCOUNTING TOOLS IN THE  
IMPROVEMENT OF ORGANIZATIONAL BUSINESS****ABSTRACT**

*Market changes caused by global financial crises, integration and globalization of the economy, impose the need to ensure the sustainability of business. Business performance affects the long-term competitiveness and sustainability of the national economy.*

---

<sup>1</sup>Dr Brankica Todorović, Ekonomska škola Užice, Trg Svetog Save br. 6, 31000 Užice, Srbija (e-mail: brankicatodorovic77@email.com)

*In the conditions of accelerated technological development, modern companies strive for innovation, creativity and the use of various management and accounting tools in business. The paper presents ways of adapting to business challenges by applying various management (innovative clusters, restructuring, improving customer relations, use of social networks, continuity plans) and accounting tools (planning balance sheets, financial reports). Also, the paper points out the need to change the role and importance of certain tools under the influence of the digital economy, economic transformation and the COVID-19 pandemic.*

**Keywords:** market, change, management tools, accounting tools

## UVOD

Savremeno tržište karakterišu brojne i teško predvidive promene, i pojava diskontinuiteta zbog kojih teoretičari označavaju savremeno doba kao doba turbulencije [1]. Suočavajući se sa opadanjem profita i velikim gubicima, većina preduzeća u uslovima krize ili drugih promena na tržištu, preispituje poslovni koncept nastojeći da definiše menadžment strategiju, alate i tehnike koji će omogućiti poslovanje u uslovima krize. Uspešna preduzeća nisu pošteđena uticaja krize, ali primenom strateškog ili kriznog menadžmenta nastoje da ostvare kontinuitet poslovne aktivnosti.

Evropske integracije i težnja ka zajedničkoj budućnosti, sve je više izražena krajem dvadesetog veka. Globalizacija je podstaknuta aktivnostima zapadnih kompanija ka širenju tržišta za njihove proizvode i usluge i smanjenju troškova proizvodnje. U takvim poslovnim uslovima preduzeća nastoje da unaprede poslovanje korišćenjem odgovarajućih instrumenata kojima povećavaju efikasnost i produktivnost poslovanja. Menadžment alati uključuju metode, tehnike, instrumente, metodologije i poslovne ideje. U EU je sve izraženija pojava formiranja klastera koji utiču na unapređenje poslovanja i povećanje njihove produktivnosti. Kako kompanije prolaze kroz četvrtu industrijsku revoluciju, razumevanje odnosa sa kupcima postaje sve važnije za poslovnu aktivnost, kao i korišćenje društvenih mreža.

## MENADŽMENT ALATI U POSLOVNOJ AKTIVNOSTI PREDUZEĆA

Postoji mnogo modela, alata i praksi sa ciljem unapređenja organizacionog poslovanja i prilagođavanja promenama na tržištu. Modeli su alati koji omogućavaju svakodnevno poslovanje organizacija i menadžera ili rešavanje određenih problema [2]. Većina njih je dizajnirana za rešavanje specifičnih problema koji nastaju usled specifičnih situacija [3]. Kako bi se izbegli impulsivni, nekordinisani i neefektivni odgovori, kompanije moraju da sagledaju širok spektar makroekonomskih perspektiva i strateških odgovora, i da postanu fleksibilne, oprezne i elastične [4].

Najčešće korišćen alat za upravljanje je strateško planiranje (Tabela 1). Strateško planiranje je proces utvrđivanja kakvo preduzeće treba da postane i kako najbolje može postići taj cilj. Upravljanje odnosima sa klijentima koje se fokusira na razumevanje kupaca i brzo reagovanje na njihove promenljive želje, takođe je veoma važno sredstvo. Među alatima čiji se značaj povećava su: Sistemi zadovoljstva kupaca, osmišljeni da poboljšaju zadovoljstvo kupaca, zaposlenih i investitora, i Digitalna transformacija, koja integriše digitalne tehnologije u strategiju i poslovanje organizacije.

Tabela 1. Pregled najznačajnijih menadžment alata

1993	2000.	2006.	2008.	2010.	2012.	2014.	2017
Izjava o misiji i viziji	Strateško planiranje	Strateško planiranje	Benchmarking	Benchmarking	Strateško planiranje	Odnosi sa kupcima	Strateško planiranje
Sistem zadovoljstva kupaca	Izjava o misiji i viziji	Sistem zadovoljstva kupaca	Strateško planiranje	Strateško planiranje	Sistem zadovoljstva kupaca	Benchmarking	Odnosi sa kupcima
TQM	Benchmarking	Tržišna segmentacija	Izjava o misiji i viziji	Izjava o misiji i viziji	Ankete o angažovanju zaposlenih	Ankete o angažovanju zaposlenih	Benchmarking
Profiliranje konkurencije	Outsourcing	Benchmarking	Sistem zadovoljstva kupaca	Sistem zadovoljstva kupaca	Benchmarking	Strateško planiranje	Napredna analitika
Benchmarking	Sistemi zadovoljstva kupaca	Izjava o misiji i viziji	Outsourcing	Outsourcing	Balanced Scorecard	Outsourcing	Upravljanje lancem snabdevanja
Pay-for-Performance	Strategije rasta	Kompetentnost	Lista balansiranih merila	Balanced Scorecard	Kompetentnost	Balanced Scorecard	Sistem zadovoljstva kupaca
Reinženjering	Strateške alijanse	Outsourcing	Tržišna segmentacija	Raznovrsni marketing programi	Outsourcing	Izjava o misiji i viziji	Raznovrsni marketing programi
Strateške alijanse	Pay-for-Performance	Reinženjering	Reinženjering	Jezgro kompetentnosti	Raznovrsni marketing programi	Napredna analitika	TQM
Cycle Time Reduction	Segmentacija tržišta	Kontigentno planiranje	Jezgro kompetentnosti	Strateške alijanse	Upravljanje lancem snabdevanja	Raznovrsni marketing programi	Digitalna transformacija
Self-Directed Teams	Core Competencies	Menadžment znanja	Menadžeri i akvizicije	Tržišna segmentacija	Izjava o misiji i viziji	Tržišna segmentacija	Izjava o misiji i viziji

Izvor: Bain Management Tools & Trends survey, 2017. [5]

Benchmarking je jedna od značajnijih metoda Total Quality Management, jer doprinosi boljem razumevanju usmeravanja razvoja organizacije. Primena koncepta menadžmenta totalnog kvaliteta nudi mogućnost uspešnog vođenja poslovne organizacije pripremajući je za krizne situacije. Međutim, činjenica da primena metoda zahteva usklađivanje tehnoloških i ekonomskih zahteva sa očuvanjem životne sredine neminovno vodi smanjenju profita, pa mnoga preduzeća odustaju od primene navedenog koncepta. Ovaj višedimenzionalni koncept za dugoročni održivi uspeh u poslovanju obuhvata i ekološki aspekt održivog razvoja. Primenom ovog koncepta uspostavlja se balans između finansijsko-ekonomskih interesa organizacije i interesa njenog društvenog i ekološkog okruženja. U kriznoj situaciji uprava preduzeća, vlasnici i menadžment, imaju na raspolaganju više mogućih modela transformacije organizacije kao način izlaska iz krize. Pre nego što se donese odluka o primeni odgovarajućeg modela izlaska iz krize, najčešće se uvodi tzv. krizni menadžment, koji ne pretpostavlja samo promenu postojećeg ili dovođenje novog menadžmenta, već uspostavljanje takvog ambijenta u kompaniji koji zahteva brzu i usmerenu akciju svih nivoa preduzeća.

Značajan marketing alat su društvene mreže i mediji, posebno sa rastućim značajem digitalne transformacije čitavog društva. Uvidevši snagu i potencijal društvenih mreža, odnosno društvenih medija uopšte, brojne kompanije su počele aktivno da ih koriste kao „moćan alat“ za širenje poruka i pozitivne propagande o organizaciji i/ili određenim proizvodima i uslugama [6]. Kao primer primene društvenih medija u komercijalne svrhe može poslužiti promotivna kampanja kompanije Ford Motor Corporation za novi model automobila pod nazivom Ford Focus. Kompanija Ford Motor Corporation je angažovala 40 eksperata iz oblasti marketinga na društvenim mrežama i zamolila ih da svaki od njih pojedinačno testira novi model automobila na trkačkoj stazi u Španiji [7]. Njihove test vožnje i komentari su snimljeni i postavljeni na Facebook, YouTube i na drugim društvenim platformama. Pozitivne reakcije o novom marketing pristupu su brojne, što sa aspekta kompanije predstavlja značajni „feedback“ o novom modelu automobila.

Marketing menadžeri se sve više okreću viralnom marketingu. Evolucija interneta i druge generacije weba, kao i društveni mediji uopšte (Facebook, Twitter, Blogger i dr.), doveli su do toga da fenomen viralnog marketinga dobije gigantske proporcije [8]. U periodu kada potrošači pokazuju sve manje poverenja u firme i njihove reklamne poruke, komunikacija od osobe do osobe se pokazuje veoma popularnom, pogotovo zbog činjenice da je izvor poznat primaocu poruke, utičući na potrošačeva uverenja.

Informacione tehnologije su omogućile sprovođenje više uspešnih poslovnih rešenja koja su dodala izuzetno dobre rezultate, kao što su:

- Obrada narudžbina u roku od 24 sata od trenutka prijema,
- Dostupnost klijentima širom planete non-stop preko interneta,
- Proizvodnja robe u različitim zemljama sa centralizovanim rukovođenjem,
- Koordinacija globalnih istraživanja i razvojnih aktivnosti i
- Prilagođavanje regionalnim potrebama kupaca na svim kontinentima [9].

### **Izmenjena uloga pojedinih menadžment alata**

Navedena analiza pokazuje da se smanjuje značaj pojedinih marketing alata, dok se drugih alata povećava. Merdžeri i akvizicije (M&A) se poslednji put pojavljuju kao jedno od najznačajnijih marketing alata u 2008. godini. Do tog perioda poslovne operacije vezane za preuzimanje vlasništva i kontrole nad preduzećima putem merdžera i akvizicija su veoma učestale. Posebno sa globalizacijom tržišta, internacionalizacijom poslovanja i izraženim trendovima ka koncentraciji kapitala, pojave preuzimanja kompanija i njihovog međusobnog spajanja postale su uobičajena i česta praksa. Obim M&A konstantno je rastao i rekordni nivo, na globalnom nivou, je registrovan u 2007. godini sa preko 3.500 milijardi USD, odnosno oko 16.000 ugovorenih poslova. Pod uticajem globalne krize, vrednost M&A je nakon toga opala (1.600 milijardi USD i oko 10.000 transakcija u 2009. godini), da bi sa postepenim oporavkom svetske ekonomije njihova vrednost u 2012. godini dostigla 2.288 milijardi USD u oko 13.000 transakcija, a u 2013. godini iznosila 2.215 milijardi USD u oko 14.000 transakcija (oko 38 % niže nego u rekordnoj 2007) [10].

Značajan deo procesa restrukturiranja odvija se kroz M&A. Pod pojmom korporativnog restrukturiranja „obično podrazumeva prodaja dela imovine korporacije“ [11] ili se pod restrukturiranjem podrazumevaju organizacione promene, uglavnom usmerene na radikalne izmene u broju i kvalifikacionoj strukturi zaposlenih [12]. Restrukturiranje korporacije uključuje veliki broj područja, od odnosa sa potrošačima, razvoj proizvoda, prodaju i marketing, finansijske analize, organizacione promene, odnose sa kreditorima, vlasnicima, zaposlenima, menadžmentom i niz upravljačkih, organizacionih, tehničkih, pravnih i drugih pitanja [13].

Proces restrukturiranja u razvijenim privredama dovodi do gubitka radnih mesta. Ovakve tendencije su posebno izražene u uslužnim i radno intenzivnim delatnostima, gde zarade zaposlenih predstavljaju najveći trošak. To dovodi do neželjenih socijalnih efekata zbog čega se javljaju

stavovi u EU-i za sprovođenjem socijalno odgovornog restrukturiranja, a i formirani su fondovi za savladavanje negativnih efekata ovih aktivnosti na društvo [14]. U periodu od 2002. do 2012. godine je evidentirano oko 14.000 slučajeva restrukturiranja na području EU [12].

U procesu restrukturiranja, marketing može da ima važnu ulogu i da omogući definisanje strategija u skladu sa poslovnim okolnostima. Uloga marketinga u sklopu restrukturiranja se ogleda u tome da na bazi principa i tehnika strategijskog marketing menadžmenta, omogući identifikaciju ciljnih tržišta, definiše atraktivniji poslovni i proizvodni portfolio, omogući uspešniji plasman proizvoda na tržište. Razmatrajući strategijske varijante vezane za definisanje poslovnog portfolia i njegove promene razlikuju se četiri osnovna tipa generičkih strategija [15]:

- Strategije unapređenja poslovanja zasnovane na povećanju obima prodaje kroz: penetraciju tržišta, razvoj proizvoda, razvoj tržišta i vertikalnu integraciji unapred;
- Strategije unapređenja prodaje zasnovane na povećanju profitabilnosti kroz povećanje prihoda, smanjivanje troškova, vertikalnoj integraciji, smanjenju obima investicija i selektivnosti/fokusiranju (na bazi racionalizacija u širini proizvodnog programa, kanalima distribucije i ciljnim segmentima);
- Strategije žetve ili dezinvestiranja i
- Strategija zaokreta.

Rezultati istraživanja sprovedenih u EU pokazuju da su kompanije koje su se fokusirale na proizvodnu i tehnološku inovaciju ostvarile u proseku rast od 9 % prosečno godišnje, dok kompanije koje su bile zadovoljne svojim proizvodima i uslugama, zabeležile prosečni rast od 3 % godišnje [16].

Sve značajniji marketing alat su odnosi sa kupcima i upravljanje odnosima sa kupcima. Od velike važnosti je naglasiti pozitivne aspekte marketing odnosa u strategiji upravljanja odnosa sa kupcima (CRM). Upravljanje odnosima sa klijentima je strateški pristup koji nastaje stvaranjem poboljšanih odnosa u marketinškom kanalu kroz razvoj odgovarajuće veze sa različitim segmentima kupaca [17].

### **Uloga kreativnih klastera u poslovanju preduzeća**

Kreativnost i inovativnost savremene ekonomije, stubovi su budućeg rasta i razvoja. Kreativne industrije predstavljaju novi model ekonomije koji karakterišu samozapošljavanje, autonomija i fleksibilnost, kao i visokoobrazovana radna snaga. Vodeću ulogu u svetu imaju „kreativne

industrije“, trgovina robom zamenjena ekonomijom zasnovanom na idejama, znanju i informacijama. Prema Izveštaju UNDP-a za 2013. kreativna industrija, kao izraz, odnosi se na širi skup produktivnosti, uključujući robu i usluge koje proizvodi industrija zasnovana na kulturi, i industrije podložne inovacijama, uključujući više vrsta istraživanja i razvoja softvera [18]. Prosečno učešće ovih industrija u nacionalnom BDP-u kretalo se od 2 do 6 % [19]. Globalna trgovina kreativnim dobrima i uslugama dostigla je rekordnih 624 milijarde USD u 2011. godini. Kreativne industrije EU-27 ostvarile su ukupnu vrednost od 558 milijardi evra što čini oko 4,4 % ukupnog evropskog BDP-a i 8,1 miliona radnih mesta sa punim radnim vremenom [20].

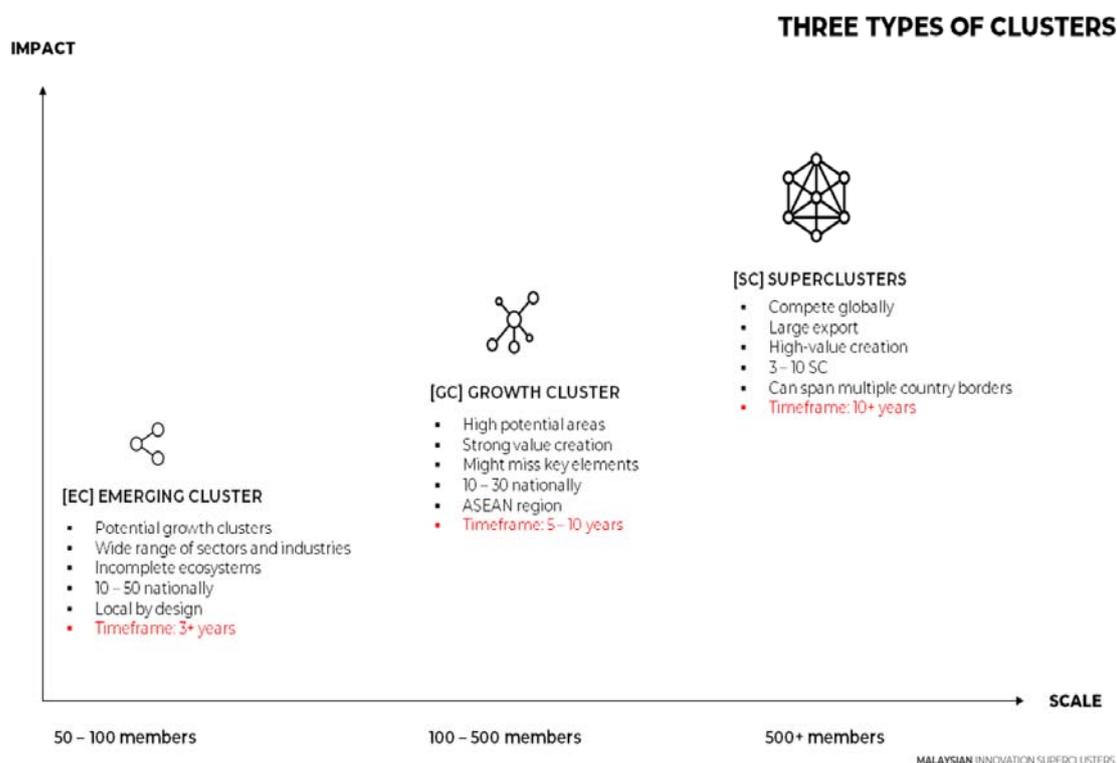
U EU klasteri se smatraju važnim pokretačem konkurentnosti, inovativnosti, produktivnosti, zapošljavanja i ekonomskog rasta. Preduzeća u okviru klastera angažuju oko 38 % ukupne evropske zaposlenosti, pri čemu postoje regioni u kojima je taj procenat veći od 50 % i regioni u kojima on iznosi 25 % [21]. U Evropi danas postoji više od 500 klaster organizacija, a najviše ih je u Nemačkoj, Velikoj Britaniji, Italiji i Francuskoj.

Inovacioni klasteri se definišu kao „grupacije nezavisnih preduzeća – inovativnih, novoosnovanih, malih, srednjih i velikih preduzeća kao i istraživačkih organizacija – koje rade u određenom sektoru u regionu i osnovane su sa namerom da stimulišu inovacione aktivnosti kroz promovisanje intenzivne interakcije, razmene fizičkog prostora, znanja i stručnosti koji doprinose tehnološkom transferu, umrežavanju i širenju informacija među preduzećima u klasteru“ [22]. Klaster strukture su najefikasnije tamo gde su brze promene, gde se od proizvođača traži da uradi specifične delove rada, gde ne postoje uslovi za direktne odnose izveštavanja, tamo gde su odlučivanje i odgovornost delegirani na one koji obavljaju posao, gde su članice klastera međusobno povezane [23].

Inovacijski super klasteri masivni su inovacijski sistemi izgrađeni oko jedne teme [24]. Od početka 2000.-ih pojam super klaster se razvija. EU ima 3.000 klastera, od kojih je većina usklađena sa akademskom institucijom. Postoje tri različite vrste klastera (Grafikon 1):

1. novi klasteri su mali, nepotpuni i vrlo lokalni po dizajnu, 25-50 članova,
2. klasteri za rast su jače organizacije sa stabilnijim finansiranjem, imaju daleko više nivoe aktivnosti i stvaraju veću vrednost za svoje zainteresovane strane,
3. super klasteri su globalni magneti za talente, kapital i ideje, koji obuhvataju regionalni i nacionalni nivo.

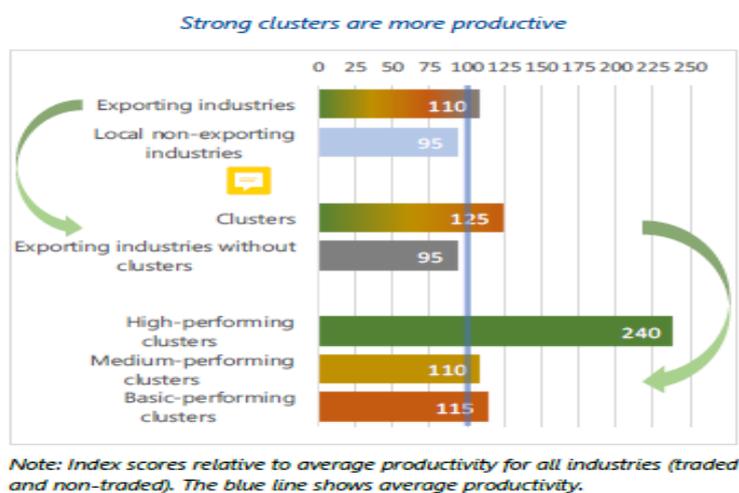
Grafikon 1. Tipovi klastera



*Izvor: Engage Innovate, <https://www.engage-innovate.com/>*

Izveštaj Evropske komisije identifikuje 2.950 regionalnih industrijskih klastera [25]. Ovi industrijski klasteri čine jedan od četiri evropska posla (61,8 miliona radnih mesta ili 23,4 % ukupne zaposlenosti) i oko polovine ukupne zaposlenosti u izvoznim industrijama (50,3 %). U Izveštaju je, takođe, identifikovano 198 klastera visokih performansi širom Evrope, koji su regionalna koncentracija izvoznih industrija i 898 klastera sa srednjim performansama i 1854 klastera sa osnovnim učinkom.

Grafikon 2. Produktivnost u klasterima



*Izvor: European Commission, (2020). European Panorama of Clusters and Industrial Change.*

Produktivnost u klasterima je mnogo veća od prosečne produktivnosti, što odgovara 25 % efektu nadprosečne produktivnosti. Produktivnost se povećava sa jačinom klastera: u klasterima sa osnovnim performansama i srednjim performansama produktivnost je 10-15 % iznad proseka, dok je produktivnost u klasterima sa visokim performansama više nego dvostruko veća od proseka (+140 %). Klasteri visokih performansi mogu se naći u sva tri sektora osim u tri sektora, a to su građevinarstvo, proizvodnja električne energije i zaštita životne sredine.

### **Planovi kontinuiteta i finansijski planovi u neizvesnim poslovnim uslovima**

Međunarodna federacija računovođa (IFAC) je otvorila novu Internet stranicu na kojoj su postavljeni resursi za revizore i za finansijsko izveštavanje. Stranica posvećena finansijskom izveštavanju obuhvata pitanje kontinuiteta poslovanja i druga pitanja sa informacijama o izazovima i posledicama COVID-19. U ovakvim uslovima finansijskim izveštavanjem treba da se obezbedi pošteno viđenje i prikazivanje uspešnosti poslovanja i finansijski položaj organizacije. Pored toga, potrebno je obezbediti efektivne interne kontrole nad finansijskim izveštavanjem i novim rizicima, oslanjajući se prednosti produženih rokova za izveštavanje, tamo gde je to neophodno.

Godišnji priručnik za izradu finansijskih izveštaja (Guides to financial statements) sadrži i informacije povezane sa virusom COVID-19 koji je u potpunosti promenio sliku

makroekonomskog okruženja i doneo visoka tržišna kolebanja postavljajući značajne izazove pred menadžment [26]. Obim obelodanjivanja rizika treba da se poveća i to za pitanja kao što su:

1. Kako je COVID-19 uticao i/ili se očekuje da će uticati na poslovanje i finansijske performance?
2. Nivo nesigurnosti i usvojene ili očekivane mere koje treba da budu usvojene za rešavanje epidemije i
3. Detalji o tome kako su specifične okolnosti koje se odnose na COVID-19 uticale na pretpostavke i procene koje se koriste pri određivanju povećanja gubitaka u naplati.

Globalna neizvesnost izazvana pandemijom uticala je na poslovnu neizvesnost i nastojanje da se obezbedi kontinuitet poslovanja.

Plan za održavanje kontinuiteta poslovanja u uslovima pandemije COVID-19 za MSP je razvila Međunarodna organizacija rada sa ciljem da podrži mala i srednja preduzeća (MSP) tokom krize koju je izazvao COVID-19 [27]. To podrazumeva kreiranje posebnog „plana za održanje kontinuiteta poslovanja“ za preduzeće. Ovaj instrument će omogućiti: 1. Procenu nivoa rizika i ranjivosti preduzeća; i 2. Razvijanje delotvornog sistema rizika i rezervnih planova za preduzeće koji se realizuje kroz sledeće korake: identifikovanje ključnih proizvoda i usluga, određivanje opšteg cilja plana kontinuiteta, procena potencijalnih uticaja poremećaja na preduzeće i radnike, sastavljanje spiska koraka za zaštitu poslovanja, sastavljanje liste kontakata i održavanje, revidiranje i redovno ažuriranje plana kontinuiteta.

## ZAKLJUČAK

U uslovima poremećaja na tržištu, razlika između uspešnih i neuspešnih preduzeća može da se opiše kao razlika između adaptibilnih i neadaptibilnih preduzeća. Adaptibilna preduzeća su inovativna, koja primenjuju različite menadžment alate, kako bi se održali na tržištu i ostvarili profit. Prepoznavanje ključnih alata i njihova primena je zadatak strategijskog menadžmenta i svih zaposlenih. Digitalna transformacija dovela je i do rastućeg značaj online marketinga, kao i potrebe da se upravlja odnosima sa kupcima. Suština opstanka preduzeća i njihovog daljeg razvoja je vezana za preduzimljivost i težnju da se zadovolje potrebe kupaca, unapredi poslovna aktivnost i prihvate svi izazovi sa tržišta uključujući i izradu planova kontinuiteta.

## LITERATURA

- [1] Caslione, J., Kotler, P., *Chaotics: e business of managing and marketing in the age of turbulence*, 2009, (pristup: 13.9.2021.), [dostupno na <http://www.chaoticsstrategies.com>]
- [2] Ten Have, S., Ten Have, W., Stevens, F., Van der Elst, M., *Key Management Models*, FT Prentice Hall, 2003.
- [3] Van Assen, M., Van den Berg, G., Pietersma, P., *Key management models – the 60+ models every manager needs to know*, Prentice Hall, 2009.
- [4] Bryan, L., Farrell, D., Leading through uncertainty, *The McKinsey Quarterly*, No. 1, 2009, pp. 24-34.
- [6] Andzulis, J., Panagopoulos, N., Rapp, A., A Review of Social Media and Implications for the Sales Process, *Journal of Personal Selling & Sales Management*, Vol.32 (3), 2012, pp. 305-316.
- [7] Levin, D. *Has Ford Finally Ditched the Econobox?*, *Fortune*, 2011. (pristup: 20.9.2021.), [dostupno na [http://money.cnn.com/2011/03/22/autos/ford\\_focus\\_2011.fortune/index.htm](http://money.cnn.com/2011/03/22/autos/ford_focus_2011.fortune/index.htm)]
- [8] Kamero C, San Hoze R, Social and attitudinal determinants of viral marketing dynamics. *Computers in Human Behaviour*, 2011. pp. 2292-2300.
- [9] Kagermann, H., Österle, H., Jordan, J. M., *Business model innovation and IT: global lessons in transformation*. Hoboken, NJ: Wiley. 2010.
- [10] *Mergermarket M&A trend report*, 2013. (pristup: 26.9.2021.), [dostupno na <http://www.mergermarket.com> Mergers & Acquisitions review]
- [11] Gaughan P. A., *Mergers, Acquisitions and Corporate Restructirings*, 5th edition, John Wiley & Sons, New York. 2011.
- [12] European Restructuring Monitor, *After restructuring: Labour markets, working conditions and life satisfaction*, Publications Office of the European Union, Luxembourg. 2012.
- [13] Vance D., *Corporate restructuring, from cause analysis to execution*, Springer, London and New York. 2009.
- [14] *Green paper - Restructuring and anticipation of change, what lessons from the economic crisis?* EU, 2011. (pristup: 11.9.2021.), [dostupno na <https://eur-lex.europa.eu/legal-content/EN/TXT/?uri=COM%3A2012%3A0007%3AFIN>]
- [15] Kotler, P., Keller, K., *Marketing menadžment*, Beograd, Data Status, 2006.

- [16] Vance D., *Corporate restructuring, from cause analysis to execution*, Springer, London and New York. 2009.
- [17] Payne, A. Frow, P. A., Strategic Framework for Customer Relationship Management, *Journal of Marketing* no. 69, American Marketing Association, 2005. pp. 168-170.
- [18] UNDP/UNESCO, *Creative Economy Report 2013 - Widening Local Development Pathways*, Special Edition, New York, USA, 2013.
- [19] UNDP/UNESCO, *Creative Economy Report 2010 - A Feasible Development Option*, New York, USA. 2010.
- [20] Protogerou, A., Caloghirou, Y., Markou, F., Entrepreneurial Ventures in the Creative Industries: a Case Study Approach, *Proceedings of the 27th Annual EAEPE Conference 2015*, Scuola Politecnica of the University of Genova, Genova, Italy, 2015.
- [21] *Innovation Clusters in Europe: A statistical analysis and overview of current policy support. DG Enterprise and Industry Report*, European Commission. 2007. (pristup: 13.9.2021.), [dostupno na [http://www.clusterobservatory.eu\\_upload\\_Innovation\\_Cluster\\_In\\_Europe.pdf](http://www.clusterobservatory.eu_upload_Innovation_Cluster_In_Europe.pdf)]
- [22] *The Concept of Clusters and Cluster Policies and their role for Competitiveness and Innovation: Main statistical results and lessons learned*. Europe INNOVA/PRO INNO Europe paper Number 9, 2008. (pristup: 26.9.2021.), [dostupno na <http://www.bookshop.europa.eu/.../the-concept-of-clusters-andclusters-policies>]
- [23] Stanford, N. *Guide to Organization Design/creating high-performing and adaptable enterprises*. The Economist, Profile Books Ltd, London. 2007.
- [24] Engage Innovate, 2019. (pristup: 3.10.2021.), [dostupno na <https://www.engage-innovate.com>]
- [25] European Commission, *European Panorama of Clusters and Industrial Change*. 2020. (pristup: 01.10.2021.), [dostupno na [https://www.clustercollaboration.eu/sites/default/files/news\\_attachment/european\\_panorama\\_2020.pdf](https://www.clustercollaboration.eu/sites/default/files/news_attachment/european_panorama_2020.pdf)]
- [26] KPMG, *Covid-19 financial reporting implications, 2020*, (pristup: 04.10.2021.), [dostupno na <https://home.kpmg/xx/en/home/insights/2020/03/covid-19-financial-reporting-resource-centre.html>]
- [27] Plan za održavanje kontinuiteta poslovanja u uslovima pandemije COVID-19 za MSP, 2021. Međunarodna organizacija rada, (pristup: 02.10.2021.), [dostupno na [https://www.ilo.org/wcmsp5/groups/public/---ed\\_dialogue/---act\\_emp/documents/publication/wcms\\_745263.pdf](https://www.ilo.org/wcmsp5/groups/public/---ed_dialogue/---act_emp/documents/publication/wcms_745263.pdf)]

## PRIMJENA OPERATIVNOG I FINANCIJSKOG LEVERIDŽA U KORPORATIVNIM FINANCIJAMA

*Božo Vukoja<sup>1</sup>*

*Antonio Vukoja<sup>2</sup>*

### **SAŽETAK**

*Financijska poluga je korisni pokazatelj koji menadžerima pruža informaciju o tome koliko je profitabilnost društva osjetljiva na promjene između financijskog duga i kapitala u strukturi bilance. Pravilo financijske poluge govori nam o tome da li se isplati koristiti dugove u financiranju poslovanja društva, sve dok se poslovanjem ostvaruje stopa rentabilnosti veća od kamatne stope koja se plaća na dugove društva. Pod financijskom polugom podrazumijeva se bilo kakvo korištenje dugova u financiranju poslovanja društva. Učinak financijske poluge vidi se u porastu vanjskog financiranja društva i porastu rentabilnosti vlastitog kapitala. Problematika korištenja financijske poluge leži u balansiranju financiranja profitabilnosti društva zaduživanjem i troška tog posuđenog kapitala iz čega proizlazi efekt rizika financijske poluge.*

*Veći stupanj korištenja financijske poluge u poslovanju društva generira financijsku strukturu društva koju karakterizira veći udio fiksnih troškova -dugova u strukturi izvora financiranja. Na ovaj način se javlja i veća razina rizika da se ostvarenim obujmom poslovnih operacija neće moći pokriti teret fiksnih troškova. Povećanjem udjela duga u kapitalu stvara se veća financijska poluga, a time i veći poslovni rizik, te veća stopa povrata na vlasnički kapital (ROE). Što je veća poluga, to je veći financijski rizik, a razina zaduženosti društva ne može nikada biti 100 %, jer to jednostavno nije prihvatljivo vjerovnicima. Negativan utjecaj financijske poluge se ostvaruje zbog porasta tržišnih kamatnih stopa koje društvo plaća na dug. Naime, povećanje duga u izvorima financiranja, odnosno kamata koje društvo plaća na dug, generira negativne efekte financijske poluge, budući da jači intenzitet korištenja dugova u financiranju poslovanja društva*

---

<sup>1</sup> Prof. dr. sc. Božo Vukoja je redovni profesor u trajnom zvanju na Sveučilištu "VITEZ",

<sup>2</sup> Mag. oec. Antonio Vukoja je direktor revizorskog društva "Uhy Revident" d.o.o. Mostar,

*implicira dodatne premije rizika kreditorima. Tako se povećavaju ukupni troškovi poslovanja društva, što utječe na smanjenje vrijednosti društva u cjelini.*

**Ključne riječi:** *financijska poluga, rentabilnost vlastitog kapitala, kamatna stopa, financiranje dugom*

## APPLICATION OF OPERATIONAL AND FINANCIAL LEVERAGE IN CORPORATE FINANCE

### **ABSTRACT**

*Leverage is a useful indicator that provides managers with information about how sensitive a company's profitability is to changes between financial debt and capital in the balance sheet structure. The leverage rule tells us whether it pays to use debts in financing the company's operations as long as the business achieves a rate of return higher than the interest rate paid on the company's debts. Financial leverage means any use of debts in financing the company's operations. The effect of financial leverage is seen in the increase in external financing of the company and the increase in return on equity.*

*The problem of using leverage lies in balancing the financing of the company's profitability by borrowing and the cost of that borrowed capital, which results in the effect of leverage risk.*

*A higher degree of use of financial leverage in the company's operations generates the financial structure of the company, which is characterized by a higher share of fixed costs - debts in the structure of financing sources. In this way, there is a higher level of risk that the realized volume of business operations will not be able to cover the burden of fixed costs.*

*An increase in the share of debt in capital creates greater financial leverage and thus higher business risk and a higher rate of return on equity (ROE). The higher the leverage, the higher the financial risk, and the level of indebtedness of a company can never be 100% because it is simply not acceptable to creditors.*

*The negative impact of financial leverage is due to the increase in market interest rates that the company pays on debt. Namely, the increase in debt in the sources of financing, ie the interest that the company pays on the debt, generates negative effects of financial leverage, since the stronger intensity of the use of debts in financing the company's operations implies additional*

*risk premiums to creditors. This increases the total operating costs of the company, which reduces the value of the company as a whole.*

**Key words:** *leverage, return on equity, interest rate, debt financing*

## UVOD

U ovom radu opisan je operativni i financijski leveridž sa teorijskom osnovom i proračunom istog. Primjena izračunavanja operativnog i financijskog leveridža može dati, u određenim situacijama, neočekivane rezultate u odnosu na teorijska očekivanja. Takve situacije opisane su, između ostalog, u ovom radu. Na kraju, prezentirane su pojedine savremene financijske tehnike koje supstituišu leveridž kompanije uvođenjem raznih financijskih derivativa.

Riječ **leveridž** je engleskog porijekla (**leverage**) i znači: snaga poluge, mehanička korist dobijena upotrebom poluge, dok engleska riječ **lever** označava radnju podizanja polugom, odnosno imenuje predmet polugu, krak poluge, podizanje polugom, upravljanje polugom. U ekonomskom smislu riječ leveridž označava jačanje financijskih performansi kompanije, tj. jačanje financijske snage kompanije obezbjeđenjem financijskih sredstava iz pozajmljenih izvora financiranja. Povezano sa pojmom leveridž znači da kompanija postaje u određenim uslovima moćnija porastom sredstava poput dejstva poluge i oslonca, uz čiju pomoć se može podići mnogo veći teret. U ekonomskoj analizi razlikuju se dvije vrste leveridža: **operativni i financijski**.

### Pojmovno određenje leveridž-a

Pojam leveridž označava koeficijent (odnos) između zaduženosti poduzeća i njegovog akcijskog kapitala - koeficijent duga i aktive. Ako poduzeće ostvaruje veći profit plasmanom uzajmljenih sredstava u svoje poslovanje od plaćanja kamata na njih, onda će akcionarima biti isplaćena veća dobit nego da su uzajmljena sredstva ostala neiskorišćena. To znači da, ako je kamata na sopstvena sredstva viša od kamate na uzajmljena sredstva, onda je leveridž pozitivan. U poslovanju firme javljaju se mnoge nedoumice kao što su: Da li treba povećati ili smanjiti broj proizvedenih jedinica? Da li se treba značajnije oslanjati na pozajmljeni novac? Odgovori na ova pitanja zavise od toga koliko će promjena u strukturi financiranja imati efekat na rizik i povrat

uloženih sredstava. **Operativni (poslovni) leveridž** označava uticaj na operativni neto prihod po osnovu promjene nivoa output-a, dok **financijski leveridž** označava uticaj na prinose po osnovu promjene obima sredstava firme koja se financiraju iz pozajmljenih izvora. I pored toga što je koncept operativnog i financijskog leveridža godinama analiziran od strane naučnika i praktičara ostaje razlika u mišljenjima na koji način definisati i mjeriti operativni i financijski leveridž.

Još davno Weston i Brigham su utvrdili da visoki fiksni troškovi i niski varijabilni troškovi utiču na veći stupanj promjena u profitima bilo na gore ili na dolje. [1] Danas Brigham kaže da visoki fiksni troškovi i pored toga što se ne mijenjaju povećavaju poslovni rizik kompanije. [2] Ovaj faktor se naziva poslovni leveridž i kada firma ima visoko učešće fiksnih troškova u ukupnim troškovima kaže se da je to visoki stupanj operativnog leveridža. Stupanj operativnog leveridža predstavlja procenat promjene dobiti iz poslovanja, i to dobit obračunata prije odbitka troškova kamata i poreza (EBIT – Earnings before Interest and Taxes) nastao od datog procenta promjene prodaje. U suštini, stupanj operativnog leveridža je indeks koji mjeri efekat promjene u realizaciji jedinica proizvoda, u odnosu na poslovnu (operativnu dobit - EBIT).

Grunewald i Nemmers u svojoj knjizi tvrde da kada su fiksni troškovi vrlo veliki, a varijabilni troškovi malim procentom učestvuju u prihodima, čak i mala promjena u zaradi ima veliki efekat na profite. [3] Van Horn navodi avioindustriju kao jedan od najizrazitijih primjera operativnog leveridža u kojoj fiksni troškovi imaju veliko učešće u ukupnim troškovima. [4]

Block i Hirt [5] tvrde da operativni leveridž mjeri efekte fiksnih troškova na firmu koji se izračunava kao prihodi umanjeni za ukupne varijabilne troškove stavljene u odnosu na prihode umanjene za ukupne troškove (varijabilne i fiksne).

tj.

$$OL = \frac{Q * (p - v)}{Q * (p - v) - F}$$

pri čemu je:

OL – stupanj operativnog leveridža

Q – količina

$p$  – prosječna cijena

$v$  – varijabilni troškovi po jedinici

$F$  – ukupni fiksni troškovi

Gore navedeni pokazatelj stupnja operativnog leveridža može se izraziti kao određeni nivo proizvodnje (prodaje) predstavlja procentualnu promjenu poslovne dobiti (profita), u odnosu na procentualnu promjenu u proizvodnji (profitu), koja uzrokuje promjenu poslovne dobiti (profita).

[6] Zbog navedene definicije za određeni nivo operativnog leveridža uvijek moramo naznačiti koji nivo proizvodnje je u pitanju.

$$OL = \frac{\frac{\Delta Q^*(p-v)}{Q^*(p-v)-F}}{\frac{\Delta Q}{Q}} = \frac{\Delta Q^*(p-v)}{Q^*(p-v)-F} = \frac{Q}{Q - \frac{F}{p-v}} = \frac{Q}{Q - Q_{pr}}$$

Pri čemu je:  $Q_{pr}$  – obim proizvodnje na pragu rentabilnosti

Buccino i McKinley [7] definišu operativni leveridž kao uticaj promjena prihoda na profit ili gotovinski tok (Cash Flow). Rushmore kaže da do pozitivnog operativnog leveridža dolazi u momentu kada prihodi nadmaše ukupnu vrijednost fiksnih troškova. [8]

Međutim, kada je u pitanju definisanje finansijskog leveridža prisutne su manje razlike u mišljenjima. Block i Hirt navode da finansijski leveridž reflektuje vrijednost dugova u strukturi kapitala kompanije. [9] Naime, pošto dugovi nose fiksnu obavezu plaćanja kamata, rezultat se može znatno uvećati povećanjem nivoa poslovanja. Weston i Brigham (1969) navode način izračunavanja finansijskog leveridža kao procenat promjene u prinosu (zaradi) na akcije akcionara prema procentu promjene obračuna prinosa na akcije prije kamate i poreza. Brigham (1995) izračunava finansijski leveridž (FL) kao procentualnu promjenu u prinosu (zaradi) po akciji koja rezultira iz date procentualne promjene u poslovnoj dobiti prije kamate i poreza, tj.:

$$FL = \frac{\text{Procentualna promjena prinosa (zaradi) po akciji}}{\text{Procentualna promjena u dobiti prije kamate i poreza}}$$

Ako kao rezultat gornjeg proračuna dobijemo npr. indeks 1,35 to znači da će povećanje poslovne dobiti prije odbitka kamate i poreza za 1 % voditi povećanju prinosa po akciji od 35 %.

Bitno je uočiti razliku između operativnog i financijskog leveridža, jer su oba koncepta važna za poslovnje firme. Operativni i financijski leveridž bitni su elementi financijske analize velikih kompanija. Međutim, kod analize malih i srednjih firmi ne bi trebalo koristiti sofisticirane kvantitativne metode koje koriste velike firme, već je bolje koristiti grafikon praga rentabilnosti poslovanja koji se lakše tumači i koji uz to pruža obilje informacija.

## OPERATIVNI LEVERIDŽ

Efekti povećanja prodaje na poslovnu dobit mogu se analizirati iz primjera u tabeli br. 1 koji slijedi. [10]

Ako imamo 3 kompanije od kojih kompanija X ima veliki iznos fiksnih troškova u odnosu na varijabilne (3,5 puta veće fiksne od varijabilnih troškova), kompanija Y ima obrnut odnos fiksnih i varijabilnih troškova (3,5 puta veće varijabilne od fiksnih troškova) i kompanija Z koja ima još veće učešće fiksnih troškova od varijabilnih i to u odnosu na ukupne troškove i najveći relativni odnos fiksnih troškova prema prihodima od prodaje. Promjena prihoda utiče na poslovnu dobit. Međutim, najveći uticaj promjene poslovne dobiti, usljed promjene Prihoda, neće se dogoditi kod kompanije koja ima najveće apsolutne ili relativne fiksne troškove, kako pokazuje sljedeći tabelarni prikaz.

**Tabela 1 Uticaj promjene prihoda na poslovnu dobit (EBIT)**

ELEMENTI	KOMPANIJA KOMPANIJA		
	X	Y	KOMPANIJA Z
PRIHOD OD PRODAJE	10.000	11.000	19.500
TROŠKOVI POSLOVANJA	9.000	9.000	17.000
- Fiksni troškovi	7.000	2.000	14.000
- Varijabilni troškovi	2.000	7.000	3.000
POSLOVNI PROFIT (EBIT)	1.000	2.000	2.500

---

ODNOSI POSLOVNE			
POLUGE			
- fiskni troškovi / ukupni			
troškovi	77,8%	22,2%	82,4%
- Fiksni troškovi / prihodi od			
prodaje	70,0%	18,2%	71,8%

ELEMENTI	KOMPANIJA KOMPANIJA		
	X	Y	KOMPANIJA Z
PRIHOD OD PRODAJE	15.000	16.500	29.250
TROŠKOVI POSLOVANJA	10.000	12.500	18.500
- Fiksni troškovi	7.000	2.000	14.000
- Varijabilni troškovi	3.000	10.500	4.500
POSLOVNI PROFIT (EBIT)	5.000	4.000	10.750
ODNOSI POSLOVNE			
POLUGE			
- fiskni troškovi / ukupni			
troškovi	70,0%	16,0%	75,7%
- Fiksni troškovi / prihodi od			
prodaje	46,7%	12,1%	47,9%
PROMJENA U EBIT-u	400%	100%	330%

---

Nakon povećanja prihoda, a time i varijabilnih troškova za 50 %, najveća promjena u povećanju poslovne dobiti biće kod kompanije X (400 %). Dakle, došlo je do neproporcionalnog povećanja dobiti u odnosu na porast prodaje i to za 8 puta. Kompanija Z, i pored toga što ima najveće apsolutno i relativno učešće fiksnih troškova, povećalo je poslovnu dobit za 330 % dakle, manje od kompanije X, ali više od kompanije Y kod koje se dobit udvostručila. Očigledno, fiksni

troškovi nisu jedini faktor koji utiču na promjenu poslovne dobiti koja rezultira iz povećanja prihoda pod uslovom da ostali parametri uticaja ostanu isti.

Proračun operativnog leveridža izvršiće se na sljedećem primjeru. Pretpostavimo da firma X ima fiksne troškove 5.000 € i varijabilne jedinične troškove od 1 € po proizvedenoj jedinici, a firma Y ima fiksne troškove 2.000 € i varijabilne jedinične troškove od 1,6 € po proizvedenoj jedinici. Obje firme prodaju proizvod po istoj cijeni od 2 € po jedinici. U narednoj tabeli prikazani su prihodi i troškovi firme X pri proizvodnji od 5.000 do 25.000 jedinica proizvoda.

**Tabela 2 Proizvodnja, prihodi i troškovi za firmu X**

<b>PROIZVEDENE JEDINICE</b>	<b>PRIHOD PRIJE KAMATE I TAKSA</b>	<b>UKUPNI VARIJABILNI TROŠKOVI</b>	<b>UKUPNI TROŠKOVI</b>	<b>PROFIT</b>	<b>OPERATIVNI LEVERIDŽ</b>
5.000	10.000€	5.000€	10.000€	0€	
10.000	20.000€	10.000€	15.000€	5.000€	2,0
15.000	30.000€	15.000€	20.000€	10.000€	1,5
20.000	40.000€	20.000€	25.000€	15.000€	1,3
25.000	50.000€	25.000€	30.000€	20.000€	1,3

Uočava se prag rentabilnosti firme od 5.000 proizvedenih i prodatih jedinica proizvoda, jer se na tom nivou ne ostvaruje niti poslovni dobitak, niti gubitak.

Podaci o prihodima i troškovima firme pri proizvodnji od 25.000 jedinica za firmu Y daju se u narednoj tabeli.

**Tabela 3 Proizvodnja, prihodi i troškovi firme Y**

<b>PROIZVEDENE JEDINICE</b>	<b>PRIHOD PRIJE KAMATE I TAKSA</b>	<b>UKUPNI VARIJABILNI TROŠKOVI</b>	<b>UKUPNI TROŠKOVI</b>	<b>PROFIT</b>	<b>OPERATIVNI LEVERIDŽ</b>
5.000	10.000€	8.000€	10.000€	0€	
10.000	20.000€	16.000€	18.000€	2.000€	2,0

15.000	30.000€	24.000€	26.000€	4.000€	1,5
20.000	40.000€	32.000€	34.000€	6.000€	1,3
25.000	50.000€	40.000€	42.000€	8.000€	1,3

I kod firme Y prag rentabilnosti je na nivou od 5.000 proizvedenih i prodanih jedinica proizvoda, ali su profiti iznad te prelomne tačke manji u odnosu na firmu X.

Firma X ima veće fiksne troškove koji iznose 5.000 € u odnosu na firmu Y čiji su fiksni troškovi 2.000 €. Na prvi pogled, moglo bi se reći da firma X ima veći stupanj operativnog leveridža, jer ima veće fiksne troškove posmatrajući apsolutno i relativno. Osim toga, mjereći operativne troškove (po Brigham) kao odnos procenta promjene poslovne dobiti, prije odbitka troškova kamata i poreza i procentualne promjene u broju proizvedenih jedinica, pokazuje se da obje firme imaju istu vrijednost operativnog leveridža kada povećavaju proizvodnju sa 5.000 na 10.000 jedinica.

Primjenom obrasca imamo proračun operativnog leveridža kako slijedi:

$$OL = \frac{C^*(p-v)}{\frac{Q^*(p-v)-F}{\frac{c}{q}}}$$

pri čemu je:

OL – operativni leveridž

p – jedinična cijena

q – originalna količina

c – promjena u količini

v – varijabilni troškovi po jedinici

F – ukupni fiksni troškovi

Uprošćena gornja jednačina glasi:

$$OL = \frac{Q^*(p-v)}{Q^*(p-v)-F}$$

Tako da kada obim proizvodnje raste sa 5.000 na 10.000 operativni leveridž firme X je:

$$OL_x = \frac{\frac{5.000\text{€}}{5.000\text{€}}}{\frac{5.000\text{€}}{10.000\text{€}}} = 2$$

a operativni leveridž firme Y je:

$$OL_y = \frac{\frac{5.000\text{€}}{5.000\text{€}}}{\frac{5.000\text{€}}{10.000\text{€}}} = 2$$

Očigledno, operativni leveridž kod obje firme je isti i iznosi 2.

Operativni leveridž može da se izračuna na osnovu obima proizvodnje na posmatranom nivou, pri čemu se uzima i proizvodnja na pragu rentabilnosti, kako je ranije prezentirano u ovom radu.

$$OL_x = \frac{Q}{Q - Q_{pr}} = \frac{10.000\text{€}}{10.000\text{€} - 5.000\text{€}} = 2$$

Za firmu X rezultat koji je dobijen je isti i iznosi 2. Isto važi i za firmu Y posmatrano za bilo koji nivo proizvodnje.

Block i Hirt-ova metoda daje isti rezultat kada se operativni leveridž mjeri na nivou od 10.000 jedinica proizvoda. Tako imamo da je operativni leveridž 2 isti kod obje firme, tj. za firmu X izračunava se:

$$OL_x = \frac{10.000 * (2,0\text{€} - 1,0\text{€})}{10.000\text{€} * (2,0\text{€} - 1,0\text{€}) - 5.000\text{€}} = 2$$

i za firmu Y:

$$OL_y = \frac{10.000 * (2,0\text{€} - 1,6\text{€})}{10.000\text{€} * (2,0\text{€} - 1,6\text{€}) - 2.000\text{€}} = 2$$

Moguć je ekstremniji slučaj kada su isti operativni leveridži, uprkos velikim razlikama u fiksnim troškovima. Tako naprimjer, ako pretpostavimo da firma X ima fiksne troškove 10.000 € i jedinične varijabilne troškove 1,0 €, a firma Y fiksne troškove samo 100 € i varijabilne troškove po jedinici 1,99 €. U ovom slučaju firma X ima 100 puta veće fiksne troškove od firme Y, dok su

jedinični varijabilni troškovi skoro dvostruko veći kod firme Y, u odnosu na firmu X. Tako za proizvodnju od 20.000 jedinica firma X ima operativni leveridž kako slijedi:

$$OL_x = \frac{20.000\text{€} * (2,0\text{€} - 1,0\text{€})}{20.000\text{€} * (2,0\text{€} - 1,0\text{€}) - 10.000\text{€}} = 2$$

Operativni leveridž za firmu Y je:

$$OL_y = \frac{20.000\text{€} * (2,0\text{€} - 1,99\text{€})}{20.000\text{€} * (2,0\text{€} - 1,99\text{€}) - 100\text{€}} = 2$$

*Objašnjenje zašto su jednaki operativni leveridži u gornja dva primjera, uprkos tome što operativni leveridž reflektuje veliku razliku u značaju fiksnih troškova, je u tome što je u oba slučaja prag rentabilnosti na istom nivou output-a i što se oba proizvoda firmi X i Y prodaju po istoj cijeni.* Navedeno proističe iz samog načina proračuna praga rentabilnosti (Pr) koji se dobija kako slijedi:

$$Pr = \frac{F}{\left(1 - \frac{v}{p}\right)}$$

Ako je  $Pr_1 = Pr_2$ , to je:

$$\frac{F_1}{1 - \frac{v_1}{p}} = \frac{F_2}{1 - \frac{v_2}{p}} \text{ i } p_1 = p_2$$

onda je:

$$\frac{Q^*(p - v_1)}{Q^*(p - v_1) - F_1} = \frac{Q^*(p - v_2)}{Q^*(p - v_2) - F_2}$$

Pojednostavljujući gore navedeno imamo:

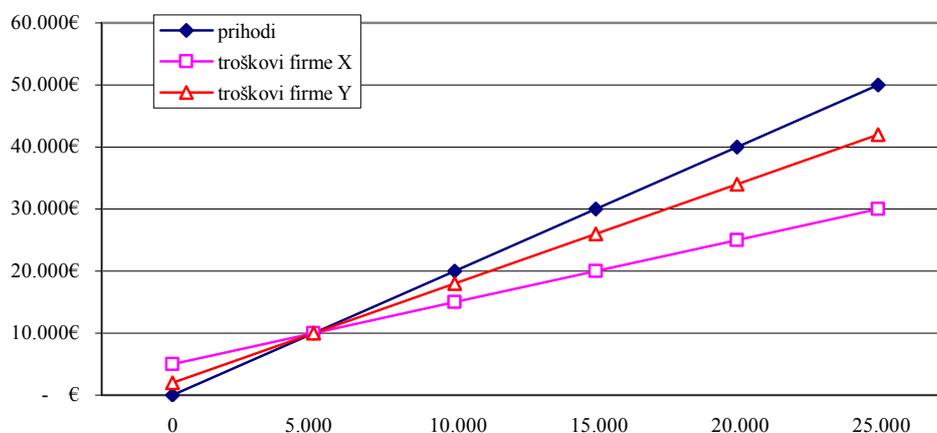
$$F_1 * \frac{1 - v_2}{p} = F_2 * \frac{(1 - v_1)}{p}, \text{ odnosno } F_1 = \frac{F_2 * (p - v_1)}{p - v_2}$$

I zamjenom vrijednosti  $F_1$  u jednačini za operativni leveridž dobijamo:

$$OL_1 = \frac{Q^*(p - v_2)}{Q^*(p - v_2) - F_2}$$

Grafički prikaz praga rentabilnosti kod X i Y pokazuje da se ono nalazi na istom nivou od 5.000 jedinica, prihodi su takođe isti, ali su različiti ukupni troškovi.

Grafikon 1 Prag rentabilnosti firme X i Y



Prihod i prag rentabilnosti kod obje firme su isti, dok su različiti ukupni troškovi i njihova struktura koja se sastoji od fiksnih i varijabilnih troškova. Uočava se da je leveridž na nivou proizvodnje od 5.000 jedinica isti, jer je to istovremeno i prag rentabilnosti kod obje firme na istom nivou.

Ovo nije jedina situacija kada je operativni leveridž isti kod dvije firme čiji su fiksni troškovi vrlo različiti, a time i njihova struktura. Tako naprimjer, pretpostavimo da firma X prodaje svaki proizvod po cijeni od 3 €, te ima jedinične varijabilne troškove 1 € i fiksne troškove 100 €. Takođe, pretpostavimo da firma Y prodaje svoje proizvode po cijeni od 0,4 €, ima varijabilne troškove po jedinici proizvoda 0,2 € i fiksne troškove od 10 €. Na obim proizvodnje od 100 jedinica operativni leveridž za firmu X i Y je isti kako to pokazuje sljedeći proračun:

$$QL_x = \frac{100 * (3,0€ - 1,0€)}{100 * (3,0€ - 1,0€) - 100} = 2$$

$$QL_y = \frac{100 * (0,4€ - 0,2€)}{100 * (0,4€ - 0,2€) - 100} = 2$$

Postavlja se pitanje da li postoji određena kombinacija podataka kada se uprkos očekivanjima koji se baziraju na različitim fiksnim troškovima ne javlja razlika u operativnom leveridžu.

Kako odrediti koji set podataka daje isti operativni leveridž, dobija se na osnovu sljedećeg proračuna:

$$\frac{Q^*(p_1 - v_1)}{Q^*(p_1 - v_1) - F_1} = \frac{Q^*(p_2 - v_2)}{Q^*(p_2 - v_2) - F_2}$$

Pri čemu je:  $F_1 > F_2$  and  $v_2/p_2 > v_1/p_1$

Iz prethodnog se zaključuje da na nivo operativnog leveridža postoji kombinacija parametara koja daje isti rezultat kod firmi kada su zadovoljeni gore navedeni odnosi i pretpostavke. Dakle, uprkos razlici u fiksnim troškovima, ukoliko je odnos prosječnog i varijabilnog troška firme koja ima više fiksne troškove veći od odnosa prosječnog varijabilnog troška i cijene po jedinici proizvoda druge firme, postoji mogućnost da su operativni leveridži jednaki.

Očigledno da fiksni troškovi nemaju ulogu u određivanju koliko brzo profit raste poslije tačke praga rentabiliteta. *Dinamiku rasta profita poslije praga rentabilnosti zapravo određuje koeficijent odnosa jediničnih (prosječnih) varijabilnih troškova i jedinične (prosječne) cijene proizvoda.*

U slučaju kada kapital zamjenjuje rad dolazi do povećanja fiksnih troškova uz istovremeno smanjenje varijabilnih troškova, tj. troškova rada po jedinici. Pojedine firme po svojoj prirodi, kao što su aviokompanije, moraju da upošljavaju visoki ratio kapitala u odnosu na rad. *Na najvećem mogućem nivou outputa-a fiksni troškovi ako su visoki i dalje će pretežno učestvovati u ukupnim troškovima, tako da ako su jedinične cijene visoke u odnosu na jedinične varijabilne troškove, firma bi mogla da ostvari profit.* Ako se ne mogu postići cijene mnogo veće u odnosu na prosječne varijabilne troškove dugoročno, firma će biti likvidirana.

### **Donja linija**

Dok je donja linija ("bottom-line") za biznis stopa povraćaja na kapital, čini se da bi najodgovarajući metod izračunavanja operativnog leveridža bio proračun prinosa prije obračuna kamate i poreza na različitim nivoima output-a. Promjena u stopi povraćaja, kao rezultat povećanja nivoa output-a je u tom slučaju:

$$r_2 - r_1 = \frac{(Q_2 - Q_1) * (p - v)}{e}$$

pri čemu je:

e – vrijednost kapitala

r<sub>2</sub> – povraćaj poslije output-a koji se mijenja od q<sub>1</sub> do q<sub>2</sub> pri čemu je  $q_1 < q_2$

Ako želimo da vidimo koliko je mudro ulaganje u kompaniju, vlasnici treba da pogledaju tekuću tržišnu vrijednost akcija, jer su im na raspolaganju sredstva za alternativno ulaganje ta koja mogu dobiti ako prodaju akcije.

Firma mijenja nivo output-a da bi povećala stopu prinosa na kapital vlasnicima. To se može postići prodajom više proizvoda ili izbjegavajući proizvodnju onih proizvoda koji ne mogu biti prodati bez smanjenja stope prinosa. Pretpostavka da promjena nivoa output-a neće uticati na cijenu je realna, jer je to često tačno u stvarnosti za mali biznis.

Stopa povraćaja na kapital vlasnika prije kamate i poreza je:

$$r = \frac{Q^*(p-v) - F}{e}$$

Pri čemu je:

e – kapital

r – vrijednost poslije promjene u nivou output-a

$$\frac{Q_1 * (p - v) - F \pm (Q_2 - Q_1) * (p - v)}{e}$$

ako je i – trošak kamate (€)

tada je:

$$r_2 - r_1 = \frac{Q_2 * (p - v) - F - i - Q_1 * (p - v) - F - i}{e}$$

što se može uprostiti kao:

$$\frac{(Q_2 - Q_1) * (p - v)}{e}$$

Ova uprošćena verzija jednačine ukazuje na promjenu u vlasnikovoj stopi povraćaja na svoj uloženi kapital koji je nastao iz promjene u output-u koji nije afektiran troškom kamate.

### ***Novi način mjerenja operativnog leveridža***

Tabela 1 i 2 pruža jasnu činjenicu da razlika uticaja od promjene nivoa output-a na donju liniju između firme X i Y nije stopa po kojoj profit ekspandira poslije praga rentabilnosti. Kao što se vidi u oba slučaja profit se udvostručio između 10.000 i 15.000 proizvedenih jedinica proizvoda,

zatim raste za 50 % između 15.000 i 20.000 itd. Uočava se da ratio profita prema ukupnom prihodu opada sa povećanjem proizvodnje, umjesto da raste. Jednostavniji i mnogo značajniji način za vlasnike da mjere operativni leveridž je da izračunaju promjenu u sljedećem raciju koji treba da rezultira iz datog povećanja ili smanjenja nivoa output-a, u odnosu na neki tekući nivo:

$$m = \frac{p * Q - (Q * v + F)}{p * Q}$$

pri čemu je:

m – marginalni profit (marginalna zarada) prije kamate i poreza (EBIT/prodaja).

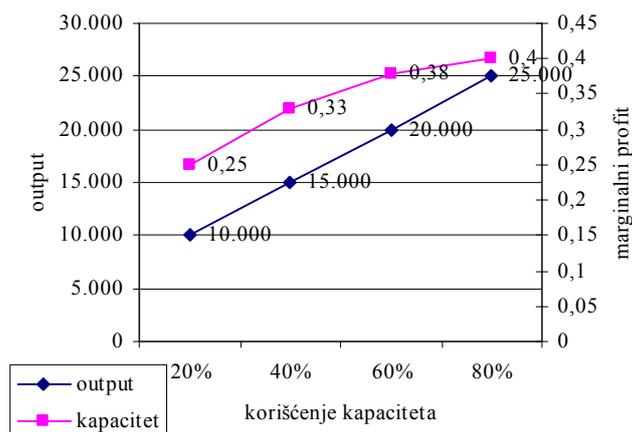
Marginalni profit (dobit po jedinici proizvoda) prije kamate i poreza (EBIT) primijenjen na firme X, odnosno firme Y je sljedeći:

**Tabela 4 Marginalni profit na firme X (Y)**

<b>OUTPUT</b>	<b>MARGINALNI PROFIT</b>
	-
5.000	0,25
10.000	0,33
15.000	0,38
20.000	0,40
25.000	

Marginalni profit je jednak u obje firme pri svakom nivou output-a. Drugo što se može primijetiti jeste da marginalni profit raste sa povećanjem obima output-a i najveći je na maksimalnom stupnju output-a. Dinamika marginalnog profita prema rastu output-a daje se u narednom grafikonu.

**Grafikon 2 Kretanje output-a i marginalnog profita**



Dinamika profita pokazuje neproporcionalnost u odnosu na dinamiku kretanja output-a na način da je sa porastom proizvodnje sve više usporenija. Vrijednost racija je veća što je niži koeficijent prosječnog varijabilnog troška prema prosječnoj cijeni, tako da je racio veći što je operativni leveridž veći.

## FINANCIJSKI LEVERIDŽ

Vidjeli smo da se operativni leveridž odnosi na činjenicu da niži koeficijent prosječnog varijabilnog troška prema prosječnoj cijeni uzrokuje značajnije variranje profita promjenom nivoa output-a nego da je ovaj racio viši. S druge strane, finansijski leveridž se odnosi na činjenicu da veći racio duga u odnosu na kapital uzrokuje veće variranje profitabilnosti kada se zarade na sredstva mijenjaju nego što bi bilo u slučaju da je ovaj racio niži. *Očigledno, profiti biznisa sa visokim stupnjom oba leveridža više variraju, pod pretpostavkom da se ostali parametri ne mijenjaju, nego što je slučaj sa biznisom koji ima manji operativni i finansijski leveridž.* To dalje znači da veća varijabilnost profita ukazuje da je rizik veći. Stoga, pri

odlučivanju koji je optimum nivoa leveridža, mora se odrediti koji je prihvatljiv odnos ustupka rizika za povraćaj. Nivo financijskog leveridža (FL) se mjeri na sljedeći način:

$$FL = \frac{\frac{Q_2 * (p - v) - F - i}{e}}{\frac{Q_1 * (p - v) - F}{e + d}}$$

Pri čemu je:

d – vrijednost obaveza (d) i kapitala (e) firme (sredstva = obaveze + kapital = e + d)

to je:

**FL = stopa povraćaja na kapital kada se pozajmljuje novac uzima se podijeljena sa povratom na ukupna sredstva.**

#### *Novi pristup mjerenju financijskog leveridža*

Izračunavanje uticaja zaduživanja datog procenta novca za financiranje aktive na stopu prinosa na kapital vlasnika ( $r_e$ ):

$$r_e = \frac{d}{e} * (r_a - r_d) + r_a$$

Pri čemu je:

d = dug (kao € ili %)

e = kapital (kao € ili %)

$r_d$  = kamatna stopa na dug (%)

$r_a$  = povrat na sredstva (%).

Za primjer pretpostavimo da 70 % sredstava firme se financira sa dugom koji košta 8 % dok je povrat na sredstva 12 %. U ovom slučaju vlasnici će zaraditi 21,33 % na osnovu sljedećeg proračuna:

$$r_e = 2,33 * (0,12 - 0,08) + 0,12 = 2,33 * (0,04) + 0,12 = 0,093 + 0,12 = 0,213$$

Vlasnički povrat na uloženo raste za 9,33% kao rezultat financijskog leveridža koji se dobija financiranjem iz pozajmljenih izvora u visini potrebnih sredstava od 70 % po kamatnoj stopi od 8 %. Ako zaduživanje poraste preko 70 % povećat će se i financijski leveridž. Ako se računa

financijski leveridž kao indeksni broj, u tom slučaju je potreban dodatni proračun da bi se odredio povrat na kapital koji on izaziva. Da bi se navedeno potvrdilo, jednačina koja slijedi je način da se dođe do proračuna uticaja na donju liniju financijskog leveridža, pretpostavljajući da su sredstva u aktivi 100.000 €. Ovo znači da je zarada prije kamate i poreza (EBIT) = 12.000 €. Trošak kamate je 5.600 € (0,08 x 70.000€). Dalje, zarada prije poreza (EBT) je 6.400 € (12.000 € - 5.600 €), tj. predstavlja 21,3 % povrata na kapital koji iznosi 30.000 €.

Povrat na ukupna sredstva u aktivi zavisi od pretpostavljenog nivoa output-a.

Povrat na sredstva ( $r_a$ ) i povrat na kapital ( $r_e$ ):

$$r_a = \frac{Q^* p - q^* v - F}{a} \text{ i } r_e = \frac{d}{e} * \left( \frac{Q^* p - q^* v - F}{a} - rd \right) + \frac{Q^* p - Q^* v - F}{a}$$

to je:

**Povrat na kapital = (ratio duga prema kapitalu) x (povrat na sredstva – trošak duga + povrat na sredstva u aktivi.**

## MJERENJE KOMBINOVANOG LEVERIDŽA

### *Povezanost operativnog i financijskog leveridža*

Interakcija operativnog i financijskog leveridža ilustrovana je u narednoj tabeli u kojoj je prikazan uticaj povećanja output-a na financijski leveridž.

**Tabela 5 Uticaj povećanje output-a na financijski leveridž**

FIN. LEVERID Ž	NIVO OUTPUT- A	KAPITAL	DUG	TROŠKOVI KAMATE	JEDINIČNA CIJENA	PROSJEČNI VARIJABILNI TROŠAK	UKUPNA FIKSNA SREDSTVA
1,33	200	1.000€	1.000€	50€	3€	2€	50€
1,71	400	1.000€	1.000€	50€	3€	2€	50€

U gornjem primjeru kamatna stopa je 5 % (50 €/1.000 €). Kada nivo output-a dostigne 200 jedinica povrat na sredstva (2.000 €) je 7,5 % (EBIT = 3 €\*200 – 2 €\*200 – 50 € = 150 €; 150 €/2.000 €=7,5 %). Kada nivo output-a se poveća na 400, uz pretpostavku da je nivo zaduženosti ostao isti, povrat na sredstva u aktivi je 17,5 % (EBIT = 3 € x 400 – 2 € x 400 – 50 €=350 €; 350 €/2.000 €=17,5 %).

Povrat na kapital (1.000 €) pri output-u od 200 jedinica je 10 % (EBT = 3 €\*200 – 2 €\*200 – 50 € - 50 €=700 €), a pri output-u od 400 povrat dostiže 30 % (EBT = 3 €\*400 – 2 €\*400 – 50 € - 50 €=100 €). Dakle, pri output-u od 200 vlasnikova stopa povrata se povećava sa 7,5 % koje može da ostvari da je investirao 2.000 € na 10 % koje bi mogao da zaradi da je investirao 1.000 € i pozajmio drugih 1.000 € po cijeni od 5 %. Njihov povrat se povećao za 33,3 % tj. 1,33 puta više. Kada je nivo output-a 400, oni mogu imati čak veći stupanj povoljnosti financijskog leveridža, zarađujući 30 % umjesto 17,5 % tj. više za 1,71 puta. Ako bi povrat na ukupna sredstva pao ispod 5 %, stopa povrata koju bi mogli da ostvare bila bi manja pod uslovom da se nisu zaduživali za financiranje biznisa.

Donja linija uticaja na financijski leveridž može se izmjeriti na sljedeći način:

$$r_d - r_e = \frac{Q^*(p-v) - F - i}{e} - \frac{e - Q^*(p-v) - F}{e+d}$$

pri čemu je:

$r_d$  = povraćaj sa zaduživanjem i

$r_e$  = povrat bez zaduživanja.

Ako nema pozajmljivanja sredstava kapital će biti veći od kapitala za vrijednost stranog duga (e) tako da se veća vrijednost kapitala mjeri kao zbir kapitala i stranog duga (e + d).

Šta je korisnije? Znajući da će stopa povrata porasti za 1,33 puta ili da će rasti sa 7,5 % na 10 %. Mada se jedno može uzeti da odredi drugo, zašto bi menadžer želio da ide posrednim putem da bi odredio donju liniju efekata koja je nesumnjivo nešto šta bi on želio da zna.

Mjerenje uticaja operativnog i financijskog leveridža može se mjeriti kombinovano. Kombinovani operativni i financijski leveridž (KOFL) izračunava se putem indeksnog broja na sljedeći način:

$$KOFL = \frac{Q_2 * (p - v) - F - i}{\frac{e}{Q_1 * (p - v) - F} + d}$$

Rješenjem ove jednačine dobija se financijski leveridž:

p = 2 €	v = 1 €	F = 50 €	i = 50 €
e = 1.000 €	d = 1.000 €	Q <sub>1</sub> = 200	Q <sub>2</sub> = 400

Dakle, financijski leveridž je:

$$KOFL = \frac{0,30}{0,075} = 4,0$$

Uvećanje output-a za 200 novih jedinica proizvodnje, pri financiranju 50 % sredstava iz pozajmljenih izvora, povećat će stopu povraćaja vlasnika sa 7,5 % na 30,0 % (4 x 7,5 % = 30 %).

Simulacijama dobiće se različito kretanje financijskog leveridža. Tako naprimjer, financijski leveridž u gornjem primjeru reagovaće u slučaju da su fiksni troškovi upola manji (25 €) i biće 3,71 pod pretpostavkom da se ostali uslovi ne mijenjaju. Povećanje troškova kamate sa 50 € na 75 € (tj. 50 %) utiče na smanjenje financijskog leveridža sa 4,0 na 3,67 (ili za 8,25 %). Povećanja output-a sa 200 na 300 jedinica tj. za 50 % smanjuje financijski leveridž sa 4 na 2,67 ili 33,3 %. Leveridž će porasti sa 4,0 na 4,4 (za 10 %) ako se fiksni troškovi povećaju za 50 % na 75 €. Ili financijski leveridž će se više nego udvostručiti (8,8) ako se zaduženje poveća sa 1.000 € na 1.500 €, a istovremeno sopstveni izvori prepolove sa 1.000 € na 500 €. Leveridž će se drastično uvećati i u slučaju da se proizvodnja poveća, ne dvostruko, već četverostruko (800 jedinica) i to na 9,3. Jačanje financijskog leveridža predstavlja povećanje multiplikatora stope povraćaja na akcijski kapital kada je taj koeficijent veći od 1 i obratno.

Veličina operativnog leveridža određena je odnosom prosječnih varijabilnih troškova i jedinične cijene output-a, a ne relativnom veličinom fiksnih troškova. Pošto vlasnici ocjenjuju uspješnost poslovanja na osnovu stope povraćaja ostvarene na kapital, operativni i financijski leveridž koji se izračunava preko stope povraćaja mnogo je korisniji pokazatelj, od onog koji se izračunava putem indeksnog broja.

Sljedeća jednačina može poslužiti za utvrđivanje tekuće stope povraćaja na kapital prije poreza, kao i uticaja nivoa output-a na nju, veličina duga za financiranje, troška financiranja zaduživanjem, cijene i troškova. To može biti uzeto da se izračuna uticaj na operativni ili financijski leveridž ili oboje simultano. U slučaju da nema zaduživanja relacija d/e može se izostaviti

$$r_e = \frac{d}{e} * \left( \frac{Q^* p - Q^* v - F}{a} - r_d \right) + \frac{Q^* p - Q^* v - F}{a}$$

tj.

**Povrat na kapital = (ratio dug prema kapitalu) x (povrat na sredstva – troškovi duga + povrat na sredstva).**

Racio dvije verzije ove jednačine daje indeksni broj koji, stavljanjem u numerator jednačine koja uvodi veći nivo output-a i/ili racija duga i kapitala, mjeri stupanj operativnog ili financijskog leveridža. To je racio stope povrata na kapital poslije povećanja nivoa output-a ili više duga se koristi do stope povrata prije nego što dođe do promjene.

### **SUVREMENI POGLED NA FINANCIJSKI LEVERIDŽ - OPCIJA KAO ALTERNATIVA FINANCIJSKOM LEVERIDŽU**

**Leveridž** je pojam koji je uveden kao rezultat financijske inovacije posljednjih dekada. Tradicionalno, financijski leveridž je vezan prema relativnom učešću duga i kapitala u ukupnom financiranju firme. Leveridž je veći što je učešće duga veće, zato leveridž ima za posljedicu veći rizik i veći potencijal nagrade za akcionare.

Razmotrićemo primjer firme koja je osnovana od strane 10 investitora od kojih je svaki uložio 100 € u akcijski kapital. Pretpostavka je da nema duga. Poslije godinu dana kompanija se likvidira. U vrijeme likvidacije, ako su neto sredstva, tj. kapital (ukupna sredstva umanjena za sve obaveze) vrijedna 900 € svaki investitor će realizovati negativnu stopu povrata od -10 %. Ako, pak, sredstva vrijede 1.100 €, to znači da će svaki investitor realizovati prinos na svoju investiciju u akcije od 10 %. Navedeno je sumirano u narednoj tabeli.

Tabela 6 Kompanija bez leveridža

---

**Primjer 1: Kompanija bez leveridža (Unleveraged corporation)**

	Slučaj A	Slučaj B
Inicijalna investicija u akcijski kapital	1.000 €	1.000 €
Investicija po akcionaru	100 €	100 €
Inicijalno zaduženje za financiranje biznisa	0	0
Investicija po jednom povjeriocu po osnovu duga	–	–
Vrijednost sredstava na kraju godine	900 €	1.100 €
Troškovi otplate duga	0	0
Rezidualna vrijednost akcijskog kapitala za akcionare	900 €	1.100 €
Rezidualna vrijednost po jednom akcionaru	90 €	110 €
Povrat po svakom investitoru	–10 %	+10 %

---

Bez financiranja putem zaduživanja investitori-akcionari primaju povraćaje proporcionalno performansama kompanije.

Sada možemo razmotriti istu kompaniju, ali financiranu na drugačiji način. Isti deset investitora ulažu po 100 €, ali samo pet od njih su akcionari dok su ostalih pet kreditori. Kreditorima se garantuje da će dobiti 105 €. Na kraju godine, ako sredstva kompanije vrijede 900 € ostatak će biti 375 € ( $900 \text{ €} - 105 \text{ €} \cdot 5 = 375 \text{ €}$ ) poslije izmirenja obaveza kreditorima. Svaki investitor – akcionar će ostvariti negativan rezultat jer će stopa povrata biti negativna i to: -25 %. Ako u drugom slučaju sredstva kompanije budu vrijedila 1.100 € na kraju godine akcionarim će ostati 575 € poslije isplate kreditora, tako da će svaki investitor – akcionar ostvariti 15 % povrata.

Tabela 7 Kompanija sa leveridžom

<b>Primjer 1: Kompanija sa leveridžom (Leveraged corporation)</b>		
	<b>Slučaj A</b>	<b>Slučaj B</b>
Inicijalna investicija u akcijski kapital	500€	500€
Investicija po akcionaru	100€	100€
Inicijalno zaduženje za financiranje biznisa	500€	500€
Investicija po jednom povjeriocu po osnovu duga	100€	100€
Vrijednost sredstava na kraju godine	900€	1.100
Troškovi otplate duga	525€	525€
Rezidualna vrijednost akcijskog kapitala za akcionare	375€	575€
Rezidualna vrijednost po jednom akcionaru	75€	115€
Povrat po svakom investitoru	-25%	+15%

U varijanti zaduživanja radi financiranja poslovanja investitori – akcionari primaju povrate koji nisu proporcionalni performansama kompanije. Povrati su pod dejstvom leveridža. U ovom primjeru imamo da ista vrijednost smanjenja sredstava kod kompanije koja ima leveridž povećava negativnu stopu povraćaja na akcijski kapital akcionara i to za 2,5 puta (-25 % u odnosu na -10 % iz prethodnog slučaja). Obratno, u slučaju povećanja vrijednosti sredstava na kraju godine akcionari ostvaruju veći povrat po svakom investitoru i to za 1,5 puta (15 % u odnosu na 10 %). Kao što ovaj primjer pokazuje da financiranje zaduživanjem uvećava rizik, ali istovremeno i mogućnost nagrađivanja akcionarima.

Opcija po pozivu je leveridž. Opcija po pozivu uvećava rizik i nagradu upoređujući to sa direktnom kupovinom. Svi derivativi – fjučerski, forvardsi, svopovi, vanila opcije i egzotici omogućavaju leveridž. Oni pružaju indirektni interes bez zahtijevanja inicijalne investicije. Opcija je ugovor ili pribavljanje ugovora koji daje jednoj strani – opcija holder (option holder) parvo, ali ne i obavezu da izvede određenu transakciju sa drugom stranom (option issue ili option writer) prema specificiranim (ugovornim) uslovima. Vlasnik može prodati imovinu drugom licu, opciju da kupi imovinu u bilo koje vrijeme u periodu opcije od tri mjeseca po određenoj cijeni. Zakup može sadržati osiguranje dodijeljenu zakupcu opciju da produži zakup za dodatnu godinu. Korporativna obveznica može sadržavati opciju osiguranja omogućavajući emitentu da otkupi izdatu obveznicu pet godine prije dospijeca obveznice po utvrđenoj cijeni.

Berzanski špekulant može da kupi opciju da proda u bilo koje vrijeme za period od naredna tri mjeseca određeni broj akcija po određenoj cijeni. Ugovor o opciji je oblik derivativnog instrumenta i može biti predmet trgovine na berzi ili van berzi. Opcije su povezane sa mnogim hartijama od vrijednosti (akcije, obveznice itd.), ali i sa novcem, materijalnim dobrima i dr. Opcije imaju više formi, a najčešće su sljedeće dvije vrste: call opcije i put opcije. Prva opcija omogućava imaoocu pravo da kupi vrijednost opcije po određenoj cijeni, dok put opcija omogućava imaoocu ovog prava da proda vrijednost opcije po određenoj cijeni. Udarana cijena (strike price) call ili put opcije je ugovorena cijena po kojoj se vrijednost opcije (underlier) kupuje (prodaje) u slučaju da je opcija istekla. Posljednji dan isticanja opcije je dan isticanja (expiracion date). U Americi izvršenje opcije može biti u bilo koji dan prije dana isticanja opcije, dok u Evropi izvršenje može biti samo u posljednjem danu tj. danu isticanja opcije. Treći način izvršenja opcije je Bermuda izvršenje (naziv Bermudan exercise je izabran jer se istoimena ostrva nalaze na pola puta između Amerike i Evrope) koje može biti na nekoliko utvrđenih dana prije isticanja opcije. Put i call opcije se obično zovu vanila opcije.

Kao što je rečeno, tradicionalno riječ leveridž se odnosi na financiranje putem zaduživanja. U posljednjim decenijama ovo značenje se pomjera da bi obuhvatilo bilo koju tehniku koja slično povećava rizik i nagradu investitorima. Ako razmotrimo opciju poziva (call option) ona pruža alternativu za leveridž koji daje otvorenu poziciju za emitenta. Uporedićemo rizik – nagrada karakteristike otvorene pozicije, u odnosu na poziciju opcije poziva (call option). Pretpostavimo da akcije firme Z se trguju po cijeni od 100 € koje trenutno ne donose dividendu. Investitor ulaže 1.000 € kupujući 10 akcija. Investitor drži poziciju tri mjeseca. Ako se na kraju tog perioda akcije trguju po cijeni od 92 € investitor će ostvariti negativni povrat svoje investicije od -8 %. Ako se, pak, akcije trguju po cijeni od 108 € povrat će biti 8 % kako to pokazuje sljedeći tabelarni pregled.

**Tabela 8 Pozicija kapitala bez leveridža**

<b>Primjer: Pozicija kapitala bez leveridža</b>		
	<b>Slučaj A</b>	<b>Slučaj B</b>
<b>Kupovna cijena po akciji</b>	100€	100€
<b>Broj kupljenih akcija</b>	10	10
<b>Ukupna investicija</b>	1.000€	1.000€

<b>Cijena akcije poslije tri mjeseca</b>	92€	108€
<b>Ukupna vrijednost poslije tri mjeseca</b>	920€	1.080€
<b>Stopa povrata</b>	-8%	+8%

Direktna investicija u akcije kompanije nudi povrate direktno proporcionalno postignutim performansama kompanije.

Pretpostavimo da investitor umjesto otvorene pozicije akcija kompanije Z kupuje tromjesječnu opciju po pozivu (three month call options struck at the money). Ako se kupuju po 5 € to znači da investitor za 1.000 € kupuje 200 opcija. Ako se na kraju trećeg mjeseca akcije kompanije Z trguju po cijeni od 92 € opcije će isteći kao bezvrijedne i stopa povraćaja investitora će biti -100 %. Ako se, pak, akcije kompanije budu trgovala po cijeni od 110 € stopa povrata investitora na investirani kapital biće 60 %, kako to pokazuje sljedeća tabela.

**Tabela 9 Leveridž sa opozivom (Call Options)**

<b>Primjer: Leveridž sa opozivom (Call Options)</b>	<b>Slučaj A</b>	<b>Slučaj B</b>
<b>Kupovna cijena po opciji</b>	5€	5€
<b>Broj kupljenih opcija</b>	200	200
<b>Ukupna investicija</b>	1.000€	1.000€
<b>Cijena akcije poslije isteka roka</b>	92€	108€
<b>Vrijednost opcije na dan isteka</b>	0	8
<b>Ukupna vrijednost na dan isteka opcije (200*8€=1.600€)</b>	0	1.600€
<b>Stopa povrata</b>	-100%	+60%

Očigledno, call option predstavlja leveridž i u slučaju pozitivnog poslovanja povećava prinos na ovu investiciju.

## ZAKLJUČAK

U razvitku ekonomske misli prisutni su različiti pristupi u utvrđivanju operativnog leveridža. Suvremeni način mjerenja poslovnog leveridža je proračun preko marginalnog profita prije obračuna kamata i poreza. Pri tome se mogu uočiti situacije kada, uprkos očekivanom, operativni leveridž je isti kod firmi i pored toga što su im strukture troškova vrlo različite. U radu se pokazuje da fiksni troškovi nemaju toliko veliku ulogu u određivanju koliko profit brzo raste nakon praga rentabiliteta, jer tu dinamiku određuje koeficijent odnosa prosječnog varijabilnog troška i prosječne cijene proizvoda. Operativni leveridž je bitan pokazatelj kod velikih i softiciranih financijskih analiza koji pokazuje značaj uticaja promjene output-a firme na poslovnu dobit.

Financijski leveridž je manje kontraverzan kod ekonomista i praktičara. Financijski leveridž pokazuje stupanj korišćenja pozajmljenih izvora financiranja i uticaj na financijski rezultat, odnosno uticaj na prinos kapitala. U radu se pokazuje povezanost operativnog i financijskog leveridža. Za manje firme sugerise se analiza na bazi praga rentabilnosti koja je jednostavnija za razumjeti, i uz to, vrlo korisna za poslovodstvo kompanije.

Savremena kretanja pokazuju opcije i drugi financijski derivativi kao alternativa financijskom leveridžu. Tako naprimjer, opcija po pozivu (call option) je financijski leveridž, jer uvećava rizik i nagradu investitoru upoređujući to sa direktnom kupovinom. Ali, leveridž ostaje u biti ono što jeste, poput mača sa dvije oštrice, jer kako se može povećati profit kompanije, tako se može povećati i gubitak kompanije.

## REFERENCE

1. Weston, J. Fred and Eugene F. Brigham, *Managerial Finance*, 1969 in Carole E. Scott, *Insights into Operating and Financial Leverage*
2. Brigham, Eugene F., *Fundamentals of Financial Management*, 1995 in Carole E. Scott, *Insights into Operating and Financial Leverage*

3. Grunewald, Adolph E. and Erwin E. Nemmers, *Basic Managerial Finance*, 1970 Carole E. Scott, *Insights into Operating and Financial Leverage* in Carole E. Scott, *Insights into Operating and Financial Leverage*
4. Van Horne, *Financial Management and Policy*, 1971, in Carole E. Scott, *Insights into Operating and Financial Leverage*
5. Block, Stanley B. and Geoffrey A. Hirt, *Foundations of Financial Management*, 1997, in Carole E. Scott, *Insights into Operating and Financial Leverage*
6. Van Horne and Wachowicz, *Osnove financijskog menadžmenta*, deveto izdanje, (prevod), Nakladnička kuća Mate, d.o.o., Zagreb, 2002.
7. Buccino, Gerald P. and Kraig S. McKinley, "The Importance of Operating Leverage in a Turnaround," *Secured Lender*, Sept./Oct. 1997, p. 64-68, in Carole E. Scott, *Insights into Operating and Financial Leverage*
8. Rushmore, Stephen, "The Ups and Downs of Operating Leverage," *Lodging Hospitality* (January 1997), p. 9., in Carole E. Scott, *Insights into Operating and Financial Leverage*
9. Block, Stanley B. and Geoffrey A. Hirt, *Foundations of Financial Management*, 1997, in Carole E. Scott, *Insights into Operating and Financial Leverage*
10. Van Horne and Wachowicz, *Osnove financijskog menadžmenta*, deveto izdanje, (prevod), Nakladnička kuća Mate, d.o.o., Zagreb, 2002.



## PROCJENA I MJERENJE POREZNOG JAZA POREZA NA DODATNU VRIJEDNOST

Saudin Terzić,<sup>1</sup>

Semina Škandro,<sup>2</sup>

### SAŽETAK

*Oporezivanje je najvažniji izvor prihoda u mnogim zemljama. Važnost poreznih prihoda, u odnosu na ukupne državne prihode, razlikovat će se od zemlje do zemlje. Svrha rada je potreba da se istraži značaj procjene i mjerenja visine poreznog jaza sa posebnim osvrtom na PDV. Zbog ukupnog značaja poreza za državu, postoji potreba da se preispituje i mjeri visina poreznog jaza. Pitanje kvantifikacije poreznog jaza važno je radi dobivanja uvida u stanje porezne discipline i eventualnih rizika. Procjena visine poreznog jaza bi trebala dati podatak, koji iznos naplate poreza se može očekivati kada bi svi porezni obveznici platili porezne obaveze. Univerzalni model mjerenja poreznog jaza ne postoji, jer je razvidno da postoji jedan dio poreza koji se ne može evidentirati i naplatiti. Bez obzira što nema univerzalnog modela mjerenja, mora se pokušati doći do saznanja, kako mjeriti porezni jaz. Provedenim istraživanjem produbljuje se spoznaja o problemu procjene i načina mjerenja poreznog jaza poreza na dodatnu vrijednost. Shodno rezultatu ovog rada, može se zaključiti da isti odobrava rezultate i otvora prostor za neka druga istraživačka pitanja mjerenja jaza poreza na dodatnu vrijednost.*

**Ključne reči:** - porezni jaz, porezna evazija, porezna administracija

---

<sup>1</sup> Doc. dr. sc. Saudin Terzić, Uprava za indirektno-neizravno oporezivanje. ([saudin.terzic@uino.gov.ba](mailto:saudin.terzic@uino.gov.ba)).

<sup>2</sup> Doc. dr. sc. Semina Škandro, Fakultet poslovne ekonomije, Sveučilište/Univerzitet "VITEZ" Vitez, PC 96, 72250 Vitez, Bosna i Hercegovina ([semina.skandro@unvi.edu.ba](mailto:semina.skandro@unvi.edu.ba)).

**MEASUREMENT AND ASSESSMENT TAX GAPS VALUE-ADDED TAX****ABSTRACT**

*Taxation is the single most important source of revenue in many countries. The importance of tax revenue relative to total government revenue will, vary from one country to the other. The purpose of this paper is to investigate the importance of estimating and measuring the amount of the tax gap with special reference to VAT. Due to the overall importance of taxes for the state, there is a need to review and measure the size of the tax gap. The issue of quantifying the tax gap is important in order to gain insight into the state of tax discipline and possible risks. Estimates of the amount of the tax gap should provide information on the amount of tax collection that can be expected when all taxpayers pay their taxes. There is no universal model for measuring the tax gap, because it is clear that there is a part of the tax that cannot be recorded and collected. Regardless of the fact that there is no universal model of measurement, one must try to find out how to measure tax gap. The conducted research deepens the knowledge about the problem of assessment and the way of measuring the tax gap of value added tax. According to the result of this paper, it can be concluded that it approves the results and opens space for some other research issues of measuring the value added tax gap.*

**Keywords:** - Tax gap, tax evasion, tax administration

**UVOD**

Procjena i mjerenje poreznog jaza, odnosno sama kvantifikacija poreznog gubitka je važna zbog kritičnog značaja poreza za funkcioniranje države i društva. Procjena bi trebala da pokaže koliko bi se moglo naplatiti poreza pod uslovom da svaki porezni obveznik u potpunosti izmiri svoje porezne obaveze. Glavna poteškoća kod analize i mjerenja poreznog jaza poreza na dodatnu vrijednost je nedostatak relevantnih, usporedivih i pouzdanih informacija. Kako bi se povećala predvidljivost informacija od presudne važnosti je da informacije odgovaraju svrsi. Shodno tome, Terzic, (2018, str.138-139), navodi da “analiza poreznog jaza ukazuje na sivu, neposmatranu ili

skrivenu ekonomiju kao prisutno pitanje koje nastavlja da narušava naplatu prihoda“ [14]. Alm, (2012, str. 56), kaže, da uostalom, porezna evazija je ilegalna, a pojedinci imaju jak poticaj da prikriju svoje nelegalnosti, s obzirom na finansijske i druge kazne koje se izriču pojedincima koji namjerno izbjegavaju porezne obaveze [1].

Evropska unija u svom izvještaju (2018) navodi da izrade studija o izračunu poreznog jaza koje se sprovode, služe za identifikovanje rizičnih područja (grube procjene gubitka prihoda), na osnovu kojih se sačinjavaju programi poštivanja i sprovođenja poreznih propisa. Utaja i izbjegavanje poreza nisu jedini krivci za nastanak poreznog jaza; njemu doprinose i drugi faktori kao što su administrativne pogreške i stečajevi. Međutim, statistički podaci o poreznom jazu jasno govore o razmjerima namjernog izbjegavanja poreza [3].

Fuest, Riedel, (2009. str.15) [4] definišu porezni jaz kao razliku između prihoda koji bi bili prikupljeni u savršenom svijetu uz potpuno poštivanje poreznih propisa i prihoda koji su stvarno prikupljeni. Gemmell, Hasseldine, (2014, str. 279) navode da imati posmatrane porezne prihode, je ključna komponenta za mjerenje poreznog jaza radi dobijanja neosmatrane “teorijski“ ili hipotetički porezne osnove i prihoda koji bi se trebali očekivati bez porezne evazije i izbjegavanja plaćanja poreza [5]. Sandford, (1997) kaže da porez koji bi trebao biti plaćen obuhvaća porez koji nije plaćen zbog izbjegavanja plaćanja (utaje), prijavljeni ali, neplaćeni porez, umanjeni porez kao rezultat pogrešnog shvaćanja poreznih propisa i dr. [11].

PDV jaz je razlika između potencijalnih prihoda od PDV-a i stvarnih prihoda od PDV-a. To je usko povezano s omjerom C-učinkovitosti, koji mjeri omjer između ova dva, umjesto razlike. Jaz u PDV-u može se raščlaniti na dvije komponente: jaz u politici i jaz u usklađenosti (IMF, [www.imf.org/en/Data/TPAF](http://www.imf.org/en/Data/TPAF), 2021) [7]. Krstić, Schneider, (2014. str.71), također navode da porezni jaz predstavlja razliku između teorijske porezne obaveze i stvarno naplaćenog poreza [8]. Porezni jaz ili gubitak svojim najvećim iznosom nastaje kao posljedica porezne evazije, te shodno tome ponekad se ova dva naziva posmatraju kao jedan. Porezni jaz, administracija poreza SAD (engl. Internal Revenue Service IRS), definiše jednostavno “to je razlika između poreza koje porezni obveznik treba da plati i što upravo plaća na dnevnoj osnovi“.

Kako i na koji način izvršiti samo mjerenje poreznog jaza, ako ne postoji subjektivan i objektivni način ocjene visine? Nameću se pitanja: kako mjeriti, koju metodologiju primijeniti i ko treba da mjeri porezni jaz? Jedan od načina jeste mjerenje poreznog jaza i analiza dostupnih statističkih podataka od strane statističkih agencija. Pojedine zemlje to izvode putem ekonomskih istraživačkih

instituta ili putem odjela za statističku analizu unutar same porezne administracije. Na međunarodnom nivou, procjenu poreznog jaza vrši MMF (engl. International Monetary Fund). Potreba uspostave analize i mjerenja poreznog jaza je važna i za Bosnu i Hercegovinu. Terzic, (2018, str. 140-141) navodi, “da potreba za odgovarajućim mjerenjem i redovnom analizom poreznog jaza će posebno biti izražena prilikom ispunjavanja obaveza Bosne i Hercegovine na put ka članstvu EU“ [14].

## **OPIS PROBLEMA I ZAŠTO MJERITI POREZNI JAZ POREZA NA DODATNU VRIJEDNOST**

Moderne porezne administracije sve veći značaj pridaju analizi i mjerenju poreznog jaza. Bez empirijskog proučavanja i saznanja o visini poreznog jaza, upravljanje naplatom poreza od strane porezne administracije postaje veoma kompleksno. Najvažniji cilj svake porezne administracije je prikupljanje i naplata poreza u skladu sa poreznim propisom. Terzic (2018, str. 141) navodi “da pojedini porezni obveznici propuštaju da izvršavaju zakonito svoje porezne obaveze, što iz neznanja, nemara ili namjerno, ali i uslijed određenih slabosti i nedostataka kod same porezne administracije. Porezne administracije iz tih razloga vrše mjerenje poreznog jaza i porezne evazije kako bi osigurali i sveli na najveći mogući nivo poreznu nedisciplinu ili porezne utaje“ [14]. Porezni obveznici su dužni dostavljati tačne podatke o visini PDV obaveze koju je dužan da plati. Suština problema jeste, i u posebnom fokusu je pitanje, koji i kakav metod koristiti da se izvrši relevantna procjena visine poreznog jaza?

Prema izvještaju OECD (2014) navodi se, da stvarno naplaćeni prihodi od PDV-a u EU-i predstavljaju samo 55 % PDV prihoda koji bi se teoretski mogli ubrati, dok je u najvećim konkurentima EU-e situacija daleko bolja, u J. Koreji i Japanu 69 %, u Švicarskoj 71 %, a u Novom Zelandu čak 96 % [9]. Gemmell, Hasseldine, (2014, str. 6-7) kažu većina literature koja se fokusira na mjerenje poreznog jaza preko mjerenja sive ekonomije ne pravi razliku između vrsta poreza. Uobičajeno je da se empirijski utvrđuje porezni jaz i dizajniran je da se identifikuje koliko ukupno nedostaje prihoda od poreza [5].

Porezna administracija treba da nastoji da iskoristi sve mogućnosti i potencijale za povećanje naplate poreza i smanjenje poreznog jaza. To znači da porezna administracija mora imati bazu podataka sa svim podacima o poreznim obveznicima. To podrazumijeva između ostalog:

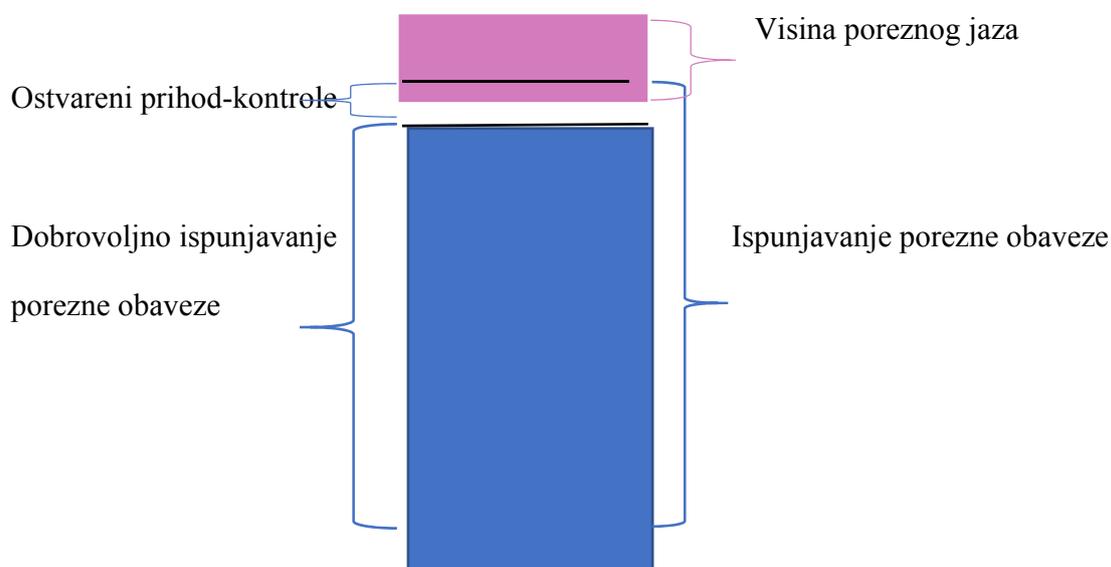
- I. Podaci o PDV prijavama,
- II. Podaci o registraciji poreznih obveznika i fiskalnim kasama,

- III. Podaci o visini poreza uključujući povrate PDV-a,
- IV. Podaci o kontrolama i dodatno utvrđenim PDV obavezama,
- V. Podaci o neizmirenim PDV obavezama,
- VI. Podaci o uvozu i izvozu dobara i usluga,
- VII. Podaci od trećih lica, registracija preduzeća i sl.

Ovi podaci su potrebni u svrhu analize detaljnog profila poreznih obveznika, na osnovu kog je moguće utvrditi trendove u disciplini poštivanja poreznih obaveza i mogućnosti smanjenja poreznog jaza. Ovakva analiza je sastavni dio programa upravljanja u pogledu porezne discipline, koja postoji u svim modernim poreznim administracijama.

Bez ovih podataka i holističkog pristupa samom problemu poreznog jaza nije moguće sagledati opseg same pojave poreznog jaza. Izračunom visine porezovog jaza treba se pronaći način pouzdanog metoda utvrđivanja i mjerenja opsega poreznog jaza. Jedan od načina grafičkog prikazivanja modela visine poreznog jaza uspješno se primjenjuje u švedskoj poreznoj administraciji. Glavni dio visine poreznog jaza je skrivena [12].

Grafikon 1. Visina i opseg poreznog jaza.



Izvor: STA, Razvoj poreznog jaza u Švedskoj 2007-2012., švedska porezna administracija

Grafikon 1. predstavlja sistematski pristup načinu ispunjenja kompletne porezne obaveze, odnosno prikazuje se koliko se poreza prikupi na način dobrovoljnog poštivanja porezne obaveze uključujući i efekte sprovedene putem programa kontrole poreznih obveznika (plavi dio). Visina

poreznog jaza je označena nijansom crvene boje [12]. Visina poreza koji nisu naplaćeni odnosi se na visinu razlike koliko poreza je plaćeno i koliko bi teorijski trebala iznositi stvarna porezna obaveza.

Mjerenje poreznog jaza od strane same porezne administracije je jedan od najboljih načina za ekonomičan i efektivan pristup. Tako npr. švedska porezna administracija vršila je mjerenje visine poreznog jaza u Velikoj Britaniji i Danskoj [12].

Pomoću Instrumenta za davanje dijagnostičke ocjene poreske uprave (TADAT Secretariat) [13]. može se dobiti ocjena početnog stanja u radu poreske uprave koja se može iskoristiti kako bi se odredili prioriteta u reformskim aktivnostima i, sa kasnijim ponovljenim postupkom ocjenjivanja, istakla postignuća u sklopu provedenih reformi. Instrument TADAT ima za cilj da pruži objektivnu ocjenu stanja ključnih komponenti sistema upravljanja porezima, mjera u kojim je potrebno izvršiti reforme i relativnih prioriteta kojima treba posvetiti pažnju. Ocjenjivanje pomoću instrumenta TADAT naročito je korisno za:

- identifikaciju relativno dobrih i loših strana u oblasti upravljanja porezima,
- omogućavanje zauzimanja zajedničkog stava svih interesnih strana (organa vlasti u zemlji, međunarodnih organizacija, zemalja donatora i pružalaca tehničke pomoći),
- utvrđivanje reformskih aktivnosti (ciljeva, prioriteta, reformskih inicijativa i redosljeda preduzimanja aktivnosti),
- omogućavanje upravljanja i koordinacije eksterne podrške reformama i postizanje njihove brže i efikasnije realizacije, i
- praćenje i evaluaciju realizacije reformskih aktivnosti uz pomoć kasnijih ponovljenih postupaka ocjenjivanja.

Prema Alm,(2012, str 4) jedan je pristup mjerenja preko “jaza“, koji se može očekivati kao npr. jaz između prikazanog prihoda u poreskoj prijavi i prihoda koji se očekuje na nacionalnom nivou [1].

Međunarodni monetarni fond (MMF) je razvio Model mjerenja poreznog jaza putem RA-GAP modela programa [6]. RA-GAP analiza poreznog jaza poreza na dodatnu vrijednost zasniva se na analizi skupova podataka. Jedna grupa podataka je evidencija o samom poreznom obvezniku (podaci o registraciji, prijava PDV-a - detaljni podaci za prethodne godine iz poreskih prijava, podaci o plaćenom PDV-u i povratu PDV-a - detaljni podaci za prethodne godine, i podaci o carinskim prijavama - detaljni podaci za prethodne godine iz carinskih prijava), a druga grupa su

podaci o ekonomskim aktivnostima (podaci od strane nacionalnih računa, stvarni iznosi za prethodne godine).

Jedan od modela mjerenja poreznog jaza u sistemu PDV-a je Model korištenja dostupnih podataka putem kojeg se stavljaju u odnos stvarni porezni prihod i planirani poreznih prihod. Ovakav pristup se koristi najčešće prilikom analize i mjerenja poreskog jaza u zemljama EU.

Slika 1. Formula za izračun aktuelnog PDV-a

$$AV1_y^s = \sum_{i=1}^{N^s} \sum_{t \in Dy} (IM^{paid}_{i,t}^s + PAY_{i,t}^s - REF_{i,t}^s)$$

Ovom formulom izračunava se neto prihod od PDV-a za određeni sektor, za sve transakcije koje su se dogodile u određenoj godini, PDV plaćen na uvoz plus domaća plaćanja umanjeno za povrat PDV-a.

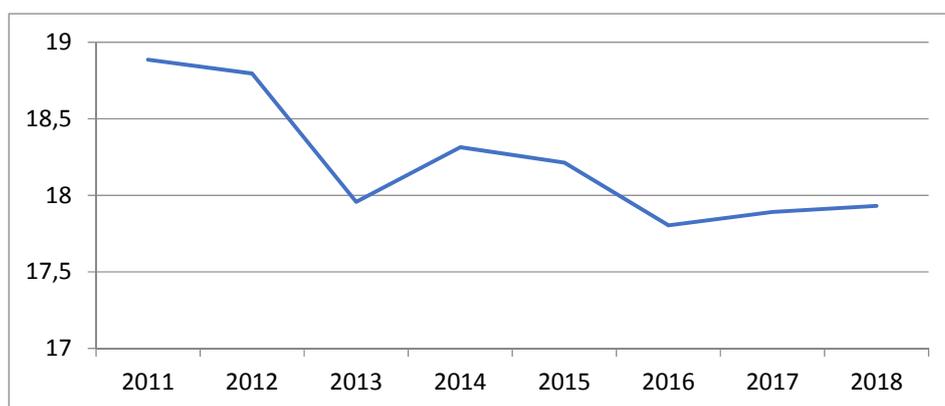
Postavlja se pitanje koji pristup i metodu koristi da bi se došlo do tačnog izračuna poreznog jaza? Koliko iznosi porezni gap na nacionalnom i na lokalnom nivou? Kakve aktivne i proaktivne mjere preduzimati da bi se došlo do smanjenja porezne evazije? Primarni uslov za mjerenje i analizu poreznog jaza jeste uspostava tačnih statističkih podataka.

## **ANALIZA PORESKOG JAZA POREZA NA DODATNU VRIJEDNOST U BOSNI I HERCEGOVINI**

Opšte poznato je da su porezi najvažniji izvor prihoda za jednu zemlju. Smatra se, i procjenjuje se, a neke studije pokazuju znatan gubitak poreznih prihoda usljed rastućeg neformalnog sektora (sive ekonomije) i da je nivo poreznog jaza PDV-a u BiH visok. S obzirom na hitnu i goruću potrebu za povećanjem sredstava od poreza na državnom i entiteskom nivou Bosne i Hercegovine, potrebno je preduzeti čvrstu akciju kako bi se efektivno smanjio porezni jaz. Slab nivo i efekat poštivanja carinskih i poreznih zakonskih propisa od strane poreznih obveznika predstavlja razlog za zabrinutost.

Bez obzira na ekonomske poteškoće s kojim se Bosna i Hercegovina suočava, u jednom složenom političkom i institucionalnom uređenju koje je karakteriše, ipak značajna postignuća u pogledu naplate PDV-a su evidentna.

Grafikon 2. PDV prihod u odnosu na BDP BiH(IMF, 2021)



Izvor:IMF, (2017),<https://www.imf.org>, <https://www.imf.org/external/np/fad/news/fadtools.pdf>, Retrieved 08. 2021

Iz grafikona 2. se vidi koji je značaj prikupljenih prihoda po PDV-u u Bosni i Hercegovini. PDV čini dvije trećine svih indirektnih poreza i nešto više od polovine svih poreskih prihoda. Stoga, procjena i mjerenje poreznog jaza PDV-a ima veoma velik značaj. Oporezivanje u BiH je od primarne važnosti jer čini preko 50% ukupnih prihoda na nivou države.

Tabela 1. Izračun relativnog doprinosa poreza u BiH u odnosu na BDP (ukupni prihodi)

	2016	2017	2018
Ukupni prihod kao % BDP	42,54	42,58	42,97
Porezni prihod kao % BDP	22,14	22,27	22,91
	52,05	52,30	53,31

Izračun autora, Izvor IMF <https://data.imf.org/?sk=77413F1D-1525-450A-A23A-47AEED40FE78>

U BiH do danas nije urađena analiza i mjerenje poreznog jaza PDV-a, iako postoji praksa izbjegavanja plaćanja PDV-a. Terzić (2009. str. 62) navodi “analizirajući identifikovane i realizovane slučajeve utaja poreza na dodatu vrijednost u Bosni i Hercegovini, pojavni oblici mogu

se sistematizovati u nekoliko osnovnih kategorija. Ipak, postoje dva osnovna načina modus operandi prevara evidentirana u UIO/UIINO:

- Izbjegavanje obavezne registracije, odnosno biti izvan sistema PDV-a iako bi po iznosu godišnjeg oporezivog prometa poslovni subjekt trebao biti registrovan porezni obveznik.
- Biti u sistemu PDV-a i registrirati se kao obveznik, pritom utajiti porez, smanjiti ili ne prikazati obaveze za PDV, ili prikazati veći ulazni PDV i tražiti neosnovan povrat poreza od UIO/UIINO“[15].

Mjerenjem učinka odnosa BDP-a i poreznih prihoda (engl. tax-to-GDP ratio) eliminira se rast poreznih prihoda koji se može pripisati inflaciji i privrednom rastu. Nadalje, olakšava se usporedba na regionalnom nivou i među državama normalizacijom poreznih prihoda prema veličini privrede.

Iz tabele 2. se može zaključiti da 52,05 posto javnih sredstava dolazi od poreza u BiH 2016. godine, do 53,31 posto javnih sredstava koliko dolazi od poreza u BiH 2018. godine.

Tabela 2. Izračun aktuelnog PDV-a u BiH

	<b>2015.</b>	<b>2016.</b>	<b>2017.</b>
Porez na dodatu vrijednost (PDV) - bruto naplaćeni iznos u domaćem prometu	1.692.825.568,56	1.812.661.468,77	1.859.931.314,12
Porez na dodatu vrijednost (PDV) - iznos naplaćen pri uvozu	2.645.711.796,03	2.715.289.420,92	3.019.815.714,08
Porez na dodatu vrijednost (PDV) - odobreni i plaćeni povrati	1.078.325.350,29	1.092.521.782,42	1.303.861.916,07
<b>Aktuelni PDV</b>	<b>3.260.212.014,30</b>	<b>3.435.429.107,27</b>	<b>3.575.885.112,13</b>

Izračun autora,

Shodno formuli (slika 1.) izvršen je izračun aktuelnog PDV-a u BiH, ono što je evidentno UIO/UIINO i dalje prikuplja značajan nivo poreznih prihoda u zemlji.

Preliminarna studija o jazu PDV-a u BiH urađena je 2014. [2] “Efikasnost PDV sistema sa jedinstvenom stopom i širokom osnovicom: slučaj Bosne i Hercegovine“. Odjeljenje za makroekonomsku analizu (OMA) vršilo je ocjenu mjera politike PDV-a i jaza porezne discipline u 2014. godini. U njoj je data ocjena jaza u oblasti politika i početna procjena jaza u oblasti

izvršavanja obaveza. Tek je trebalo da se otpočne sa izradom studija ponašanja poreznih obveznika kojima bi se analizirali faktori okruženja koji utječu na poštivanje poreznih propisa (npr. poslovni, sektorski, sociološki i psihološki pokretači).

Pokazatelj efikasnosti PDV sistema može se pokazati putem indikatora C-efikasnost i on se mjeri odnosom prihoda od PDV-a i PDV stope. Uopšteno govoreći, sistem PDV-a je manje efikasan ukoliko je njegov omjer C-efikasnosti udaljeniji od 1,00.

Tabela 3, Omjer C-efikasnost za Bosnu i Hercegovinu, MMF baza podataka[7].

God.	2013	2014	2015	2016	2017	2018
C-efikasnost	1,24	1,25	1,35	1,31	1,36	1,39

Iz tabele 3. da se zaključiti da na osnovu ovih pokazatelja c-efikasnost PDV je iznad 100, što govori da postoji izuzeća u pojedinim fazama PDV-a (proizvodnja i sl.) ili da je neefikasan sistem povrata PDV kredita. Ove efekte bi trebalo uravnotežiti.

Na osnovu podataka sa grafikona 2. i tabele 2. i 3. može se doći do zaključka da nivo poreskog jaza PDV-a u BiH ima trend smanjenja, ali to ne mora neophodno biti tako. Mjere jaza porezne discipline u domenu PDV-a u BiH još uvijek nisu urađene na nivou sektora. Iako ograničenja u pogledu statističkih podataka mogu ograničiti ovu analizu, potrebno je proširiti studiju jaza za PDV na analize jaza porezne discipline prema sektorima, da bi se potvrdile prioritete djelatnosti koje će biti predmet intenzivnog djelovanja sa ciljem obezbjeđivanja porezne discipline.

Poreski jaz predstavlja presudni, ključni pokazatelj učinka za sveukupne efikasnosti poreske uprave u naplati poreza. UIO/UIINO ima cijeli spektar eksternih podataka kojima se mogu nadograditi saznanja o nivou poreskog jaza. Uprava dobija informacije o prijavama za porez na dobit/dohodak, o prodaji iz fiskalnih kasa i podatke poslodavaca od entitetskih poreskih uprava, kao i informacije iz Centralne banke BiH (o blokiranim bankovnim računima), FIA/APIF i registara poslovnih subjekata u entitetima.

Sektor za provedbu propisa UIO/UIINO prikuplja obavještajne podatke iz policijskih agencija, uključujući INTERPOL, putem razmjene informacija na međunarodnom nivou, javnih i društvenih medija, kao i informacije o potencijalnim slučajevima nepoštovanja propisa koje se dostavljaju anonimno. UIO/UIINO, također, ima podatke o registraciji iz entitetskih poreskih uprava, te iz registara poslovnih subjekata entiteta. Ovi eksterni podaci pomažu obezbjeđivanje tačnih podataka

o djelatnostima radi utvrđivanja referentnih pokazatelja i poređenje informacija o poštivanju propisa od strane poreskih obveznika. Kako bi se osigurala što tačnija procjena mora se izvršiti detaljan pregled svih komponenti podataka koji se koriste za procjenu poreškog jaza. Pri vršenju detaljnog pregleda podataka, posebno poreskih podataka, mogu se identifikovati i drugi aspekti rada poreske uprave koji utječu na pojavu jaza.

## ZAKLJUČAK

Smatramo da treba mnogo više pozornosti posvetiti problemu analize i mjerenja visine PDV poreznog jaza, putem višegodišnjeg planiranja, kako bi se spriječile moguće posljedice pasivnog ili neodgovarajućeg postupanja po navednoj problematici.

U Bosni i Hercegovini, UIO/UINO, koja je jedini organ nadležan za uvođenje, primjenu, implementaciju, prikupljanje, kontrolu i provođenje PDV-a, trebala bi da razvije i iskoristi niz dobro osmišljenih akcija za tretiranje PDV poreznog jaza. Po definiciji poreznog jaza, ovo zahtijeva šire i sveobuhvatnije razumijevanje problema poreznog jaza i njegovog temeljnog uzroka da bi se razvila djelotvornija i fokusiranija lepeza reakcija. Poznato je da za određene promjene treba vremena i da to zahtijeva niz različitih koraka. Posebno je bitno naglasiti potrebnu lepezu instrumenata kako bi se ostvarile maksimalne porednosti, uz što manje troškove. U tom smislu, ključne preporuke su da je potrebno definirati mjere smanjenja poreznog jaza putem:

- Razvijanja široke lepeze tretmana PDV poreznog jaza,
- Unaprijediti koordinaciju sa poreznim upravama entiteta i sačiniti strategiju izbalansiranog tretmana PDV poreznog jaza,
- Iskoristiti sve intervencije na izbalansiran način unutra vlastitih nadležnosti, tako da one nadograđuju i ojačavaju jedna drugu.

Primjer stategije izbalansiranog tretmana:

- ✓ PDV porezni jaz koji je nastao nejasnoćama u PDV zakonu, najbolje se rješava izdavanjem tehničkih smjernica i tumačenjem, kao i zakonodavnim izmjenama kojima se eliminiiraju

rupe u PDV zakonu, koje pružaju prostor za tumačenje zakona od strane poreznih obveznika koje nisu u skladu sa namjerom zakona.

- ✓ PDV porezni jaz, koji je izazvan nepoznavanjem zakona, najbolje se rješava edukacijom poreznih obveznika i boljom komunikacijom.
- ✓ PDV porezni jaz koji je izazvan namjernom poreznom evazijom i carinskim i poreskim prevarama najbolje se rješava istragama i krivičnim procesuiranjem.

Opisane činjenice ukazuju da ovaj rad opravdava, pokazuje i otvara prostor za nova istraživačka pitanja u vezi problema mjerenja i analize poreskog jaza.

## LITERATURA

- [1]Alm, J.,(2012). Measuring, Explaining, and Controlling Tax Evasion: Lessons from Theory, Experiments, and Field Studies. *Int. Tax Public Finance*, 19:54–77.
- [2]Antić, D., (2014), Efficiency of a single-rate and broad-based VAT system: the case of Bosnia and Herzegovina. *Financial theory and practice*, Vol. 38 No. 3.
- [3]<https://www.ec.europa.eu>Europska transparentnost u sprečavanju utaje i izbjegavanja poreza, Bruxelles. (COM (2015) 136 final), Retrieved 23, 2018.
- [4]Fuest, C., Riedel, N., (2009), Tax evasion, tax avoidance and tax expenditures in developing countries. *Oxford university centre for business taxation*, 200:15.
- [5]Gemmell, N., Hasseldine, J., (2014), Taxpayers „Behavioural Response and Measures of Tax Copliance Gaps“: A Critique a New Measure. *Fiscal studies*, vol. 35, no.3., 279.
- [6]IMF, (2017),<https://www.imf.org>,  
<https://www.imf.org/external/np/fad/news/fadtools.pdf>,Retrieved 08.2021.
- [7]<https://www.imf.org/en/Data/TPAF>
- [8]Krstić, G., Schneider, F., (2014), Formalizing the Shadow Economy in Serbia, *Policy Measures and Growth Effects*.
- [9]OECD., (2014), *Consumption Tax Trends 2014: VAT/GST and excise rates, trends and policy issues*. Retrieved 2018, from [oecd-ilibrary.org](http://oecd-ilibrary.org): [www.oecd-ilibrary.org/taxation/consumption-tax-trends-2014\\_ctt](http://www.oecd-ilibrary.org/taxation/consumption-tax-trends-2014_ctt).

- [10]PWC, (2021),<https://www.pwc.com>,  
<https://www.pwc.com/gx/en/services/tax/publications/paying-taxes-2020/explorer-tool.html>
- [11]Sandford, C., (1997), Politike smanjivanja poreske evazije. Financijska praksa, 21(5-6), 863-874.
- [12]STA, S. T.,(2014), The development of tax gap in Sweden 2007-2012. Swedish Tax Agency.
- [13]<https://www.tadat.org/home>, TADAT Secretariat, I. (n.d.). Tax Administration Diagnostic Assesment Tool, Filed Guide prepared by the IMF. DC Washington: TADAT Secretariat.
- [14] Terzic, S., (2018), *Model determinacije subjektivnih i objektivnih faktora poreske evazije*. Banja Luka: Univerzitet u Banjoj Luci, Ekonomski fakultet.
- [15]Terzić, S., (2009), *Uticaj uvođenja poreza na dodatu vrijednost u Bosni i Hercegovini na poreske prevare i utaje*. Banja Luka: Univerzitet u Banjoj Luci, Ekonomski fakultet.



*Pregledni rad***PROJEKTNO UPRAVLJANJE INOVACIJAMA U MALIM I SREDNJIM  
PREDUZEĆIMA****Miodrag Bogdanović<sup>1</sup>,****Bojana Ostojić<sup>2</sup>,****SAŽETAK**

*Poslovni modeli u savremenom privrednom okruženju uslovljeni su, između ostalog, i razvojem novih tehnologija koje omogućavaju ubrzani rast zasnovan na inovacijama. Sposobnost jednog preduzeća da apsorbira nove tehnologije i artikuliše svoj inovativni potencijal, određuje i tržišno pozicioniranje preduzeća. Sposobnost unapređenja poslovanja efikasnom upotrebom naučno-tehnoloških dostignuća i inovativnih rešenja u korišćenju tehnologije, kombinovano sa racionalizacijom u upotrebi resursa, utiče na poslovni rezultat preduzeća stvarajući novu vrednost u materijalnom i kvalitativnim smislu. U projektnom pristupu upravljanju inovacijama u privrednom ciklusu jednog preduzeća, danas učestvuju ravnopravno proizvođači i korisnici, kao i partnerske firme. Zajednički, oni kreiraju nove ideje, rešenja i znanja u kreiranju novih proizvoda i usluga. Ovaj rad ispituje hipotezu da koncept otvorenih inovacija i inovativnih metodologija u projektnom pristupu upravljanja preduzećem doprinose kreiranju adaptibilnog poslovnog modela rezistentnog na promene u tržišnom kontekstu. Hipoteza će biti testirana na modelu malog/srednjeg preduzeća koje poslovanje obavlja pretežno na nacionalnom i regionalnom tržištu, a ima potencijal rasta. Testiraće se prednosti i nedostaci koncepta kao i mogućnost primene koncepta otvorenih inovacija i na veće poslovne sisteme u Republici Srbiji i regionu.*

**Ključne reči:** - inovacija, projektno upravljanje, nove tehnologije, preduzeće, rast

---

<sup>1</sup>Docent dr Miodrag Bogdanović – Fakultet za projektni i inovativni menadžment, Beograd, Univerzitet Educons, Sremska Kamenica 21208, Srbija (email: bata.bogdanovic@gmail.com).

<sup>2</sup>Docent dr Bojana Ostojić – Fakultet za projektni i inovativni menadžment, Beograd, Univerzitet Educons, Sremska Kamenica 21208, Srbija (email:bojanaostojic2002@yahoo.com).

## PROJECT MANAGEMENT APPROACH TO INNOVATION IN SMALL AND MEDIUM ENTERPRISES

### **ABSTRACT**

*Contemporary business models, existing in the nowadays market are significantly influenced among the others, by fast, “cutting-edge” technologies that enable rapid growth based on innovations. The small enterprises’ capacity to absorb new technologies, and defines their innovation potential, determines their market position at most. The enterprises’ ability to synergize the benefits of the new technologies, innovations, mixed with the efficient utilization of limited resources, impacts its growth and creates added value and new high-quality products and services. The project management approach to innovations in small and medium enterprises is not only in the responsibility of the respective company but also in the domain of interest of other stakeholders, direct beneficiaries, business partners and all others who might influence the final product or service. Led by the common interest they create new ideas, create new business solutions and knowledge databases for newcomers. This paper tests the hypothesis that the open innovation concept and innovative approach to project management contribute to the development of an adaptive, and resilient business model. The hypothesis will be tested on the model of small/medium enterprise, active on the national and regional markets. Pros and cons will be evaluated and explored the possibility of the open innovations concept implementation in larger business settings in the Republic of Serbia and the region.*

**Keywords:** - *Innovations, project management, new technologies, enterprise, growth*

### **UVOD**

Pojam i pitanje inovacija u savremenom okruženju ne vezuju se za pojmove učestalosti ili obuhvata, obzirom da su neminovne i globalne već su inovacije danas izazov za ekonomski rast, ali i društveni razvoj sa aspekta brzine njihovog uvođenja i adaptacije modela projektnog upravljanja na potrebe permanentnih i sve kompleksnijih inovacija. Projektni pristup upravljanja uvođenja inovacija u poslovanje malih i srednjih preduzeća zahteva odabir adekvatne projektne

metodologije kao i podršku najsavremenijih informaciono-tehnoloških rešenja, a sve to u cilju donošenja informisanih upravljačkih odluka. Nivo kompleksnosti projekata uvođenja inovacija uslovljava da sve organizacije, a posebno mala i srednja preduzeća, više pažnje obrate i više resursa investiraju u unapređenje identifikacije mogućnosti za inoviranje u procesu, izbor metodologije upravljanja inovacijama, selekciju indikatora uspešnosti kao i monitoring realizacije procesa uvođenja inovacija.

1. Bez obzira na fazu proizvodnog ciklusa u kome se inovacije javljaju, njihova implementacija zahteva reviziju originalnog radnog plana projekta, adaptaciju na promene u kontekstu i interne promene, kao i na razradu nove metodologije u upravljanu kako bi se obezbedila uspešna realizacija (proizvodnog/uslužnog) projekta, ali i nova znanja za naredne projektne cikluse. Kompleksnije projekte odlikuje visok stepen razgranatosti organizacione i strukturne mreže, pa je od vrhunske važnosti da se u fazi strateškog planiranja projekta posebna pažnja posveti anticipiranju uticaja i promena iz okruženja kao i identifikaciji potencijalnih „uskih grla“ organizacije koja bi, u slučaju pritisaka sa tržišta ili naglih promena regulatornog okvira, mogla dovesti do loših rezultata u ishodu projekta. Glavne razlike primenjene projektne metodologije u odnosu na tradicionalno upravljanje projektima se odnose na stepen rizika, broj zainteresovanih strana u modelu upravljanja i trajanje projekata (Lalić, Jovanović, Gajić, Kurucki, & Morača, 2013).

Cilj istraživanja ovog rada je ispitivanje hipoteze da koncept otvorenih inovacija i inovativnih metodologija u projektnom pristupu upravljanja preduzećem doprinose kreiranju adaptibilnog poslovnog modela rezistentnog na promene u tržišnom kontekstu. Hipoteza će biti testirana na modelu malog/srednjeg preduzeća koje poslovanje obavlja pretežno na nacionalnom i regionalnom tržištu, a ima potencijal rasta. Testiraće se prednosti i nedostaci koncepta, kao i mogućnost primene koncepta otvorenih inovacija i na veće poslovne sisteme u Republici Srbiji i regionu.

Prethodna istraživanja u ovoj oblasti bila su povezana sa upravljanjem inovacijama u velikim poslovnim sistemima u cilju podizanja nivoa efikasnosti uz optimizaciju resursa. Danas se, naprotiv, inovacije sve više povezuju sa malim i srednjim preduzećima, a posebno sa „start-up“-ovima u oblasti informacionih tehnologija, koje svoje komparativne prednosti baziraju upravo na inovacijama. Ove forme preduzetničkog organizovanja imaju izuzetan potencijal rasta i sposobnost rapidne „skalabilnosti“, a zahvaljujući tome što se organizuju i realizuju uglavnom u virtuelnom

okruženju, ne podležu geografskim limitima već samo onima koji definišu pravnu regulativu u oblasti poslovanja. Osim toga, još jedan koncept koji je važno pomenuti u uvodnom delu je koncept „otvorenih inovacija“, to jest oblik udruživanja mnogobrojnih učesnika u procesu generisanja inovacija od faze ideje, preko prototipa modela, do razvoja proizvoda/usluge za krajnje korisnike na tržištu.

## INOVACIJE I PREDUZETNIŠTVO

Tržišno orijentisana kompanija, bez obzira na delatnost i veličinu, optimizira resurse i u konkurentskoj utakmici na tržištu teži povećanju zadovoljstva korisnika, uzimajući u obzir cene, troškove, funkcionalnost, kvalitet proizvoda, kao i vreme njegovog plasmana na tržište. Opstanak na tržištu, zavisi od izbora poslovnog modela i alata za kreiranje novih vrednosti. Takođe, bitno je da organizacije imaju integrisanu strukturu koja dobro komunicira interno, ali i lidere koji osim sposobnosti da se kreiraju vizija i ciljevi, poseduju i kapacitet razviju okvir za funkcionisanje decentralizovanih timova. Ovo je moguće ako se uspostavi sklad strategije i planova razvoja sa mogućnostima i potrebama razvojnih timova organizacije. Određivanje veličine timova, jasna uloga i veza sa menadžmentom, definisanje principa saradnje između timova, saglasnost oko monitoringa progressa, kao i nastupa na tržištu nezaobilazni su delovi koncepta razvoja sektora malih i srednjih preduzeća. Dinamika tržišta ne ostavlja mesta za one organizacije koje pokazuju nedostatak integracije i komunikacije između svojih decentralizovanih timova (Baldwin & Clark, 2000).

Sektor informaciono-komunikacionih tehnologija (ICT) duže od tri decenije predstavlja sektor najbržih inovacija, koje imaju uticaja na promene, kako u tehnološkom, tako i u ekonomskom sektoru, značajno utičući na razvoj društva. Efikasno funkcionisanje svake društvene zajednice podrazumeva da se njen razvoj zasniva na permanentnom unapređenju i inovacijama koje donose dodatnu vrednost u već postojeći sistem. ICT predstavljaju oblast u kojoj se na inovacijama zasnovani poslovni poduhvati najbrže realizuju, stoga se mnogo pažnje posvećuje ovom sektoru i stimuliše se njegov razvoj. Postoje mnogobrojni modeli razvoja zasnovanog na inovacijama u ICT, ali i drugim sektorima. Aktuelne su diskusije u stručnoj javnosti o konceptu „otvorenih inovacija“. Naime, prepoznata potreba da se pronade način koji bi pomogao u prevazilaženju izazova

upravljanja projektom i otvorene strukture ovog koncepta, te se pribeglo kreiranju modela za uvođenje inovacija u tradicionalnim sektorima. Ranija istraživanja koja su vođena sa ciljem da se sagleda način upravljanja otvorenim inovacijama u velikim kompanijama prvenstveno su se bavila ovim pitanjem sa aspekta organizacije velike firme, kao i upravljanjem procesima, a kasnije su počeli da se pojavljuju radovi na temu projektnog upravljanja otvorenim inovacijama (Chesbrouh & Brunswicker, 2013).

### **Koncept otvorenih inovacija**

Termin koji se odnosi na upotrebu priliva i odliva znanja u cilju poboljšavanja uticaja inovacija na unapređenje proizvodnje i pružanje usluga, a u cilju proširenja tržišta za dalju i novu upotrebu tih inovacija, u teoriju je uveo direktor Centra za otvorene inovacije na Univerzitetu u Kaliforniji, profesor H. Chesbrough. Otvorena inovacija(OI) je koncept koji pretpostavlja praksu u kojoj firme mogu i treba da koriste spoljne i unutrašnje ideje, kako bi unapredile svoju tehnologiju (Chesbrough, 2003). Takođe, otvorenom inovacijom se može smatrati i zajednički rad sa partnerskim firmama na generisanju novih inovativnih rešenja, a kroz deljenje rizika i deljenje prihoda, tako da granice između partnerskih firmi u njihovom okruženju i na tržištu postaju propusne i omogućavaju jednostavan multilateralni transfer znanja i inovacija. OI koncept nudi mnoge mogućnosti da se unapredi proces inoviranja. Ovo je posebno tačno kada se radi o malim i srednjim preduzećima, a naročito u slučajevima kada OI pomaže malim i srednjim preduzećima da sarađuju sa svojim potencijalnim klijentima, dobavljačima, širom javnošću i naučnim institutima, i tako unapređuju svoj tržišni položaj i kompetitivne prednosti (Chesbrough et al., 2016; Ullrich & Vladova, 2016). Naime mala i srednja preduzeća često nisu dovoljno velika i nemaju potrebne kapacitete i kompetencije da bi razvijale sopstvene inovacije interno. Uslovljena opisanom situacijom, mala i srednja preduzeća su posebno motivisana da sarađuju sa inovativnim partnerima, kao na primer sa obrazovnim institucijama (univerzitetima) povodom usvajanja novih znanja, sa drugim proizvođačima u cilju osvajanja novih proizvodno-uslužnih procesa kojima podižu svoje poslovne performanse na viši nivo (tzv. scalingup), ili sa velikim prodajnim sistemima radi unapređivanja marketing procesa. OI koncept je, takođe, dokazano interesantan način da mala i srednja preduzeća prevaziđu problem svoje veličine (i izazova koji se javljaju usled tog problema) u razvijanju novih proizvoda, usluga, procesa ili biznis modela (Van de Vrande, 2009;

Vanhaverbeke, 2017). Ipak mnoga mala i srednja preduzeća nisu još uvek prihvatili ovu metodu za podsticanje inovacija i na inovacijama baziranog poslovanja. Većina menadžera malih i srednjih preduzeća se plaši da se nosi sa rizicima koji su svojstveni zajedničkim inovacionim projektima i nemaju čvrst stav o mogućnosti da razvijaju inovativne projekte sa različitim partnerima stvarajući zajedničku vrednost za klijente na načine koje ne može postići jedna kompanija.

Kako mnoge kompanije, a posebno mala i srednja preduzeća, u svetu pa i u Republici Srbiji ne mogu u potpunosti da se oslone na sopstveni razvoj, sve više se OI sagledava, ne kao mogućnost, već kao potreba. Nekada su u kompanijama centri za istraživanje i razvoj predstavljali vredan i prestižni strateški resurs, međutim u novije vreme takve kompanije gube, sve više, tržišnu utakmicu od kompanija koje bazična istraživanja ne sprovode samostalno (ili u vrlo malom obimu), već svoje inovacije generišu različitim procesima (Altmann & Kämpe, 2010). Naime, savremeni trendovi doveli su do bazičnog zaokreta u inovativnim procesima u kompanijama. Dok je u tradicionalnom modelu zatvorenih inovacija preduzeće sledilo koncept zaštite kreativnog procesa kako bi bili ispred konkurencije na tržištu, to je podrazumevalo i da se preduzeće oslanja na sopstvene resurse i da na osnovu njih proizvodi, prodaje ili servisira. Dugi niz godina je koncept zatvorenih inovacija bio dominantan u donošenju novih ideja na tržište. Što su više investirale u istraživanje i razvoj (opšte prihvaćena oznaka R&D je akronim engleskog izraza „research and development“, ili u prevodu istraživanje i razvoj), kompanije su bile uspešnije. Investicije u najbolje i najsposobnije stručnjake omogućavale su generisanje najvećeg broja inovativnih ideja o unapređenju poslovnih performansi. Opisani biznis model je podrazumevao sve veće profite i ciklično sve veća ulaganja u R&D, što je u krajnjoj liniji rezultiralo isticanjem važnosti i kontrolom intelektualne svojine koja je trebalo da omogući zaštitu od konkurencije. Takve kompanije su mogle da reinvestiraju profit, da jačaju R&D i da na taj način postižu dalji razvoj novih ideja (Altmann & Kämpe, 2010). Model razvoja zasnovan na konceptu zatvorenih inovacija je počeo da se urušava krajem dvadesetog veka, usled kombinacije različitih faktora, najpre u poslovnom okruženju SAD-a. Najuticajniji od faktora koji su uzrokovali ovo urušavanje je svakako činjenica drastičnog porasta količine i kvaliteta znanja kod mnogih ljudi koji su se bavili R&D, kao i njihova mobilnost. Intelektualnu svojinu i njenu lokalizaciju velike kompanije su sve teže mogle da kontrolišu i čuvaju kao svoju kompetitivnu prednost. Takođe, razvoj tržišta kapitala je omogućio značajno veću dostupnost slobodnog kapitala koji je pomogao investiranje u nova mala preduzeća, a posebno u oblasti R&D, kao i da se inovativne ideje komercijalizuju van korporativnih istraživačkih hub-ova.

Preovlađujuća logika generisanja i plasiranja ideja se promenila. Novonastale kompanije predstavljaju veliku konkurenciju vodećim preduzećima pošto sprovode veoma malo ili nimalo osnovna istraživanja, a promovišu ideje na novi način. Korišćenje ideja spoljnih izvora i njihovo usklađivanje sa internim istraživanjem i razvojem (R&D), van tekućeg poslovanja firme je suština otvorenih inovacija prema Chesbrough-u. Kod linearnog modela zatvorenih inovacija (Closed Innovation – CI) je potrebna potpuna kontrola uspešnih inovacija, od generisanja ideje do plasiranja iste (Rothwell, 1994; Chesbrough, 2003).

Opisani proces predstavlja začetak koncepta OI u kome istraživačke firme, saradjući međusobno, komercijalizuju eksterne i interne inovativne ideje i kreiraju specifičnu tržišnu nišu, učvršćujući svoj tržišni položaj i razvijajući posebnu tržišnu tražnju za inovativnim proizvodima i uslugama. Kreiranje, generisanje i plasman inovativnih ideja, procesa, proizvoda i usluga se promenio. „Startup“-ovi kao organizacioni oblici inovativnih preduzeća, a posebno u oblasti ICT počinju da u značajnoj meri nadmašuju performanse korporativnih R&D centara i da na tržištu ubrzano valorizuju svoje brojne prednosti.

### **Otvorene inovacije u malim i srednjim preduzećima**

U malim i srednjim preduzećima koja svoj razvoj baziraju na tradicionalnom pristupu inovacijama, tržišna perspektiva firme se oslanja uglavnom na interne sposobnosti i kapacitete da se generiše novi proizvod ili usluga. Koncept OI je originalno viđen kao suprotnost tradicionalnom „zatvorenom“ pristupu inovacijama, i objašnjavan u kontekstu malih i srednjih preduzeća kao proces upravljanja ulaznim i izlaznim tokovima ideja i znanja, posebno u formi R&D partnerstava (Roijackers & Vanhaverbeke, 2014). Relativno se malo zna, međutim, o organizaciji OI i strukturi interorganizacijske mreže za razmenu znanja i ideja (West et al., 2006: 26; Vanhaverbeke, 2006; Vanhaverbeke & Cloudt, 2006), kao što su na primer strateške mreže saradnje, multipartnerski istraživački projekti, projektni konzorcijumi, inovacioni ekosistemi ili digitalne platforme za razvoj inovativnih ideja. Ove forme OI obično uključuju tokove znanja između više partnera ili više organizacija. Mogla bi se zamisliti saradnja između više preduzeća sa idejama i znanjem koje cirkuliše između njih u kojoj bi na primer, kompanija A kreirala proizvod zasnovan na inovacijama razvijenim u saradnji sa univerzitetom, što bi bilo tretirano kao ulazna inovacija, dok kompanija B poseduje tehnologiju kojom je proizvedena inovacija i koju prodaje i ostalim učesnicima na tržištu i što se tretira kao izlazna inovacija, dok preduzeće C ima pristup širokom tržištu što se, takođe,

može tretirati kao integralni deo ove kompleksne inovacione strukture. Kompleksnost ovog ekosistema oslikava složenost OI u jednoj „interorganizacijskoj“ mreži saradnje na inovacijama koja se uspostavlja između i uključuje više malih i srednjih preduzeća iz različitih sektora delatnosti.

Postoje brojne razlike između modela OI. Naime, tzv. tradicionalni model OI i mrežni pristup OI, se razlikuju u tome što se mrežni pristup ne fokusira na preduzeće kao nosioca inovacija. Mrežni pristup inovacijama se odlikuje fokusom na mrežu u kojoj se stvara vrednost između više partnera za specifičnog krajnjeg korisnika. U tom kontekstu, razumeti stvaranje vrednosti za specifičnog korisnika moguće je samo uz razumevanje načina na koji partneri u mreži saraduju na najefikasniji način. To ne znači da aktivnosti i inovacije na nivou preduzeća nisu važne, naprotiv svako preduzeće učesnik u mrežnoj inovacijskoj strukturi mora biti u mogućnosti da iskoristi to što je deo mreže u cilju povećanja svojih performansi i ostvarenog profita. Preduzeća delovi mreže, moraju da „zahvate“ deo zajednički kreirane vrednosti i to je proces koji zahteva koordinaciju. Imajući sve pomenuto u vidu, čini se neophodnim da se koncept OI tek mora promovisati, podsticati i uvažavati u kontekstu budućeg razvoja i novih generičkih inovacija koje će kvalitativno pomerati fokus društvenog dijaloga ka višim nivoima, ekonomskoj nezavisnosti pojedinaca i na toj činjenici zasnovanoj emancipaciji društva.

## **UTICAJ INOVATIVNOSTI NA RAZVOJ MALIH I SREDNJIH PREDUZEĆA U SRBIJI**

U dinamičnom informatičkom društvu, frekvencija dramatičnih promena na tržištu dovodi do situacije da se preduzeća moraju permanentno nalaziti u statusu prilagođavanja promenama ako ih već ne diktiraju, što je doskora bilo atipično za preduzeća iz ovih krajeva, a što se kao činjenica menja sa dominacijom ICT i trendom globalizacije tržišta. Potpuna fokusiranost na tržišnu tražnju i potrebe klijenata, na njihove stalno prisutne i rastuće specifične zahteve, uslovljava da svako malo i srednje preduzeće razvija posebne veštine i alate koji će im omogućiti da budu konkurentni na globalnom tržištu. Individualno, vlasnici malih i srednjih preduzeća, moraju permanentno ulagati u sve bolju ponudu da bi opstali na tržištu, a bolji kvalitet, funkcionalnost i vizuelni identitet je moguć samo uz inovativni pristup. Na temu inovativnosti u privredi Republike Srbije rađeno je i istraživanje čije bi rezultate bilo interesantno navesti i analizirati.

### Istraživanje o inovativnim aktivnostima u Srbiji 2016-2018.

Republički zavod za statistiku uradio je istraživanje o inovativnim aktivnostima u privredi Republike Srbije koji sagledava vremenski period od 2016. do 2018. godine. Kao inovativni poslovni subjekti su definisana ona mala i srednja preduzeća i kompanije koje su u posmatranom periodu uveli inovaciju proizvoda ili procesa, tj. koji su imali inovaciju koje još nisu završene. 50,2 % poslovnih subjekata je u ovom periodu primenilo bar jednu vrstu inovacija u proizvod, uslugu i/ili proces. Prema rezultatima istraživanja značajan faktor uvođenja inovacija je veličina poslovnog subjekta, obzirom da je više od 69 % velikih kompanija u ovom periodu bilo inovativno, dok je kod srednjih poslovnih subjekata učešće 62 %, a kod malih poslovnih subjekata učešće inovativnih u ukupnom broju iznosi 47 %. Takođe, inovacije su češće kod poslovnih subjekata koje se bave proizvodnim aktivnostima, sa više od 50 %, dok je kod uslužnih delatnosti inovativnost evidentirana kod manje od polovine (tabela 1).

**Tabela 1:** Poslovni subjekti prema inovativnosti, delatnostima i veličini

	Ukupno	Inovatori	Nisu uveli inovacije	Učešće inovatora u ukupnom broju
Ukupno	19011	9546	9466	50,21 %
Mali poslovni subjekti	15878	7566	8312	47,65 %
Srednji poslovni subjekti	2544	1573	971	61,83 %
Veliki poslovni subjekti	589	407	182	69,10 %
Proizvodni	5039	2854	2185	56,64 %
Uslužni	13972	6692	7821	47,90 %

Izvor: Republički zavod za statistiku, 2019.

Relativno nizak procenat učešća malih poslovnih subjekata u ukupnom broju onih koji su skloni inoviranju ukrašen sa informacijom da veliki poslovni subjekti više ulažu u R&D, ukazuje na stanje tržišta koje je tradicionalno-statično i da samo uspešni i dobro informisani o koristima koje inovacije donose u privrednom životu zaista investiraju u inovativne procese, tehnologiju i eksperte. Još jedan značajan momenat je evidentan iz ovog prikaza. Naime, globalni trend ubrzanog rasta ICT „startup“-ova, na tržištu Republike Srbije još uvek nije u punom zamahu, a da nije tako

procenat učešća „inovatora“ u ukupnom broju malih poslovnih subjekata koji su ostvarili tržišni proboj na osnovu svoje tehnološke superiornosti bio bi znatno veći. Ove numeričke i narativne informacije treba uzeti sa blagom rezervom, obzirom da potiču iz perioda od pre pandemije COVID-19, i da će očekivane posledice na globalno tržište biti značajne, a da se njihov obim i pravac još uvek ne daju sagledati. Budući da je u vreme pandemije fokus poslovanja i poslovnog komuniciranja bio na online komunikaciji i razvoju platformi za multilateralnu komunikaciju i poslovanje, za očekivati je da će se trend budućeg razvoja pre svega orijentisati u pravcu ICT, da će inovativni manji poslovni subjekti biti u mogućnosti da tržišno valorizuju svoje inovativne ideje i da će, na kraju, učešće ovog sektora u nacionalnom domaćem bruto proizvodu biti značajnije, kao i da će procenat malih poslovnih subjekata u ukupnom broju „inovativnih“ porasti. Razvoj i prihvatanje koncepta OI koje omogućavaju lakši protok i integrisanje znanja i iskustva.

## ZAKLJUČAK

Na osnovu navedenih elaboracija u prethodnom tekstu, nameće se zaključak da su svetska ekonomska kriza (2008.) i pandemija COVID-19 značajno uticale na ceo svet, zdravstvene, društvene i privredne tokove. Posledice ovih tektonskih poremećaja u durštvu i privredi još uvek nisu precizno izmerene, niti je postavljen okvir za njihovo rešavanje na globalnom, ali i na nacionalnim nivoima. Da bi se navedeni, ali i nadolazeći izazovi adresirali na adekvatan način biće potrebno da se u budućnosti postave okviri za postkrizni period. Ekonomske politike za rešavanje ovog stanja neće moći da postignu dobre rezultate tražeći rešenja samo u jednom „pool“-u znanja, niti na liberalističkoj, a ni na intervencionističkoj (postkejnzijanskoj) strani spektra. U praksi bi to pretstavljalo mix raznorodnih rešenja koja bi relaksirala tržišni mehanizam od nametnutih limita koji ograničavaju rast i lakši protok robe, znanja i kapitala, ali i koja bi državu i druge nadnacionalne organizacije postavila u centar rešavanja najtežih socijalnih posledica ovih kriza.

U tom kontekstu posebno se mora imati u vidu da su inovacije potencijal za generisanje privrednog rasta i razvoja. Stalno unapređenje kvaliteta proizvoda i usluga putem uvođenja novih i poboljšanih tehnologija, razvijanje novih, kako originalnih, tako i unapređenih postojećih koncepata biće od krucijalne važnosti za opstanak na tržištu, ali i razvoj samog tržišta. Posebno „startup“ preduzeća

u oblasti ICT imaju potencijal da predstavljaju pokretačku snagu ekonomskog razvoja, posebno imajući u vidu njihovu inovativnost, visoki stepen fleksibilnosti i relativno jednostavnu organizacionu strukturu. Kada pomenutom, dodamo i značajan razvoj blockchain tehnologija i kripto valuta, potencijali se čine još značajnijim i interesantnijim za promišljanje i proučavanje.

## LITERATURA

1. Baldwin & Clark, 2000 - Design Rules, Volume 1: The Power of Modularity, izdavač: The Academy of Management Review Vol. 26, No., (<https://www.jstor.org>, September, 2021)
2. Chesbrouh & Brunswicker, 2013 - A Fad or a Phenomenon?: The Adoption of Open Innovation Practices in Large Firms, (<https://www.researchgate.net/>, September, 2021).
3. Chesbrouh, H, 2003 - Open Innovation: The New Imperative for Creating and Profiting From Technology, izdavač: Harvard Business School Press, (<https://www.researchgate.net>, September, 2021)
4. Chesbrough et al., 2016; Ullrich & Vladova, 2016 - Weighing the Pros and Cons of Engaging in Open Innovation, (<https://www.researchgate.net/>, September, 2021)
5. Lalić, Jovanović, Gajić, Kurucki, & Morača - *Engineering Management - challenges for the future*, izdavač: Fakultet tehničkih nauka (Novi Sad, Srbija), Fraunhofer IAO (Stuttgart, Germany), DAAAM International (Austria, Vienna), Srbija, Novi Sad, 2013.
6. Roijakkers & Vanhaverbeke, 2014 - Wiley Encyclopedia of Management, ([www.wiley.com/go/weom](http://www.wiley.com/go/weom), September, 2021)
7. Rothwell, 1994; Chesbrough, 2003 - (<https://www.researchgate.net/>, September, 2021)
8. Van de Vrande, 2009; Vanhaverbeke, 2017 - (<https://www.researchgate.net/>, September, 2021)
9. Vanhaverbeke & Cloudt - Open innovation in value networks, izdavač: Oxford University Press, Velika Britanija, Oxford, 2006.
10. West et al., 2006: 26; Vanhaverbeke, 2006; Vanhaverbeke & Cloudt, 2006 - (<https://www.researchgate.net/>, September, 2021)



*Prethodno saopćenje*

**RAZVOJ SUSTAVA INTERNE REVIZIJE  
U JAVNOM SEKTORU FEDERACIJE BIH**

**Slavko Vukić<sup>1</sup>**

**SAŽETAK**

*U prvom dijelu rada ukazuje se na teorijski okvir interne revizije u javnom sektoru kroz pojmovno određenje interne revizije u javnom sektoru, te definiranje svrhe i ciljeva interne revizije. U drugom dijelu rada se analizira normativni okvir interne revizije u Federaciji BiH usklađen sa međunarodnim standardima interne revizije. U trećem dijelu rada daje se prikaz kretanja stanja interne revizije u javnom sektoru Federacije u razdoblju 2014-2020. godine. Trendovi i stanje razvoja interne revizije su ocijenjeni sa aspekta: utemeljenja jedinica za internu reviziju, organiziranja edukacije internih revizora, provedbe internih revizija, te analize provedenih i neprovedenih preporuka.*

**Ključne riječi:** *javni sektor, interna revizija, jedinica za internu reviziju, preporuke*

**DEVELOPMENT OF THE INTERNAL AUDIT SYSTEM IN THE PUBLIC SECTOR  
OF FEDERATIONS BIH**

**SUMMARY**

*The first part of the paper points out the theoretical framework of internal audit in the public sector through the conceptual definition of internal audit in the public sector and defining the purpose and objectives of internal audit. The second part of the paper analyzes the normative framework of internal audit in the Federation of BiH in line with international standards of internal audit. The third part of the paper provides an overview of the state of internal audit in the public sector of the Federation in the period 2014-2020. years. Trends and the state of*

---

<sup>1</sup> Izvanredni profesor iz uže naučne oblasti financija na FPE Sveučilištu/Univerzitetu "VITEZ", zaposlen u Zavodu zdravstvenog osiguranja Županije Posavske, ul. 17. br.4 76270 Orašje, slavkodr.vukic@tel.net.ba

*development of internal audit were assessed from the aspect of: establishment of internal audit units, organization of training of internal auditors, implementation of internal audits and analysis of implemented and non-implemented recommendations.*

**Keywords:** *public sector, internal audit, internal audit unit, recommendations*

## UVOD

Interna revizija je važan element u sustavu internih kontrola u javnom sektoru u Federaciji BiH. Interna revizija pomaže organizaciji da ostvari svoje ciljeve osiguravajući sistematičan i discipliniran pristup ocjeni i poboljšanju efikasnosti upravljanja rizikom, kontrolama i procesima upravljanja. Interna revizija se uspostavlja na najvišoj organizacijskoj razini, stoga je organizacijski neposredno odgovorna rukovoditelju organizacije. Funkcionalna neovisnost interne revizije se ostvaruje njenom neovisnošću o drugim organizacijskim jedinicama u planiranju rada, obavljanju interne revizije i izvještavanju. Postoji procjena da razvoj sustava interne revizije u javnom sektoru u Federaciji BiH nije na zadovoljavajućoj razini, kako u pogledu implementiranja broja jedinica za internu reviziju, tako i u pogledu kadrovskog popunjavanja postojećih jedinica, a osim toga upitna je i realizacija datih preporuka. Dosadašnji trend kretanja i postojeće stanje sustava interne revizije u javnom sektoru u Federaciji BiH ocijenit će se temeljem provedenih analiza, trendova i komparacija godišnjih izvješća u razdoblju 2014-2020. godine.

## TEORIJSKI OKVIR INTERNE REVIZIJE U JAVNOM SEKTORU

Razvoj suvremene interne revizije započinje u razvijenim zapadnim zemljama SAD-a, Velikoj Britaniji i Njemačkoj, gdje velika poduzeća osnivaju vlastitu reviziju [1]. U samom početku razvitka, interna revizija bila je samo dopuna eksternoj reviziji, a interni revizori uključivali su se u proces provjere financijskih izvještaja samo kako bi se smanjio opseg posla eksternih revizora. Često, i danas još postoje poduzeća i institucije koje imaju uspostavljenu internu reviziju uglavnom u svrhu smanjenja troškova eksterne revizije ili zadovoljavanje zakonske regulative.

## Pojam interne revizije

IIA oblikuje definiciju unutarnje revizije za 21. stoljeće koja glasi: „*Interna revizija neovisno je i objektivno jamstvo i savjetnička aktivnost koja se rukovodi filozofijom dodane vrijednosti s namjerom poboljšanja poslovanja organizacije. Ona pomaže organizaciji u ispunjavanju njenih ciljeva sistematičnim i na disciplini utemeljenim pristupom procjenjivanja djelotvornosti upravljanja rizicima organizacije, kontrole i korporativnog upravljanja* [2]“.

Interna revizija sastavni je dio unutrašnjeg sustava nadzora poduzeća i institucija. Sa stajališta menadžmenta interna revizija je neovisna kontrolna funkcija organizirana unutar poduzeća i institucija, koja ima zadatak da istražuje i procjenjuje adekvatnost i djelotvornost ostalih kontrola. Interna revizija uključuje [3]:

- kritičko ispitivanje vjerodostojnosti, potpunosti i valjanosti operativnih i financijskih informacija;
- kritičko ispitivanje ugrađenih mehanizama sa svrhom da osiguraju usklađenost s usvojenim politikama, planovima, postupcima, zakonima i internim pravilima čije odstupanje može loše djelovati na poslovanje i informiranje;
- procjena ekonomičnosti i učinkovitosti s kojom su korišteni svi resursi;
- kritičko ispitivanje ostvarenih rezultata u odnosu na postavljene planove.

Kako bi interna revizija uspješno ispunjavala svoju zadaću, interni revizor mora imati na raspolaganju potrebne informacije. Potrebne informacije može prikupiti iz dva izvora: informacije koje prikuplja iz okruženja i informacije koje prikuplja u poduzeću ili instituciji. Informacije iz okruženja su Službena definicija interne revizije Instituta internih revizora: interna revizija je neovisno, objektivno jamstvo i savjetnička aktivnost koja se rukovodi filozofijom dodane vrijednosti s namjerom poboljšanja poslovanja organizacije. Ona pomaže organizaciji u ispunjavanju ciljeva sistematičnim i na disciplini utemeljenim pristupom.

## Svrha i ciljevi interne revizije u javnom sektoru

**Javni sektor** predstavlja složeni sustav svake zemlje, te dio ekonomije kojom upravljaju državni organi i javna poduzeća, a nalazi se u državnom vlasništvu. Može se reći da se sastoji od: države i njenih središnjih, regionalnih i lokalnih tijela, javnih poduzeća i javnih

financijskih institucija. Interna revizija predstavlja dio cjelovitog sustava interne financijske kontrole u javnom sektoru.

**Svrha interne revizije** jest pružanje neovisnog i objektivnog stručnog mišljenja. Interna revizija je savjetodavna aktivnost kojoj je svrha utvrditi slijede li se prihvatljive politike i procedure, ispunjavaju li se zakonodavni zahtjevi i uspostavljeni standardi, koriste li se resursi učinkovito i ekonomično, te ispunjavaju li se planirani ciljevi. Razvoj unutarnje revizije, kao sastavnog dijela sustava unutarnjih kontrola u javnom sektoru, jedan je od uvjeta EU-e za sve zemlje članice sa svrhom neovisnog i objektivnog ocjenjivanja ostvarenja zadaća i funkcija proračunskih korisnika.

**Cilj ustroja interne revizije** je upozoravati na moguće nepravilnosti i neusklađenosti sa zakonskim i ostalim propisima vezano za njihovo poslovanje, te savjetovati i predlagati odgovarajuće mjere za njihovo otklanjanje i sukladno tome, dovesti do unapređenja poslovanja. Ispitivanjem i ocjenjivanjem zakonitosti i pravilnosti poslovnih i upravljačkih aktivnosti poduzeća, interna revizija doprinosi poboljšanju učinkovitosti poslovnih operacija, pomaže upravi u realizaciji upravljačkih ciljeva, te povećava efikasnost i efektivnost profesionalnog djelovanja poduzeća. Interna revizija ne obuhvaća samo financijski aspekt poslovanja, već je orijentirana na cjelovito upravljanje poduzećem. **Cilj interne revizije je pružanje uvjerenja čelniku korisnika proračuna** (*predstojnik Državnog ureda za upravljanje državnom imovinom*) da je provedba upravljačkih i kontrolnih mehanizama odgovarajuća, ekonomična i dosljedna, u odnosu na opće priznate standarde.

## REGULACIJA INTERNE REVIZIJE U FEDERACIJI BIH

**Provođenje interne revizije javnog sektora u Federaciji BiH**, u različitim organizacijama ili izvan njih, ovise od usklađenosti sa Međunarodnim okvirom profesionalnog djelovanja i propisima kojima se uređuje interna revizija javnog sektora na području Federacije BiH.

**Međunarodni standardi za profesionalno obavljanje interne revizije** se dijele u tri skupine:

- Standardi obilježja (*Attribute Standards*),
- Standardi izvođenja (*Performance Standards*),

- Standardi primjene (*Implementation Standards*).

**Kodeksom strukovne etike internih revizora** u javnom sektoru utvrđuju se načela i pravila ponašanja koja su interni revizori obvezni primjenjivati prilikom obavljanja poslova unutarnje revizije u javnom sektoru, te način rješavanja etičkih pitanja. Institut internih revizora je 2000. godine usvojio novi Etički kodeks čija je svrha promicati etičku kulturu.

Pored obvezujućih normativnih akata, interni revizori mogu koristiti i Preporuke za rad koje im pomažu u primjeni obvezujućih smjernica, te promicanju dobre prakse. **Preporuke za rad** (*Practice Advisories*) bave se ključnim organizacijskim pretpostavkama interne revizije, tako da Institut internih revizora promiče njihovu primjenu, obzirom da predstavljaju dobru praksu, te mogu pomoći u interpretaciji obvezujućih Standarda [4].

#### **Normativni okvir za internu reviziju u javnom sektoru u Federaciji BiH:**

- Zakon o internoj reviziji u javnom sektoru u Federaciji BiH („Službene novine Federacije BiH”, br: 47/08 i 101/16),
- Pravilnik o kriterijima za uspostavljanje jedinica za internu reviziju u javnom sektoru u Federaciji BiH („Službene novine Federacije BiH” br. 49/20),
- Pravilnik o kriterijima za uspostavljanje jedinica za internu reviziju u javnom sektoru u Federaciji BiH („Službene novine Federacije BiH” br. 82/13),
- Pravilnik o uvjetima za obavljanje poslova interne revizije u javnom sektoru u Federaciji BiH („Službene novine Federacije BiH”, broj: 95/15 i 48/17),
- Metodologija rada interne revizije u javnom sektoru u Federaciji BiH („Službene novine Federacije BiH”, br. 13/12 , 93/13 i 93/15),
- Etički kodeks / Kodeks profesionalne etike za interne revizore u Federaciji BiH („Službene novine Federacije BiH”, broj: 93/13),

- Standardi za profesionalnu praksu interne revizije sa pojašnjenjima („*Službene novine Federacije BiH*”, broj: 93/13),
- Priručnik za procjenu rizika i planiranje unutarnje revizije u javnom sektoru u Federaciji BiH (*Službene novine Federacije BiH*” broj 106/14).

***Zakonom o internoj reviziji u javnom sektoru u Federaciji BiH*** uređuju se nadležnosti, načela, uspostavljanje, procedure i aktivnosti interne revizije koji se odnose na korisnike proračuna Federacije, kantona, općina i izvanproračunske korisnike. Zakon je donio Parlament Federacije BiH na temelju Prijedloga federalnog Ministarstva financija.

***Pravilnikom o kriterijima za uspostavljanje jedinica za internu reviziju u javnom sektoru u Federaciji BiH*** uređuju se kriteriji za uspostavljanje jedinica za internu reviziju, način formiranja jedinica, obveza uspostavljanja, nadležnosti jedinica za internu reviziju. Pod jedinicom za internu reviziju podrazumijeva se osnovna organizacijska jedinica u organizacijama javnog sektora koja vrši funkciju interne revizije, u skladu sa Zakonom o internoj reviziji u javnom sektoru te načelima i standardima profesije interne revizije. Pravilnik donosi federalni ministar financija.

***Pravilnikom o uvjetima za obavljanje poslova interne revizije u javnom sektoru Federacije BiH*** uređuju se uvjeti za obavljanje poslova interne revizije i postavljanje internih revizora, uvjeti, program i način polaganja ispita za stjecanje certifikata internog revizora za javni sektor, te uvjeti za izdavanje certifikata za internu reviziju u javnom sektoru Federacije BiH.

***Metodologijom rada unutarnje revizije u javnom sektoru u Federaciji BiH*** utvrđuje se način i procedure obavljanja interne revizije korisnika proračuna, definira se način rada i obavljanja unutarnje revizije kako bi se usvojile revizorske tehnike i terminologije koje koriste interni revizori. Centralna harmonizacijska jedinica-CHJ federalnog Ministarstva financija donosi Metodologiju.

***Etičkim kodeksom/Kodeksom profesionalne etike za interne revizore javnog sektora Federacije BiH*** promovira se etička kultura u obavljanju poslova interne revizije. Prilikom obavljanja poslova interne revizije od revizora se zahtijeva poštivanje načela i pravila ponašanja. Koordinacijski tim CHJ usvaja Kodeks.

*Standardi za profesionalnu praksu interne revizije sa pojašnjenjima* predstavljaju Međunarodne standarde za rad internih revizora, a usvaja ih Koordinacijski odbor CHJ. Međunarodni standardi su djelomično prilagođeni potrebama javnog sektora u Federaciji BiH i čine ih: [5]

- Standardi karakteristika/atributivni standardi,
- Standardi izvođenja/radni standardi,
- Standardi implementacije/standardi provođenja.

*Priručnikom za procjenu rizika i planiranje interne revizije u javnom sektoru u Federaciji BiH* pružaju se dodatne upute i unificirana metodologija za procjenu rizika u organizacijama i za procese koje revidiraju i služi kao pomoć internim revizorima da sačine djelotvorne strateške i godišnje planove kroz opće smjernice i primjere iz prakse. Smjernice i primjeri iz prakse nastoje pomoći internom revizoru u što objektivnijoj procjeni rizika koja se vrši u javnom sektoru. Priručnik donosi CHJ federalnog Ministarstva financija.

## **STANJE SUSTAVA INTERNE REVIZIJE U FEDERACIJI BIH U RAZDOBLJU 2014-2020. GODINE**

Stanje sustava interne revizije u Federaciji BiH se ocjenjuje u srednjoročnom razdoblju 2014-2020. godine tj. od donošenja operativnih propisa kojim se reguliraju kriteriji za osnivanje jedinica za internu reviziju u javnom sektoru, a sa aspekta: uspostave jedinica za internu reviziju i analize provedenih internih revizija. Analiza funkcije interne revizije se provodi u javnom sektoru na svim razinama vlasti (*federalne institucije, kantoni/županije, jedinice lokalne samouprave/gradovi i općine, izvanproračunski fondovi i javna poduzeća*).

### **Osnivanje jedinica za internu reviziju**

Novi Pravilnik o kriterijima iz 2020. godine određuje obveznike uspostavljanja funkcije interne revizije, način uspostavljanja i obavljanja interne revizije, odnosno organizacije u javnom sektoru u Federaciji BiH koje su obvezne uspostaviti jedinicu za internu reviziju. Formiranje jedinica za internu reviziju obavlja se sukladno Zakonu o internoj reviziji i

važećim propisima kojima se uređuje unutarnje ustrojstvo u organizacijama obveznicima uspostave interne revizije.

Člankom 3. Pravilnika o kriterijima za uspostavljanje jedinica za internu reviziju u javnom sektoru u Federaciji BiH, [6] utvrđeni su kriteriji za određivanje obveznika uspostavljanja i načina uspostavljanja **jedinica interne revizije - JIR** koji se određuju na temelju:

- a) razina razdjela organizacijske klasifikacije za proračun i proračunske korisnike Federacije,
- b) iznosa usvojenog proračuna/financijskog plana, veći od 10.000.000,00 KM,
- c) broja zaposlenih, veći od 200,
- d) razina izvršenih transakcija ili ostvarenog prihoda od djelatnosti koji ukupno premašuje iznos od 15.000.000,00 KM,
- e) visoki stupanj rizika u procesima koji utječu na ostvarivanje ciljeva organizacije.

Tabela 1. Osnivanje jedinica interne revizije - JIR u Federaciji BiH u razdoblju 2014-2020. g.

Pokazatelj uspostave JIR	2014.	2015.	2016.	2017.	2018.	2019.	2020.
Broj osnovanih JIR/Broj obveznika formiranja JIR	44/51	49/76	31/68	60/89	67/97	76/102	86/120
Organizacijsko pozicioniranje interne revizije	44/8	49/15	31/21	60/16	67/16	76/16	86/18
Broj stvarno zaposlenih u JIR/Broj zaposlenih po sistematizaciji JIR	69/129	66/159	68/167	108/221	119/238	132/269	143/294 <

Izvor: Godišnja izvješća interne revizije u javnom sektoru Federacije BiH u razdoblju 2014-2020. godina

Evidentno je da je u istraživanom razdoblju značajno porastao broj obveznika za formiranje JIR za 235,29 %, a time je porastao i broj utemeljenih JIR za 195,45 %, ali je činjenica da **postotak popunjenosti formiranja JIR nije značajno rastao**, tako da ovaj pokazatelj koncem 2020. godine iznosi svega 71,66 %. Najveći rast broja obveznika evidentiran je u 2020. godini, a razlog je donošenje novog Pravilnika o kriterijima za uspostavljanje jedinica za internu reviziju u javnom sektoru u Federaciji BiH. Broj obveznika najviše je porastao u jedinicama lokalne uprave i samouprave, gdje je umjesto dotadašnjih 27 taj broj povećan na 39 obveznika uspostave JIR, a najčešće iz razloga povećanja proračuna preko 10 milijuna KM. Stupanj **uspostave interne revizije kod organizacija obveznika nije adekvatan**, obzirom da kod 34 obveznika nije uopće formirana JIR. U organizacijskom smislu samo u 2020.

godini kod 18 organizacija obveznika koje nisu utemeljile JIR ipak postoji funkcija samostalnog internog revizora.

U istom razdoblju došlo je i do značajnog rasta broja sistematiziranih radnih mjesta u JIR za 227,9 % čime je značajno povećan broj i stalno zaposlenih u JIR za 207,24 %, a postotak popunjenosti JIR sa stalno zaposlenim iznosi na kraju 2020. godine svega 48,63 %. Dakle, niti **polovica sistematiziranih radnih mjesta u JIR nije popunjena**. Ako se analizira posljednje godišnje izvješće o internoj reviziji za 2020. godinu, od ukupno utemeljenih 86 JIR, kod njih 41 radi jedan ili nijedan interni revizor, što nije u skladu sa međunarodnim standardima za profesionalnu praksu interne revizije.

Rukovoditelji organizacija **nepopunjavanje JIR uglavnom pravdaju ograničenjima** kod zapošljavanja novog kadra, a u cilju racionaliziranja potrošnje javnih sredstava i neizlaskom kandidata na javne natječaje implicirajući **nedostatak takvog kadra na tržištu radne snage**. U registrima internih revizora federalnog Ministarstva financija postoji 438 certificiranih osoba čiji broj govori da na tržištu rada ipak ima dovoljno stručnog kadra da se popune sva sistematizirana radna mjesta u postojećim JIR. Navedeni podaci demantiraju rukovoditelje organizacija obveznika i ukazuju da isti nemaju dovoljno interesa za zapošljavanje novih internih revizora. Značajan problem za ovakve trendove glede zapošljavanja internih revizora vezan je i za **nepostojanje adekvatnih kaznenih odredbi** u Zakonu o internoj reviziji u Federaciji BiH i Zakonu o finansijskom upravljanju i kontroli. Ipak, na posredan način u Zakonu o proračunima Federacije BiH sukladno članu 86. odgovorne osobe u organizacijama obveznika mogu biti kažnjene od 3000,00 KM - 20.000,00 KM ako ne osiguraju postojanje sustava interne kontrole sukladno međunarodnim standardima interne kontrole.

### **Organizacija edukacija internih revizora**

Po pitanju organizacije i provođenja obuka internih revizora u javnom sektoru u Federaciji BiH, zbog nedovoljnih kadrovskih potencijala i planiranih sredstava kontinuirano se obavljaju edukacije iz oblasti internih kontrola u najvećem dijelu u okviru projekta tehničke podrške. Samo u razdoblju 2010-2015. godine implementirana su dva projekta tehničke pomoći, a financirana iz IPA sredstava (*Podrška uvođenja javne unutarne finansijske kontrole u BiH 2010-2012. godine i Jačanje upravljanja javnim financijama u BiH 2013-2015. godine*).

U razdoblju 2016-2017. godine nastavljena je i realizacija projekta pod nazivom Jačanje financijskog upravljanja i kontrole, financiranog od SAFFE povjerilačkog fonda preko ureda Svjetske banke u BiH. Fokus projekta u prvoj fazi bio je na jačanje internih kontrola u oblasti transfera i subvencija uz aktivno učešće organizacija obveznika i internih revizora koji su neposredno uključeni u implementaciju radionica u okviru navedenog projekta. Samo u 2017. godini bile su organizirane dvije radionice na kojima su predstavljeni metodološki dokumenti: Smjernice o minimalnim standardima dodjele proračunskih sredstava putem transfera i subvencija i Smjernice za upravljanje rizicima u javnom sektoru Federacije BiH. U istoj godini održana je i završna konferencija za interne revizore zaposlene u organizacijama javnog sektora, a na temu FUK i revidiranih standarda interne revizije. Stalna obuka i osiguranje potrebne literature, testiranje i licenciranje novih internih revizora za javni sektor obavlja se svake godine od strane federalnog Ministarstva financija. Kontinuirana profesionalna edukacija internih revizora obavlja se kroz seminare i stručne konferencije u Federaciji BiH i od strane profesionalnih udruženja internih revizora.

### Analiza provedenih internih revizija

Temelji za analize internih revizija su godišnja izvješća o provedenim internim revizijama sukladno članku 18. Zakona o internoj reviziji u javnom sektoru Federacije BiH. Analize su provedene za razdoblje 2014-2020. godine u pogledu: planiranih revizija, obavljenih revizija, te obavljenih, a neplaniranih revizija – ad hoc.

Tabela 2. Kretanje broja planiranih i obavljenih internih revizija u razdoblju 2014-2020. god.

Pokazatelj	2014.	2015.	2016.	2017.	2018.	2019.	2020.
Planirane revizije	252	264	228	413	431	558	556
Obavljene planirane revizije	214	217	196	369	383	486	449
Obavljene, a neplanirane revizije	48	23	39	44	48	64	54
<b>Ukupno obavljene revizije</b>	<b>262</b>	<b>240</b>	<b>235</b>	<b>413</b>	<b>431</b>	<b>550</b>	<b>503</b>

Izvor: Godišnja izvješća interne revizije u javnom sektoru Federacije BiH u razdoblju 2014-2020. god.

Evidentno je da je u istraživanom razdoblju značajno porastao broj planiranih revizija za 220,63 %, a time i obavljenih revizija za 209,81 %. Temeljni razlog ovakvih trendova su svakako *porast broja organizacija obveznika*. Postotak realiziranja ostvarenih u odnosu na planirane revizije je u 2014. godini iznosio 84,92 %, a na kraju istraživanog razdoblja u 2019. godini 87,09 % ili u 2020. godini svega 80,7 %. Činjenica je da je na kraju istraživanog

razdoblja došlo da pada broja planiranih i realiziranih internih revizija kao i postotka realizacije revizija u odnosu na planirane, što je posljedica pandemije COVID-19 od prvog kvartala prošle godine.

Osim objektivnih razloga uzrokovanih pandemijom, *pad broja realiziranih revizija* je uzrokovan većim odsustvom djelatnika zbog bolovanja i korištenja godišnjih odmora, a također i većim opsegom izvanrednih ili ad hoc revizija. Osim navedenog, u manjem broju slučajeva postoje i situacije angažiranja internih revizora na drugim operativnim poslovima što nije sukladno odredbama Zakona o internoj reviziji u javnom sektoru u Federaciji BiH. Davanjem poslova izvan djelokruga interne revizije narušava se realiziranje godišnjih planova interne revizije, a interni revizori se dovode u sukob interesa, što negativno utječe na broj i kvalitetu obavljenih internih revizija i datih preporuka za unapređenje poslovnih procesa u organizacijama obveznika.

Temelji naredne analize obuhvaćaju *rezultate obavljenih internih revizija prema revidiranim područjima*. Interni revizori u istraživanom razdoblju su najčešće obavljali revizije sustava koje u sebi imaju elemente i revizije usklađenosti i elemente revizije internih kontrola, a koje su sistematizirane prema sljedećim područjima revidiranja: poslovanje organizacije, javne nabave, planiranje i izvršenje proračuna/financijskog plana, transferi, projekti i subvencije i ostali (*it, financijska izvješća itd.*).

Tabela 3. Kretanje broja internih revizija po područjima u razdoblju 2014-2020. god.

Područja revidiranja	2014.	2015.	2016.	2017.	2018.	2019.	2020.
Revizija poslovanja	144 (54,9 %)	125 (52,1 %)	118 (50 %)	136 (33 %)	148 (34 %)	166 (30,1 %)	133 (26,4 %)
Javna nabava	30 (11,5 %)	28 (11,7 %)	31 (13 %)	86 (21 %)	109 (25 %)	129 (23,5 %)	111 (22,1 %)
Planiranje i izvršenje proračuna	42 (16,1 %)	54 (22,5 %)	52 (22 %)	87 (21 %)	101 (23 %)	113 (20,6 %)	86 (17,1 %)
Transferi, projekti i subvencije	28 (10,7 %)	24 (10 %)	22 (10 %)	39 (9 %)	41 (10 %)	39 (7,1 %)	59 (11,7 %)
Ostalo (it, fin. izvješća itd.)	18 (6,8 %)	9 (3,7 %)	12 (5 %)	65 (16 %)	32 (8 %)	103 (18,7 %)	114 (22,7 %)
<b>Ukupno</b>	<b>262</b> <b>(100 %)</b>	<b>240</b> <b>(100 %)</b>	<b>235</b> <b>(100 %)</b>	<b>413</b> <b>(100 %)</b>	<b>431</b> <b>(100 %)</b>	<b>550</b> <b>(100 %)</b>	<b>503</b> <b>(100 %)</b>

*Izvor: Godišnja izvješća interne revizije u javnom sektoru Federacije BiH u razdoblju 2014-2020. god.*

Najzastupljenije pojedinačne revizije u istraživanom razdoblju su revizije poslovanja s 26,4 % i revizije javnih nabava s 22,1 %. Najveći rast od čak 370 % ostvarile su revizije javnih nabava zbog njenog velikog financijskog značaja za javni sektor i dobro postavljenog normativnog okvira na razini cijele Bosne i Hercegovine.

Interesantno je da je povećan broj revizija transfera i projekata što je dobar trend, s obzirom da ovakve revizije imaju veću financijsku značajnost. I dalje je prisutan rast u područjima koja se odnose na „ostalo“, uključujući savjetodavne angažmane, revizije učinka, ad hoc revizije, odnosno revizije na zahtjev rukovoditelja, revizije uspostave FUK, IT revizije i dr.

### **Analiza provedenih i neprovedenih preporuka**

Prilikom izrade nacrtu revizorskog izvješća interni revizori sukladno Metodologiji rada interne revizije u javnom sektoru Federacije BiH izrađuju adekvatne preporuke [7]. Prilikom utvrđivanja preporuka, koje se daju rukovoditelju organizacije ili rukovoditelju organizacijske jedinice, treba voditi računa da one trebaju naglasiti: uvođenje novih ili alternativnih kontrola za ispravljanje ili ublažavanje nedostataka, usavršavanje ili izmjena postojećih kontrola kako bi bile efektivnije, osiguravanje redovne i dosljedne primjene postojećih kontrola itd. Preporuke se izdaju na posebnom obrascu OB-7 u kome se definira plan aktivnosti za realiziranje preporuka, sa mjerama i rokovima za njihovo izvršenje, a ključnu ulogu u praćenju realizacije imaju rukovoditelji jedinice za internu reviziju.

Tabela 4. Prikaz provedenih i neprovedenih preporuka u ukupno datim preporukama za razdoblje 2014-2020. godine

	Broj datih preporuka	Broj provedenih preporuka	Neprovedene preporuke		
			Ukupan broj neprovedenih preporuka	Istekao rok za provođenje	U roku za provođenje
2014.	1.189	491 (41,3 %)	698	123	575
2015.	1.046	472 (45,1 %)	574	113	461
2016.	1.070	518 (48,4 %)	552	103	449
2017.	1.585	621 (39,2 %)	964	157	807
2018.	1.563	654 (41,8 %)	909	156	753
2019.	1.595	587 (36,8 %)	1.008	161	847
2020.	1.872	672 (35,8 %)	1.200	201	999

*Izvor: Godišnja izvješća interne revizije u javnom sektoru Federacije BiH u razdoblju 2014-2020. godine [8]*

Može se istaći da je u odnosu na baznu 2014. godinu porastao broj preporuka za 57,4 % u 2020. godini, ali je zabrinjavajuća činjenica da je u istom razdoblju opao relativni broj realiziranih preporuka za 5,5 %.

Interni revizori u javnom sektoru u Federaciji BiH su u 2020. godini obavili ukupno 503 revizije u kojima su dali 1872 preporuke. Od datih preporuka u 2020. godini, njih 672 (36 %) je realizirano, a od 1200 neprovedenih preporuka, njih 999 još uvijek je u roku za provođenje. Preporuke kojima je istekao rok za provođenje bilo je 201, odnosno oko 11 % od ukupno datih preporuka, te je primjetan sličan trend, u odnosu na prošlu godinu, kada je u pitanju broj isteklih preporuka. Dakle, broj realiziranih preporuka nije na zavidnoj razini, obzirom da gotovo 2/3 preporuka nije realizirano. S obzirom da je rukovoditelj organizacije sukladno odredbama Zakona o internoj reviziji odgovoran za uspostavljanje i organizaciju učinkovite funkcije interne revizije, kao i za provođenje preporuka, nužno je da rukovoditelji odgovornije pristupe realiziranju datih preporuka, u cilju poboljšanja cjelokupnog poslovanja.

Temeljem provedenih razgovora između rukovoditelja jedinica za internu reviziju i rukovoditelja organizacija navodi se niz razloga za ovakve negativne trendove: nedostatak finansijskih sredstava, promjena rukovodnog kadra u organizacijama, trenutna epidemiološka situacija, realizacija preporuka je u nadležnosti drugih institucija ili osnivača (*npr. javne zdravstvene ustanove vezane za ugovore sa zavodima zdravstvenog osiguranja*), realizacija donošenja novih internih procedura je često vezana za donošenje novih zakona, graničenja rukovoditelja organizacije zbog povećanog opsega poslova itd.

## ZAKLJUČAK

Regulatorni okvir za oblast PIFC u najvećoj mjeri je donesen, međutim nedostaje odgovornosti u pogledu ostvarivanja rezultata i boljeg upravljanja sredstvima, pa je evidentno da implementacija ovoga sustava u praksi još uvijek nije prihvaćena u svim organizacijama, obzirom da na kraju 2020. godine 34 obveznika nije utemeljilo JIR, a od postojećih 86 JIR zaposleno je svega 48,64 % djelatnika od ukupno sistematiziranih. Rukovoditelji organizacija u javnom sektoru Federacije BiH odgovorni su za uspostavljanje funkcionalnog sustava interne revizije u cilju ekonomičnog, efikasnog i efektivnog trošenja javnih sredstava, a preduvjet za funkcionalnost istih su povoljno kontrolno okruženje koje prvenstveno dolazi do izražaja kroz organizacijsku strukturu, način rukovođenja i poštivanje postojećih zakonskih

propisa, što je i preduvjet za bolje i uspješnije upravljanje javnim sredstvima i neophodan preduvjet u pripremi naše zemlje za članstvo u Europskoj uniji.

Tome u prilog govore neriješena pitanja adekvatnog koeficijenta i statusa internih revizora, ograničavanje potpunog, slobodnog i neograničenog prava pristupa rukovoditelju korisnika, dislociranost jedinice za internu reviziju, u odnosu na ostale organizacijske jedinice, neodobravanje planova i godišnjeg izvješća interne revizije od rukovodstva, pa i premještaje internih revizora na druga radna mjesta u organizaciji. Dio rukovodstva i zaposlenika u javnom sektoru još uvijek nije prepoznao vrijednost funkcije interne revizije koja pomaže organizaciji da ispuni svoje zakonske nadležnosti i da ostvari što bolje rezultate s ograničenim javnim sredstvima.

Evidentno je da zadnjih godina nije bilo značajnijih promjena i većeg zapošljavanja u jedinicama za internu reviziju na razini federalnih ministarstava kada promatramo realizaciju cilja 6. Jačanje kapaciteta IR, ali je došlo je do sistematiziranja jedinica za internu reviziju u Parlamentu Federacije BiH, kao i u nekoliko zavoda i JLS. Zapošljavanja se uglavnom svode na jednog internog revizora u jedinici, što nije u skladu sa standardima za obavljanje prakse interne revizije. Postoje brojne slabosti u sustavima interne kontrole, odnosno revidiranim područjima koje treba otkloniti kroz realizaciju datih preporuka. Pozitivni efekti provedenih preporuka, bez sumnje bi bili još i veći da se pristupi zapošljavanju više internih revizora koji će moći obaviti više revizija, a rukovoditelji organizacija trebaju poboljšati stupanj efikasnosti realizacije datih preporuka koji je trenutno na niskih 35,8 % (*možda ugraditi i mehanizme sankcioniranja za neizvršenje preporuka*).

## LITERATURA

- [1] Tušek, B. (2001): *Revizija; Instrument poslovnog odlučivanja*, Poslovno savjetovanje d.o.o., Zagreb, str. 85,
- [2] Krogstad, J., Ridley, A. J., Rittenberg, L.E. (2000): *Where are we going?, Internal Auditing*, 56 (5), str.25,
- [3] Brković, I. (1999): *Dizajniranje modela interne revizije*, magistarski rad, Ekonomski fakultet Split, str. 18.
- [4] Tušek, B., Žager, L., Barišić, I. (2014): *Interna revizija*, Hrvatska zajednica računovođa i financijskih djelatnika, Zagreb, str. 82.

[5] Standardi za profesionalnu praksu unutarnje revizije sa pojašnjenjima,[Internet], raspoloživo na:

[http://www.fmf.gov.ba/v2/userfiles/userfiles/file/Literatura\\_1/5\\_%20Standardi%20za%20profesionalnu%20praksu%20interne%20revizije%2093\\_13.pdf](http://www.fmf.gov.ba/v2/userfiles/userfiles/file/Literatura_1/5_%20Standardi%20za%20profesionalnu%20praksu%20interne%20revizije%2093_13.pdf) (25.08.2021.).

[6] Pravilnik o kriterijima za uspostavljanje jedinica za internu reviziju u javnom sektoru u Federaciji BiH („*Službene novine Federacije BiH*” br. 49/20).

[7] Metodologija rada interne revizije u javnom sektoru u Federaciji BiH („*Službene novine Federacije BiH*“, br. 13/12 , 93/13 i 93/15).

[8] CHJ federalno Ministarstvo financija, *Godišnja izvješća interne revizije u javnom sektoru Federacije BiH u razdoblju 2014-2020. god.*



## ULOGA I ZNAČAJ NEMATERIJALNE IMOVINE U PROCENI VREDNOSTI KOMPANIJA

**Biljana Pejović,<sup>1</sup>**

**Isidora Ljumović,<sup>2</sup>**

**Andrea Bučalina Matić,<sup>3</sup>**

### **SAŽETAK**

*Nematerijalna imovina ima veliki udeo u vrednosti kompanija od kako su intelektualni kapital, dobar glas i reputacija, nove tehnologije i inovacije zauzele bitno mesto u poslovanju. Ona značajno doprinosi stvaranju nove vrednosti i predstavlja izvor značajnih ekonomskih koristi i natprosečnih prinosa. Njen udeo u ukupnoj vrednosti kompanija ima tendenciju porasta. Računovodstvena regulativa ima različit tretman prema pojedinim oblicima nematerijalne imovine u pogledu mogućnosti njihove kapitalizacije. U radu je razmatran postupak vrednovanja nematerijalne imovine, a poseban akcenat je na različitom tretmanu stečenog i interno generisanog gudvila. U radu su analizirani oblici i načini procene nematerijalne imovine koja značajno doprinosi uvećanju vrednosti kompanija kao i način obračuna amortizacije. To je posebno značajno za kompanije koje su predmet kupoprodaje ili nekih drugih statusnih promena, a imaju veliko učešće nematerijalne imovine koja nije prikazana u finansijskim izveštajima, zbog*

---

<sup>1</sup> Doc. dr Biljana Pejović, Fakultet društvenih nauka, Beograd, Srbija e-mail: (biljana.pejovic@fdn.edu.rs)

<sup>2</sup> Dr Isidora Ljumović, Institut ekonomskih nauka, Beograd, Srbija, e-mail: (isidora.ljumovic@ien.bg.ac.rs)

<sup>3</sup> Prof. dr Andrea Bučalina Matić, Fakultet društvenih nauka, Beograd, Srbija e-mail: (andrea.bucalina@fdn.edu.rs)

*poštovanja regulatornih okvira. Analizirani su institucionalni okviri i regulativa koja uređuje ovu oblast.*

***Ključne reči:*** *nematerijalna imovina, gudvil, vrednovanje, priznavanje, amortizacija*

## THE ROLE AND SIGNIFICANCE OF INTANGIBLE ASSETS IN COMPANY VALUE ASSESSMENT

### ***ABSTRACT***

*Intangible assets have a large share in the value of companies since intellectual capital, good reputation, new technologies and innovations have taken an important place in business. It significantly contributes to the creation of new value and is a source of significant economic benefits and above-average returns. Its share in the total value of companies tends to increase. Accounting regulations have different treatment according to certain forms of intangible assets in terms of the possibility of their capitalization. The paper discusses the procedure of valuation of intangible assets, and special emphasis is placed on the different treatment of acquired and internally generated goodwill. The paper analyzes the forms and methods of valuation of intangible assets that significantly contribute to the increase in the value of companies as well as the method of calculating amortization. This is particularly significant for companies that are subject to purchase or some other status change, and have a large share of intangible assets that are not shown in the financial statements due to compliance with regulatory frameworks. The institutional frameworks and regulations governing this area are analyzed.*

***Keywords:*** *intangible assets, goodwill, valuation, recognition, amortization*

## UVOD

Materijalna, opipljiva imovina koja je dala najveći doprinos u stvaranju vrednosti kompanija u prošlom veku, danas im ne može obezbediti neophodne konkurentske prednosti. Uspešno poslovanje u dvadeset prvom veku podrazumeva korišćenje IT tehnologije, upotrebu interneta, elektronsku trgovinu, stvaranje brendova, ulaganja u istraživanje i razvoj, ulaganja u kadrove, ulaganja u društvene mreže, odnose sa kupcima i potrošačima, *know-how*. Poslovanje u savremenom okruženju podrazumeva nove strategije, nove resurse, nove ciljeve poslovanja kao i nove mere za postizanje novih strategija.

Nematerijalnu imovinu čine sredstva bez fizičke supstance koja se mogu identifikovati, kao što su: ulaganja u razvoj, koncesije, patenti, licence, robne i uslužne marke, softver i ostala prava, goodwill, dozvola za ribarenje, uvozne kvote, franšize, marketinška prava, lojalnost kupaca, lista kupaca (klijenata) itd.

Nematerijalna imovina, nematerijalna ulaganja, intelektualni kapital i znanje predstavljaju glavne pokretače uspeha kompanija i glavne resurse za ostvarivanje konkurentne prednosti. Procena vrednosti ovih oblika imovine predstavlja veliki izazov, kako za vlasnike kompanija, menadžere, investitore, tako i za sve adresate finansijskih izveštaja. Sadržaj finansijskih izveštaja trebao bi da što objektivnije prezentuje stvarno stanje kompanija.

Procena svih oblika nematerijalne imovine može se dosta razlikovati od tradicionalne procene imovine koja se vrši u skladu sa lokalnim i međunarodnim finansijskim i računovodstvenim standardima. Kod procene nematerijalne imovine problemi se javljaju u vezi sa odlukom da li ulaganja čiji se efekti očekuju u budućim obračunskim periodima priznati u jednom obračunskom periodu, kada su nastali troškovi, ili ih priznati u okviru nematerijalnih ulaganja i rasporediti na obračunske periode u kojima će ta ulaganja doprineti stvaranju vrednosti. Nematerijalnu imovinu je često teško proceniti i prikazati u finansijskim izveštajima, kada je nastala u kompanijama koje nisu bile predmet statusnih promena, pogotovo u slučaju kada taj deo imovine nije tržišno verifikovan.

## INTELEKTUALNI KAPITAL KAO IZVOR NEMATERIJALNE IMOVINE

Pojam intelektualnog kapitala (što je iz perspektive računovođa neadekvatan pojam, budući da navodi na zaključak da se radi o delu pasive), pored nematerijalnih sredstava priznatih u finansijskim izveštajima, obuhvata i nematerijalne resurse koji nisu prezentovani u finansijskim izveštajima, a koji doprinose stvaranju vrednosti za izveštajni entitet [1]. On predstavlja imovinu zasnovanu na znanju i u zadnje vreme prihvaćen je u računovodstvenoj teoriji i praksi.

Glavna karakteristika intelektualnog kapitala je odsustvo fizičke supstance i očekivanje da će donositi buduće ekonomske koristi. On obuhvata ulaganja u istraživanje i razvoj, patente, zaštitne znakove, ljudske kompetencije i sposobnosti, kao i organizacionu infrastrukturu, tehnologije, baze podataka, organizacionu kulturu.

Leif Edvinsson je izvršio podelu intelektualnog kapitala na ljudski, strukturalni i potrošački. Elementi intelektualnog kapitala stvaraju vrednost za preduzeće i čine ih:

- Ljudski kapital – predstavlja različita znanja, veštine, sposobnosti i iskustvo zaposlenih kojima se oni koriste u poslovnom procesu;
- Strukturalni kapital – nastaje transformacijom ljudskog kapitala, a obuhvata različite neopipljive elemente, kao što su organizaciona struktura, rutine, poslovni procesi, običaji, baze podataka, sastavi, i intelektualno vlasništvo, kao što su patenti i licence;
- Potrošački kapital – koji obuhvata odnose i veze s potrošačima, tj. s kupcima, ali i s dobavljačima i distributerima čiji smo mi potrošači. On uključuje i imidž, brend i identitet preduzeća na tržištu [2].

Pod ljudskim kapitalom podrazumeva se kreativnost, inovativnost, timski rad, iskustvo, lojalnost i obuka zaposlenih. Strukturni kapital podrazumeva integraciju ljudskog znanja u procese i procedure kompanije, sposobnost organizacionog učenja. Potrošački ili relacioni kapital obuhvata resurse koji se baziraju na odnosima kompanije sa svim stejkholderima (lojalnost kupaca, strategijske alijanse sa konkurentima, reputaciju, imidž, pregovaračku moć, odnos sa poveriocima).

Intelektualni kapital nije u dovoljnoj meri prikazan u finansijskim izveštajima. Ako bi njegova vrednost bila objektivnije prikazana u finansijskim izveštajima smanjila bi se razlika između knjigovodstvene i tržišne vrednosti kompanija, odnosno razlika između kapitala i neto imovine. Objektivna vrednost kompanija bila bi adekvatnije prikazana u finansijskim izveštajima i smanjila bi se informaciona asimetrija između internih i eksternih stejkholdera. Merenje efekata ulaganja u intelektualni kapital nije jednostavno i profesionalna regulativa ne uspeva da odgovori izazovima finansijskog izveštavanja. Ulaganja u intelektualne resurse uglavnom se tretiraju kao rashod perioda, bez obzira na to što će se efekti tog ulaganja ispoljavati u dužem vremenskom periodu.

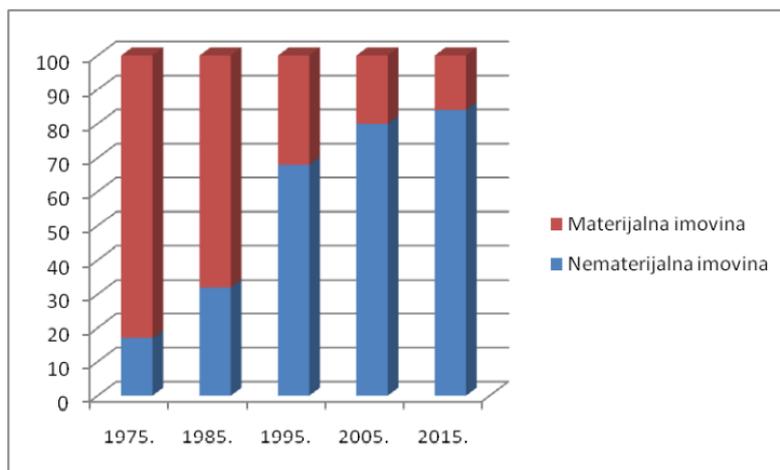
## ZNAČAJ NEMATERIJALNE IMOVINE

Nematerijalna imovina, bilo da je pribavljena na tržištu ili interno generisana rezultat je ljudskog kapitala. Da bi se određena imovina svrstala u kategoriju nematerijalne, moraju biti ispunjeni sledeći zahtevi:

- da se nematerijalna imovina može identifikovati, da je odvojiva od entiteta koji je poseduje, da se može prodati, preneti, licencirati ili iznajmiti ili nastaje po osnovu ugovornih ili zakonskih prava;
- da društvo kontroliše resurs ukoliko je u stanju da stekne buduće ekonomske koristi od tog resursa ili da ograniči pristup drugima nad tim resursom;
- da se pouzdano može odmeriti njena vrednost i da se povodom njene upotrebe očekuju buduće ekonomske koristi [3].

Ona je resurs koji predstavlja izvor značajnih ekonomskih koristi i natprosečnih prinosa. Zbog trenda rasta učešća nematerijalne imovine u kompanijama, koja je u većini slučajeva uzrok njihovih konkurentskih prednosti, mora se posebno posvetiti pažnja njenom priznavanju i vrednovanju u finansijskim izveštajima.

Slika 1. Struktura ukupne tržišne vrednosti s prikazom odnosa materijalne i nematerijalne imovine



Izvor: V. M. Dmitrović, (2015) "Intelektualni kapital kao strateška performansa organizacije", doktorska disertacija, Fakultet organizacionih nauka, Beograd, str. 100.

Na slici broj 1, prikazana je struktura ukupne tržišne vrednosti po kriterijumu američkog berzanskog indeksa baziranom na tržišnoj kapitalizaciji 500 velikih organizacija čijim se akcijama trguje na njujorškoj (NYSE) 99 i NASDAQ 100 berzi. Može se videti kako učešće nematerijalne imovine u ukupnoj tržišnoj vrednosti kompanija raste u poslednje četiri decenije, dok vrednost materijalne imovine gubi na značaju. Skoro 80 % ukupne tržišne vrednosti organizacije u poslednje dve decenije čini nematerijalna imovina na osnovu čega se može zaključiti da je glavni resurs savremene organizacije upravo intelektualni kapital.

Porastom učešća nematerijalne imovine rastao je i rizik zaštite od oštećenja takvih oblika imovine. To se prvenstveno odnosi na zaštitu od krađe ideja, sajber napada, zaštitu od hakovanja računara, štete po reputaciju. Osiguranje i zaštita od takvih rizika zaostaje za njihovim porastom.

Danas se pod pojmom gudvila podrazumeva nematerijalna imovina koju sticalac priznaje po nabavnoj vrednosti, a čija se vrednost utvrđuje kao iznos pozitivne razlike između troškova poslovne kombinacije i fer vrednosti sredstava, potencijalnih obaveza i obaveza koje se mogu identifikovati u poslovnoj kombinaciji, a koji se odnose na učešće koje je stečeno. Kupac je

spreman da plati više nego što iznosi fer vrednost neto imovine stečenog preduzeća, a razlog za to je što očekuje da će se u poslovnoj kombinaciji ostvariti određena sinergija [4].

## VREDNOVANJE NEMATERIJALNE IMOVINE

Uloga finansijskog izveštavanja je pružanje objektivnih informacija o finansijskom položaju privrednog subjekta i njegovoj uspešnosti poslovanja. Finansijski izveštaji bi trebalo da prikažu imovinu po fer vrednosti i da se prilikom njihovog sastavljanja poštuju načela priznavanja i merenja koja su sadržana u relevantnim računovodstvenim standardima. Zbog mogućnosti korišćenja alternativnih računovodstvenih politika koje sadrže i različite metode merenja iste imovine, dva potpuno identična preduzeća mogu imati različite finansijske izveštaje.

Zbog nemogućnosti identifikacije nekih oblika nematerijalne imovine, koji su nametnuti računovodstvenom regulativom kao i problema koji se javljaju prilikom utvrđivanja njihove pouzdane vrednosti, u finansijskim izveštajima su možda ignorisani resursi koji najviše doprinose uspešnom poslovanju. Regulatorni okvir koji ograničava prikazivanje pojedinih oblika nematerijalne imovine sadržan je u Konceptualnom okviru za finansijsko izveštavanje i MRS 38- Nematerijalna imovina. To može uticati na pogrešnu alokaciju kapitala od strane investitora zbog informacione asimetrije.

Jedan od pokazatelja koji mogu ukazati na nekapitalizovanost nematerijalnih ulaganja jeste P/B ratio<sup>4</sup>. On predstavlja odnos tržišne vrednosti akcija kompanije i njene knjigovodstvene vrednosti. Ako je vrednost ovog pokazatelja veća od 1, to može ukazivati na precenjenost akcija tog preduzeća, ali može ukazivati i na nekapitalizovanost nematerijalnih ulaganja.

Kompanije koje poseduju patente, licence, izdavačka prava, koncesije, nematerijalnu imovinu koju su pribavili na tržištu, mogu je prikazati u finansijskim izveštajima po nabavnoj vrednosti ili ceni

---

<sup>4</sup>P/B (Price/Book value)

koštanja. Nematerijalnu imovinu koja je interno generisana, kao što je brend, dobar menadžerski tim, dobar odnos sa kupcima teško je prikazati u finansijskim izveštajima, jer ne zadovoljava kriterijume koji su neophodni po računovodstvenim standardima da bi se svrstala u tu kategoriju.

Nematerijalna imovina može se proceniti korišćenjem tri pristupa vrednovanja:

- Tržišni pristup,
- Troškovni pristup,
- Pristup na bazi dobiti.

Kod tržišnog pristupa, fer vrednost se određuje poređenjem imovine koja se procenjuje sa identičnom ili sličnom imovinom na tržištu. Pošto ne postoji aktivno tržište nematerijalne imovine nije uvek moguće utvrditi njenu vrednost na ovaj način. Kod troškovnog pristupa vrednovanja nematerijalne imovine za procenu vrednosti koristi se procena troška zamene ili procena troška reprodukcije. Budući da ova metoda prilikom vrednovanja ne uzima u obzir buduće koristi od nematerijalne imovine procenjena vrednost nematerijalne imovine nije pouzdana. Metoda procene vrednosti nematerijalne imovine koja se temelji na dobiti zasniva se na konceptu ekonomske vrednosti i sastoji se od procene novčanog toka koji će se generisati korišćenjem nematerijalne imovine koja se koristi. Svođenjem novčanog toka na sadašnju vrednost primenom odgovarajućih diskontnih stopa određuje se ekonomska vrednost analizirane nematerijalne imovine.

Za početno priznavanje i naknadno vrednovanje nematerijalne imovine u finansijskim izveštajima moraju biti ispunjeni uslovi, da će buduće ekonomske koristi koje se mogu pripisati imovini, priticati u društvo i da se nabavna vrednost imovine može pouzdano utvrditi.

Prilikom određivanja nabavne vrednosti nematerijalne imovine, potrebno je obratiti pažnju na sledeće moguće načine sticanja ove imovine:

- zasebno sticanje,
- sticanje kao deo poslovne kombinacije,
- sticanje pomoću državnog davanja,
- sticanje razmenom imovine i
- interno generisana nematerijalna imovina [5].

Početno priznavanje nematerijalne imovine se vrši po nabavnoj vrednosti, odnosno ceni koštanja. Nabavna vrednost nematerijalne imovine utvrđuje se sabiranjem nabavne cene i svih zavisnih troškova nabavke. Njih čine svi izdaci koji su nastali u postupku njenog pribavljanja, carine ukoliko je uvezena i poreza po osnovu prometa koji se ne refundira, kao i svi troškovi koji su neophodni da bi se ta imovina mogla koristiti. Ako se nematerijalna imovina stiče kao deo poslovne kombinacije, vrednuje se po fer vrednosti. Interno generisana nematerijalna imovina uglavnom se priznaje kao rashod perioda, a ne kao nematerijalno ulaganje.

Za razliku od kompletnih MSFI koji dozvoljavaju da se nematerijalna ulaganja procene po nabavnoj ili fer vrednosti, što se utvrđuje računovodstvenom politikom, MSFI za mala i srednja preduzeća ne dopuštaju mogućnost procenjivanja nematerijalne imovine po fer vrednosti. Ne postoji mogućnost alternativnog izbora računovodstvenih politika revalorizovanja nematerijalne imovine [6].

Kod metode sticanja, gde se utvrđuje fer vrednost imovine i obaveza stečenog entiteta, po MSFI 3, razlika koja se javi između više fer vrednosti i prenesene naknade koju sticalac plaća i niže prethodno utvrđene fer vrednosti stečenog entiteta priznaje se kao stečeni gudvil kod preduzeća sticaoca u konsolidovanom finansijskom izveštaju. Fer vrednost predstavlja procenjeni iznos za koji neka imovina ili obaveza može biti razmenjena u transakciji po tržišnim uslovima.

Ako se nematerijalna imovina stiče besplatno uz pomoć državnog davanja, knjižice se po nabavnoj vrednosti kojoj su dodati svi troškovi koji su nastali vezano za njenu nameravanu upotrebu ili po fer tržišnoj vrednosti, prema MRS 20-Računovodstvo državnih davanja i obelodanjivanje državne pomoći. Ako se stiče razmenom imovine, evidentiraće se po fer tržišnoj vrednosti. Interno generisana nematerijalna imovina koja je nastala iz faze istraživanja ne priznaje se u bilansu stanja, već se svi troškovi nastali po osnovu aktivnosti istraživanja priznaju u bilansu uspeha kao rashod perioda. Nematerijalna imovina nastala u fazi razvoja priznaće se u bilansu stanja pod uslovom da će biti raspoloživa za korišćenje ili prodaju i da je izvesno da će generisati buduće ekonomske koristi.

Nematerijalna imovina nakon početnog priznavanja može se evidentirati po nabavnoj vrednosti ili po revalorizacionoj vrednosti. Nakon početnog priznavanja, nematerijalna imovina se iskazuje po

nabavnoj vrednosti umanjenoj za akumuliranu amortizaciju i eventualne akumulirane gubitke od umanjenja vrednosti. Revalorizaciona vrednost predstavlja fer vrednost na dan sastavljanja bilansa koja je umanjena za akumuliranu amortizaciju i naknadno akumulirane gubitke od umanjenja vrednosti. Od promenljivosti kretanja fer vrednosti zavisice učestalost revalorizacije. Ako dođe do porasta fer vrednosti povećaće se vrednost nematerijalne imovine u aktivi i revalorizacionih rezervi u pasivi. Ako dođe do pada fer vrednosti smanjiće se vrednost nematerijalne imovine u aktivi, smanjiće se revalorizacione rezerve u pasivi, dok ih ima, a ostatak smanjenja nematerijalne imovine priznaće se u bilansu uspeha kao rashod u bilansu uspeha. Ukoliko su u prethodnoj godini priznati rashodi po osnovu pada fer vrednosti, a na kraju tekuće godine je došlo do povećanja fer vrednosti imovine, priznaće se prihodi do visine prethodno priznatih rashoda, a ostatak će se tretirati kao povećanje revalorizacionih rezervi.

Naknadna ulaganja u nematerijalnu imovinu dodaće se njihovoj nabavnoj vrednosti pod uslovom da se ta ulaganja mogu pouzdano meriti i da će generisati buduće ekonomske koristi. U protivnom, naknadna ulaganja se priznaju u bilansu uspeha kao rashod perioda.

Nematerijalna ulaganja sa ograničenim vekom trajanja aktiviraju se i amortizuju tokom korisnog veka trajanja, a ona sa neograničenim vekom trajanja aktiviraju se i ne amortizuju, već se vrši testiranje nematerijalnog sredstva na obezvređenje u skladu sa MRS 36–Umanjenje vrednosti imovine, poređenjem njegovog nadoknadivog iznosa i knjigovodstvene vrednosti.

Pojedini oblici nematerijalne imovine kao što je gudvil, koji predstavlja ugled preduzeća, njegovu unutrašnju vrednost, dobar glas i reputaciju na tržištu, mogu dovesti do povećanja prihoda u budućnosti, što vodi povećanju vrednosti preduzeća. Navedeno se iskazuje u aktivi, i to u okviru pozicije nematerijalne imovine u slučaju kada se preduzeće prodaje po višoj vrednosti od knjigovodstvene.

Gudvil, kao deo nematerijalne imovine ne može se identifikovati nezavisno od subjekta čiji je sastavni deo. Vrednosti gudvila doprinose interni faktori kompanija, kao što su nadprosečna efikasnost zaposlenih, sposobnost menadžmenta, vrednost brenda, tehničko-tehnološka opremljenost i eksterni faktori kao što su specifični odnosi sa kupcima, dobavljačima, ugled kompanije, položaj na tržištu, priznavanje nadprosečnog kvaliteta proizvoda i usluga koje su

prepoznate od strane potrošača. On često predstavlja neidentifikovane vrednosti koje doprinose nadprosečnoj profitabilnosti.

Prema aktuelnoj računovodstvenoj regulativi, interno stečeni gudvil se ne može priznavati kao imovina, s obzirom da bi bilo teško utvrditi troškove njegovog pribavljanja, te bi direktno uključivanje u imovinu, odnosno bilans entiteta moglo značajnije da ugrozi opštevažeće računovodstvene postulate [7]. Interno generisana nematerijalna imovina koja se ne može priznati u bilansu stanja priznaje se u bilansu uspeha kao rashod perioda. Na primer, u tu kategoriju se mogu svrstati ulaganja u marketing aktivnosti sa ciljam izgradnje brenda.

Iako su razlozi nepriznavanja interno generisanog gudvila brojni, oni koje treba posebno naglasiti jesu: nemogućnost identifikovanja pojedinih nematerijalnih resursa, problemi koji se mogu javiti prilikom utvrđivanja njihove pouzdane vrednosti i opasnost od narušavanja verodostojne prezentacije računovodstvenih informacija [8]. Interno generisana nematerijalna imovina samo pod određenim uslovima se priznaje u bilansu stanja, dok u većini slučajeva nije pogodna za aktiviranje, već se priznaje kao rashod perioda u bilansu uspeha u trenutku nastanka.

Saglasno aktuelnim regulatornim okvirima za preduzeća koja primenjuju MSFI, gudvil se ne amortizuje. Preduzeća koja primenjuju MSFI za mala i srednja preduzeća i Pravilnik za mikro i druga pravna lica, gudvil se amortizuje u periodu od 10 godina. Po direktivi 2013/34 EU gudvil se amortizuje u periodu, ne kraćem od 5, i ne dužem od 10 godina.

Za nematerijalna sredstva sa definisanim periodom korišćenja obračunavaju se troškovi amortizacije, dok se kod nematerijalnih sredstava bez definisanog perioda korišćenja ne vrši obračun amortizacije, ali se testira umanjeње njihove vrednosti na dan bilansa. Ukoliko se na dan bilansa utvrdi da sredstvo ima ograničeni vek upotrebe, potrebno je započeti sa obračunom amortizacije promenom računovodstvene procene.

## ZAKLJUČAK

Finansijski izveštaji treba da što objektivnije predstavljaju imovinsko stanje privrednih subjekata. Informacije koje sadrže služe investitorima za ocenu imovinskog, finansijskog i prinostnog položaja kompanija. Regulatorni okviri ne dozvoljavaju prikazivanje svih oblika nematerijalne imovine u finansijskim izveštajima. Tu se obično svrstava interno generisani gudvil, koji ne zadovoljava definiciju sredstava, a u većini kompanija predstavlja najznačajniji resurs za sticanje nadprosečnih prinosa i konkurentne prednosti. Radi što kvalitetnijeg izveštavanja neophodno je uskladiti regulatorni okvir na globalnom nivou i omogućiti svrstavanje svih oblika nematerijalne imovine u bilans stanja. Time bi se smanjila informaciona asimetrija između stvarne vrednosti kompanija i njihove knjigovodstvene vrednosti.

## LITERATURA

- [1] S. Radić, „Teorijski i metodološki aspekti uticaja intelektualnog kapitala na finansijske performanse”, doktorska disertacija, Beograd, Ekonomski fakultet, 2019., str. 22.
- [2] M. Kolaković, „Teorija intelektualnog kapitala”, Ekonomski pregled, vol. 54, no. 11-12, 2003., str. 936-937.
- [3] Službeni glasnik RS (2019) „Međunarodni računovodstveni standard MRS 38 Nematerijalna imovina“, br. 92/2019 - dalje: MRS 3, Odeljak 18. MSFI za MSP, član 13. Pravilnik za mikro i druga pravna lica.
- [4] N. Budimir, „Bilansiranje gudvila“, Ekonomija - teorija i praksa, FIMEK, vol. 7, no. 4, ISSN 2217–5458, 2014., str 72.
- [5] Paragraf (2020): Popis neuplaćenog upisanog kapitala, nematerijalne imovine, nekretnina, postrojenja, opreme i bioloških sredstava za 2020. godinu, (pristup: 01.10.2021.), [dostupno na

<https://www.paragraf.rs/edokumenti/poreski/popis-neuplacenog-upisanog-kapitala-nematrijalne-ime-ovine-ekretnina-opreme-2020.html>]

[6] Grupa autora „Priručnik za primenu kontnog okvira za srednja, mala i mikro pravna lica i preduzetnike”, Privredni savetnik, Beograd, 2017., str.125.

[7] R. Stojanović, “Implikacije bilansnog tretmana gudvila na pouzdanost finansijskih izveštaja,” FINIZ 2016 - Risks in Contemporary Business, Belgrade, Singidunum University, Serbia, 2016, doi: 10.15308/finiz-2016, str. 49.

[8] M. Živanović, "Razlike u računovodstvenom tretmanu interno generisanog i stečenog gudvila – uzroci, posledice i doslednost," Ekonomske ideje i praksa, Faculty of Economics, University of Belgrade, issue 25, 2017., pp. 69-87.



**ULOGA INTERNE REVIZIJE KAO POMOĆ I PODRŠKA EKSTERNIM  
REVIZORIMA U OBAVLJANJU REVIZIJE FINANCIJSKIH IZVJEŠTAJA JAVNIH  
PODUZEĆA FEDERACIJE BOSNE I HERCEGOVINE**

**Semina Škandro<sup>1</sup>**

**Neda Franjić<sup>2</sup>**

**SAŽETAK**

*Interna revizija je u posljednje vrijeme doživjela velike promjene i interni revizori nisu više samo službenici koji kontroliraju dokumentaciju i bave se računovodstvom. Interna revizija pomaže poduzeću u ostvarivanju ciljeva, osiguravajući discipliniran pristup ocjeni i poboljšavanju efikasnosti upravljanja rizikom i procesima upravljanja i rukovođenja. Za razliku od eksterne revizije, koja promatra financijske izvještaje poduzeća i u skladu s odgovarajućim kriterijima prosuđuje realnost i objektivnost financijskih izvještaja, interna revizija ne može se ograničiti samo na oblasti računovodstva i financija. Stoga interni revizori, pored toga što provjeravaju financijske informacije iz poslovnih knjiga, ocjenjuju kvalitetu menadžmenta, procedure, poslovne politike, efikasnost metoda i druge faze. Ciljevi interne i eksterne revizije se razlikuju, kao i sam postupak ostvarivanja tih ciljeva. Iako su ove dvije profesije različite, i svaka od njih donosi veliku vrijednost poduzeću, one, kao profesija, ne isključuju jedna drugu. Cilj ovog istraživanja je proučiti ulogu interne revizije u reviziji financijskih izvještaja i korištenje radom interne revizije od strane eksternih revizora. Svrha istraživanja je pomoću literature i analize empirijskog istraživanja utvrditi ulogu interne revizije u reviziji financijskih izvještaja, kao i stav eksternih revizora o ulozi interne revizije u reviziji financijskih izvještaja.*

***Ključne riječi:*** *interna revizija, eksterna revizija, financijski izvještaji*

---

<sup>1</sup>Doc. dr. sc. Semina Škandro, Sveučilište/Univerzitet "VITEZ", e-mail: [seminaskandro@hotmail.com](mailto:seminaskandro@hotmail.com)

<sup>2</sup>Mr. sc. Neda Franjić, Sveučilište/Univerzitet "VITEZ", e-mail: [jukic\\_neda@hotmail.com](mailto:jukic_neda@hotmail.com)

**THE ROLE OF INTERNAL AUDIT AS ASSISTANCE AND SUPPORT TO  
EXTERNAL AUDITORS IN AUDITING THE FINANCIAL STATEMENTS OF  
PUBLIC COMPANIES OF THE FEDERATION OF BOSNIA AND HERZEGOVINA**

**SUMMARY**

*Internal audit has undergone one major change recently and internal auditors are no longer just clerks who control documentation and deal with accounting. Internal audit helps the company achieve its goals by ensuring a disciplined approach to assessing and improving the effectiveness of risk management and management and governance processes. Unlike external audit, which looks at a company's financial statements and judges their reliability and objectivity of financial statements in accordance with appropriate criteria, internal audit can not be limited to accounting and finance. Therefore, internal auditors, in addition to checking financial information from business books, evaluate the quality of management, procedures, business policies, efficiency of methods and other phases. The objectives of internal and external audit differ, as does the process of achieving those objectives. Although these two professions are different and each of them brings great value to the company, they as a profession do not exclude each other. The aim of this research is to study the role of internal audit in the audit of financial statements and the use of internal audit work by external auditors. The purpose of the research is to use the literature and analysis of empirical research to determine the role of internal audit in the audit of financial statements, as well as the position of external auditors on the role of internal audit in the audit of financial statements.*

**Keywords:** *internal audit, external audit, financial statements*

**UVOD**

Razvoj modernog poduzetništva, širenje, rast i razvoj poduzeća, razvoj i implementacija suvremenih informacijskih tehnologija, struktura, vlasnika kapitala, dolazak profesionalnih menadžera i njihova odgovornost za rezultate, uvjetovali su razvoj interne revizije kao posebnog vida kontrole koji se izvodi unutar poduzeća. U današnjem poslovnom okruženju funkcija interne revizije postala je sastavni dio upravljanja poslovanjem pružajući podršku

revizijskom odboru, upravnom odboru i drugim stranama. Posebno je važna uloga interne revizije kao podrška i pomoć eksternim revizorima u obavljanju revizije finansijskih izvještaja zbog same sličnosti obje profesije i njihovo preklapanje u mnogim područjima rada. S vremenom su interni revizori postupno preuzimali sve više odgovornosti i aktivnosti u cilju zadovoljavanja potreba menadžmenta. Umjesto da samo izvještavaju o greškama i propustima vezanim za računovodstvo, interni revizori su počeli da ocjenjuju cjelokupan proces kontrole. Temeljni cilj interne revizije je ispitati i dati ocjenu funkcioniranja poslovnog sustava, te dati mišljenje i prijedloge za poboljšanje njegovog poslovanja. Suvremena interna revizija nadopunjuje eksternu reviziju.

## **INTERNA REVIZIJA KAO PROFESIJA**

Interna revizija je nezavisno, objektivno uvjeravanje i konzultantska aktivnost kreirana s ciljem da se doda vrijednost i unaprijedi poslovanje organizacije. Ona pomaže organizaciji da ostvari svoje ciljeve osiguravajući sistematičan, discipliniran pristup ocjeni i poboljšanju efikasnosti upravljanja rizikom, kontrolama i procesima upravljanja. [3] Prema Zakonu o internoj reviziji institucija Bosne i Hercegovine [8] interna revizija je nezavisno, objektivno uvjeravanje i konzultantska aktivnost kreirana s ciljem dodavanja vrijednosti i unapređenja poslovanja organizacije. Interna revizija, analizirajući rad interne kontrole, indirektno utječe na sprečavanje nastanka prevare, tako što procjenjujući efikasnost i efektivnost rada interne kontrole, te stupanj izloženosti riziku u svim segmentima poduzeća daje savjete menadžmentu da eventualne anomalije u radu interne kontrole na vrijeme otkloni. [3] Svrha, nadležnost i odgovornost interne revizije u poduzeću organizira se i definira odlukom menadžmenta o osnivanju i Pravilnikom o internoj reviziji koji se sačinjavaju u skladu sa Standardima interne revizije, Kodeksom etike i drugim zakonskim propisima. Interni revizori, osim što uvjeravaju da informacije iz poslovnih knjiga točno odražavaju činjenice, također procjenjuju politiku, procedure, upotrebu autoriteta, kvaliteta menadžmenta, efikasnost metoda, specijalne probleme i ostale faze. [1] Od internih revizora se očekuje primjena i pridržavanje sljedećih načela [4]: integritet, objektivnost, povjerljivost i stručnost. Osnovna svrha Standarda interne revizije je osigurati razumijevanje uloge i dužnosti interne revizije, uspostaviti stručnu podlogu za provođenje i ocjenu rada interne revizije, te poboljšati njezino funkcioniranje u praksi. Pravna lica u Federaciji Bosne i Hercegovine koja imaju status javnih poduzeća, organizaciju i upravljanje internom revizijom vrše, u određenoj mjeri, na drugačiji način od

budžetskih korisnika. Javna poduzeća internu reviziju uspostavljaju prema Zakonu o javnim poduzećima u Federaciji Bosne i Hercegovine, uz primjenu Zakona o internoj reviziji u javnom sektoru Federacije Bosne i Hercegovine.

## **SURADNJA INTERNE I EKSTERNE REVIZIJE**

Cilj interne revizije je da poveća vrijednost i poboljša poslovanje poduzeća. Glavni cilj eksterne revizije je revizija finansijskih izvještaja. Suradnja i međusobni odnosi internog i eksternog revizora regulirani su profesionalno regulativom [8]: Međunarodnim standardima revizije-IFAC, Međunarodnim standardima revizije za javni sektor-INTOSAI i Međunarodnim standardima profesionalne prakse internih revizora-IIA.

Interna revizija pomaže poduzeću da ispuni svoje ciljeve sistemskim i stručnim pristupom da bi ocijenila i unaprijedila efikasnost procesa upravljanja rizikom, kontrole i upravljanja. [5] Cilj eksterne revizije je revizija finansijskih izvještaja. Premda su ciljevi interne i eksterne revizije različiti, postoje neka područja preklapanja, posebno kada je riječ o finansijskim izvještajima. Prije suradnje internih i eksternih revizora, eksterni revizor pojedinačno će provesti procjenu rada koju mogu koristiti od druge strane. Pitanje koordinacije rada interne i eksterne revizije uređeno je odgovarajućim standardima i preporukama za rad.

Prilikom korištenja radom internih revizora, eksterni revizor se oslanja na Međunarodni revizijski standard 610, dok se interni revizor oslanja na Standard 2050, ako će se koristiti rad eksternih revizora. Kao minimum suradnje interne i eksterne revizije, Standardi predlažu razmjenu informacija o planiranim aktivnostima i područjima rada s potencijalno visokom razinom učinka. Shodno tome, interna revizija bi trebala eksternim revizorima dati na raspolaganje sažetak svojih aktivnosti ili godišnji izvještaj, dok bi eksterni revizor trebao podijeliti s internim revizorom izvještaj i pismo menadžmentu. Ovakvom suradnjom bi se trebao olakšati posao objema revizijama, izbjeći ponavljanje operacija i osigurati maksimalnu pokrivenost rizika s kojim se društvo susreće.

Eksterni revizor će se koristiti se radom službe interne revizije, ovisno o tom posjeduju li odgovarajuće vještine i znanja, te ovisno da li organizacijska služba interne revizije na odgovarajući način podržava objektivnost internih revizora. Prilikom obavljanja procesa, eksterna revizija na odgovarajući način podržava objektivnost internih revizora. Ako ne postoje značajne prijetnje objektivnosti internih revizora, ako su interni revizori dovoljno

kompetentni za obavljanje predloženog posla i ako nema visokog rizika značajnog pogrešnog prikazivanja, eksterni revizor će se koristiti radom službe interne revizije radi modifikacije prirode posla, vremenskog rasporeda ili smanjenja opsega planiranog revizorskog posla.

## OCJENA DOSADAŠNJIH ISTRAŽIVANJA

Nema mnogo istraživanja koja obrađuju navedenu tematiku uloge interne revizije, u reviziji finansijskih izvješća u javnim poduzećima. Najviše pažnje ovoj temi i njoj srodnim temama posvetile su doc. dr. sc. Semina Škandro, doc. dr. Ines Isaković i dr. Lejla Isaković-Dražić.

Škandro S. se 2019. godine u stručnom članku osvrnula na finansijsko upravljanje i kontrolu u javnom sektoru. Škandro S. je 2018. godine u stručnom članku dala osvrt na stratešku ulogu internih revizora u slučaju otkrivanja i sprečavanja pogrešaka i prevara.

Škandro S. i Glogić E. su 2020. godine istraživali i napisali stručni članak o ograničenjima i dometima u razvoju interne revizije u javnom sektoru Federacije Bosne i Hercegovine. Cilj rada je bio istražiti ulogu interne revizije kao pomoći i podrške eksternoj reviziji u obavljanju revizije finansijskih izvještaja javnih poduzeća Federacije BiH.

## METODOLOGIJA EMPIRIJSKOG ISTRAŽIVANJA

Svrha i cilj istraživanja u ovom radu je istražiti ulogu interne revizije kao pomoći i podrške eksternoj reviziji u obavljanju revizije finansijskih izvještaja javnih poduzeća Federacije BiH. Na temelju svrhe i ciljeva istraživanja postavljena je **hipoteza** koja glasi: *Adekvatno uspostavljen sustav interne revizije u javnom poduzeću isključuje obavljanje istih procesa od strane eksternih revizora.*

### Metoda empirijskog istraživanja

Istraživanje o ulozi interne revizije, kao pomoći i podrške eksternoj reviziji u obavljanju revizije finansijskih izvještaja u javnim poduzećima, je izvršeno na temelju rezultata dobivenih iz online anketnih upitnika. Empirijsko istraživanje provedeno je od 14. 2. 2021. do 14. 3. 2021. godine.

Online anketni upitnik ispunjavali su eksterni revizori. Anketni upitnik za eksterne revizore sastoji se od 22 pitanja podijeljena u tri dijela, od kojih prvi dio obuhvaća demografska pitanja, drugi dio odnosi se na obilježja funkcije interne revizije u javnim poduzećima Federacije Bosne i Hercegovine, dok treći dio obuhvaća suradnju interne i eksterne revizije.

### Analiza demografskog dijela upitnika

Analiza demografskog dijela upitnika prikazana je u tabeli.

**Tabela br. 1:** Struktura uzorka eksternih revizora

Životna dob (godine)	%	Stručna sprema	%	Ukupan broj godina radnog staža na poslovima ovlaštenog revizora	%
25-35	24,3	VŠS	4,05	do 10 godina	50,00
36-45	16,2	VSS	<b>70,27</b>	11-20 godina	20,95
46-55	23,65	MR	15,54	21-30 godina	16,22
<b>Više od 55</b>	<b>35,81</b>	DR	10,14	više od 30 godina	12,83
Ukupno:	100	Ukupno:	100	Ukupno:	100
Od toga: muškarci: 51,40 % žene 48,60 %					

Izvor: Izrada autora na temelju empirijskog istraživanja

### Analiza obilježja funkcije interne revizije u javnim poduzećima Federacije Bosne i Hercegovine

Eksterni revizori su dali svoje mišljenje, na osnovu svog iskustva, o jedinicama za internu reviziju i revizijskog odbora u javnim poduzećima. Rezultati su prikazani u tabeli br. 2.

**Tabela br. 2:** Obilježja funkcije interne revizije u javnim poduzećima

Pitanje	Da %	Veći dio javnih poduzeća %	Manji dio javnih poduzeća %	Ne %	Ukupno %
Imaju li javna poduzeća u FBiH uspostavljenu funkciju interne revizije u skladu s Pravilnikom o kriterijima za uspostavljanje jedinica za internu reviziju u javnom sektoru Federacije BiH?	28,40	33,10	36,50	2,00	100
Imaju li javna poduzeća u Federaciji BiH uspostavljen revizijski odbor?	26,40	54,70	16,90	2,00	100
Imaju li javna poduzeća u Federaciji BiH definirane poslovne ciljeve u pisanoj formi?	14,90	65,50	17,60	2,00	100

Izvor: Izrada autora na temelju empirijskog istraživanja

Od 148 ispitanika, njih 87,20 % smatra da bi jedan od zadataka interne revizije trebao biti ocjena usklađenosti poslovanja.

**Grafikon br. 1: Pitanje: Zadaci interne revizije po mišljenju eksternih revizora**



Izvor: Izrada autora na temelju empirijskog istraživanja

Kao i prethodno pitanje, i ovo je postavljeno s mogućnošću više odgovora i odgovore na ovo pitanje dalo je svih 148 ispitanika. Iz grafikona je vidljivo da eksterni revizori smatraju da bi interna revizija, prije svega, trebala obavljati reviziju usklađenosti i reviziju poslovanja.

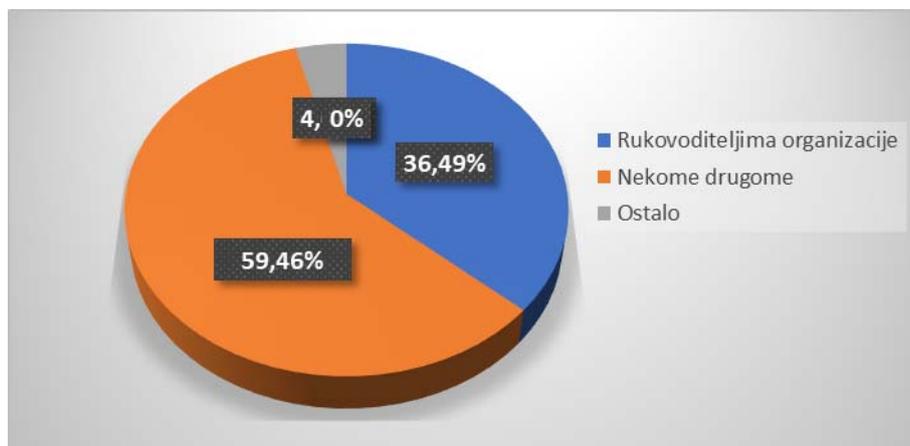
**Grafikon br. 2: Pitanje: Vrste revizija koje bi trebale obavljati interne revizije u javnim poduzećima, po mišljenju eksternih revizora**



Izvor: Izrada autora na temelju empirijskog istraživanja

Na pitanje kome bi trebali odgovarati interni revizori, od 148 ispitanika, 88 je odgovorilo da bi trebali odgovarati nekome tko nije rukovoditelj organizacije.

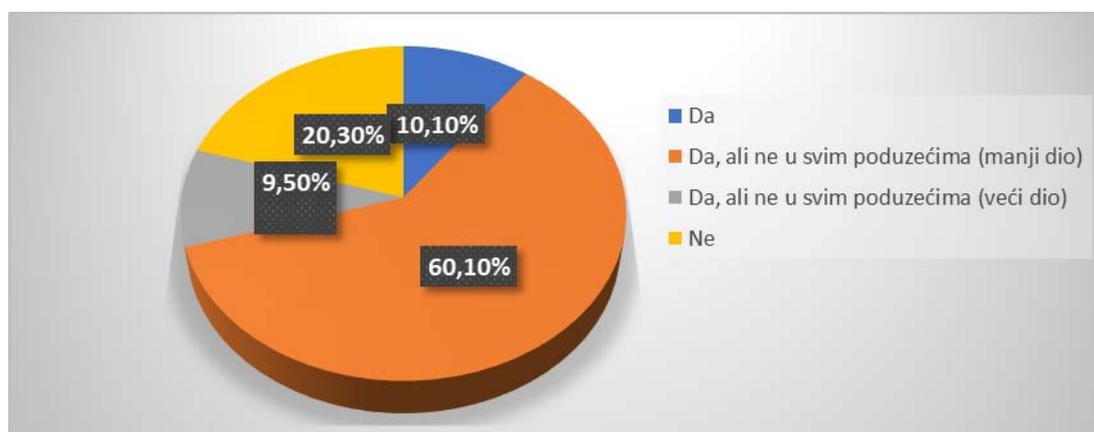
**Grafikon br. 3: Pitanje:** Kome bi trebala odgovarati jedinica za internu reviziju/interni revizor u javnom poduzeću?



Izvor: Izrada autora na temelju empirijskog istraživanja

Od 148 ispitanika, 89 ispitanika (60,10 %) smatra da je u manjem broj javnih poduzeća, jedinica za internu reviziju, organizirana kao samostalna organizacijska jedinica i da je potpuno neovisna o menadžmentu poduzeća.

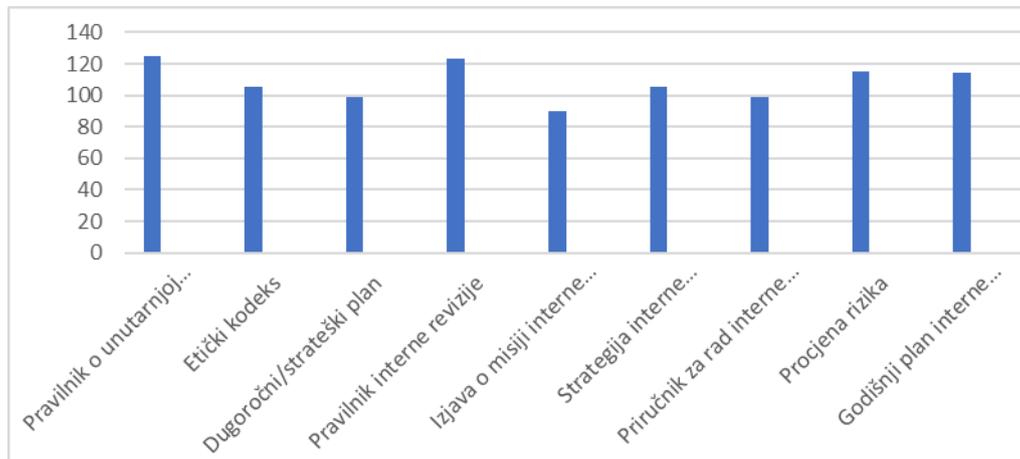
**Grafikon br. 4: Pitanje:** Jedinice za internu reviziju u javnim poduzećima Federacije BiH organizirane su kao samostalne organizacijske jedinice i potpuno su neovisne o menadžmentu poduzeća



Izvor: Izrada autora na temelju empirijskog istraživanja

Odgovori na ovo pitanje su ponuđeni kao višestruki i kao takvi su i obrađeni.

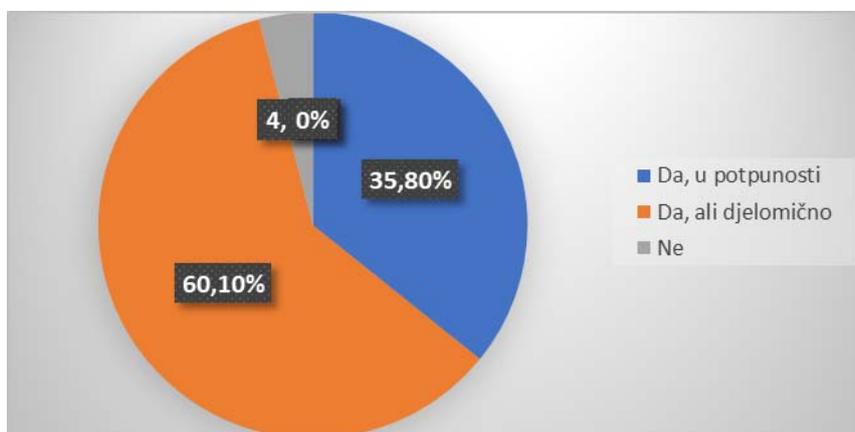
**Grafikon br. 5: Pitanje:** Što bi trebalo biti uspostavljeno, po mišljenju eksternih revizora, u javnim poduzećima?



Izvor: Izrada autora na temelju empirijskog istraživanja

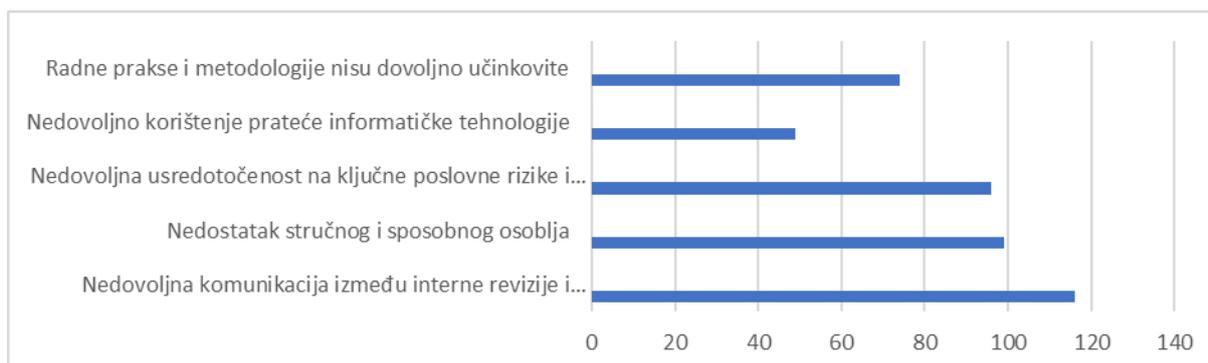
Na pitanje pridržavaju li se interni revizori u svom radu Međunarodnih standarda za profesionalni praksu interne revizije, 89 ispitanika je odgovorilo da se interni revizori pridržavaju Međunarodnih standarda, ali samo djelomično.

**Grafikon br. 6: Pitanje:** Pridržavaju li se, u svom radu, interni revizori u javnim poduzećima Međunarodnih standarda za profesionalnu praksu interne revizije?



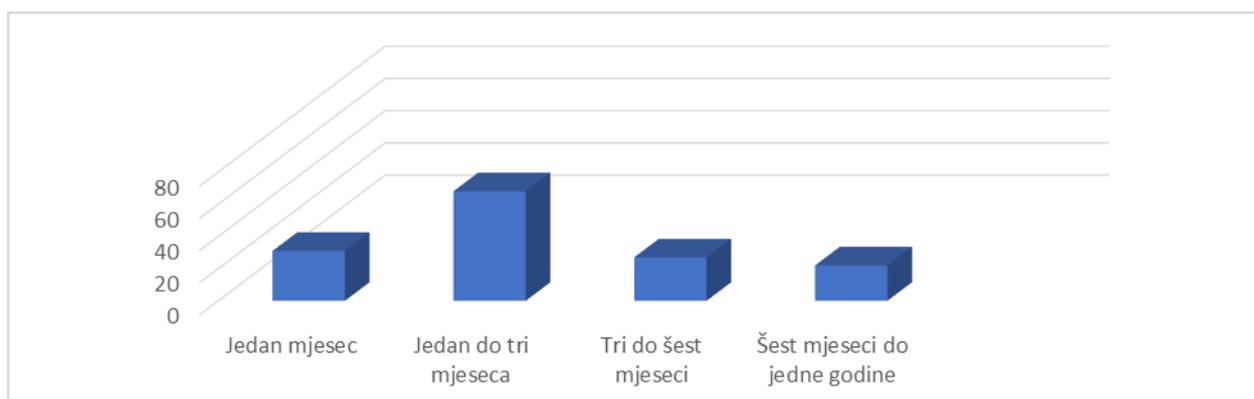
Izvor: Izrada autora na temelju empirijskog istraživanja

Ovo pitanje je koncipirano tako da je ponuđena mogućnost više odgovora i kao takvo je obrađeno. Kao najveći problem interne revizije u javnim poduzećima ispitanici smatraju nedovoljnu komunikaciju između interne revizije i rukovoditelja organizacije.

**Grafikon br. 7: Pitanje:** Najčešći problemi interne revizije u javnim poduzećima

Izvor: Izrada autora na temelju empirijskog istraživanja

Većina ispitanika, njih 45,90 % (68 ispitanika od 148), smatra da je prosječno vrijeme trajanja ciklusa revizije financijskih izvještaja, od jedan do tri mjeseca.

**Grafikon br. 8: Pitanje:** Prosječno vrijeme trajanja ciklusa revizije financijskih izvještaja u javnim poduzećima

Izvor: Izrada autora na temelju empirijskog istraživanja

**Analiza suradnje interne i eksterne revizije**

Od 148 ispitanika, njih čak 145 se složilo s tvrdnjom da aktivnost interne revizije može stvoriti dodatnu vrijednost u javnim poduzećima. 121 ispitanik se slaže s tvrdnjom da aktivnost interne revizije može doprinijeti smanjenju obima posla eksterne revizije i svih 148 ispitanika se slaže da aktivnost interne revizije može doprinijeti istinitosti i objektivnosti iskaza u financijskim izvještajima.

**Tabela br. 3:** Aktivnosti interne revizije

Pitanje	Slažem se	Ne slažem se	Ukupno
Slažete li se s tvrdnjom da aktivnost interne revizije može stvoriti dodatnu vrijednost u javnim poduzećima u Federacije BiH?	98,00 %	2,00 %	100 %
Slažete li se s tvrdnjom da adekvatna aktivnost revizije može doprinijeti smanjenju obima posla eksterne revizije?	81,80 %	18,20 %	100 %
Slažete li se s tvrdnjom da aktivnost interne revizije može doprinijeti povećanju istinitosti i objektivnosti iskaza u financijskim izvještajima u javnim poduzećima FiH?	100 %	0	100 %

Ispitanici su ocijenili suradnju sa internom revizijom na određenim područjima, rezultati su prikazani u tabeli.

**Tabela br. 4:** Ocjena suradnje interne i eksterne revizije

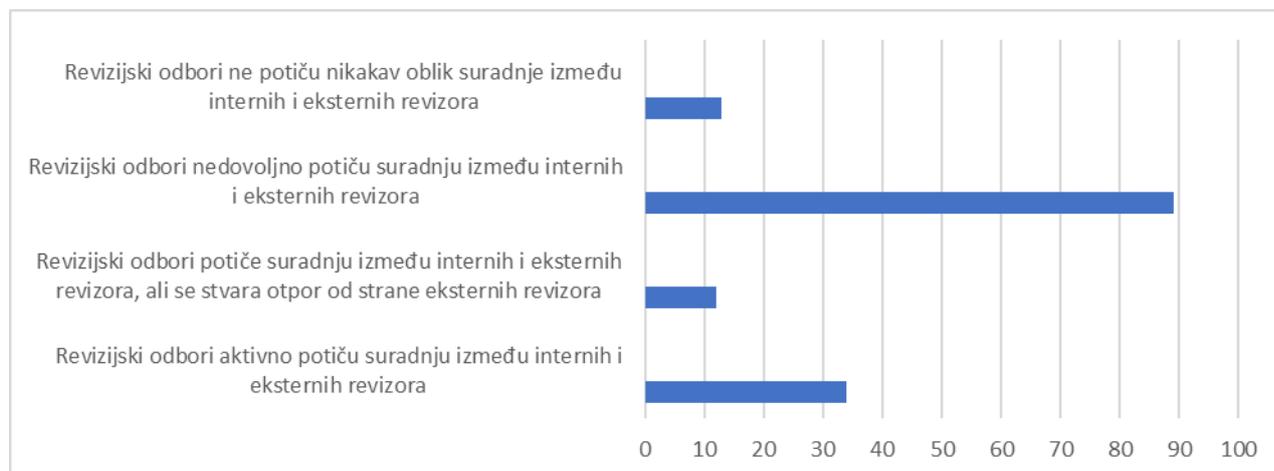
Pitanje	1 %	2 %	3 %	4 %	5 %	Ukupno %
Na osnovu Vašeg iskustva u reviziji financijskih izvještaja javnih poduzeća, ocijenite suradnju s internom revizijom javnih poduzeća na području korištenja radom službe interne revizije u pribavljanju revizijskih dokaza.	2,02	8,80	40,54	46,62	2,02	100
Na osnovu Vašeg iskustva u reviziji financijskih izvještaja javnih poduzeća, ocijenite suradnju s internom revizijom javnih poduzeća na području korištenja radom službe interne revizije radi osiguravanja izravne pomoći reviziji financijskih izvještaja, uz usmjeravanje, nadzor i pregled koji obavlja eksterni revizor.	4,10	8,80	60,10	22,30	4,70	100

1-nema suradnje, 2-niska razina suradnje, 3-dobra razina suradnje, 4-vrlo dobra razina suradnje

Izvor: Izrada autora na temelju empirijskog istraživanja

Na pitanje da na osnovu iskustva u reviziji financijskih izvještaja javnih poduzeća FBiH, ocijene napore revizijskih odbora u poticanju suradnje između internih i eksternih revizora, 89 ispitanika je odgovorilo da revizijski odbori nedovoljno potiču suradnju.

**Grafikon br. 9:** Ocjena napora revizijskih odbora u poticanju suradnje između internih i eksternih revizora



Izvor: Izrada autora na temelju empirijskog istraživanja

Budući da je interna revizija relativno mlada oblast u Federaciji Bosne i Hercegovine postoje određeni problemi u njenom radu. U cilju uklanjanja tih problema i poboljšanja položaja revizije u javnim poduzećima, dati su prijedlozi kako to uraditi:

- sva javna poduzeća trebaju imati uspostavljen funkcionalan revizijski odbor,
- sva javna poduzeća trebaju imati uspostavljenu funkciju interne revizije u skladu s Pravilnikom i kriterijima za uspostavljanje jedinica za interne revizije u javnom sektoru Federacije BiH, bez ikakvih odstupanja i iznimki,
- interna revizija u javnim poduzećima treba dobiti na značaju i mjesto koje joj pripada,
- sva javna poduzeća trebaju imati uspostavljene poslovne ciljeve u pisanoj formi,
- interna revizija u javnim poduzećima treba obavljati reviziju sustava, reviziju usklađenosti, reviziju poslovanja i reviziju informacijskih tehnologija,
- interna revizija mora biti uspostavljena kao samostalna organizacijska jedinica koja neće biti odgovorna menadžmentu poduzeća, nego revizijskom odboru, i to se mora odnositi na sva javna poduzeća i poduzimanje koraka da se to i ostvari,
- svako javno poduzeće mora napisati povelju o internoj reviziji, pravilnik o unutarnjoj organizaciji, etički kodeks, strategiju interne revizije, pravilnik interne revizije, izjavu o misiji interne revizije, godišnji plan interne revizije, priručnik za rad interne revizije,

- u jedinici interne revizije moraju biti zaposleni stručni, kvalificirani, sposobni i profesionalni interni revizori, bez ikakvih iznimki,
- internim revizorima, u skladu s vremenom u kojem se nalazimo, treba biti osigurana odgovarajuća informacijska tehnologija za obavljanje poslova,
- revizijski odbor mora biti aktivno uključen u djelovanje interne revizije, a ne samo pasivno postojati, mora pratiti rad interne revizije, radne prakse i metodologije moraju biti učinkovite bez ikakvih opravdanja,
- revizijski odbor mora obavljati svoju funkciju i aktivno poticati suradnju interne revizije i menadžmenta i pratiti da menadžment provodi date preporuke,
- revizorski odbor, pored poticanja suradnje između interne revizije i menadžmenta, mora aktivno poticati suradnju između interne i eksterne revizije, bez iznimke i opiranja.

## ZAKLJUČAK

Razvoj interne revizije, kao posebnog vida kontrole koja se izvodi u poduzeću, uvjetovan je razvojem modernog poduzetništva. Javna poduzeća internu reviziju uspostavljaju prema Zakonu o javnim poduzećima Federacije Bosne i Hercegovine, uz primjenu Zakona o internoj reviziji u javnom sektoru Federacije Bosne i Hercegovine. Suradnja interne i eksterne revizije trebala bi pomoći upravi cjelovitim prikazom poslovanja poduzeća i rizika, a uz to eliminirati dvostruko obavljanje procesa interne i eksterne revizije. Kvaliteta rada interne revizije ima utjecaj na vrstu, opseg i vremenski raspored postupaka koje provodi eksterni revizor u procesu revizije financijskih izvještaja.

Iz provedenog istraživanja može se zaključiti da interna revizija ima veliku ulogu kao pomoć i podrška eksternoj reviziji, u reviziji financijskih izvještaja javnih poduzeća FBiH. Ako je adekvatno uspostavljena funkcija interne revizije u javnim poduzećima, može uveliko utjecati na smanjenje obima posla eksterne revizije, doprinijeti povećanju istinitosti i objektivnosti iskaza u financijskim izvještajima u javnim poduzećima i stvoriti dodatnu vrijednost u javnim poduzećima. Hipoteza postavljena u ovom radu: Adekvatno uspostavljen sustav interne revizije u javnom poduzeću isključuje obavljanje istih procesa od strane eksternih revizora je dokazana. Ovaj rad je ispunio svoju svrhu i cilj.

**LITERATURA:**

- [1] Andrić. M., Krsmanović, B., Jakšić, D., (2009.) Revizija-teorija i praksa, V izmijenjeno izdanje, Ekonomski fakultet Subotica,
- [2] Isaković, I., Iskaović-Dražić, L.,(2017), Uspostavljanje i razvoj interne revizije, REC,Sarajevo
- [3] Priručnik za internu reviziju, dostupan na [www.mft.gov.ba](http://www.mft.gov.ba)
- [4] Etički kodeks, dostupan na <https://na.theiia.org/standards-guidance/Public%20Documents/Code%20of%20Ethics%20Bosnian.pdf>,
- [5] Stanišić, M., (2015.), Različite uloge i odgovornosti interne i eksterne revizije, Finz-Međunarodna naučna konferencija Univerziteta Singidunum, Beograd,
- [6] Škandro, S.,(2016): Uloga interne revizije u otkrivanju pogrešaka i prevara u preduzeću, Fircon Mostar, časopis Financijski propisi i praksa, 04/16,
- [7] Škandro, S., (2020): Savremena Revizija, Bugojno
- [8] Zakon o internoj reviziji institucija Bosne i Hercegovine (Sl. glasnik BiH br. 27/08)

## UPRAVLJANJE LJUDSKIM RESURSIMA U JAVNIM NABAVKAMA U FUNKCIJI SPREČAVANJA PREVARA I KORUPTIVNIH RADNJI

Marko Špiler<sup>1</sup>

Stefan Milojević<sup>2</sup>

Jovan Travica<sup>3</sup>

### SAŽETAK

*Javne nabavke predstavljaju oblast visokog rizika kada su u pitanju prevarne i koruptivne radnje. Problem nastanka prevara i koruptivnih praksi je, do sada, uglavnom posmatran kroz prizmu makro i mikro nivoa i sagledavanjem gubitaka posmatrajući ekonomiju neke zemlje. Nijedna organizacija nije na njih imuna, kada su u pitanju nabavke, a posledice, kako reputacione, tako i finansijske, mogu biti ogromne. Stoga, od velikog je značaja razmotriti činioce koji se mogu identifikovati kao ključni, da se pojedinci usmere na prevaru i korupciju. Članak ima za cilj da razmotri faktore koji izazivaju pojedince da počine prevarne i koruptivne radnje, posebno u domenu javnih nabavki. Tema je od značaja za regulatore, menadžere u odeljenju za ljudske resurse, ali i sva lica zainteresovana za tretiranu problematiku.*

**Ključne reči:** *ljudski resursi, javne nabavke, prevare, koruptivne radnje, prevencija*

---

<sup>1</sup> Marko Špiler, Fakultet organizacionih nauka, Univerzitet u Beogradu, Jove Ilića 154, 11000 Beograd (mspiller@gmail.com)

<sup>2</sup> M sc, CFE, Stefan Milojević, Fakultet za finansije, bankarstvo i reviziju, Alfa univerzitet, 11000 Beograd, Srbija (aviation.adviser@gmail.com)

<sup>3</sup> M sc Jovan Travica, Poslovni fakultet, Univerzitet Singidunum, 11000, Beograd, Srbija (jtravica@singidunum.ac.rs)

## HUMAN RESOURCES MANAGEMENT IN PUBLIC PROCUREMENT IN THE FUNCTION OF FRAUD AND CORRUPTION PREVENTION

### **ABSTRACT**

*Public procurement is an area of high risk when it comes to fraudulent and corrupt practices. The problem of fraud and corrupt practices has so far been mainly viewed through the prism of the macro and micro levels and by viewing the losses while observing a country's economy. No organization is immune to them when it comes to procurement, and the consequences, both reputational and financial, can be huge. Therefore, it is of great importance to consider the factors that can be identified as crucial, to target individuals to fraud and corruption. The article aims to consider the factors that cause individuals to commit fraudulent and corrupt actions, especially in the field of public procurement. The results of the research can be important for regulators, managers in the human resources department, but also for all persons interested in the issues treated.*

**Keywords:** *human resources, public procurement, fraud, corrupt practices, factors, prevention*

### **UVOD**

Prevarne radnje su najozbiljnije pitanje sa kojim se suočavaju preduzeća ili javni sektor u mnogim zemljama. Posebno veliku zabrinutost izaziva zloupotreba imovine. Prevare se mogu klasifikovati u tri osnovne kategorije, naime, protivpravno prisvajanje (otuđenje, zloupotreba) imovine, korupcija i prevarno finansijsko izveštavanje. Među ovim kategorijama, otuđenje imovine je najčešća prevarna aktivnost, čak učestvuje u 86% slučajeva (ACFE, 2020. p. 9). Prevara dovodi, ne samo do finansijskih gubitaka, već i do gubitka reputacije (Peicheva, 2012, p. 108).

Finansijski izveštaji predstavljaju krajnji proizvod računovodstvenog procesa i odslikavaju rad menadžera koji upravljaju poslovanjem (Mitrović & Milašinović, 2019). Od posebnog su značaja za različite grupe korisnika, jer obezbeđuju informacije o poziciji i rezultatima poslovanja, a pripremaju ih pravna lica koja vrše finansijske transakcije (Knežević, 2019).

Prevarno finansijsko izveštavanje, iako najmanje po zastupljenosti, predstavlja najskuplju kategoriju prevara.

Javne nabavke se odnose na sve vrste nabavki javnih dobara i usluga, od vojnih aviona, do motornih vozila. One su oblast visokog rizika za prevare (korupciju) (Tanjević & Špiler, 2016). Obim i složenost aktivnosti nabavke, nejasnoća oko tržišne vrednosti za posebne stavke, prostor za političko diskreciono pravo vlade i međuzavisnost među političkim, birokratskim i poslovnim akterima, čine javne nabavke ključnim mestom za korupciju (Havkins *et al.*, 2011; Rose-Ackerman & Palifka, 2016). Korupcija vezana za javne nabavke može da bude politička i birokratska (Soreide, 2002).

Prevara u nabavci i korupcija povezana sa njom ostavljaju neke prepoznatljive dokaze (u formi dokumentacije). To se primećuje u obliku (Singh, 1999, p. 185):

- velikog broja hitnih ugovora i naloga dodeljenih jednom dobavljaču koji nisu stavljeni na tender;
- velika učestalost podele naloga;
- velika učestalost naknada za popravke ili potraživanja po osnovu garancije vezanih za određenog dobavljača;
- raspisivanje tendera izmišljenih kompanija ili podružnica koncerna istog dobavljača.

Funkcija upravljanja treba da pokriva finansijske i nefinansijske aspekte organizacije kako bi osigurala valjanost, usklađenost sa utvrđenim zakonima i sigurnost svih sredstava i poslovanja, a ujedno i sprečile prevarne radnje (korupcija); (Mayo, 2006). Odeljenje za ljudske resurse ima veoma važnu ulogu u sprečavanju prevarnih radnji kroz adekvatan odabir zaposlenih koji neće biti lica koja su sklona činjenju prevarnih radnji.

### **UPRAVLJANJE LJUDSKIM RESURSIMA I RIZIK OD NASTANKA PREVARA U JAVNIM NABAVKAMA**

Sistem upravljanja ljudskim resursima, radno okruženje i stanje rada su promenjeni protokom vremena, kako je prvo započeto (Hassan, 2015). Na ovaj postupak u značajnoj meri je uticao razvoj informacionih tehnologija. Za unapređenje procesa upravljanja ljudskim resursima u aktivnostima regrutovanja i selekcije kandidata koriste se razni modeli. Jedan od njih je xRM model koji je zasnovan na softverskom paketu SuiteCRM, a čijom se primenom očekuje da

proces komunikacije u toku procesa regrutovanja i selekcije kandidata bude efikasniji. Proces zapošljavanja može varirati u složenosti i stepenu poteškoća, u zavisnosti od definisanih ciljeva zapošljavanja, s jedne strane, kao i selektovanih izvora zapošljavanja, s druge strane (Breugh & Starke, 2000). Poslodavac može da koristi e-zapošljavanje, za šta bi trebalo da ima odgovarajuću strategiju. Ona bi trebalo da pomogne poslodavcu da pronade pravog kandidata za popunjavanje određenog radnog mesta.

Ciklus upravljanja ljudskim resursima se posmatra kao skup poslovnih aktivnosti i njima srodnih aktivnosti koje se odnose na obradu podataka koji su povezani sa efikasnim upravljanjem radnom snagom zaposlenih, a u okviru njih se ističu sledeći (Romenei, 2012):

- 1) Prijem i zapošljavanje novih radnika;
- 2) Obuka;
- 3) Dodela posla;
- 4) Kompenzacija;
- 5) Vrednovanje učinka;
- 6) Otpuštanje zaposlenih, usled dobrovoljnog ili nenamernog raskida ugovora.

Često se pominje tzv. “trougao prevare” koji je bio jedan od prvih modela prevare koji je našao svoje mesto u literaturi i praksi (Vukadinović, 2018). On je strukturisan iz tri elementa prevare: motiva, racionalizacije i mogućnosti. Da bi se podržala prevencija prevara, kompanije mogu eliminisati mogućnosti za ove elemente ukoliko implementiraju sisteme internih kontrola. Javne nabavke su visoko rizično područje za prevare (korupciju), posebno u vladinim institucijama. Ne može se poreći da će situacioni faktor (pritisak i prilika) imati interakciju sa psihološkim aspektima (racionalizacija) i individualnom sposobnošću da uputi pojedince na prevaru (Rustiarini *et al.*, 2019). Prevarne radnje nastaju kao rezultat neslaganja između opšteprihvaćenih vrednosti ambicija i dostignuća, i nemogućnosti njihovog ostvarivanja i dostupnosti odgovarajućih nelegitimnih sredstava (Belkaoui *et al.*, 2000).

Zbog nastalih gubitaka u poslovanju kompanije, kako menadžeri, tako i zaposleni, mogu postati stubovi pritiska trougla prevara, povećavajući postojeći rizik od prevare u organizaciji. Pored toga, priliku za nastanak prevare inicira i brzina promena zakonodavnog i informacionog okruženja. Procena rizika od prevara u ljudskim resursima je relativno

laka u smislu mogućnosti i pritisaka (stil upravljanja identifikacijom), ali kada je u pitanju nivo morala pojedinca, stvari postaju komplikovane (Sabau, 2013). Prevara u javnim nabavkama je kompleksan problem koji može nastati u bilo kojoj od faza procesa nabavke robe ili usluge. Prevarna radnja ima svoje ishodište u fazi planiranja, pa sve do procesa budžetiranja (Rustiarini *et al.*, 2019, 952). Moguće je kontrolisati i sprečiti prevare i korupciju kroz dobro upravljanje. Konačno, upravljanje je sistem kojim se naručioci usmeravaju i kontrolišu (Khan, 2018).

Palguta & Pertold (2017) su razmatrali dokaze o tome kako politike koje stvaraju mogućnosti za izbegavanje otvorene konkurencije u nabavkama dovode do manipulacije vrednostima nabavki, koristeći reformu politike u kojoj su javna tela dobila autonomiju da unapred odaberu potencijalne dobavljače ispod nivoa definisanih diskrecionih pragova. Naglašavaju da se manipulacija otkriva gomilanjem malih nabavki „ispod praga“ u građevinskim radovima i uslugama, a u manjoj meri i materijalnim dobrima (robama); (Palguta & Pertold, 2014).

Upravljanje ljudskim resursima utiče na kompetencije, ponašanja zaposlenih i performanse koje organizacija ostvaruje, a one mogu da budu nefinansijskog i finansijskog karaktera. Odeljenje za ljudske resurse treba da identifikuje strategiju u tri pravca: (1) da spreči prevarne radnje (preventivno dejstvo), (2) da otkrije prevarne radnje i (3) da preduzme odgovarajuće aktivnosti kada se utvrde počinioci prevarnih radnji. Često se može čuti mišljenje da je zapošljavanje možda najkritičniji proces upravljanja ljudskim resursima. Činjenica je da priroda usvojene strategije zapošljavanja često određuje vrstu radnika koje će kompanija imati, što dalje utiče na organizacione performanse ili produktivnost, a pored toga i na sprečavanje zloupotreba.

## **ULOGA INTERNE REVIZIJE U SPREČAVANJU I OTKRIVANJU PREVARNIH RADNJI U ORGANIZACIJAMA**

Poštovanjem pravila koja se odnose na integritet i transparentnost u oblasti javnih nabavki, dolazi do pozitivnih uticaja na proces borbe protiv korupcije. Integritet i transparentnost sistema javnih nabavki, obuhvatajući pristup informacijama i etici o nabavkama, treba da osiguraju njegovo pravilno funkcionisanje kako bi se izbegle nepravilnosti u postupcima i praksi

nabavki (Tas, 2021).

Ne treba zanemariti činjenicu da je kontrola moćan upravljački alat. Interna revizija je usmerena na proučavanje strukture interne kontrole i evaluaciju efikasnosti različitih aspekata poslovanja preduzeća, i ona pomaže organizaciji u realizaciji ciljeva i unapređenju efektivnosti procesa upravljanja rizikom, i kontrole. Od interne revizije se očekuje povećanje vrednosti poslovnih aktivnosti organizacije i nadgledanje interne kontrole. Uobičajeno je da je odgovornost za rešavanje pitanja povezanih s prevarama raspoređena na različite delove organizacija. Sistemi interne kontrole su ključni faktor koji osigurava da proces javnih nabavki bude efikasan i efektivan.

Odeljenje za ljudske resurse uvek je igralo značajnu ulogu u internoj kontroli, tako što će se promišljeno vršiti odabir potencijalnih radnika. U ovom kontekstu se čini važnim naglasiti da je Sarbejs-Okslijev zakon uticao na jačanje uloge ovog odeljenja na razne načine (SOX, 2002). Ovo je zakon o zaštiti investitora poboljšanjem tačnosti i pouzdanosti objavljivanja podataka o preduzećima, u skladu sa zakonima o hartijama od vrednosti i u druge svrhe. Tako, prema pomenutom zakonu, kompanija mora da čuva beleške o kvalifikacijama i stručnoj spremi radnika, radi obezbeđivanja sigurnosti da radnici u svakom trenutku ispunjavaju konkretne uslove za obavljanje određenog posla. Pored toga, za realizaciju adekvatnog nadgledanja i razgraničenja dužnosti među zaposlenima, od kompanija se očekuje da izrađuju i prate grafikon organizacije kojim su prezentovani ljudski resursi. Poznat je slučaj u inostranoj praksi, da kada je jedna velika kompanija uradila sve prethodno navedeno, utvrđeno je da se 35 % zaposlenih lica nikome ne prijavljuju („ne podnose nikom račun”), a da se 19 % zaposlenih lica javljaju jedni drugima (Knežević, 2019).

## ZAKLJUČAK

Ne postoje organizacije, niti u privatnom, niti u javnom sektoru, koje su imune na prevarne radnje. Razlika je samo u tome da li su prevare učestale i koji su tipovi prevara nastali u njima. Otkrivanje prevara nije lak zadatak. Prevare su sve sofisticiranije, te ih je teže otkriti. Javni sektor je najranjiviji na prevare. Današnje kompanije uspevaju da se održe u poslovanju zahvaljujući kadrovima koji vešto izražavaju i realizuju poslovnu strategiju koja obezbeđuje održivo poslovanje u dugom roku. Upravljanje ljudskim resursima u novije vreme

sve više dobija na značaju kao pitanje od strateškog značaja za održive performanse organizacije, a u sklopu toga, u uspešnom upravljanju rizikom od nastanka prevarnih radnji (korupcije).

Prakse upravljanja ljudskim resursima utiču na ukupne performanse organizacija. Jedna od važnih uloga koju odeljenje ljudskih resursa ima, jeste efikasno upravljanje rizikom od nastanka prevarnih radnji (korupcije). Takođe, interna revizija i interna kontrola predstavljaju stubove oslonca menadžmenta da se po pitanju prevarnih radnji (korupcije) reaguje preventivno, te da se potencijalni počinioci prevarnih radnji na vreme odvrate od ovog čina.

## LITERATURA

- [1.] Belkaoui, A., Riahi, P. and Ronald, D. (2000). Understanding fraud in the accounting environment, *Managerial Finance*, 26(11), 36-37. ISSN: 0307-4358 33.
- [2.] Breaugh, J. A. & Starke, M. (2000). Research on employee recruitment: so many studies, so many remaining questions. *Journal of Management*, 26(3), 405-434.
- [3.] Hassan, C.S. (2015). The Necessities of HR practices in RMG Sector of Bangladesh. MPRA Paper 64805, Germany: University Library of Munich.
- [4.] Hawkins, T.G., Gravier, M.J. and Powley, E.H. (2011). Public versus private sector procurement ethics and strategy: what each sector can learn from the other". *Journal of Business Ethics*, 103(4), 567–586.
- [5.] Khan, N. (2018). How It Is Controlled: Risks to Procurement and Their Mitigation: Public Procurement Fundamentals. Emerald Publishing Limited, Bingley, pp. 73- 83. <https://doi.org/10.1108/978-1-78754-605-920181005>.
- [6.] Knežević, S. (2019). *Finansijsko izveštavanje*. Beograd: samostalno izdanje autora.
- [7.] Mayo E. (2006). An analysis of problems encountered by auditors of small, medium and micro enterprises in Botswana, *The SA Journal of Accounting Research*. 14 (1), 35-78.
- [8.] Mitrović, A. & Knežević, S. (2020). *Računovodstvo: Vrnjačka Banja: Univerzitet u Kragujevcu, Fakultet za hotelijerstvo i turizam u Vrnjačkoj Banji*.
- [9.] Mitrović, A., & Milašinović, M. (2019). Financial report as sources of financial information for the purposes of financial report analyse. Scientific Conference Accounting and audit in theory and practice, May 25, 2019, Banja Luka College, Banja

- Luka, Republika Srpska, pp. 9-21.
- [10.] Palguta, J., & Pertold, F. (2014). Corruption and Manipulation of Public Procurement: Evidence from the Introduction of Discretionary Thresholds CERGE-EI.
- [11.] Palguta, J., & Pertold, F. (2017). Manipulation of Procurement Contracts: Evidence from the Introduction of Discretionary Thresholds. *American Economic Journal: Economic Policy*, 9(2), 293– 315. doi:10.1257/pol.20150511.
- [12.] Peicheva, M. (2012). The Role of the Human Resource Department in Fraud Prevention. *Economic Alternatives*, University of National and World Economy, Sofia, Bulgaria, issue 2, pages 107-112, April.
- [13.] Romeney, B., J. Steinbart, 2012. *Accounting information systems (9th ed.)*: Prentice Hall Business Publishing.
- [14.] Rose-Ackerman, S. & Palifka, B.J. (2016). *Corruption and Government: Causes, Consequences, and Reform*. New York: Cambridge University Press.
- [15.] Rustiarini, N.W., T., S., Nurkholis, N. and Andayani, W. (2019). Why people commit public procurement fraud? The fraud diamond view. *Journal of Public Procurement*, 19(4), 345- 362, <https://doi.org/10.1108/JOPP-02-2019-0012>.
- [16.] Sabau, E.M. (2013). Fraud Risk Management – Human Rationalization Assessment. *Business Excellence and Management*. 3(1), 41-56.
- [17.] Singh, B. (1999). India: Procurement Frauds. *Journal of Financial Crime*, 7(2), 183-185.
- [18.] Soreide, D. (2002). Corruption in public procurement Causes, consequences and cures, Report R 2002: 1, Chr. Michelsen Institute Development Studies and Human Rights, ISSN 0805-505X.
- [19.] Tanjević, M., Špiler, M. (2016). Ključni rizici za korupciju u javnim nabavkama i protivmere u pravnom okviru Republike Srbije. *Bezbednost*, 58(2) 131-150.
- [20.] Tas, B. (2021). Detecting authorities that manipulate public procurement, *EUI RSCAS*; 2019/17; *Global Governance Programme* - 338, *Global Economics*, DOI:10.21203/rs.3.rs- 144691/v1.
- [21.] The 2020 Report to the Nations, Global Study on occupational fraud and abuse, raspoloživo na: [www.acfe](http://www.acfe), pristupljeno 2.3.2021.
- [22.] The Sarbanes–Oxley Act of 2002 (SOX), USA.
- [23.] Vukadinović, P. (2018). Modifikacije trougla prevare - novi modeli. *Revizor*, 21(83), 7-19.

*Stručni rad***USPOREDBA UČINAKA PRIMJENE HSFI-a I MSFI-a ZA MSP NA FINANCIJSKO  
IZVJEŠTAVANJE MALIH I SREDNJIH PODUZEĆA****Slobodan Stojanović<sup>1</sup>****SAŽETAK**

*Suvremeni ekonomski trendovi zahtijevaju računovodstveni okvir koji će osigurati usporedivo i pouzdano financijsko izvještavanje. Usporedivi financijski izvještaji imperativ su, kako za velika poduzeća koja su aktivna na međunarodnim tržištima kapitala, tako i za mala i srednja poduzeća koja u sve većem broju, također, posluju izvan svojih državnih granica. Regulacija financijskog izvještavanja MSP-a u nadležnosti je regulatornih tijela nacionalnih država. Pojedine države odlučile su kreirati nacionalne računovodstvene standarde za MSP poput Republike Hrvatske koja je 2008. godine propisala primjenu Hrvatskih standarda financijskog izvještavanja (HSFI). Druge države odlučuju se za primjenu Međunarodnog standarda financijskog izvještavanja za mala i srednja poduzeća (MSFI za MSP), kojeg je 2009. godine usvojio Odbor za međunarodne računovodstvene standarde (IASB). Stoga je temeljni cilj ovoga rada dati kratak prikaz računovodstvenog i zakonodavnog okvira financijskog izvještavanja u Republici Hrvatskog s obzirom na računovodstvene standarde, usporediti sličnosti i razlike u konceptualnom i sadržajnom smislu u primjeni HSFI-a i MSFI-a za MSP, te ukazati na utjecaj primjene standarda na financijsko izvještavanje malih i srednjih poduzeća.*

**Ključne riječi:** *financijsko izvještavanje, računovodstveni standardi, HSFI, MSFI za MSP*

---

<sup>1</sup> dr. sc. Slobodan Stojanović, prof. v. š. – Veleučilište “Lavoslav Ružička” u Vukovaru, Županijska 50, 32000 Vukovar, Hrvatska (e-mail: stojanovic@vevu.hr)

## COMPARISON OF THE EFFECTS OF THE APPLICATION OF HSFI AND IFRS FOR SMEs ON THE FINANCIAL REPORTING OF SMALL AND MEDIUM ENTERPRISES

### **ABSTRACT**

*Modern economic trends require an accounting framework that will ensure comparative and reliable financial reporting. Comparative financial statements are imperative for both large companies that are active in international capital markets as well as for SMEs, which in a growing number also operate outside their national borders. The regulation of SME's financial reporting is under the jurisdiction of the regulatory authorities of the nation states. Some countries have decided to create national accounting standards for SMEs, such as the Republic of Croatia, which in 2008 prescribed the application of the Croatian Financial Reporting Standards (HSFI). Other countries decided to apply the International Financial Reporting Standard for Small and Medium-sized Enterprises (IFRS for SMEs), that have been adopted in 2009 by the International Accounting Standards Board (IASB). Therefore, the main objective of this paper is to give a brief overview of the accounting and legislative framework of financial reporting in the Republic of Croatia with regard to accounting standards, to compare similarities and differences in conceptual and substantive sense in the application of HSFI and IFRS for SMEs as well as to indicate the impact of the application of standards on the financial reporting of small and medium-sized enterprises.*

**Keywords:** *financial reporting, accounting standards, HSFI, IFRS for SMEs*

### **UVOD**

Usporedivost i pouzdanost financijskih izvještaja opće namjene predstavljaju temeljne zahtjeve koje treba osigurati važeći računovodstveni i zakonski okvir. Financijski izvještaji trebaju istinito i fer prezentirati financijski položaj, financijsku uspješnost i novčane tokove poduzetnika. Navedene značajke financijskih izvještaja osiguravaju se primjenom odgovarajućih međunarodnih i nacionalnih računovodstvenih standarda. Velika i listajuća poduzeća u pravilu su obveznici primjene međunarodnih standarda (MRS/MSFI), dok je regulacija financijskog izvještavanja malih i srednjih poduzeća uobičajeno u nadležnosti regulatornih tijela nacionalnih država. Tako pojedine države primjenjuju vlastito razvijene nacionalne računovodstvene standarde za mala i srednja

poduzeća, primjerice Hrvatski standardi financijskog izvještavanja (HSFI) u Hrvatskoj, dok se druge države odlučuju za primjenu Međunarodnog standarda financijskog izvještavanja za mala i srednja poduzeća (MSFI za MSP), koji je razvijen od strane IASB-a. Stoga je temeljni cilj rada dati prikaz računovodstvenog i zakonodavnog okvira financijskog izvještavanja u Republici Hrvatskoj, s obzirom na računovodstvene standarde, usporediti konceptualne i sadržajne sličnosti i razlike između HSFI-a i MSFI za MSP, te ukazati na utjecaj primjene navedenih standarda na izvještavanje malih i srednjih poduzeća.

### **RAČUNOVODSTVENO ODREĐENJE MALIH I SREDNJIH PODUZEĆA**

Uloga malih i srednjih poduzeća (MSP) ključna je u svakom gospodarstvu, jer ona predstavljaju izvor novih radnih mjesta, potiču inovacije i gospodarski rast, te doprinose osiguranju društvene stabilnosti [1]. Prema podacima u godišnjem izvješću o MSP-ovima u Europskoj uniji, MSP-ovi su u 2020. godini činili 99,8 % (22,53 mil.) svih poduzeća u EU-27, zapošljavali su 65 % (82,43 mil.) ukupno zaposlenih, te su ostvarili 53 % (3.338 mlrd. eura) ukupno ostvarene dodane vrijednosti svih poduzeća [2].

U računovodstvenom smislu, razvrstavanje poduzetnika u Republici Hrvatskoj definirano je Zakonom o računovodstvu [3]. U skladu s navedenim zakonom, poduzetnici se u svrhu sastavljanja i prezentiranja financijskih izvještaja opće namjene razvrstavaju na (1) mikro, (2) male, (3) srednje i (4) velike poduzetnike, ovisno o pokazateljima koji se utvrđuju na zadnji dan poslovne godine koja prethodi poslovnoj godini za koju se sastavljaju financijski izvještaji. U razvrstavanju se koriste tri pokazatelja: (1) iznos ukupne aktive, (2) iznos ostvarenih prihoda i (3) prosječan broj radnika tijekom poslovne godine.

Također, na temelju istih pokazatelja na konsolidiranoj osnovi, utvrđenih na zadnji dan poslovne godine koja prethodi poslovnoj godini za koju se sastavljaju godišnji konsolidirani financijski izvještaji, provodi se razvrstavanje grupa poduzetnika na (1) male, (2) srednje i (3) velike grupe, pri čemu grupu poduzetnika čini matično društvo i ovisna društva (tzv. društva kćeri) koja matično društvo kontrolira. Poduzetnik ili grupa poduzetnika pripada određenoj skupini ukoliko ne prelazi dva od tri granična pokazatelja za mikro, male i srednje poduzetnike, odnosno u slučaju velikih poduzetnika ako prelazi dva od tri pokazatelja za srednje poduzetnike. Razvrstavanje poduzetnika i vrijednosti graničnih pokazatelja prema Zakonu o računovodstvu prikazani su u Tablici 1.

Tablica 1. Razvrstavanje poduzetnika u Republici Hrvatskoj prema Zakonu o računovodstvu

Poduzetnik / Grupa poduzetnika	Prosječan broj zaposlenih	Ukupna aktiva	Godišnji prihod
Mikro <sup>a)</sup>	10	2.600.000 kn	5.200.000 kn
Mali / Mala <sup>a)</sup>	50	30.000.000 kn	60.000.000 kn
Srednji / Srednja <sup>a)</sup>	250	150.000.000 kn	300.000.000 kn
Veliki / Velika <sup>b)</sup>	250	150.000.000 kn	300.000.000 kn

<sup>a)</sup> Pripada skupini ako ne prelazi dva od tri granična pokazatelja.

<sup>b)</sup> Pripada skupini ako prelazi najmanje dva od tri granična pokazatelja.

Izvor: Zakon o računovodstvu, Narodne novine br. 78/15, 134/15, 120/16, 116/18, 42/20, 47/20.

Osim navedenih kriterija za razvrstavanje poduzetnika, u zakonu se utvrđuje kako skupini velikih poduzetnika pripadaju sva trgovačka društva koja djeluju u financijskom sektoru (npr. banke, stambene štedionice, leasing i faktoring društva, razni investicijski fondovi i društva, burze i dr.), te tzv. subjekti od javnog interesa čiji su vrijednosni papiri kotirani na uređenim tržištima kapitala u EU-i ili su od posebnog interesa za Republiku Hrvatsku, te zapošljavaju prosječno više od 5.000 zaposlenika ili imaju aktivu veću od 5 mlrd. kuna na zadnji dan poslovne godine.

Razvrstavanje poduzetnika prema veličini značajno je s obzirom na obvezu primjene odgovarajućih računovodstvenih standarda (nacionalni ili međunarodni standardi), te sastavljanja i prezentiranja financijskih izvještaja. Ovisno o razvrstavanju pojedinog poduzetnika ili grupe poduzetnika, u zakonu se utvrđuje koju vrstu financijskih i ostalih (nefinancijskih) izvještaja poduzetnik mora sastavljati i prezentirati za svaku poslovnu godinu sukladno odgovarajućim računovodstvenim standardima i drugim propisima. Tako primjerice u Hrvatskoj mikro i mali poduzetnici sastavljaju samo bilancu, račun dobiti i gubitka, te bilješke, dok srednja poduzeća dodatno sastavljaju izvještaj o novčanim tokovima i izvještaj o promjenama kapitala. Sve kategorije poduzeća dužne su prikupljati podatke i sastavljati knjigovodstvene isprave, voditi poslovne knjige i sastavljati financijske izvještaje sukladno Zakonu o računovodstvu, te poštovati standarde financijskog izvještavanja i temeljna načela urednog knjigovodstva. Mikro, mala i srednja poduzeća primjenjuju Hrvatske standarde financijskog izvještavanja (HSFI), a velika poduzeća Međunarodne standarde financijskog izvještavanja (MSFI).

Na razini EU, također je propisana računovodstvena regulativa za različite vrste poslovnih subjekata. Tako primjerice sva poduzeća čiji vrijednosni papiri kotiraju na tržištima kapitala, obvezna su sastavljati i prezentirati financijske izvještaje opće namjene u skladu s Međunarodnim

računovodstvenim standardima (MRS), odnosno Međunarodnim standardima financijskog izvještavanja (MSFI) kako je regulirano Uredbom (EZ) br. 1606/2002 Europskog parlamenta i vijeća od 19. srpnja 2002. o primjeni međunarodnih računovodstvenih standarda [4]. Osim navedenog, za sva trgovačka društva s ograničenom odgovornošću obvezna je primjena tzv. računovodstvenih direktiva (4. i 7. Direktiva), odnosno Direktive 2013/34/EU Europskog parlamenta i vijeća od 26. lipnja 2013. o godišnjim financijskim izvještajima, konsolidiranim financijskim izvještajima i povezanim izvješćima za određene vrste poduzeća, o izmjeni Direktive 2006/43/EZ Europskog parlamenta i Vijeća i o stavljanju izvan snage direktiva Vijeća 78/660/EEZ i 83/349/EEZ [5] koja je zamijenila 4. i 7. Direktivu. Države članice EU obvezne su preuzeti u svoja nacionalna zakonodavstva zahtjeve navedene računovodstvene regulative, te ih primjenjivati u dijelu financijskog izvještavanja što u konačnici podrazumijeva donošenje nacionalnih računovodstvenih standarda. Direktiva 2013/34/EU dopušta mogućnost pojednostavljenog postupka financijskog izvještavanja za mala i srednja poduzeća, te brojna izuzeća za mikro poduzeća. Podjela poduzeća prema veličini (odnosno kategorije poduzeća i grupa) za potrebe primjene Direktive 2013/34/EU u smislu financijskog izvještavanja i drugih računovodstvenih zahtjeva prikazana je u Tablici 2. Poduzeće pripada u određenu kategoriju ako na datum bilance ne prelazi granične vrijednosti najmanje dva od tri kriterija, odnosno u slučaju velikog poduzeća ako prelazi granične vrijednosti najmanje dva od tri kriterija za srednja poduzeća.

Tablica 2. Kategorije poduzeća i grupa sukladno Direktivi 2013/34/EU

Kriteriji	Mikro	Mali	Srednji
Ukupna godišnja bilanca	≤ 350.000 €	≤ 6.000.000 €	≤ 20.000.000 €
Godišnji promet	≤ 700.000 €	≤ 12.000.000 €	≤ 40.000.000 €
Broj zaposlenika tijekom financijske godine	≤ 10	≤ 50	≤ 250

Izvor: izrada autora prema Direktivi 2013/34/EU, dostupno na [https://ec.europa.eu/info/law/accounting-rules-directive-2013-34-eu/implementation/guidance-implementation-and-interpretation-law\\_en#thresholds-defining-micro-small-and-medium-sized-companies](https://ec.europa.eu/info/law/accounting-rules-directive-2013-34-eu/implementation/guidance-implementation-and-interpretation-law_en#thresholds-defining-micro-small-and-medium-sized-companies) (12. 9. 2021.)

Međutim, za poduzeća koja nisu obuhvaćena spomenutim propisima ne postoji zajednička računovodstvena regulativa na razini EU, te su države članice slobodne samostalno kreirati i primjenjivati nacionalne propise što negativno utječe na usporedivost financijskih izvještaja i harmonizaciju računovodstvenih propisa. Raspoloživi podaci za 2007. godinu pokazuju kako većina poduzeća koja pripadaju skupini malih, srednjih i mikro poduzeća (riječ je o 64,4 % svih poduzeća) nije obuhvaćena računovodstvenom regulativom na razini EU (npr. poduzeća u

osobnom vlasništvu s neograničenom odgovornošću čine 54 % poduzeća, dok poduzeća u osobnom vlasništvu s ograničenom odgovornošću i partnerstva s neograničenom odgovornošću, asocijacije i kooperative čine 11 % poduzeća) [6].

### **OSNOVNA OBILJEŽJA MSFI ZA MSP (IFRS for SMEs)**

Međunarodni standard financijskog izvještavanja za mala i srednja poduzeća – MSFI za MSP (eng. International Financial Reporting Standard for Small and Medium-sized Enterprises – IFRS for SMEs) [7] usvojeni su 2009. godine od strane Međunarodnog odbora za računovodstvene standarde (eng. International Accounting Standard Board – IASB) kao odgovor na brojne kritike i nedostatke u primjeni cjelovitih MSFI-a u slučaju MSP-a. Standardi su rezultat višegodišnjeg razvojnog procesa koji je uključivao konzultativne aktivnosti s brojnim MSP-ima.

Cilj izrade MSFI za MSP bio je izrada okvira za harmoniziranje financijskog izvještavanja, odnosno okvira za sastavljanje i prezentiranje usporedivih financijskih izvještaja MSP-a namijenjenih vanjskim korisnicima. Revidirani MSFI za MSP objavljen je 2015. godine nakon trogodišnjeg razdoblja izmjena i dopuna, a stupio je na snagu 1. siječnja 2017. godine. U ovom trenutku standardi prolaze kroz drugi proces revidiranja, te su posljednji javno dostupni prijedlozi izmjena i dopuna objavljeni u rujnu 2021. godine [8].

MSFI za MSP je nastao na temelju cjelovitih MSFI-a uz korištenje brojnih modifikacija i pojednostavljenja, vodeći računa o potrebama vanjskih korisnika te analizi troškova i koristi pri izradi financijskih izvještaja. Osnovna pojednostavljenja u odnosu na cjelovite MSFI su sljedeća: (1) izostavljene su teme koje nisu relevantne za poslovanje MSP-a (npr. zarada po dionici, izvještavanje po segmentima, izvještavanje za razdoblja tijekom godine), (2) nije dozvoljena mogućnost korištenja pojedinih računovodstvenih politika iz cjelovitih MSFI, te su uvedene pojednostavljene metode za MSP-e, (3) pojednostavljeni su brojni principi za priznavanje i mjerenje pojedinih računovodstvenih kategorija (npr. amortizacija goodwilla, priznavanje troškova posudbe i razvoja kao rashoda, modeli troškova za pridružene subjekte i zajedničke pothvate), (4) značajno je smanjen broj zahtjeva za objavljivanjem (oko 90 %) i (5) u pisanju standarda korišten je jednostavan engleski jezik u cilju lakšeg razumijevanja i prijevoda na druge jezike [9]. U cilju

dodatnog smanjenja opterećenja za MSP-ove, dopuštena je revizija i promjena standarda u minimalno trogodišnjim razdobljima.

MSFI za MSP je strukturiran u 35 odjeljaka i dva priloga koji čine sastavni dio standarda (Prilog A. Datum stupanja na snagu i prijelaz i Prilog B. Rječnik pojmova). Također, sastavni dio standarda su Predgovor i Usporedna (derivacijska) tablica te dodatna dva zasebna dokumenta (1) Osnova za zaključivanje i (2) Vodič za implementaciju kojeg čine ilustrativni financijski izvještaji i tablica zahtjeva za prezentiranje i objavljivanje u skladu sa standardom (navedeni dokumenti nadopunjuju i detaljno objašnjavaju primjenu standarda).

Mala i srednja poduzeća se standardom definiraju kao poslovni subjekti koji (a) nemaju javnu odgovornost, te (b) objavljuju financijske izvještaje opće namjene za vanjske korisnike. Kao vanjski korisnici financijskih izvještaja pojavljuju se vlasnici koji nisu izravno uključeni u poslovanje poduzeća (odnosno nisu dio menadžmenta koji operativno vodi poslovanje), sadašnji i potencijalni vjerovnici (kreditori) te agencije za procjenu kreditnog rizika. Navedenim vanjskim korisnicima potrebne su informacije, prije svega, za procjenu kratkoročnog novčanog toka, likvidnosti, solventnosti i ocjenu profitabilnosti, pa je stoga MSFI za MSP prilagođen poslovanju MSP-a koje karakterizira jednostavnost, poznata tržišta nabave i prodaje, poznati rizici i neizvjesnosti, te je za ocjenu i procjenu njihovog poslovanja potreban relativno ograničen broj financijskih informacija [10]. Struktura MSFI za MSP i povezanost pojedinih odjeljaka standarda s cjelovitim MSFI-ima (tzv. derivacijska tablica) prikazana je u tablici 3.

Tablica 3. Struktura MSFI za MSP s pripadajućim izvorom u cjelovitim MRS/MSFI

#	Odjeljak u MSFI za MSP	Izvor MRS/MSFI
	Predgovor	Predgovor MSFI
1.	Mala i srednja poduzeća	---
2.	Koncepti i sveobuhvatni principi	IASB Okvir, MRS 1 Prezentiranje financijskih izvještaja
3.	Prezentiranje financijskih izvještaja	MRS 1 Prezentiranje financijskih izvještaja
4.	Izvještaj o financijskom položaju	MRS 1
5.	Izvještaj o sveobuhvatnoj dobiti i izvještaj o dobiti	MRS 1
6.	Izvještaj o promjenama kapitala i izvještaj o sveobuhvatnoj i zadržanoj dobiti	MRS 1
7.	Izvještaj o novčanim tokovima	MRS 7 Izvještaj o novčanim tokovima
8.	Bilješke uz financijske izvještaje	MRS 1
9.	Konsolidirani i odvojeni financijski izvještaji	MRS 27 Konsolidirani i odvojeni financijski izvještaji
10.	Računovodstvene politike, procjene i pogreške	MRS 8 Računovodstvene politike, promjene računovodstvenih procjena i pogreške

11.	Osnovni financijski instrumenti	MRS 32 Financijski instrumenti: Prezentiranje; MRS 39 Financijski instrumenti: Priznavanje i mjerenje; MSFI 7 Financijski instrumenti: Objavljivanje
12.	Ostali financijski instrumenti	
13.	Zalihe	MRS 2 Zalihe
14.	Ulaganja u pridružene subjekte	MRS 28 Udjeli u pridruženim subjektima
15.	Ulaganja u zajedničke pothvate	MRS 31 Udjeli u zajedničkim pothvatima
16.	Ulaganja u nekretnine	MRS 40 Ulaganja u nekretnine
17.	Nekretnine, postrojenja i oprema	MRS 16 Nekretnine, postrojenja i oprema
18.	Nematerijalna imovina osim goodwilla	MRS 38 Nematerijalna imovina
19.	Poslovna spajanja i goodwill	MSFI 3 Poslovna spajanja
20.	Najmovi	MRS 17 Najmovi
21.	Rezerviranja i nepredviđeni događaji	MRS 37 Rezerviranja, nepredviđene obveze i nepredviđena imovina
22.	Obveze i kapital	MRS 1, MRS 32
23.	Prihodi	MRS 11 Ugovori o izgradnji; MRS 18 Prihodi
24.	Državne potpore	MRS 20 Računovodstvo državnih potpora i objavljivanje državne pomoći
25.	Troškovi posudbe	MRS 23 Troškovi posudbe
26.	Plaćanje temeljeno na dionicama	MSFI 2 Plaćanje temeljeno na dionicama
27.	Umanjenje vrijednosti imovine	MRS 2; MRS 36 Umanjenje imovine
28.	Primanja zaposlenih	MRS 19 Primanja zaposlenih
29.	Porez na dobit	MRS 12 Porez na dobit
30.	Učinci promjena tečaja stranih valuta	MRS 21 Učinci promjena tečaja stranih valuta
31.	Hiperinflacija	MRS 29 Financijsko izvještavanje u hiperinflacijskim gospodarstvima
32.	Događaji nakon izvještajnog razdoblja	MRS 10 Događaji nakon izvještajnog razdoblja
33.	Objavljivanje povezanih osoba	MRS 24 Objavljivanje povezanih osoba
34.	Specijalizirane aktivnosti	MRS 41 Poljoprivreda; MSFI 6 Istraživanje i procjena mineralnih resursa
35.	Prijelaz na MSFI za MSP	MSFI 1 Prva primjena Međunarodnih standarda financijskog izvještavanja

Izvor: IFRS for SMEs Standard, Derivation Table, dostupno na: [https://www.ifrs.org/issued-standards/ifrs-for-smes/view-ifrs-smes.html/content/dam/ifrs/publications/html-standards/english/2021/required/sme/\(15.9.2021.\)](https://www.ifrs.org/issued-standards/ifrs-for-smes/view-ifrs-smes.html/content/dam/ifrs/publications/html-standards/english/2021/required/sme/(15.9.2021.))

Prema raspoloživim podacima IASB-a za 2019. godinu, primjena MSFI za MSP se zahtijeva ili je dopuštena u 86 različitih država diljem svijeta od ukupno analiziranih 166 država, dok se trenutno razmatra njihova primjena u još devet država [11]. Tako se primjerice MSFI za MSP primjenjuje u državama kao što su Argentina, Azerbejdžan, Brazil, Čile, Kolumbija, Hong Kong, Kazahstan, Izrael, Jordan, Kenija, Nikaragva, Nigerija, Pakistan, Filipini, Katar, Saudijska Arabija, Singapur, Južna Afrika, Tanzanija, Ujedinjeni Arapski Emirati, Peru, Ekvador, Urugvaj, Venecuela i dr.

Na području Europe od ukupno analizirane 44 države primjena MSFI za MSP je obvezna ili dopuštena u osam država, a to su Bosna i Hercegovina, Irska, Kosovo, Sjeverna Makedonija, Srbija, Švicarska, Ukrajina i Ujedinjeno Kraljevstvo.

Republika Irska kao jedina članica EU dopušta MSP-ima primjenu nacionalnih standarda koji se temelje na MSFI za MSP, ali uz značajne modifikacije (npr. dodavanje izbora metode revalorizacije u slučaju nekretnina, postrojenja i opreme te određene nematerijalne imovine, mogućnost kapitalizacije razvojnih troškova u slučaju ispunjenja specifičnih kriterija, mogućnost kapitalizacije troškova posudbe u slučaju određene imovine, dopuštena upotreba metode povijesnih troškova za svu biološku imovinu i dr.), te istovremeno omogućuje primjenu cjelovitih MSFI koji su usvojeni od strane nadležnih tijela EU-e.

U Bosni i Hercegovini MSP-i imaju mogućnost izbora primjene cjelovitih MSFI-a ili MSFI za MSP pri sastavljanju odvojenih financijskih izvještaja pri čemu mala poduzeća nisu obveznici sastavljanja konsolidiranih financijskih izvještaja. Također, mala poduzeća nemaju obvezu sastavljanja izvještaja o promjenama kapitala i izvještaja o novčanim tokovima pri sastavljanju odvojenih financijskih izvještaja u skladu s cjelovitim MSFI-a ili MSFI za MSP.

U Srbiji je primjena MSFI za MSP obvezna za sva mala i srednja poduzeća pri čemu srednja poduzeća imaju mogućnost izbora primjene cjelovitih MSFI-a za sastavljanje financijskih izvještaja. U slučaju mikro poduzeća dopuštena je primjena nacionalnih pravila za računovodstvo i financijsko izvještavanje.

U Švicarskoj je dopuštena primjena MSFI za MSP za sastavljanje dodatnih financijskih izvještaja u slučaju kada je to propisano u obligacijskom zakonu ili po izboru MSP-a, pri čemu se zakonski financijski izvještaji moraju sastavljati sukladno pravilima u navedenom zakonu. Inače, u svim država članicama EU postoje nacionalni računovodstveni standardi koji su razvijeni na temelju cjelovitih MSFI-a i računovodstvene direktive, a koje u pravilu primjenjuju MSP-ovi i nekotirajuća poduzeća za potrebe financijskog izvještavanja.

## **HRVATSKI STANDARDI FINANCIJSKOG IZVJEŠTAVANJA (HSFI)**

Hrvatski standardi financijskog izvještavanja (HSFI) u Republici Hrvatskoj doneseni su na temelju Zakona o računovodstvu iz 2007. godine [12]. Navedenim zakonom ustrojen je Odbor za standarde

financijskog izvještavanja (OSFI) kao nacionalno regulatorno tijelo odgovorno za donošenje nacionalnih računovodstvenih standarda čija primjena je obvezna za mikro, mala i srednja poduzeća u svrhu sastavljanja i prezentiranja financijskih izvještaja opće namjene. Velika poduzeća i drugi poslovni subjekti, prije svega oni koji djeluju u financijskom sektoru i čiji su vrijednosni papiri uvršteni na uređena tržišta kapitala, obveznici su primjene MRS/MSFI.

Odbor za standarde financijskog izvještavanja (OSFI) je donio i objavio Odluku o objavljivanju HSFI-a 2008. godine [13], a njihova primjena postaje obvezna za razdoblje započeto 1. siječnja 2008. godine i nakon toga. Sve do usvajanja prvih HSFI-a sva poduzeća u Hrvatskoj, bez obzira na veličinu, bila su obveznici primjene MRS/MSFI što je umnogome doprinosilo nepotrebno povećanom administrativnom i troškovnom opterećenju malih i srednjih poduzeća koji su ih morali primjenjivati. Tijekom 2015. godine OSFI je revidirao postojeće i usvojio nove HSFI [14], koji su izmijenjeni i dopunjeni 2020. godine [15], prije svega u dijelu neobjavljivanja pojedinih zahtjeva za mikro i mala poduzeća.

HSFI se temelje na domaćoj računovodstvenoj teoriji i praksi te Direktivi 2013/34/EU. Oni reguliraju područje izrade financijskih izvještaja namijenjenih prije svega vanjskim korisnicima. HSFI sadrže zahtjeve priznavanja, mjerenja, procjenjivanja, prezentiranja i objavljivanja transakcija i događaja važnih za financijske izvještaje opće namjene. Ovi standardi predstavljaju računovodstvena načela i pravila koja primjenjuje računovodstvena struka pri sastavljanju i prezentiranju financijskih izvještaja opće namjene, te sadržavaju temeljne koncepcije na kojima počiva financijsko izvještavanje MSP-a.

Financijski izvještaji temeljeni na HSFI-a trebaju pružiti informacije o financijskom položaju, financijskoj uspješnosti i novčanim tokovima poduzetnika koje koriste vanjski korisnici u donošenju ekonomskih odluka. Navedeni financijski izvještaji osiguravaju informaciju o imovini, obvezama, kapitalu, prihodima, rashodima, dobiti i gubitku, promjenama u kapitalu i novčanom toku poduzeća koje je obveznik primjene HSFI-a. Standardi su jednostavni, zadovoljavaju kriterije suvremenog financijskog računovodstva u teorijskom i stručnom smislu kao i uvjete koje postavlja EU u dijelu sastavljanja, prezentiranja i objavljivanja financijskih izvještaja. Kriteriji mjerenja i priznavanja u suglasju su s Direktivom 2013/34/EU.

HSFI čine Okvir za primjenu HSFI-a, 17 računovodstvenih standarda te Pojmovnik [14]. Standardi su primjereni poslovanju MSP-a, obuhvaćaju računovodstveni tretman uobičajenih poslovnih

transakcija koje se događaju u poslovanju ovih poduzeća, te opsegom od oko 250 stranica predstavljaju značajno olakšanje u primjeni u odnosu na deseterostruko veći opseg MRS/MSFI. U tablici 4. dan je prikaz važećih HSFI u Republici Hrvatskoj.

Tablica 4. Hrvatski standardi financijskog izvještavanja (HSFI) u Republici Hrvatskoj

#	Naziv standarda
HSFI 1	Financijski izvještaji
HSFI 2	Konsolidirani financijski izvještaji
HSFI 3	Računovodstvene politike, promjene računovodstvenih procjena i pogreške
HSFI 4	Događaji nakon datuma bilance
HSFI 5	Dugotrajna nematerijalna imovina
HSFI 6	Dugotrajna materijalna imovina
HSFI 7	Ulaganje u nekretnine
HSFI 8	Dugotrajna imovina namijenjena prodaji i prestanak poslovanja
HSFI 9	Financijska imovina
HSFI 10	Zalihe
HSFI 11	Potraživanja
HSFI 12	Kapital
HSFI 13	Obveze
HSFI 14	Vremenska razgraničenja
HSFI 15	Prihodi
HSFI 16	Rashodi
HSFI 17	Poljoprivreda

Izvor: Odluka o objavljivanju HSFI-a, Narodne novine br. 86/15.

### USPOREDNI PRIKAZ TEMELJNIH ZNAČAJKI MSFI ZA MSP i HSFI-a

Budući da su HSFI izrađeni na temelju zahtjeva tzv. EU računovodstvenih direktiva i cjelovitih MSFI-a, a MSFI za MSP na temelju cjelovitih MSFI-a uz brojna pojednostavljena, razvidna je njihova velika sličnost u konceptualnom i sadržajnom smislu. Tako oba standarda koriste gotovo iste temeljne računovodstvene pretpostavke i načela, pri čemu ih HSFI navodi u Okviru za primjenu HSFI-a, a MSFI za MSP u odjeljku 2. Koncepti i sveobuhvatni principi, odnosno dodatne značajke u odjeljku 3. Presentacija financijskih izvještaja. Nadalje, slično su definirane osnovne računovodstvene kategorije, priznavanje elemenata financijskih izvještaja, te opseg i nazivi financijskih izvještaja.

Razlike su formalne i materijalne prirode pa su tako HSFI strukturirani prema bilančnim pozicijama, MSFI za MSP ima detaljnije razrađenu strukturu i obrađuje ista područja u više pojedinačnih odjeljaka (standarda) te su određena područja detaljnije regulirana u odnosu na HSFI i sl. [16]. Također, u dijelu mjerenja elemenata financijskih izvještaja MSFI za MSP primjenjuje dvije jednostavnije metode mjerenja, i to metodu povijesnog troška i metodu fer vrijednosti, u odnosu na pet potencijalnih metoda koje sukladno HSFI-ima mogu primjenjivati MSP-i. U dijelu naknadnog mjerenja u obje verzije standarda spominju se iste metode mjerenja, npr. metoda troška ili metoda revalorizacije za dugotrajnu imovinu, fer vrijednost za financijsku imovinu, trošak nabave ili neto utrživa vrijednost za zalihe i dr. U tablici 5. dat je prikaz osnovnih sličnosti i razlika između MSFI za MSP i HSFI u konceptualnom i sadržajnom smislu.

Tablica 5. Prikaz osnovnih sličnosti i razlika između MSFI za MSP i HSFI

<b>MSFI za MSP</b>	<b>HSFI</b>
<b>Struktura:</b> - Predgovor, 35 odjeljaka, Priloga A. Datum stupanja na snagu i prijelaz, Prilog B. Rječnik pojmova, Odobrenja Odbora s derivacijskom tablicom	<b>Struktura:</b> - Okvir za primjenu HSFI, 17 standarda, Pojmovnik
<b>Kvalitativna obilježja informacija u financijskim izvještajima:</b> - razumljivost, relevantnost, značajnost, pouzdanost, suština iznad forme, opreznost, potpunost, usporedivost, pravovremenost, ravnoteža između koristi i troškova, prekomjerni troškovi ili naponi, Neograničenost vremena poslovanja, učestalost izvještavanja, dosljednost prezentacije, usporedne informacije, značajnost i sažimanje navode se dodatno u odjeljku 3. Prezentacija financijskih izvještaja.	<b>Računovodstvena načela (opća načela financijskog izvještavanja):</b> - neograničenost vremena poslovanja, nastanak događaja, značajnost (materijalnost) i sažimanje, dosljednost, trošak nabave, usporedivost, opreznost, prijeboj, bilančni kontinuitet – početna bilanca, odvojeno mjerenje stavki
<b>Definicija računovodstvenih kategorija:</b> - financijski položaj (imovina, obveze, kapital), uspješnost (prihodi, dobiti, rashodi, gubici)	<b>Definicija računovodstvenih kategorija:</b> - imovina, obveze, kapital, prihod, rashod, dobit (gubitak)
<b>Mjerenje elemenata financijskih izvještaja:</b> - povijesni trošak, fer vrijednost	<b>Mjerenje elemenata financijskih izvještaja:</b> - trošak nabave (trošak kupnje), tekući trošak, ostvariva (utrživa) vrijednost, sadašnja vrijednost, fer vrijednost
<b>Priznavanje elemenata financijskih izvještaja:</b>	<b>Priznavanje elemenata financijskih izvještaja:</b>

- vjerojatnost buduće ekonomske koristi (pritjecanje ili odlijevanje), mogućnost pouzdanog mjerenja	- vjerojatnost buduće ekonomske koristi (pritjecanje ili odlijevanje), mogućnost pouzdanog mjerenja
Financijski izvještaji: - Izvještaj o financijskom položaju - Izvještaj o sveobuhvatnoj dobiti (1 izvještaj) ili Izvještaj o dobiti i Izvještaj o sveobuhvatnoj dobiti (dva odvojena izvještaja) - Izvještaj o promjenama kapitala ili Izvještaj o dobiti i zadržanoj zaradi (dobiti) - Izvještaj o novčanim tokovima - Bilješke uz financijske izvještaje	Financijski izvještaji: - Bilanca - Račun dobiti i gubitka - Izvještaj o promjenama kapitala - Izvještaj o novčanom toku - Bilješke uz financijske izvještaje

Izvor: izrada autora prema MSFI za MSP i HSFI.

Financijski izvještaji koje su poduzeća obvezna sastavljati i prezentirati utvrđena su standardom HSFI 1. Financijski izvještaji, odnosno u slučaju MSFI za MSP odjeljcima 4. do 8., pri čemu svaki odjeljak uređuje pojedini financijski izvještaj. Dodatno je tretman konsolidiranih izvještaja uređen standardom HSFI 2. Konsolidirani financijski izvještaji, odnosno odjeljkom 9. Konsolidirani i odvojeni financijski izvještaji MSFI-a za MSP. Obje verzije standarda predviđaju sastavljanje punog seta financijskih izvještaja, pri čemu MSFI za MSP zahtijeva sastavljanje izvještaja o sveobuhvatnoj dobiti kao jedinstvenog ili zasebnog izvještaja uz račun dobiti i gubitka, te u određenim uvjetima sastavljanje izvještaja o dobiti i zadržanoj zaradi (dobiti) umjesto izvještaja o promjenama kapitala što nije slučaj kod HSFI-a.

U MSFI za MSP su propisane minimalne pozicije koje izvještaji moraju sadržavati, dok se HSFI pozivaju na Pravilnik o strukturi i sadržaju godišnjih financijskih izvještaja koji donosi ministar financija na prijedlog OSFI-a. Kako navedeni pravilnik ne pravi razliku između poduzeća prema veličini, sva poduzeća sastavljaju financijske izvještaje prema istoj priloženoj strukturi i sadržaju. U slučaju bilješki obje verzije standarda propisuju vrstu informacija koje je potrebno objaviti i na koji način. Izmjenama HSFI 2020. godine značajno su umanjeni zahtjevi za objavljivanjem u bilješkama za mikro i male poduzetnike, dok je zakonom utvrđena obveza sastavljena samo bilance, računa dobiti i gubitka i bilješki za ista poduzeća. Također, različito se tretiraju pojedina područja izvještavanja, npr. troškovi posudbe se u MSFI za MSP tretiraju isključivo kao rashod razdoblja što nije slučaj kod HSFI kada mogu biti dio imovine, goodwill stečen u poslovnom spajanju se amortizira u korisnom vijeku trajanja od najviše pet godina (u slučaju HSFI-a), odnosno

deset godina (u slučaju MSFI za MSP) i dr. Usporedni prikaz značajki financijskih izvještaja prema MSFI za MSP i HSFI dat je u tablici 6.

Tablica 6. Usporedni prikaz značajki financijskih izvještaja prema MSFI za MSP i HSFI

<b>MSFI za MSP – odjeljci 4., 5., 6., 7. i 8.</b>	<b>HSFI 1. Financijski izvještaji</b>
<p>Izvještaj o financijskom položaju:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- imovina, obveze i kapital</li> <li>- propisane su stavke koje je potrebno minimalno objaviti (dopušta se navođenje dodatnih stavki)</li> <li>- tekuća i netekuća imovina, tekuće i netekuće obveze, kapital</li> </ul>	<p>Bilanca:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- imovina, obveze i kapital</li> <li>- struktura bilance propisana Pravilnikom o strukturi i sadržaju godišnjih financijskih izvještaja</li> <li>- kratkotrajna i dugotrajna imovina, kratkoročne i dugoročne obveze, kapital</li> </ul>
<p>Izvještaj o sveobuhvatnoj dobiti:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- jedinstveni izvještaj ili dva odvojena izvještaja</li> <li>- prihodi i rashodi (poslovni i financijski, nije dozvoljen prikaz stavke prihoda/rashoda kao izvanrednih prihoda/rashoda)</li> <li>- prikaz rashoda metodom ukupnih troškova klasificiranih prema prirodnim vrstama troška ili prema funkciji troška</li> <li>- propisane su stavke prihoda i rashoda koje je potrebno minimalno objaviti</li> </ul>	<p>Račun dobiti i gubitka:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- prihodi i rashodi (poslovni i financijski)</li> <li>- poslovni prihodi od prodaje, ostali poslovni prihodi</li> <li>- prikaz rashoda metodom ukupnih troškova klasificiranih prema prirodnim vrstama troška</li> <li>- minimalni broj pozicija poslovnih rashoda te način grupiranja financijskih rashoda propisan je u HSFI 16 Rashodi</li> <li>- struktura računa dobiti i gubitka propisana je Pravilnikom</li> </ul>
<p>Izvještaj o promjenama kapitala:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- prikaz dobiti ili gubitka za izvještajno razdoblje, ostale sveobuhvatne dobiti razdoblja, učinaka promjena računovodstvenih politika i ispravaka pogrešaka za razdoblje, ulaganja vlasnika u svojstvu vlasnika te iznosa dividendi i drugih raspodjela tijekom razdoblja</li> <li>- izvještaj o dobiti i zadržanoj zaradi (dobiti) zamjenjuje izvještaj o promjenama u kapitalu ako su jedine promjene tijekom razdoblja nastale iz dobiti ili gubitka, isplate dividendi, ispravaka pogrešaka iz prethodnog razdoblja, te promjena računovodstvene politike</li> <li>- propisane su stavke koje je potrebno min. objaviti</li> </ul>	<p>Izvještaj o promjenama kapitala:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- prikaz promjena uloženog i zarađenog kapitala te izravnih promjena u kapitalu (mimo RDG-a)</li> <li>- standardom su propisane pozicije koje izravno utječu na promjene u kapitalu mimo RDG-a, dok za pozicije koje se odnose na uloženi i zarađeni kapital navodi da su sadržane u pasivi bilance u pozicijama kapitala</li> <li>- struktura izvještaja o promjenama kapitala propisana je Pravilnikom</li> </ul>
<p>Izvještaj o novčanim tokovima:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- prikaz novčanih tokova od poslovnih, investicijskih i financijskih aktivnosti</li> <li>- direktna i indirektna metoda sastavljanja</li> </ul>	<p>Izvještaj o novčanom toku:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- prikaz novčanih tokova od poslovnih, investicijskih i financijskih aktivnosti</li> <li>- direktna i indirektna metoda sastavljanja</li> </ul>

- propisane su stavke koje je potrebno minimalno objaviti	- struktura izvještaja propisana je Pravilnikom
Bilješke uz financijske izvještaje: - propisane su informacije (odnosno struktura bilješki) koje je potrebno objaviti - propisan je uobičajeni redoslijed prezentiranja bilješki - pojedinačni standardi dodatno propisuju što je obvezno objaviti u bilješkama	Bilješke uz financijske izvještaje: - propisane su informacije koje treba objaviti u bilješkama posebno za mikro i male poduzetnike, te posebno za srednje poduzetnike - smanjen je opseg bilješki za mikro i male poduzetnike u odnosu na srednje poduzetnike - pojedinačni standardi dodatno propisuju što je obvezno objaviti u bilješkama

Izvor: izrada autora prema MSFI za MSP i HSFI.

## ZAKLJUČAK

Financijski izvještaji opće namjene namijenjeni vanjskim korisnicima trebaju istinito i fer prezentirati financijski položaj, financijsku uspješnost i novčane tokove poduzetnika. Sastavljaju se u skladu s odgovarajućim računovodstvenim standardima koji osiguravaju njihovu usporedivost i pouzdanost. Računovodstveni i zakonski propisi na nacionalnoj i međunarodnoj razini (EU i globalno) definiraju kvantitativne i kvalitativne kriterije podjele poduzeća prema veličini i posljedično primjenu odgovarajućih standarda. U načelu, mala i srednja poduzeća primjenjuju nacionalne računovodstvene standarde za mala i srednja poduzeća kao što su Hrvatski standardi financijskog izvještavanja (HSFI) u Republici Hrvatskoj ili međunarodne računovodstvene standarde kao što je Međunarodni standard financijskog izvještavanja za mala i srednja poduzeća (MSFI za MSP). Obveznici primjene cjelovitih MSFI u pravilu su velika poduzeća čiji se vrijednosni papiri kotiraju na uređenim tržištima kapitala i financijske institucije, odnosno prije svega poslovni subjekti koji djeluju na međunarodnoj razini. Prema raspoloživim podacima za 2019. godinu, MSFI za MSP se trenutno primjenjuje u 86 država svijeta od kojih je osam na području Europe. Na području Republike Hrvatske mikro, mala i srednja poduzeća obveznici su primjene HSFI od 2008. godine.

Analiza osnovnih značajki MSFI za MSP i HSFI pokazuje kako se oni temelje na cjelovitom setu MSFI-a i tzv. računovodstvenoj direktivi u slučaju nacionalnih računovodstvenih standarda država članica Europske unije. Prikaz osnovnih obilježja i usporedna analiza MSFI za MSP i HSFI ukazuje na njihove temeljne sličnosti i razlike u konceptualnom i sadržajnom smislu, s obzirom na okvir za

primjenu i propisane financijske izvještaje. Načelno, može se zaključiti kako su uočene razlike više formalne, a manje materijalne prirode, te da primjena jedne ili druge verzije računovodstvenih standarda ne rezultira značajnim razlikama u smislu strukture i sadržaja financijskih izvještaja. Standardi primjenjuju gotovo ista računovodstvena načela i na sličan način definiraju osnovne računovodstvene kategorije, priznavanje elemenata financijskih izvještaja, te opseg i nazive financijskih izvještaja. U dijelu strukture financijskih izvještaja MSFI za MSP propisuje stavke koje je potrebno minimalno objaviti, dok se HSFI pozivaju na Pravilnik o strukturi i sadržaju godišnjih financijskih izvještaja koji definira koje pozicije financijski izvještaji moraju sadržavati. Također, MSFI za MSP dopušta izradu izvještaja o sveobuhvatnoj dobiti kao jedinstvenog ili dvodijelnog izvještaja, dok HSFI predviđaju izradu isključivo Računa dobiti i gubitka kao izvještaja o financijskoj uspješnosti poduzeća. U materijalnom smislu, standardi se razlikuju u mogućnosti primjene pojedinih metoda i drugačijem računovodstvenom tretmanu pojedinih događaja (npr. tretman goodwilla), ali navedene razlike ne utječu u značajnom dijelu na sadržaj i usporedivost informacija u financijskim izvještajima. Zaključno, u narednom razdoblju moguće je očekivati daljnju harmonizaciju računovodstvene regulative i sve veću ujednačenost i usporedivost financijskih izvještaja u konceptualnom i sadržajnom smislu.

## LITERATURA

- [1] Stojanović, S., „Računovodstveni i zakonski okvir financijskog i nefinancijskog izvještavanja poslovnih subjekata u Republici Hrvatskoj“, Zbornik radova s naučno-stručne konferencije „FIRA 2020 – Poslovanje u doba krize“, Travnik, Bosna i Hercegovina, 20.11.2020., pp. 224-234.
- [2] Muller, P. et al. (2021): „Annual Report on European SMEs 2020/2021“ (pristup: 10.9.2021.), [dostupno na <https://bit.ly/3D6bSHy>]
- [3] Zakon o računovodstvu, Narodne novine br. 78/15, 134/15, 120/16, 116/18, 42/20, 47/20.
- [4] Uredba (EZ) br. 1606/2002 Europskog parlamenta i vijeća od 19. srpnja 2002. o primjeni međunarodnih računovodstvenih standarda (pristup: 20.9.2021.), [dostupno na <https://bit.ly/3Dh6SjL>]
- [5] Direktiva 2013/34/EU Europskog parlamenta i vijeća od 26. lipnja 2013. o godišnjim financijskim izvještajima, konsolidiranim financijskim izvještajima i povezanim izvješćima za

- određene vrste poduzeća, o izmjeni Direktive 2006/43/EZ Europskog parlamenta i Vijeća i o stavljanju izvan snage direktiva Vijeća 78/660/EEZ i 83/349/EEZ (pristup: 5.9.2021.), [dostupno na <https://bit.ly/2YhHVFm>]
- [6] EY (2015): „Accounting guide for SMEs“ (pristup: 15.9.2021.), [dostupno na <https://ec.europa.eu/docsroom/documents/11324/attachments/1/translations/en/renditions/native>]
- [7] IFRS (2021): „IFRS for SMEs“ (pristup: 2.9.2021.), [dostupno na <https://www.ifrs.org/issued-standards/ifrs-for-smes/view-ifrs-smes.html/content/dam/ifrs/publications/html-standards/english/2021/required/sme/>]
- [8] IFRS (2021): „Second Comprehensive Review of the IFRS for SMEs Standard – Project History“ (pristup: 19.9.2021.), [dostupno na <https://www.ifrs.org/projects/work-plan/2019-comprehensive-review-of-the-ifrs-for-smes-standard/#project-history>]
- [9] Pacter, P., „The IFRS for SMEs“, in *The Routledge Companion to Accounting, Reporting and Regulation*, ch. 4, sec. 21, United Kingdom, Abingdon, 2014, pp. 411-434.
- [10] Mrša J., „Harmonizacija financijskog izvještavanja za mala i srednje velika poduzeća“, Zbornik radova 44. simpozija HZRFD Financije i računovodstvo u zaštiti hrvatskog gospodarstva od recesije, Pula, Hrvatska, 4.-6.6.2009., pp. 141-154.
- [11] IFRS (2019): „Who uses IFRS Standards? Analysis of the IFRS profiles for the IFRS for SMEs Standard“ (pristup: 10.9.2021.), [dostupno na <https://bit.ly/3DaEJdV>]
- [12] Zakon o računovodstvu, Narodne novine br. 109/07.
- [13] Odluka o objavljivanju HSFI, Narodne novine br. 30/08.
- [14] Odluka o objavljivanju HSFI, Narodne novine br. 86/15.
- [15] Odluka o izmjenama i dopunama Odluke o objavljivanju HSFI, Narodne novine br. 105/20.
- [16] Smrekar, N., „Usklađivanje nacionalne i međunarodne regulative financijskog izvještavanja malih i srednjih poduzeća“, Zbornik Ekonomskog fakulteta u Zagrebu, god. 7, br. 2., 2009, pp. 89-100.



**UTJECAJ INFLACIJE NA MJERENJE TRŽIŠNIH POTENCIJALA****Indira Čehić,<sup>1</sup>****Erdin Hasanbegović<sup>2</sup>****SAŽETAK**

*Inflacija predstavlja povećanje cijena roba i usluga, odnosno opće cjenovne razine, a ne povećanje cijena pojedinih proizvoda ili pojedinih usluga. Odnosno, tokom inflacije kupovna moć se mijenja i uglavnom dolazi do promjene u navikama potrošača. Prema navedenom, u ovom radu obrađena je inflacija i način borbe protiv inflacije i njenih posljedica, te prevazilaženje negativnih pojava. Teoretski dio rada obuhvata teorijska istraživanja utjecaja inflacije na mjerenje tržišnih potencijala, dok će se u empirijskom dijelu rada predstaviti istraživanja kroz ključne analize, specifičnosti, te određene iznimke koje su vezane za inflaciju. Svrha rada jeste ukazati na značaj inflacije, kako za kupca, tako i za ponuđača roba i usluga, i ispitati efekte promjene cijena i efekte promjene dohotka. Prema navedenom, problemi istraživanja predstavljaju oscilacije potreba u toku trajanja perioda inflacije, te prilike i prijetnje koje utječu na ekonomiju društva. U toku preliminarnih istraživanja, a u smislu što kvalitetnijeg pronalaska istraživačkih dokaza traži se odgovor na jedan znanstveni problem, koji glasi: Na naučno zasnovanim osnovama ispitati efekte utjecaja inflacije na mjerenje tržišnih potencijala, što ujedno predstavlja i pregled recentnih istraživanja rada. U zaključcima istraživanja ukazuje se na spoznaje zasnovane na naučnim*

---

<sup>1</sup>Doc. dr. sc. Indira Čehić, Fakultet poslovne ekonomije, Sveučilište/Univerzitet "VITEZ", ovlaštenu interni revizor, stalni sudski vještak, certificirani računovođa e-mail: [cehich.indira@gmail.com](mailto:cehich.indira@gmail.com)

<sup>2</sup>Doc. dr. sc. Erdin Hasnabegović, Fakultet poslovne ekonomije, Sveučilište/Univerzitet "VITEZ", ovlaštenu interni revizor, certificirani računovođa, e-mail: [erdin.hasanbegovic@hotmail.com](mailto:erdin.hasanbegovic@hotmail.com)

*osnovama djelovanja utjecaja inflacije, potom mjerenje tržišnih potencijala, kao i efekte promjena cijena i dohotka s ciljem smanjivanja rizika i rizičnih područja.*

***Ključne reči:*** *inflacija, tržišni potencijal, rizik*

## THE INFLUENCE OF INFLATION ON THE MEASUREMENT OF MARKET POTENTIALS

### ***ABSTRACT***

*Inflation is an increase in the prices of goods and services and not an increase in the prices of certain products or certain services. That is, during inflation, purchasing power changes and there is a general change in consumer habits. The theoretical part of the paper includes theoretical research on the impact of inflation on the measurement of market potentials, while the empirical part of the paper will present research through key analyzes, specifics and certain exceptions related to inflation. The purpose of this paper is to point out the importance of inflation for both the buyer and the provider of goods and services to examine the effects of changes in prices and the effects of changes in income. According to the above, the problem of research is the oscillations of needs during the period of inflation and opportunities and threats that affect the economy of society. During the preliminary research, and in terms of the best possible quality of research evidence, an answer to a scientific problem is sought, which reads: The conclusions of the research point to the findings based on the scientific basis of the impact of inflation, then the measurement of market potentials as well as the effects of changes in prices and income in order to reduce risk and risk areas.*

***Keywords:*** *inflation, market potential, risk*

### **UVOD**

Inflacija potječe od latinske riječi “inflation” što bi u prijevodu značilo “nadimanje”. Mnogi autori su postavili svoje definicije inflacije, međutim ono što je zajedničko jeste da inflacija predstavlja opće povećanje cijena proizvoda i usluga, a ne pojedinih. Također, za pojavu inflacije se vezuje i količina novca u opticaju, odnosno monetarni problem kao i stopa nezaposlenosti, te povećanje

troškova života koji se ne povezuju sa uvođenjem noviteta u životne navike, nego zasnovano na već postojećim troškovnim komponentama.

Inflacija predstavlja povećanje cijena roba i usluga, odnosno opće cjenovne razine, a ne povećanje cijena pojedinih proizvoda ili pojedinih usluga. Tokom inflacije kupovna moć se mijenja i uglavnom dolazi do promjene u navikama potrošača. Prema navedenom, u ovom radu obrađena je inflacija i način borbe protiv inflacije i njenih posljedica, te prevazilaženje negativnih pojava. Teoretski dio rada obuhvata teorijska istraživanja utjecaja inflacije na mjerenje tržišnih potencijala, dok će se u empirijskom dijelu rada predstaviti istraživanja kroz ključne analize, specifičnosti, te određene iznimke koje su vezane za inflaciju. Svrha rada jeste ukazati na značaj inflacije, kako za kupca, tako i za ponuđača roba i usluga, ispitati efekte promjene cijena i efekte promjene dohotka. Prema navedenom, problem istraživanja predstavljaju oscilacije potreba u toku trajanja perioda inflacije, te prilike i prijetnje koje utječu na ekonomiju društva. U toku preliminarnih istraživanja, a u smislu što kvalitetnijeg pronalaska istraživačkih dokaza, traži se odgovor na jedan znanstveni problem, a koji glasi: *Na naučno zasnovanim osnovama ispitati efekte utjecaja inflacije na mjerenje tržišnih potencijala, što ujedno predstavlja i pregled recentnih istraživanja rada.* U zaključcima istraživanja ukazuje se na spoznaje zasnovane na naučnim osnovama djelovanja utjecaja inflacije, potom mjerenje tržišnih potencijala kao i efekte promjena cijena i dohotka s ciljem smanjivanja rizika i rizičnih područja.

## UZROCI INFLACIJE

Uzroci pojave inflacije su, prije svega, neravnoteža u privredi jedne države kroz velike razmjere cijena proizvoda i usluga u općem povećanju, kao i prekomjerno štampanje novca ili velika količina novca u opticaju. Mnoge države su u svojoj povijesti bile pogođene inflacijama, kao npr.:

- Sjedinjene Američke Države 1861. godine,
- Njemačka 1921. godine,
- Mađarska 1946. godine te
- Jugoslavija 1988. godine.

Inflacija koja je pogodila prostor bivše Jugoslavije dosegla je nevjerojatnih 2679 % na godišnjem nivou, te su se cijene mijenjale iz sata u sat i predstavljale su oblik hiperinflacije. Pojava inflacije je prethodila ratnim dešavanjima koja su se kasnije odvijala na ovom području.

### Mjerenje inflacije

Da bi se pristupilo mjerenju inflacije potrebno je znati prethodnu razinu cijena proizvoda i usluga, odnosno identificirati razinu cijena iz dva različita razdoblja na osnovu kojih će se izvršiti mjerenje inflacije. Mjerenje razine cijena identificiranog razdoblja vrši se na osnovu indeksa cijena proizvoda i usluga bazičnog razdoblja i odabranog razdoblja. Indeks cijena predstavlja ponder određenog broja proizvoda i usluga. Najznačajniji indeksi cijena su:

- Indeks potrošačkih cijena,
- Indeks cijena na veliko i
- Deflator BDP-a.

Sukladno navedenom, mjerenje inflacije se može izvršiti primjenom slijedećeg obračuna:

$$\text{Stopa inflacije} = \frac{\text{razina cijena (t perioda)} - \text{razina cijena (period t-1)}}{\text{razina cijena (period t-1)}} \times 100$$

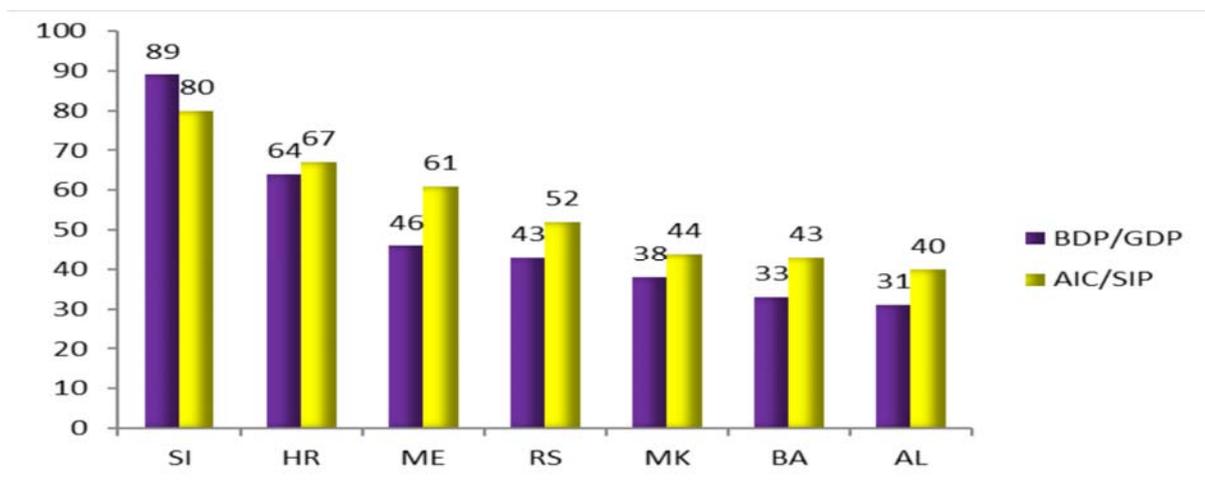
t period predstavlja bazni period,

t-1 predstavlja odabrani period.

Problemi indeksa cijena, kako je navedeno, utječu na mjerenje inflacije, ogledaju se u identifikaciji kvaliteta proizvoda ili usluge, koja utječe na izražavanje cijena i promjene, i koji se zamjenjuju sa jeftinijim i manje kvalitetnim u određenom vremenu.

Bruto domaći proizvod (BDP) i Stvarna individualna potrošnja (SIP) u Standardu kupovne moći (SKM) u 2020., upoređujući države u regionu, prezentirani su u grafičkom prikazu broj 1. gdje je stvarna individualna potrošnja po stanovniku u standardu kupovne moći, u istoj godini, iznosila, 43 % prosjeka EU.

Grafikon 1. Bruto domaći proizvod i Stvarna individualna potrošnja po stanovniku, u standardu kupovne moći, u 2020., indeksi obujma (EU 27=100)



SI Slovenija / Slovenia HR Hrvatska / Croatia ME Crna Gora / Montenegro RS Srbija / Serbia MK Sjeverna Makedonija / North Macedonia BA Bosna i Hercegovina / Bosnia and Herzegovina AL Albanija / Albania

Izvor: [https://bhas.gov.ba/data/Publikacije/Saopštenja/2021/NAC\\_05\\_2020\\_Y1\\_1\\_HR.pdf](https://bhas.gov.ba/data/Publikacije/Saopštenja/2021/NAC_05_2020_Y1_1_HR.pdf) (pristupljeno 16. 09. 2021. godine u 14:49)

Upoređujući države članice Europske unije kao i kandidate, potencijalne kandidate, te države članice EFTE i Veliku Britaniju u bruto domaćem proizvodu, o stvarnoj individualnoj potrošnji po stanovniku i stvarnoj kupovnoj moći indeks obuhvata je prezentiran u tabeli broj 1.

Tabela 1. Bruto domaći proizvod, stvarna individualna potrošnja po stanovniku, te stvarna kupovna moć država Europe tokom 2020. godine

Zemlja / Country	Bruto domaći proizvod Gross domestic product	Stvarna individualna potrošnja Actual individual consumption
1	2	3
<b><u>Zemlje članice EU/ EU Member States:</u></b>		
Luksemburg / Luxembourg	266	131
Irska / Ireland	211	94
Danska / Denmark	136	121
Nizozemska / Netherlands	133	117
Austrija / Austria	124	114
Švedska / Sweden	123	111
Njemačka / Germany	121	123
Belgija / Belgium	117	113
Finska / Finland	115	114
Francuska / France	103	109
Malta / Malta	97	83
Italija / Italy	94	97
Češka Republika / Czech Republic	94	87
Slovenija / Slovenia	89	80
Litvanija / Lithuania	87	96
Cipar / Cyprus	87	98
Estonija / Estonia	86	79
Španjolska / Spain	86	87
Portugal / Portugal	77	85
Poljska / Poland	76	83
Mađarska / Hungary	74	69
Latvia / Latvia	72	72
Rumunjska / Romania	72	79
Slovačka / Slovakia	71	73
Hrvatska / Croatia	64	67
Grčka / Greece	64	78
Bugarska / Bulgaria	55	61
<b><u>Zemlje EFTA / EFTA Member States:</u></b>		
Švicarska / Switzerland	160	123
Norveška / Norway	142	128
Island / Iceland	125	124
Ujedinjena Kraljevina / United Kingdom	102	110
<b><u>Zemlje kandidati / Candidate Countries:</u></b>		
Turska / Turkey	64	72
Crna Gora / Montenegro	46	61
Srbija / Serbia	43	52
Sjeverna Makedonija / North Macedonia	38	44
Albanija / Albania	31	40
<b><u>Zemlje potencijalni kandidati / Potential Candidate Country:</u></b>		
Bosna i Hercegovina / Bosnia and Herzegovina	33	43

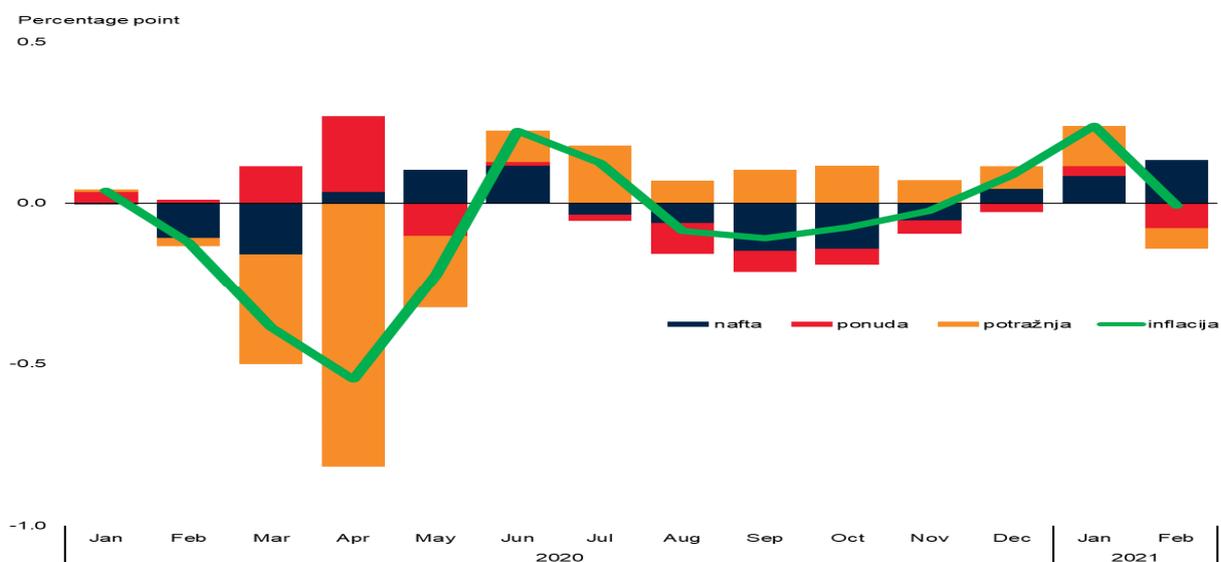
Izvor: [https://bhas.gov.ba/data/Publikacije/Saopštenja/2021/NAC\\_05\\_2020\\_Y1\\_1\\_HR.pdf](https://bhas.gov.ba/data/Publikacije/Saopštenja/2021/NAC_05_2020_Y1_1_HR.pdf)  
(pristupljeno 16. 09. 2021. godine u 14:49)

Iz tabele broj 1. je vidljivo da se Bosna i Hercegovina, i u ovom segmentu, nalazi na pretposljednem mjestu, odnosno ispred Albanije.

## Ekonomski rast i razvoj

Nakon ekonomskog utjecaja, tokom razdoblja prve polovine 2020. godine, gdje je na svjetsku ekonomiju utjecala pandemija COVID-19 u drugoj polovini 2020. godine nacionalne ekonomije su se počele oporavljati. Opći i nagli rast cijena je bio prisutan i tokom prve polovine 2020. godine, dok je u drugoj polovini godine nastupila prisilna stabilizacija cijena. Tokom prve polovine godine zabilježen je pad potražnje nafte i naftinih derivata za 0,9 bodova [1], ali i cijene drugih roba i usluga su povećane, a prije svega robe i usluga koje su bile vezane za zdravstveni sektor. Upravo ovakav poremećaj na svjetskom prostoru proizvodi izlazak inflacije izvan dozvoljenih okvira i postaje sve primjećenija u svim nacionalnim ekonomijama.

Grafikon 2. Odnos ponude i potražnje nafte, te inflacije u periodu januara 2020. godine do februara 2021. godine



Izvor: Haver Analytics; Consensus Economics; IMF World Economic Outlook; World Bank pristupljeno 12. 9. 2021. godine

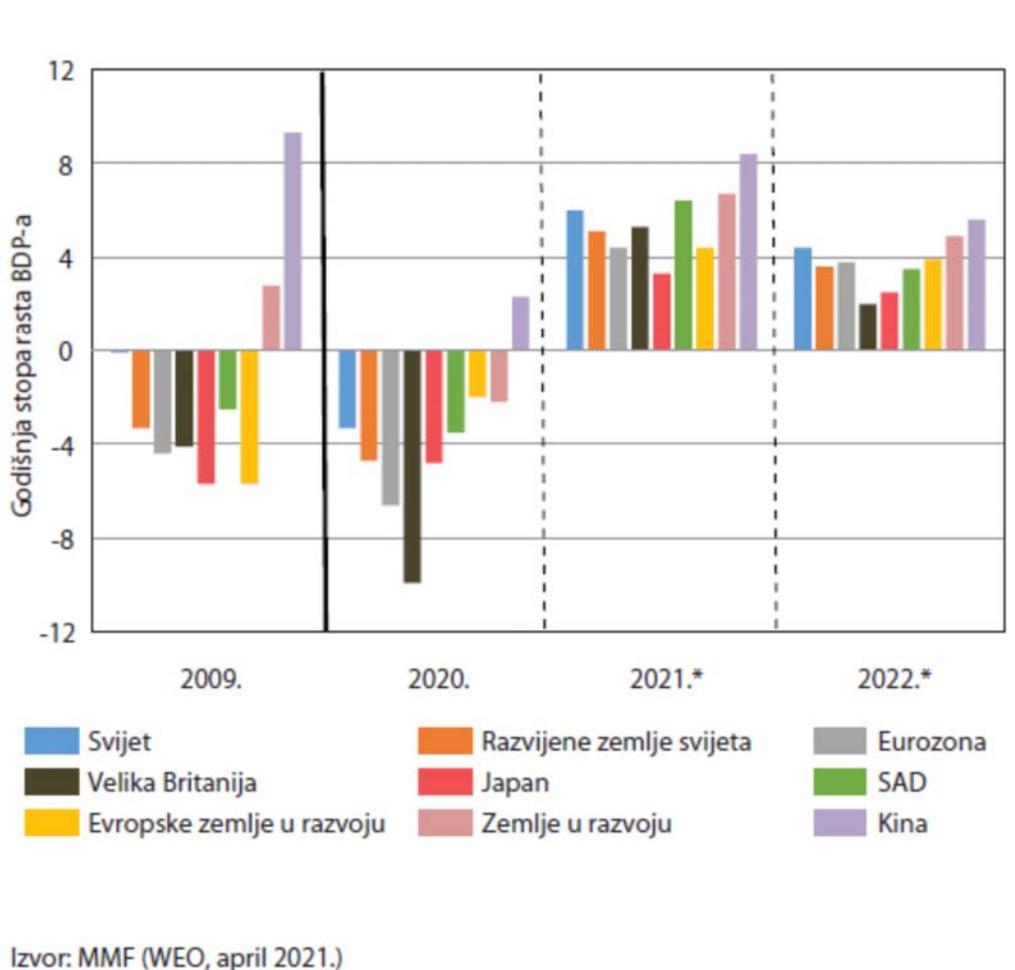
Sukladno navedenom, u svrhu ekonomskog rasta i razvoja pristupa se ispitivanju evolucije inflacije i traže odgovori na pitanja:

- Koji je glavni pokretač inflacije?

- Koji je evaluacijski put razvoja inflacije?

Odgovori na postavljena pitanja nude rješenje za ekonomski razvoj i rast nacionalne ekonomije i suzbijanje inflacije. Rizike inflacijskih očekivanja treba držati u statusu stabilizacije i okrenit se prema projektiranju privrednog razvoja, što ne isključuje blago povećanje inflacije u narednom periodu.

Grafikon 3. : Godišnja stopa rasta BDP-a, po grupama država, za period 2009-2022. g.

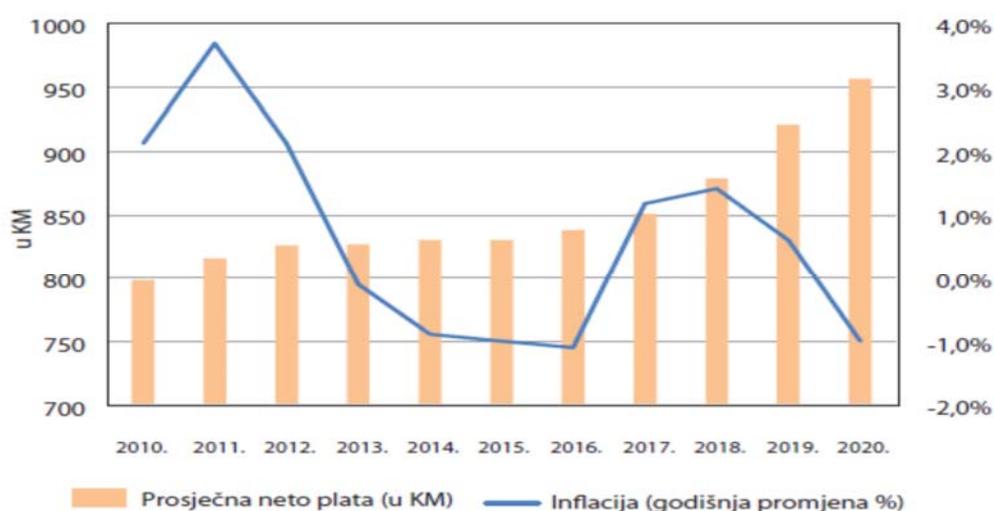


Iz grafičkog prikaza broj 3. može se zaključiti da je tokom pojave pandemije BDP u svim ekonomijama svijeta dosegao pad, osim kineske ekonomije koja je u to vrijeme imala značajno



zaposlenog stanovništva, dovelo je do inflatornih kretanja. U grafičkom prikazu broj 5. prezentirano je kretanje prosječne plaće i inflacije u periodu od 2010. do 2020. godine.

Grafikon 5.: Odnos prosječne neto plaće i inflacije u Bosni i Hercegovini za period 2010-2020. godina



Izvor: BHAS

Usporavanje ekonomske aktivnosti, a potom slobodnog kretanja ljudi, roba i usluga, odrazili su se i na prosječnu plaću, ali i na inflatorna kretanja i sveukupnu neuravnoteženost na svjetskom tržištu. Plaće mogu utjecati na inflaciju i to kao važan faktor, kako u troškovima proizvodnje, tako i u troškovima potražnje, jer utječu direktno na kupovnu moć i na agregatnu potražnju. Usljed niskih prosječnih plaća i utjecaja vanjskih šokova, te bosanskohercegovačke privrede, koja predstavlja malu otvorenu ekonomiju sa značajnim vanjskim utjecajem, može se očekivati i prognoziranje značajnije inflatorne pojave.

## REZULTATI EMPIRIJSKOG ISTRAŽIVANJA

Kointegracijski pristup se rijetko koristi u istraživanju bosanskohercegovačke inflacije. Empirijska analiza sadržava odnos između inflacije, plaće i produktivnosti. U teorijskom istraživanju zaključilo se da plaće imaju dvojak utjecaj na kretanje inflacije, a potom i na porast produktivnosti i kupovnu moć. Rezultati su prezentirani u tabeli broj 2.

Tabela 2. Testiranje kointegracijskog ranga

Endogene varijable	deterministički izrazi	vremenski pomaci	Johansenov trace test						sugerirani broj kointegracijskih vektora
			r	LR	pval	90%	95%	99%	
1	2	3	4						5
lcpi, ler, lml, lw, lprod	konstanta, trend	3	0	142,5	0	84,2	86,3	94,9	2
			1	80,6	0	58	61	78,7	
			2	39,1	0,05	37,5	40,7	46,67	
			3	9,01	0,86	21,23	23,53	29,47	
			4	2,11	0,63	8,48	10,45	14,22	
lcpi, ler, lml, lw	konstanta, trend	3	0	100,23	0	58	61,46	78,91	1
			1	38,33	0,067	37,73	40,77	46,67	
			2	8,49	0,67	21,12	23,73	38,67	
			3	1,59	0,71	8,68	10,43	14,46	

Izvor: obrada autora

Rezultati testiranja kointegracijskog ranga su polučili slijedeće rezultate: isključenjem produktivnosti postoji jedan kointegracijski vektor, a kada je produktivnost uključena, postoje dva kointegracijska vektora. Također, analize koje odbacuju postojanje kointegracijskog vektora to čine zbog male snage testova.

## ZAKLJUČAK

Inflacija predstavlja opasan proces koji proizvodi negativne efekte na sveukupan ekonomski sistem. Uzroci inflacije predstavljaju posljedice ili neželjeni efekat kompleksnih razloga i fenomena. S obzirom da inflacija u Bosni i Hercegovini značajno zavisi i od pojave inflacije u eurozoni, mogla bi imati i značajan utjecaj na domaću inflaciju, odnosno da međunarodni faktori

značajno utječu na kretanje inflatornih stopa u Bosni i Hercegovini. Empirijska analiza je pokazala da postoji povezanost između inflacije i plaća, odnosno da porast plaća pozitivno utječe na inflaciju u dugoročnom razdoblju.

**LITERATURA**

[1] <https://openknowledge.worldbank.org/bitstream/handle/10986/35647/9781464816659.pdf>

[2] <https://bhas.gov.ba>

[3] <https://www.worldbank.org/>

[4] Haver Analytics; Consensus Economics; IMF World Economic Outlook; World Bank

**ZNAČAJ DIGITALNOG MARKETINGA ZA RAZVOJ HOTELSKIH PREDUZEĆA***Bojana Ostojić,<sup>1</sup>**Vesna Buha,<sup>2</sup>**Jelena Ružić<sup>3</sup>*

4

**SAŽETAK**

*Napredak tehnologije i interneta transformisao je način na koji se proizvodi i usluge nude kupcima. Predmet rada predstavlja digitalni marketing u turističkim preduzećima, moguće načine i efekte koje ovaj proces ima na hotelska preduzeća. Značaj rada se ogleda u nastojanju da se prikažu i analiziraju dosadašnja saznanja o navedenom problemu, kao i da se pruži doprinos tematici u vidu istraživanja na primeru hotelskog preduzeća “Accor“. Navedeno hotelsko preduzeće je uzeto kao primer dobre prakse, koje, iako poznato širom sveta, ne prestaje sa radom na marketingu svih svojih usluga i proizvoda, i to naročito u onlajn sferi. U tom smislu, praktični značaj ovog rada je u davanju uvida užoj, stručnoj i široj javnosti u moguće načine digitalnog marketinga na primeru “Accora“, koji se može primeniti i na našem području.*

*U današnje vreme, kada usled pandemije virusa COVID-19 uslužna delatnost trpi velike promene i posledice, tema digitalnog marketinga i njegove primene u turističkim preduzećima je veoma aktuelna.*

***Ključne reči:*** *digitalni marketing, hotelska preduzeća, digitalizacija, inovacije, “Accor“ hoteli*

---

<sup>1</sup>doc. dr Bojana Ostojić – Univerzitet “Educons”, Fakultet za projektni i inovacioni menadžment PMC, 11000 Beograd, Srbija (e-mail: bojanaostojic2002@yahoo.com)

<sup>2</sup>doc. dr Vesna Buha – Univerzitet “Educons”, Fakultet za projektni i inovacioni menadžment PMC, 11000 Beograd, Srbija (vesna.buha@pmc.edu.rs)

<sup>3</sup>Jelena Ružić (jruzic45@gmail.com) – Univerzitet “Educons”, Fakultet za projektni i inovacioni menadžment PMC, 11000 Beograd, Srbija.

## THE IMPORTANCE OF DIGITAL MARKETING FOR THE DEVELOPMENT OF HOTEL ENTERPRISES

### **ABSTRACT**

*Advances in technology and the Internet have transformed the way products and services are offered to customers. The subject of the paper is digital marketing in tourism companies, possible ways and effects that this process has on hotel companies. The importance of the paper is reflected in the effort to present and analyze the current knowledge about this problem, as well as to contribute to the topic in the form of research on the example of the hotel company "Accor". The mentioned hotel company was taken as an example of good practice, which, although known all over the world, does not stop working on marketing all its services and products, especially in the online sphere. In that sense, the practical significance of this paper is in giving insight to the general, professional and general public in possible ways of digital marketing on the example of "Accor", which can be applied in our area.*

*Nowadays, when due to the COVID-19 virus pandemic, the service industry suffers great changes and consequences, the topic of digital marketing and its application in tourism companies is very topical.*

*Keywords: digital marketing, hotel companies, digitalization, innovations, "Accor" hotels.*

**Keywords:** *digital marketing, hotel companies, digitization, innovation, "Accor" hotel*

### **UVOD**

Dinamične promene prouzrokovane digitalnim tehnologijama, sve brže i češće utiču na nove promene na tržištu i samim tim na nove promene u marketingu i strategijama, uopšte. Ukoliko se pozitivno koriste sve prednosti digitalizacije, to će privreda/nici pre uspeti da postanu deo globalne digitalne mreže i samim time globalne ekonomije tj. globalnog tržišta. Naravno, ukoliko je to strateški cilj određenog preduzeća [1].

Hoteli stiču konkurentsku prednost na tržištu samo ako su voljni primeniti inovaciju u svom svakodnevnom radu. Razvojem tehnologije, turistima postaje dostupan za pronalazak, rezervaciju i plaćanje smeštaj u kratkom vremenu od nekoliko minuta, putem interneta ili novijih mobilnih aplikacija [2]. Inovacije u turizmu često se smatraju složenijim od inovacija u nekim drugim sektorima ili industrijama.

Prihodi od hotelijerstva, kao i prihodi ostvareni u ugostiteljstvu, usko su povezani sa konceptima lojalnosti i u toku su sa najnovijim digitalnim trendovima. Tehnologija, u većini slučajeva, može biti zastrašujuća za kompanije u bilo kojoj oblasti.

Uspešno plasiranje hotelskih ponuda, ili drugačije, distribucija kao važan deo marketing miksa, zavisi u značajnoj meri od dobrog marketing plana, tačnije od adekvatno razrađene promocione strategije. Plasmanom se sprovode sve one aktivnosti koje ponudu hotelske destinacije približavaju krajnjim korisnicima hotelske usluge. Jasno je da u današnje vreme su digitalni mediji ti preko kojih se može plasirati efikasna ponuda koja će zadobiti pažnju korisnika usluga i proširiti broj onih koji dele plasirani sadržaj i tako povećavaju šanse da broj gostiju bude značajno uvećan [1].

## **POBOLJŠANJE DIGITALIZACIJE I ONLINE MARKETINGA PUTEM E-MAILA**

E-pošta je asinhroni, jedan-na-jedan medij za koji je privatnost najvažnija briga. Prednost trgovca koji koristi e-poštu, u odnosu na tradicionalnu poštu, je ta što veličina liste e-pošte nije u korelaciji sa troškovima slanja e-pošte, jer su promenljivi troškovi pribora, reprodukcije i poštarine zanemareni. Jednom kada se dobiju imena i adrese e-pošte, masovni mejlovi koji se pikantno zanimaju ili bar ne vređaju ili nerviraju, postaju visoko efikasno sredstvo komunikacije između pružatelja usluga gostoprimstva i njegovih prošlih i potencijalnih gostiju [3].

Marketing putem e-pošte omogućava kompaniji da uspostavi i održi komunikaciju sa svojim kupcima. Marketing putem e-pošte evoluirao je više od slanja masovnih poruka istovremeno većem broju kupaca. Kompanije su napravile zanimljivu razliku između masovne e-pošte (neželjene pošte) i direktne e-pošte kupcima na osnovu njihovog odnosa s njima. Mnoge kompanije koje koriste marketing putem e-pošte shvatile su da su mnogi kupci iritirani kad dobiju poruke koje su za njih irelevantne, stoga su poruke slale na osnovu svog razumevanja kupaca i njihovog ukusa [1].

Održavanje lista za slanje e-pošte je izazov i neophodnost. Međutim, dobra vest je da loše adrese koje su ugrađene u listu e-pošte ne dodaju gotovo ništa troškovima distribucije, osim za minimalno vreme i energiju potrebnu za obradu vraćenih poruka e-pošte [4]. Mogu se kupiti spiskovi imena koji odgovaraju određenim geografskim ili demografskim kriterijumima.

## USLUŽNE DELATNOSTI U SAVREMENOM DIGITALNOM OKRUŽENJU

Uslužni sektor (engl. *service sector*) igra važnu ulogu u globalizaciji svetske ekonomije i doprinosi rastu i razvoju ekonomija mnogih zemalja, kako razvijenih, tako i onih u razvoju. Razvijene ekonomije suočavaju se sa sve većom dominacijom uslužnih privrednih grana koje svoje poslovne aktivnosti zasnivaju na primeni znanja, tehnologija i nematerijalne imovine. Zaposleni u uslužnom sektoru oslanjaju se na upotrebu i razmenu znanja uz pomoć kog rade produktivnije i kontinuirano stvaraju vrednost [5].

Uslužni sektor danas u globalnom poslovnom okruženju ima sve veći značaj, jer su usluge sadržane u gotovo svakom ekonomskom procesu i predstavljaju značajan faktor za unapređenje života ljudi, poslovnih procesa u kompanijama, kao i nacionalnih ekonomija. Savremeno svetsko tržište karakterišu intenzivan tehnološki razvoj, transfer tehnologije, sve brži razvoj inovativnih delatnosti, jačanje konkurencije, kao i razvoj nauke, prenos znanja i razvoj digitalne ekonomije. Brze i snažne promene i zahtevi za unapređenje kvaliteta, podstaknuti procesima globalizacije, sve veće primene savremene tehnologije, znanja i inovacija u poslovanju, dovele su i do značajnih promena u uslužnom sektoru. Uslužna preduzeća imaju snažan uticaj i značaj za privredu svake zemlje, jer doprinose rastu zaposlenosti i rastu društvenog bruto proizvoda. Takođe, uslužne kompanije imaju snažan uticaj i na formiranje potreba i želja potrošača na tržištu [4].

Tokom poslednjih nekoliko decenija svetska ekonomija u celini, a posebno ekonomije razvijenih zemalja prolazile su kroz značajnu strukturnu transformaciju koja se sastoji u tendenciji promene relativnih proporcija BDP-a, posebno za takve vrste ekonomskih aktivnosti kao što su sektor proizvodnje i sektor usluga. Udeo ovih poslednjih stalno raste.

Brzi razvoj uslužnog sektora važan je trend u razvoju današnje ekonomije. To je rezultiralo pojavom specifičnog ekonomskog modela, naime uslužne ekonomije. Razvijene zemlje i one u

razvoju razlikuju se u pogledu preduslova neophodnih za formiranje uslužne ekonomije. Međutim, rastuće proporcije uslužnog sektora u BDP-u zemalja mogu se uočiti širom sveta. To se mora uzeti u obzir prilikom izrade državne strukturne politike i planiranja strategija poslovnog razvoja. Štaviše, mora se razmotriti specifičnost poslovnih usluga, kako u industriji, tako i u zemlji.

Važnost razvoja usluga posebno je istaknuta u zemljama OECD-a generalno, gde sektor usluga čini više od 70 % ekonomske aktivnosti, u poređenju sa manje od 20 % aktivnosti u prerađivačkoj industriji [6].

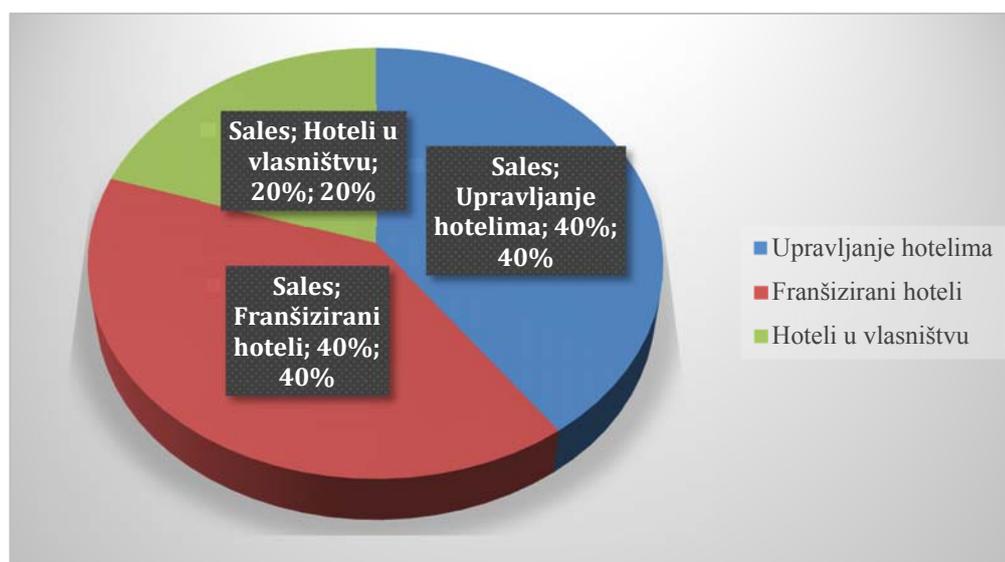
Verovatno je da će se udeo usluga ubrzati u kratkom i srednjem roku, uzimajući u obzir stalni prelazak na aktivnosti zasnovane na znanju, orijentisane na usluge u mnogim zemljama. Dogodile su se promene na strani ponude i potražnje za uslugama. Često se nije promenila vrsta ljudske potrebe, već je potreban drugačiji način njihovog zadovoljenja. Razvijene zemlje su prešle od industrijskih, mehaničkih, nacionalno fokusiranih ekonomija koje proizvode masovne potrošačke trajne proizvode pod regulatornim okvirom i u stabilnim uslovima, ka globalizovanim, neregulisanim ekonomijama usmerenim na klijenta koje karakterišu brze, diskontinuirane promene, što je nemoguće predvideti dugoročno. To je rezultiralo razvojem „uslužnih ekonomija“ [6].

## STUDIJA SLUČAJA “ACCOR“ HOTELA

Francuski lanac hotela “Accor“ ima globalno prisustvo i dugu istoriju, sa skoro četiri hiljade hotela u celom svetu i gotovo 50 godina iskustva. “Accor“ je tokom poslednjih decenija doživeo raznolike promene na tržištu, različito oblikujući svoj brend i ciljajući nove segmente tržišta, i na kraju prilično često menjajući svoje rukovodstvo od 2005. godine. Jedan od najvećih izazova sa kojim se trenutno suočava odnosi se na digitalnu transformaciju koja je u potpunosti narušila hotelsko okruženje i promenila aktere koji se igraju na tržištu i ponašanje korisnika. “Accor“ se obraća na tri segmenta tržišta: luksuzno tržište (16 %) sa brendovima Sofitel, The Sebel, Pullman, Mgalleri i Grand Mercure; srednja skala (45 %) sa brendom Novotel, adagio, Mamashlter i Mercure; i ekonomski / osnovni segment (39 %), sa brendovima Ibisand HotelF1. Vredi primetiti da se gore pomenuta struktura razlikuje od trendova segmentacije tržišta procenjenih u sektoru ugostiteljstva [8].

Posle dugog perioda promena menadžmenta, izvršni direktor Sebastien Bazin uveo je efikasniji “Asset light plan“ za kompaniju, uspostavljajući od 2013. sledeću poslovnu strukturu: 40 % upravljanje hotelima, 40 % franšizirani hoteli i 20 % hoteli u vlasništvu.

Grafikon 1. Poslovna struktura “Accor“ hotela od 2013. godine



*Izvor:* De Dominiko, G. Accor Hotels and the Digital Transformation, 2016, (pristup: 12.08.2021.). [dostupno na [https://www.academia.edu/38637666/Accor\\_hotel\\_case\\_study](https://www.academia.edu/38637666/Accor_hotel_case_study)]

Iz analize konkurencije kompanije “Accor“ proizašlo je da su konkurenti sledeće svetske, strukturirane i globalne hotelske kompanije: Starwood Hotels and Resort worldwide Inc., Marriott International Inc., Hilton Worldwide, InterContinental Hotel Group Plc i Vindham worldwide Corp. Svih pet brendova ima snažne rezultate poslovne brojke i dugogodišnje iskustvo u segmentima luksuznih, srednjih i budžetskih tržišta. Važnu varijablu predstavlja partnerska mreža koju su razvili svi konkurenti sa strateškim kompanijama u sektoru turizma, kao što su Airlines, Cruises linije, restorane i turističke agencije visokog profila.

Tržište danas čine novi digitalni igrači koji su negativno uticali na nekadašnju dominantnu ulogu putničkih agencija. Društvene mreže, kao što su Facebook, Twitter i Instagram, sada igraju veliku ulogu u inspiraciji vizuelnim sadržajem, angažovanju i informisanju potrošača recenzijama korisnih sadržaja vodiča. Onlajn putnička agencija (OTA) pružila je priliku da uporedi blagodati i iskustva svakog hotela i rezerviše najbolju opciju; Veb lokacije Metasearch imaju za cilj upoređivanje cena na najtransparentniji način, sajtovi za pregled daju priliku da čitaju komentare

ravnopravnih korisnika i imaju neke interne uvide, Travel blogovi i forum inspirišu potrošača o celom putovanju i platformi za deljenje kao što to čini Airbnb ne predstavlja manjeg konkurenta, pošto je savladao Marriott, Starwood i Hilton hotelske lance u smislu kapitalizacije tržišta. Kao posledica toga, "Accor" bi trebalo da primeni višekanalni pristup kako bi tačno udovoljio svakoj potrebi potrošača, u svakoj fazi ciklusa kupovine, putem pravog kanala [7].

Sadržaj na društvenim medijima koji za cilj ima cilj edukovanje publike o karakteristikama hotela i koristima, opisima, fotografijama, video zapisima, dostupnim dodatnim uslugama, angažovanje cilja sa informacijama o dodatnoj vrednosti i emocionalnim nadahnućima. S druge strane, sadržaj može biti i uverljiv, orijentisan ka konverziji (tj. transparentni cenovnik, promotivni sadržaj, ciljane ponude).

Sadržaj koji proizvedu potrošači ima presudnu ulogu jer uključuje poverenje među korisnicima, što je uvek u velikoj meri uticalo na socijalnu dinamiku i posebno na ponašanje potrošača. Autentične fotografije i iskrene kritike glavni su sastojak e-reputacije hotela. Ovaj fenomen je vođen altruističkim svrhama, jer korisnici od njega nemaju direktne koristi, oni objavljuju recenzije kako bi pomogli drugim potrošačima da se osećaju delom zajednice, s jedne strane, i da bi razmenili dobra i loša iskustva kako bi pomogli hotel da poboljša usluge ili prijavi neuspeh, s druge strane.

Gore navedene dve promenljive utiču na putovanje kupaca u svakoj fazi. Na potrošača bi mogao indirektno i direktno uticati vizuelni i deskriptivni sadržaj (fotografije, video zapisi i tekstovi koji pripovedaju priče, "kako voditi" itd.) kada treba odrediti destinaciju za odmor, a hotel još uvek rezervisati.

Turistički blog i forumi, kao i društveni kanali igraju veliku ulogu tokom ove faze inspiracije. Kada započne aktivno istraživanje, korisnik će iskoristiti prednosti OTA-a i Metasearch stranice kako bi pročitao recenziju, uporedio cenu i rezervirao najbolju ponudu [7].

Društveni mediji igraju ulogu jer mogu stvoriti svest o brendu i osećaj lojalnosti prema brendu koji su prepoznali uticajni faktori zajednice.

Uzimajući u obzir gore pomenute promenljive, "Accor" se suočava sa brojnim izazovima zbog trenutnog digitalnog okruženja i promena, a glavni problem se može grupisati na sledeći način:

- Promena moći - Institucionalno poverenje zamenjeno je poverenjem vršnjaka: potrošač je stekao moć i kompanija se mora usredsrediti na transformaciju pristupa usmerenog

na kupca. Korisnici imaju više informacija i mogu uticati na druge korisnike koji dele iskustva i komentare, utičući negativno ili pozitivno na reputaciju kompanije na mreži.

- Sadržajni izazov - Velika akumulacija sadržaja na mreži dolazi iz različitih izvora, postavlja se na brojne kanale i proizvodi se sa različitim ciljevima. “Accor“ mora da planira strategiju digitalnog marketinga u stanju da se uhvati u koštac sa svakim od sledećih aspekata: praćenje reputacije i primanje povratnih informacija, izrada sadržaja za svaki kanal za svaki cilj, podsticanje korisnika da dele pozitivno iskustvo, itd. [7].

Da bi se dovršila transformacija ka poslovanju usmerenom na kupca i rešio prvi identifikovani problem (promena snage), prvo bi “Accor“ trebalo da koristi društvene kanale i pregleda web lokaciju kao izvor iskrenih povratnih informacija kako bi poboljšao svoj proizvod i uslugu.

Drugo, “Accor“ bi trebalo da poboljša i iskoristi programe lojalnosti, obraćajući se svakom zadovoljnom kupcu personalizovanim i ciljanim ponudama kako bi podstakao upotrebu platforme za rezervaciju u vlasništvu na web lokaciji (ušteda troškova provizija OTA-ima) i podelio pozitivno iskustvo sa drugim korisnicima.

Izazovom sadržaja trebalo bi se baviti u svakoj fazi (nadgledati, proizvoditi, podsticati) baveći se potrebama potrošača pravim sadržajem i kanalom.

Prvo, treba uspostaviti aktivnosti slušanja društvenih medija kako bi se nadgledala ereputacija. Drugo, osoblje kompanije “Accor“ trebalo bi da bude obučeno kako bi integrisalo digitalne mogućnosti i potrošilo razumevanje ponašanja u svakodnevnim obavezama. Treće, svakoj fazi korisničkog putovanja trebalo bi se pozabaviti određenim akcijama, ciljajući svaku fazu gore pomenutim sadržajem i platformom.

Dakle, može se zaključiti da je “Accor“ uspostavljeni svetski hotelski lanac sa 50 godina iskustva koji se trenutno suočava sa brojnim digitalnim izazovima, koje predstavljaju novi akteri na tržištu, kao što su OTA, stranica za pregled, turistički blogovi i društvena mreža i uspon mobilne povezanosti, koji su uticali na putovanje kupaca u hotelijerskom i turističkom sektoru i oblikovao i osnažio kupca. Uprkos tome može se smatrati primerom dobre prakse kada je strategija digitalizacije i online prodaje u pitanju. U tom smislu se postavljena hipoteza rada može u potpunosti potvrditi.

Jedna od prednosti brenda “Accor“ je sistem rezervacija, poznat kao TARS, koji podržava njegovu prodaju od onlajn rezervacija i plaćanja do upravljanja optimizacijom prodaje. Preko sistema rezervacija TARS rezervirano je 38 miliona rezervacija, a proizvedeno je 79 miliona noćenja u sobama [8]. TARS ima 32 lokalne verzije i 16 jezika koji lokalizuju znanje na svakom tržištu i imaju prosečno 45 000 rezervacija dnevno [8]. Prema statistikama preuzetim sa ComScore.com, AccorHotels.com je na prvom mestu po prometu, osim u SAD-u. Web lokacije AccorHotels posetilo je 280 miliona ljudi.

Pored toga, grupa AccorHotel razvila je mobilne web lokacije za svaki od svojih brendova, a 30 % poseta Internetu AccorHotels došlo je putem mobilnih uređaja. Gosti “Accora“ preuzeli su tri miliona aplikacija. Pozivni centri AccorHotels i servis nakon prodaje takođe su podstakli njegovo prisustvo. Izbor pravih kanala distribucije za prodaju zaliha utiče na imidž hotela. Neki direktori u industriji izjavili su da se neki internetski posrednici poput last minute ponuda hotela ne smatraju prikladnim, posebno za luksuzne hotele. Odabir neodgovarajućeg kanala distribucije može negativno uticati na imidž hotela.

“Accor“ je uvek selektivan prilikom distribucije njihovih hotelskih soba, jer grupa ima luksuzne brendove poput Sofitela. Hotelska kompanija “Accor“ imala je koristi od svog brenda sklapajući ugovore sa najjačim mrežnim partnerima, kao što su booking.com, Expedia i HRS u optimalnim uslovima. Grupa hotela “Accor“ takođe je imala koristi od prisustva na mreži na web lokacijama za poređenje cena kao što su TripAdvisor, Kajak ili Google.

Gosti ne samo da koriste mobilnu aplikaciju za rezervaciju, već imaju i koristi od digitalnih usluga u hotelu, poput ostavljanja komentara o hotelskom boravku i upravljanja programima lojalnosti. Njegova prva mobilna aplikacija biće glavni centar za goste dok im je bila potrebna interakcija sa “Accor“-om, kako u kompaniji tako i na nivou imovine.

“Accor“ je takođe kupio kompaniju za e-trgovinu Vipolo. Vipolo je bila aplikacija koja upravlja rezervacijama putovanja, što je olakšalo dobijanje informacija o destinaciji na koju će gost otići. Jednostavno putovanje povećaće iskustvo gostiju sa mogućnostima elektronskog plaćanja, rezervacijom jednim klikom, onlajn prijavom i virtuelnom karticom hotela Le Club Accor.

“Accor“-ov sistem upravljanja prihodom nazvan Upravljanje prihodom na zahtev (RMD) pomogao je “Accor“-u da ojača svoj brend i poveća prihode. U 2014. godini 1600 hotela je zapošljavalo RMD. 700 stručnjaka koncentrisalo se samo na upravljanje prihodima u 2014. godini. Hoteli

“Accor“ takođe su nudili usluge upravljanja prihodima poput RMD konsaltinga i RMD obuke. Štaviše, hoteli koji koriste RMD zabeležili su rast od 8 % u Revparu u poređenju sa ostalim hotelima koji ga nisu koristili [8].

Marketinški tim pravi godišnje marketinške kampanje kako bi povećao popunjenost, posebno u sporim periodima. Saradnjom sa strateškim marketinškim firmama, oglašavanje, direktni marketing, mrežne aktivnosti i nacionalne promocije primenjuju se zajedno za postizanje boljih rezultata [8].

Accor Leading Digital Hospitali bio je jedan od najstrateškijih programa koji je 2014. godine pokrenuo “Accor“. Ovaj program će pomoći Accor Group da poveća zadovoljstvo gostiju i generiše više prihoda od mrežnih kanala. Kompanija je investirala u program analitike za goste prikupljajući dragocene podatke iz hotela koji će im omogućiti da analiziraju obrasce potrošnje gostiju. “Accor“ je potrošio milione dolara za optimizaciju pretraživača i investirao u programe održivog razvoja kao program društvene odgovornosti koji im omogućava da povećaju svoj kapital i štede energiju. Mnogo marketinških aktivnosti sprovodi grupa Accor Hotel, uključujući sponzorisanje velikih događaja poput Tour de France i ATP golf turnira.

Hoteli “Accor“ pratili su svoje konkurente Marriott i Interkontinental prelaskom na brend lakših dobara. Između 2005. i 2009. mreža je prodala 841 nekretninu i još 450 hotela u 2013. godini. “Accor“ je 2018. najavio prodaju 55 procenata svog udela u ogranaku nekretnina kompanije (čija je vrednost procenjena na 7,64 milijarde dolara sa preko 1100 nekretnina) konzorcijumu institucionalnih investitora uključujući Saudijski fond za javne investicije i singapurski GIC Pte suvereni fond za 5,4 milijarde dolara. Međutim, “Accor“ će zadržati do 50 godina ugovora o upravljanju svim prodatim nekretninama sa mogućnošću obnove [9]. “Accor“-ov plan je da koristi ova sredstva za širenje sa više akvizicija na tržištima u razvoju, tehnologiji i regionalnim akvizicijama.

Kao deo “Accor“-ove strategije za unapređenje iskustva putnika, mreža se udružila sa novoosnovanim preduzećima i tehnološkim kompanijama da bi koristila internet stvari, glasovnu aktivaciju i druge tehnologije kako bi svoje sobe učinila pristupačnijim i personalizovanim. Kompanija uključuje razne tehnologije, uključujući Google Voice asistenta, LED osvetljenje, zavesice itd. kojim se kontroliše tablet, dodaje i pomagala za spavanje poput Dreem trake za glavu za opuštanje i pomagala za aromaterapiju poput Sensorvake. Dalje, “Accor“ želi da iskoristi njihov

program lojalnosti i profile gostiju za prikupljanje podataka, kako bi razumeo njihove navike i lične preferencije da prilagodi svoje iskustvo, na primer, kakvu muziku ili TV emisije vole, preferencije sobne temperature i omiljeno piće za dobrodošlicu.

“Accor“ prati 3 strategije za prelazak sa hotelskog brenda na ugostiteljsku platformu i pružaoca usluga:

- oduzmite svoj portfolio nekretnina,
- proširite svoja partnerstva i akvizicije u tehnološkim i inovativnim brendovima - Smart Rooms,
- proširite svoje usluge izvan ugostiteljstva i servisiranje neturista [9].

2017. godine “Accor“ je objavio Accorlocal u Francuskoj, mrežnu aplikaciju namenjenu lokalnim stanovnicima koji žive oko hotela i ne traže sobu, ali žele usluge. Bazin je rekao da je opisao Accorlocal „milione usluga u koje ćemo ući“, među kojima su i hoteli koji lokalnim stanovnicima pomažu u jednostavnim zadacima i rešavanju svakodnevnih rešenja poput držanja paketa ili ključeva ili preporuke najboljih usluga u blizini. „[Hotel će biti] mesto koje će vam olakšati život“ [9].

Prema rečima izvršnog direktora kompanije AccorLocal, Skota Gordona, meštani koriste aplikaciju za rezerviranje časova joga, podizanje hemijskog čišćenja, naručivanje cveća i doručak na putu do posla, pored Amazon Locker lokacije koje pruža hotel. “Accor“ je stvorio partnerstvo sa lokalnim hemijskim čistionicama, cvećarima, proizvođačima hleba, kafićima, itd. [10].

“Accor“ trgovcu naplaćuje 10 do 20 procenata za svaku transakciju, provizija se podjednako deli između “Accor“-a i vlasnika hotela, ako hotel pruža usluge, poput joga klasa korišćenja teretane, “Accor“ ubire 10 % provizije. Accorlocal deluje, u ovom slučaju, kao platforma za lokalno poslovanje da dopre do svojih kupaca bez ulaganja u sopstvenu aplikaciju ili marketing. Pored toga, “Accor“ prikuplja podatke od korisnika i preduzeća o troškovima, cenama, aktivnostima i navikama kako bi integrisao lokalno iskustvo u svoje hotele, kao i proširio svoju ponudu zajedničkih radnih prostora, kafića, teretane, restorana, itd. neputnicima, stvarajući zajednicu, a ne tradicionalni hotel [10].

Primena ovih novih tehnologija zahtevaće dodatni kapital od vlasnika hotela, s prelaskom ugostiteljske industrije sa teške imovine na laganu imovinu, hotelski brendovi nemaju toliko

kontrole nad svojim imanjima, što će rezultirati tim brendovima i da ubede svoje partnere da ulažu u dodavanje ovih karakteristika u svoja svojstva. Viši potpredsednik globalnih strategija dizajna Karim Khalifa Marriott uveren je da će dodate tehnologije imati značajan povraćaj ulaganja, uključujući uštedu u energiji, kablovima za prenos podataka i radnoj snazi [9].

Kupci su takođe zabrinuti zbog deljenja svojih podataka i ličnih podataka, međutim, korišćenje uređaja koji se aktiviraju glasom i drugih funkcija pametnog doma kod kuće, kao što su Google home ili Amazon Echo dot olakšat će gostima prilagođavanje ovim tehnologijama. Konačno, kao i svaka nova tehnologija, uvek postoji krivulja učenja i hoteli moraju biti inkluzivni i ne očekujte da svi njihovi gosti razumeju njihove nove alate i da znaju kako ih koristiti, posebno što neke od ovih tehnologija još uvek nisu potpuno pouzdane.

Hoteli “Accor“ i druge velike brendirane ugostiteljske kompanije shvataju da bi njihova osnovna delatnost trebalo da bude usredsređena na usluge, a ne na ulaganje u nekretnine, širenje njihove marke i ponuda postalo je veći prioritet za povećanje njihove vrednosti. Kao rezultat toga, hotelski brendovi prebacuju svoj poslovni model sa teške imovine na franšize i posluju poslovnim modelom lakšim za imovinu, umesto da kupuju nova svojstva koja ulažu u tehnološke kompanije, usluge i inovativne startape, kako bi preživeli u takvom konkurentnom sektoru [7].

## ZAKLJUČAK

Digitalni marketing je napravio značajnu promenu u marketinškoj industriji i otvorio je nove kanale za prodaju proizvoda, poput Socialmedia marketinga (SMM), internetom i mobilnim aplikacijama i pretraživačkom optimizacijom (SEO), za oglašavanje na Google i u online časopisima putem konkurencije marketinga pretraživača (SEM) posrednici poput turističkih agencija, jer su jedan od izvora koji goste hotela dovodi uz pomoć svojih reklamnih medija i njihovih ponašanja u određivanju pretraživanja kupaca prema lokaciji i sadržajima na osnovu intenziteta tržišne konkurencije [11].

Marketinški prilaz obuhvata studije o upotrebi proizvoda i stavovima potrošača. Ove studije omogućavaju praćenje potrošačke percepcije proizvoda, kako bi se indentifikovale preferencije potrošača radi usavršavanja koncepta proizvoda.

Strateški menadžment – savremena tendencija u praksi marketinga u hotelijerstvu, podrazumeva integraciju marketinga s ostalim menadžment funkcijama. Jedan od ključnih zadataka strategijskog upravljanja je da se stvori profit koji će biti izvor sredstava za investiranje u biznis i ostvari profitabilnost poslovanja kao odraz uspešnog korišćenja osnovnih resursa u poslovanju.

## LITERATURA

- [1] Đorđević, A., Zečević, B., Hristov Stančev, H. „Analiza promena u hotelskim kanalima prodaje – Studija slučaja dva domaća hotela“. Konferencija Srpskog udruženja za marketing Zlatibor od 17. do 19. novembra 2017. godine „Izazovi i problemi savremenog marketinga“.
- [2] Čavlin, M., Žugić, R., Prebiračević, V. „Karakter planiranja kao funkcije menadžmenta“, *Oditor*, 2017, str. 102-113.
- [3] Brochado, A., Rita, P., Margarido, A. „High tech meets high touch in upscale hotels“. *Journal of Hospitality and Tourism Technology*, vol. 7, no. 4, 2016, str. 347-365.
- [4] Huang, Z., Benyoucef, M. „From e-commerce to social commerce: a close look at design features“. *Electronic Commerce Research and Applications*, vol. 12, no. 4, 2013, str. 246-259.
- [5] Olimovich et al., „The economic impact of innovations in tourism and hospitality“. *Journal of critical reviews*, vol. 7, no. 9, 2020, str. 258-262.
- [6] Kitsios, F. Services Marketing in the Hospitality Economy: An exploratory study, ‘98<sup>th</sup> EAAE Seminar ‘Marketing Dynamics within the Global Trading System: New Perspectives’, Chania, Crete, Greece as in: 29 June – 2 July, 2006.
- [7] De Dominiko, G. Accor Hotels and the Digital Transformation, 2016, (pristup: 12.08.2021.).  
[dostupno na [https://www.academia.edu/38637666/Accor\\_hotel\\_case\\_study](https://www.academia.edu/38637666/Accor_hotel_case_study)]
- [8] Accor SA. *Accor SA marketline company Profile*, 2015.
- [9] <https://loyaltylobby.com/2020/11/25/accor-takes-over-sbe-lifestyle-division-mergers-with-ennismore/> (pristup: 13.08.2021.).
- [10] <https://digital.hbs.edu/platform-digit/submission/accor-hotels-the-transition-of-a-hotel-brand-to-a-hospitality-platform-or-augmented-hospitality/>(pristup: 13.08.2021.).
- [11] Kumar, S., Shekhar, S. Digitalization: A Strategic Approach for Development of Tourism Industry in India. *Paradigm*, vol. 24, no. 1, 2020, str. 93-108.

Sveučilište/Univerzitet "VITEZ"



**ISSN 2637 - 3416**



[www.unvi.edu.ba](http://www.unvi.edu.ba)  
Travnik, 2021.