



55 GODINA VISOKOG OBRAZOVANJA  
40 GODINA EKONOMSKOG FAKULTETA BRČKO

# ZBORNIK RADOVA

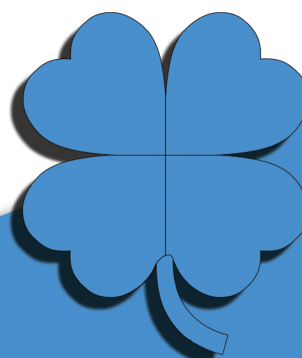
TREĆE INTERNACIONALNE KONFERENCIJE EKONOMSKOG FAKULTETA BRČKO

"Partnerstvo vlasti, privrede i institucija visokog obrazovanja u podsticanju ekonomskog razvoja"

# PROCEEDINGS OF

THE 3<sup>RD</sup> INTERNATIONAL CONFERENCE OF THE FACULTY OF ECONOMICS BRČKO

"Partnership of government, business and higher education institutions in fostering economic development"



# ICFE-BD<sup>55</sup>2016

**ICFE-BD<sup>55</sup>2016**



# **ZBORNIK RADOVA**

**TREĆE INTERNACIONALNE KONFERENCIJE  
EKONOMSKOG FAKULTETA BRČKO**

**"Partnerstvo vlasti, privrede i institucija visokog obrazovanja  
u podsticanju ekonomskog razvoja"**

# **PROCEEDINGS OF**

**THE 3<sup>RD</sup> INTERNATIONAL CONFERENCE OF  
THE FACULTY OF ECONOMICS BRCKO**

**"Partnership of government, business and higher education  
institutions in fostering economic development"**

**Brčko, 10-12. novembar 2016.**

**Brcko, November 10-12, 2016**

**Predsjedavajući Konferencije**

Doc. dr Srđan Lalić, Ekonomski fakultet Brčko, Bosna i Hercegovina

**Sekretar Konferencije**

Prof. dr Lazar K. Radovanović, Ekonomski fakultet Brčko

**Naučni odbor**

Prof. dr Stevan R. Stević, Ekonomski fakultet Brčko  
Prof. dr Ljubomir Trifunović, Ekonomski fakultet Brčko  
Prof. dr Melika Husić-Mehmedović, Ekonomski fakultet Sarajevo  
Prof. dr Hamid Alibašić, Ekonomski fakultet Brčko  
Prof. dr Rade Stankić, Ekonomski fakultet Beograd, Srbija  
Prof. dr Radojko Lukić, Ekonomski fakultet Beograd, Srbija  
Prof. dr Aleksandar Grubor, Ekonomski fakultet Subotica, Srbija  
Prof. dr Teodor M. Petrović, Ekonomski fakultet Brčko  
Prof. dr Lazar K. Radovanović, Ekonomski fakultet Brčko  
Prof. dr Dževad Šehić, Ekonomski fakultet Sarajevo  
Prof. dr Tunjo Perić, Ekonomski fakultet Zagreb, Hrvatska  
Doc. dr Boban Melović, Ekonomski fakultet Podgorica, Crna Gora  
Prof. dr Elvir Čizmić, Ekonomski fakultet Sarajevo  
Prof. dr Nenad Lalić, Pedagoški fakultet u Bijeljini  
Prof. dr Radmila Jablan Stefanović, Ekonomski fakultet Beograd - Srbija  
Prof. dr Nedeljko Tica, Poljoprivredni fakultet u Novom Sadu, Srbija  
Prof. dr Ljubiša Vladušić, Ekonomski fakultet Pale  
Prof. dr Stanko Stanić, Ekonomski fakultet Banja Luka  
Prof. dr Miladin Jovičić, Fakultet poslovne ekonomije Bijeljina  
Doc. dr Nermina Pobrić, Ekonomski fakultet Brčko  
PhD Hamid El Bilali, International Centre for Advanced Mediterranean  
Agronomic Studies (CIHEAM-Bari), Valenzano (Bari) - Italija  
PhD Roberto Capone, International Centre for Advanced Mediterranean  
Agronomic Studies (CIHEAM-Bari), Valenzano (Bari), Italija  
Nataliia Kazarinova, Professor, Doctor of Economic Sciences, Perm  
State Agricultural Academy named after Academician D.N.  
Prianishnikov (Perm Russia), Rusija  
Aleksandr ZHELIASKOV, Professor, Candidate of Economic Sciences,  
Dean of the Faculty for Land Utilization and Cadastres, Perm State  
Agricultural Academy named after Academician D.N. Prianishnikov  
(Perm Russia), Rusija

**Tehnički odbor**

Mr Bojan Medjedović, Ekonomski fakultet Brčko  
M.Sc. Miodrag Peranović, Ekonomski fakultet Brčko  
Mr Lidija Mitrašević, Ekonomski fakultet Brčko  
Dr Amira Pobrić, Ekonomski fakultet Brčko  
Mr Renata Lučić, Ekonomski fakultet Brčko  
Doc. dr Lejla Terzić, Ekonomski fakultet Brčko  
Mr Vasilijana Mirković, Ekonomski fakultet  
Mr Ljiljana Tanasić, Ekonomski fakultet Brčko  
M.Sc. Snježana Zarić, Ekonomski fakultet Brčko  
M.Sc. Dejan Tešić, Ekonomski fakultet Brčko,  
Goran Dostanić, Ekonomski fakultet Brčko  
Frank O. Baumeister, Carlantis, Njemačka

**Chair of the Conference**

Srđan Lalic, Faculty of Economics Brcko, Bosnia and Herzegovina

**Secretary of the Conference**

Lazar K. Radovanovic, Faculty of Economics Brcko

**Scientific Committee**

Stevan R. Stevic, Faculty of Economics Brcko  
Ljubomir Trifunovic, Faculty of Economics Brcko Melika Husic-  
Mehmedovic, Faculty of Economics Sarajevo  
Hamid Alibasic, Faculty of Economics Brcko  
Rade Stankic, Faculty of Economics Belgrade, Serbia  
Radojko Lukic, Faculty of Economics Belgrade, Serbia  
Aleksandar Grubor, Faculty of Economics Subotica, Serbia  
Teodor M. Petrovic, Faculty of Economics Brcko  
Lazar K. Radovanovic, Faculty of Economics Brcko  
Dzevad Sehic, Faculty of Economics Sarajevo  
Tunjo Peric, Faculty of Economics Zagreb, Croatia  
Boban Melovic, Faculty of Economics Podgorica, Montenegro  
Elvir Cizmic, Faculty of Economics Sarajevo  
Nenad Lalic, Faculty of Pedagogy Bijeljina  
Radmila Jablan Stefanovic, Faculty of Economics Belgrade - Serbia  
Nedeljko Tica, Faculty of Agriculture Novi Sad, Serbia  
Ljubisa Vladusic, Faculty of Economics Pale  
Stanko Stanic, Faculty of Economics Banja Luka  
Miladin Jovicic, Faculty of Business Economics Bijeljina  
Nermina Pobric, Faculty of Economics Brcko  
Hamid El Bilali, International Centre for Advanced Mediterranean  
Agronomic Studies (CIHEAM-Bari), Valenzano (Bari) - Italy  
Roberto Capone, International Centre for Advanced Mediterranean  
Agronomic Studies (CIHEAM-Bari), Valenzano (Bari) - Italy  
Nataliia Kazarinova, Professor, Doctor of Economic Sciences, Perm  
State Agricultural Academy named after Academician D.N.  
Prianishnikov (Perm Russia), Russia  
Aleksandr ZHELIASKOV, Professor, Candidate of Economic Sciences,  
Dean of the Faculty for Land Utilization and Cadastres, Perm State  
Agricultural Academy named after Academician D.N. Prianishnikov  
(Perm Russia), Russia

**Technical Committee**

Bojan Medjedovic, Faculty of Economics Brcko  
Miodrag Peranovic, Faculty of Economics  
Lidija Mitrasevic, Faculty of Economics Brcko  
Amira Pobric, Faculty of Economics Brcko  
Renata Lucic, Faculty of Economics Brcko  
Lejla Terzic, Faculty of Economics Brcko  
Vasilijana Mirkovic, Faculty of Economics Brcko  
Ljiljana Tanasic, Faculty of Economics Brcko  
Snježana Zaric, Faculty of Economics Brcko  
Dejan Tesic, Faculty of Economics Brcko  
Goran Dostanic, Faculty of Economics Brcko  
Frank O. Baumeister, Carlantis - Germany

## SADRŽAJ/CONTENTS

### Uvodni članci / Introductory papers/Radovi za plenarnu sesiju/ Papers for the plenary session

**Stevan R. Stević**

POSLOVNI AMBIJENT U BRČKO DISTRIKTU BOSNE I HERCEGOVINE - STANJE I PERSPEKTIVE –  
BUSINESS ENVIRONMENT IN BRCKO DISTRICT OF BOSNIA AND HERZEGOVINA – STATE AND  
PERSPECTIVES ..... 1

**Hamid El Bilali, Sinisa Berjan, Roberto Capone**

GREEN ECONOMY: OPPORTUNITIES FOR BOSNIAN AGRICULTURE AND RURAL AREAS..... 14

**Nejla Manov, Melika Husić-Mehmedović**

ULOGA KORPORATIVNOG IMIDŽA U VISOKOM OBRAZOVANJU  
THE ROLE OF CORPORATE IMAGE IN HIGHER EDUCATION ..... 28

**Душко Шњегота, Бранка Милошевић Шњегота**

РАЧУНОВОДСТВО КАО МОСТ ИЗМЕЂУ ПРОШЛИХ ЕКОНОМСКИХ  
ДОГАЂАЈА И БУДУЋИХ ИНВЕСТИЦИОНИХ ОДЛУКА  
ACCOUNTING AS A BRIDGE BETWEEN ECONOMIC EVENTS  
IN THE PAST AND INVESTMENT DECISION IN THE FUTURE..... 36

**Tunjo Perić**

ANALIZA PRIMJENLJIVOSTI RAZLIČITIH METODOLOGIJA ODABIRA DOBAVLJAČA  
I ODREĐIVANJA KVOTA NABAVE OD ODABRANIH DOBAVLJAČA  
AN ANALYSIS OF APPLICABILITY OF VARIOUS METHODOLOGIES FOR VENDOR  
SELECTION AND SUPPLY QUOTAS DETERMINATION ..... 48

### Radovi po sekcijama / Papers by sections

**Sekcija: Ekonomska politika, teorija i razvoj / Section: Economic policy, theory and development**

**Branko Krsmanović**

NOVE INFORMATIČKE PARADIGME KAO POKRETAČI EKONOMIJE  
ZASNOVANE NA ZNANJU  
NEW PARADIGMS IN INFORMATION TECHNOLOGIES AS KNOWLEDGE-BASED  
ECONOMY DRIVERS ..... 60

**Boban Melović, Slavica Mitrović, Svetozar Bojović**

BRENDIRANJE UNIVERZITETA U FUNKCIJI EKONOMSKOG RAZVOJA  
– RELEVANTNOST ZA PRIVREDU I DRŽAVU  
BRANDING UNIVERSITY IN THE FUNCTION OF ECONOMIC DEVELOPMENT  
– RELEVANCE FOR ECONOMY AND COUNTRY ..... 69

**Драгомир Драго Вуковић**

ПОЛИТИЧКИ И ДРУШТВЕНИ КОНФЛИКТИ КАО ОГРАНИЧАВАЈУЋИ ФАКТОРИ  
ЕКОНОМСКОГ И УКУПНОГ РАЗВОЈА БОСАНСКОХЕРЦЕГОВАЧКОГ ДРУШТВА  
POLITICAL AND SOCIAL CONFLICTS AS LIMITING FACTORS OF THE ECONOMIC  
AND OVERALL DEVELOPMENT OF SOCIETY IN BOSNIA AND HERZEGOVINA ..... 77

**Novo Plakalović**

MOŽE LI VISOKO ŠKOLSTVO POMOĆI?  
CAN HIGHER EDUCATION HELP? ..... 81

**Aleksandr L. Zheliaskov, Sinisa Berjan, Oksana Fotina**

URBAN AGGLOMERATION FORMATION PROCESSES AND DELIMITATION APPROACHES:  
CASE OF PERM CITY IN URAL REGION OF RUSSIA..... 89

**Rade Stankić**

NOVE TEHNOLOGIJE U VISOKOM OBRAZOVANJU KAO PODSTICAJ EKONOMSKOM RAZVOJU  
NEW TECHNOLOGIES IN HIGHER EDUCATION AS STIMULUS TO ECONOMIC DEVELOPMENT... 95

**Eleonora Emkic**

ODRŽIVI EKONOMSKI RAZVOJ KROZ OBRAZOVANJE  
SUSTAINABLE ECONOMIC DEVELOPMENT THROUGH EDUCATION ..... 102

**Kazarinova Natalia Leonidovna, Piankova Natalia Vladimirovna**

MODEL STRUČNIH I NAUČNIH ZAJEDNICA U SFERI AGRARNE INDUSTRIJE I  
DRŽAVNIH INSTITUCIJA PREMA REALIZACIJI PROCESA INTENZIVNOG NA ZNANJU  
MODEL OF PROFESSIONAL AND SCIENTIFIC COMMUNITIES IN THE SPHERE OF AGRARIAN  
INDUSTRY AND GOVERNMENT INSTITUTIONS UNDER THE REALIZATION OF KNOWLEDGE-  
INTENSIVE PROCESS ..... 106

**Srdan Furtula**

MODIFIKACIJA MONETARNE POLITIKE NARODNE BANKE SRBIJE  
U FUNKCIJI EKONOMSKOG RASTA



|                                                                                                                                                                                                                                                  |     |
|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----|
| CHANGING THE MONETARY POLICY OF THE NATIONAL BANK OF SERBIAN<br>IN THE FUNCTION OF ECONOMIC GROWTH .....                                                                                                                                         | 112 |
| <b>Александар Стојановић</b><br>РЕГРЕСИВНОСТ ПОРЕЗА НА ДОДАТУ ВРИЈЕДНОСТ У БОСНИ И ХЕРЦЕГОВИНИ<br>REGRESSIVITY ON THE VALUE ADDED TAX IN BOSNIA AND HERZEGOVINA .....                                                                            | 120 |
| <b>Darko Pašalić, Stevo Pašalić</b><br>DEMOGRAFSKI TRENDovi I ZAPOSLENOST U BOSNI I HERCEGOVINI<br>DEMOGRAPHIC TRENDS AND EMPLOYMENT IN BOSNIA AND HERZEGOVINA .....                                                                             | 127 |
| <b>Željko Vojinović, Sanja Živković, Blaženka Piuković Babičković, Dragan Vojinović</b><br>IMPLEMENTACIJA MERA POLITIKE ZAPOSŁJAVANJA I TRŽIŠTE RADA U SRBIJI<br>IMPLEMENTING MEASURES OF EMPLOYMENT POLICY AND THE LABOR MARKET IN SERBIA ..... | 137 |
| <b>Vesna Petrović</b><br>ULOGA INSTITUCIJA U OBLASTI TRGOVINE I INOSTRANOG KAPITALA<br>THE ROLE OF INSTITUTIONS IN THE AREA OF TRADE AND FOREIGN CAPITAL .....                                                                                   | 145 |
| <b>Vitomir Starčević, Slobodan Subotić</b><br>ULOGA VISOKOG OBRAZOVANJA U EKONOMSKOM RAZVOJU REPUBLIKE SRPSKE<br>ROLE OF HIGHER EDUCATION IN ECONOMIC DEVELOPMENT OF THE REPUBLIC OF SRPSKA.. .....                                              | 152 |
| <b>Ivan Mirović</b><br>GLOBALNA MOĆ, NOVAC I PRIVREDNI RAST<br>GLOBAL POWER, MONEY AND ECONOMIC GROWTH .....                                                                                                                                     | 161 |
| <b>Vanja Vukojić, Mladen Rebić</b><br>LIBERALIZACIJA I KONCENTRACIJA TELEKOMUNIKACIJSKOG TRŽIŠTA U BIH<br>LIBERALISATION AND CONCENTRATION OF TELECOMMUNICATION MARKET<br>OF BOSNIA AND HERZEGOVINA .....                                        | 170 |
| <b>Предраг Глухаковић, Александар Ђурић</b><br>ПЕРСПЕКТИВЕ РАЗВОЈА ТУРИЗМА У БРЧКО ДИСТРИКТУ БОСНЕ И ХЕРЦЕГОВИНЕ<br>DEVELOPMENT OF TOURISM IN BRČKO DISTRICT OF BOSNIA AND HERZEGOVINA .....                                                     | 184 |
| <b>Miladin Milošević</b><br>KLASTERI I EKONOMSKA POLITIKA – NOVI NAČIN UVEZIVANJA<br>U CILJU POVEĆANJA KONKURENTNOSTI<br>CLUSTERS AND ECONOMIC POLICY– NEW METHOD FOR CONNECTING<br>IN ORDER TO INCREASE COMPETITIVENESS .....                   | 192 |
| <b>Ilija Stojanović</b><br>POST-VAŠINGTONSKI KONSENZUS, DOBRO UPRAVLJANJE I ODRŽIVI RAZVOJ<br>POST-WASHINGTON CONSENSUS, GOOD GOVERNANCE AND SUSTAINABLE DEVELOPMENT . .....                                                                     | 200 |
| <b>Јелена Гавриловић, Александра Благоичевић</b><br>САВРЕМЕНИ ТРЕНДОВИ У ТУРИЗМУ КАО ПОКРЕТАЧИ ПРИВРЕДЕ РЕПУБЛИКЕ СРПСКЕ<br>CONTEMPORARY TRENDS IN TOURISM AS THE DEVELOPMENT<br>BOOSTER OF THE REPUBLIC OF SRPSKA ECONOMY .....                 | 209 |
| <b>Amra Abadžić, Slavko Vukić, Mirela Ćebić</b><br>UTICAJ DRŽAVNE POMOĆI NA ZAPOSLENOST U BRČKO DISTRIKTU BOSNE I HERCEGOVINE<br>THE IMPACT OF STATE AID ON EMPLOYMENT IN BRCKO DISTRICT<br>OF BOSNIA AND HERZEGOVINA .....                      | 217 |
| <b>Sekcija: Marketing i menadžment / Section: Marketing and management</b>                                                                                                                                                                       |     |
| <b>Aleksandar Grubor, Nikola Milićević, Nenad Đokić</b><br>EDUKACIJA ZAPOSLENIH U FUNKCIJI POVEĆANJA DOSTUPNOSTI PROIZVODA<br>EDUCATION OF EMPLOYEES IN FUNCTION OF INCREASING PRODUCT AVAILABILITY .....                                        | 226 |
| <b>Anto Domazet, Sanja Alatović</b><br>KONCEPT KONKURENTNOSTI LOKALNIH ZAJEDNICA U BOSNI I HERCEGOVINI<br>A COMPETITIVENESS CONCEPT OF LOCAL COMMUNITIES IN BOSNIA AND HERZEGOVINA.....                                                          | 231 |
| <b>Branislav Mašić, Marija Gačić, Sandra Nešić</b><br>SARADNJA PRIVREDE I NAUČNIH I OBRAZOVNIH INSTITUCIJA KROZ MODEL KLASTERA<br>UNIVERSITY AND INDUSTRY COLLABORATION THROUGH CLUSTERS .....                                                   | 242 |
| <b>Dušan Mojić</b><br>KULturna RAZNOLIKOST I UČINAK ORGANIZACIJA<br>CULTURAL DIVERSITY AND ORGANIZATIONAL PERFORMANCE.....                                                                                                                       | 251 |
| <b>Vera Zelenović</b><br>DRUŠTVENO ODGOVORNO PONAŠANJE BANAKA U FUNKCIJI RAZVOJA<br>PRIVREDNOG OKRUŽENJA<br>CORPORATE SOCIAL RESPONSIBILITY OF BANKS IN THE FUNCTION OF DEVELOPMENT<br>OF THE ECONOMIC ENVIRONMENT .....                         | 259 |

|                                                                                                                                                                                                                                                                                                             |     |
|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----|
| <b>Nikola Gluhović</b><br>ISTRAŽIVANJE STEPENA KONCENTRACIJE BANKARSKOG SEKTORA<br>BOSNE I HERCEGOVINE U SEGMENTU POSLOVNE AKTIVE BANAKA<br>RESEARCH DEGREE OF CONCENTRATION OF THE BANKING SECTOR<br>IN BOSNIA AND HERZEGOVINA IN THE SEGMENT OF COMMERCIAL BANKS' ASSETS .....                            | 268 |
| <b>Miladin Jovičić, Milena Mirković</b><br>KADROVSKI POTENCIJAL I EKONOMSKA RAZVIJENOST<br>HUMAN RESOURCES AND ECONOMIC DEVELOPMENT .....                                                                                                                                                                   | 279 |
| <b>Slavko M. Matanović, Teodor M. Petrović</b><br>PRIMJENA ERP SISTEMA U UPRAVLJANJU RIZIKOM I EKSTERNOM IZVJEŠTAVANJU PREDUZEĆA<br>THE USE OF ERP SYSTEMS IN RISK MANAGEMENT AND EXTERNAL REPORTING .....                                                                                                  | 288 |
| <b>Dejan Tešić</b><br>TRŽIŠNA KONCENTRACIJA U BANKARSKOM SEKTORU<br>MARKET CONCENTRATION IN THE BANKING SECTOR .....                                                                                                                                                                                        | 294 |
| <b>Rada Cvijanović Panić</b><br>ZNAJANJE U FUNKCIJI STICANJA I ODRŽAVANJA KONKURENTSKE PREDNOSTI<br>KNOWLEDGE IN THE FUNCTION OF GAINING AND MAINTAINING COMPETITIVE ADVANTAGE ..                                                                                                                           | 304 |
| <b>Milena Mitrović</b><br>TIMSKI RAD I EMOCIONALNA INTELIGENCIJA U SLUŽBI EKONOMSKOG RAZVOJA<br>TEAM WORK AND EMOTIONAL INTELLIGENCE IN SERVICE OF ECONOMIC DEVELOPMENT ....                                                                                                                                | 313 |
| <b>Sekcija: Računovodstvo i finansije / Section: Accounting and finance</b>                                                                                                                                                                                                                                 |     |
| <b>Teodor M. Petrović, Lazar K. Radovanović</b><br>KORIŠĆENE INFORMACIJE UPRAVLJAČKOG RAČUNOVODSTVA ZA POTREBE NAGRAĐIVANJA<br>THE USE OF MANAGEMENT ACCOUNTING INFORMATION FOR REMUNERATION PURPOSES .....                                                                                                 | 322 |
| <b>Радомир Божић, Весна Мијовић</b><br>РЕСТРУКТУРИРАЊЕ ПРЕДУЗЕЋА У РЕПУБЛИЦИ СРПСКОЈ КАО ПРЕТПОСТАВКА<br>ОПСТАЈКА, РАСТА И РАЗВОЈА<br>RESTRUCTURING OF COMPANIES IN THE REPUBLIC OF SRPSKA AS<br>AN ASSUMPTION OF SURVIVAL, GROWTH AND DEVELOPMENT .....                                                    | 332 |
| <b>Radojko Lukić, Srđan Lalić</b><br>ANALIZA TROŠKOVA AMORTIZACIJE U TRGOVINI<br>ANALYSIS OF DEPRECIATION COSTS IN TRADE .....                                                                                                                                                                              | 342 |
| <b>Мирела Митрашевић</b><br>ДОПРИНОС АКТУАРСКЕ ПРОФЕСИЈЕ РАЗВОЈУ ТРЖИШТА ОСИГУРАЊА<br>THE CONTRIBUTION OF THE ACTUARIAL PROFESSION TO THE DEVELOPMENT<br>OF THE INSURANCE MARKET .....                                                                                                                      | 351 |
| <b>Renata Lučić</b><br>ANALIZA RAZVIJENOSTI UPRAVLJAČKO-RAČUNOVODSTVENE FUNKCIJE<br>U BOSANSKOHERCEGOVAČKIM PREDUZEĆIMA<br>DEVELOPMENT ANALYSIS OF THE MANAGEMENT ACCOUNTING FUNCTION<br>IN THE BOSNIA AND HERZEGOVINA COMPANIES .....                                                                      | 359 |
| <b>Goran Mitrović, Siniša Božićković</b><br>OSIGURAVAJUĆA DRUŠTVA U FUNKCIJI EKONOMSKOG RAZVOJA REPUBLIKE SRPSKE<br>INSURANCE COMPANIES IN FUNCTION OF ECONOMIC DEVELOPMENT<br>OF THE REPUBLIC OF SRPSKA .....                                                                                              | 365 |
| <b>Radivoj Kovač</b><br>INVESTICIONI POTENCIJAL OSIGURAVAJUĆIH KOMPANIJA U FUNKCIJI<br>PRIVREDNOG RAZVOJA<br>INSURANCE COMPANIES' INVESTMENT POTENTIALS WITHIN<br>OVERALL ECONOMIC DEVELOPMENT .....                                                                                                        | 372 |
| <b>Nataša Tešić</b><br>UTICAJ INSTITUCIONALNIH RJEŠENJA NA PLASMANE OSIGURAVAČA U SRBIJI<br>THE IMPACT OF INSTITUTIONAL SOLUTIONS ON THE INVESTMENTS<br>OF INSURANCE COMPANIES IN SERBIA .....                                                                                                              | 380 |
| <b>Jasmin Omić</b><br>SAVREMENI MODALITETI UPRAVLJANJA POTRAŽIVANJIMA<br>CONTEMPORARY MODALITIES OF RECEIVABLES MANAGEMENT .....                                                                                                                                                                            | 390 |
| <b>Sekcija: Preduzetnička ekonomija / Section: Entrepreneurial economy</b>                                                                                                                                                                                                                                  |     |
| <b>Elvir Čizmić, Armin Talić</b><br>APLIKACIJA UPRAVLJANJA ZNAJANJEM I INTRAPREDUZETNIŠTVA KAO KATALIZATOR<br>USAGLAŠAVANJA OBRAZOVANJA SA ZAHTJEVIMA TRŽIŠTA<br>KNOWLEDGE MANAGEMENT AND INTRA-ENTREPRENEURSHIP APPLICATION<br>AS AN ACCELERANT OF EDUCATION TO LABOR MARKET REQUEST SYNCHRONIZATION ..... | 400 |
| <b>Ненад Лалић, Дајана Матовић, Олга Тмушић</b><br>УЛОГА УНИВЕРЗИТЕТА У ПОДСТИЦАЊУ ИНОВАЦИЈА У МАЛИМ И СРЕДЊИМ ПРЕДУЗЕЋИМА                                                                                                                                                                                  |     |

|                                                                                 |     |
|---------------------------------------------------------------------------------|-----|
| THE ROLE OF THE UNIVERSITY OF ENCOURAGE INNOVATION IN SMEs .....                | 409 |
| <b>Lazar Radovanović, Ljubomir Trifunović, Miodrag Peranović</b>                |     |
| TEHNIČKO-TEHNOLOŠKI I TRŽIŠNI ASPEKTI POSLOVANJA MALIH I SREDNJIH PREDUZEĆA     |     |
| BRČKO DISTRIKTA BOSNE I HERCEGOVINE                                             |     |
| TECHNOLOGICAL AND MARKET ASPECTS OF BUSINESS OF SMALL AND MEDIUM ENTERPRISES    |     |
| IN BRCKO DISTRICT OF BOSNIA AND HERZEGOVINA.....                                | 414 |
| <b>Cviko Lj. Jekić</b>                                                          |     |
| PREDUZETNIČKO LIDERSTVO: PRISTUP FUNKCIJAMA LOKALNE SAMOUPRAVE                  |     |
| ENTREPRENEURIAL LEADERSHIP: APPROACH TO THE FUNCTIONS OF LOCAL GOVERNMENT ..... | 424 |
| <b>Lidija Mitrašević</b>                                                        |     |
| PODSTICANJE INOVATIVNIH PROCESA PREDUZEĆA ZEMALJA U TRANZICIJI                  |     |
| PRIMJENOM MODELA TROSTRUKE SPIRALE                                              |     |
| INCITING INNOVATIVE PROCESSES IN COMPANIES OF COUNTRIES IN TRANSITION           |     |
| WITH APPLICATION OF THE TRIPLE HELIX MODEL.....                                 | 432 |
| <b>Valentina Vukmirović, Srđan Lalić</b>                                        |     |
| STRATEGIJA POSTIZANJA KONKURENTSKE PREDNOSTI KROZ UVOĐENJE INOVACIJA            |     |
| ZASNOVANIH NA NOVIM ZNANJIMA                                                    |     |
| STRATEGY OF ACHIEVING COMPETITIVE ADVANTAGE THROUGH IMPLEMENTING                |     |
| NEW KNOWLEDGE BASED INNOVATION.....                                             | 442 |

**Uvodni članci / Introductory papers / Radovi za plenarnu sesiju/ Papers for the plenary session**

**POSLOVNI AMBIJENT U BRČKO DISTRIKTU BOSNE I HERCEGOVINE  
- stanje i perspektive-**

**THE BUSINESS ENVIRONMENT IN THE BRCKO DISTRICT OF BOSNIA AND  
HERZEGOVINA  
- situation and perspectives -**

**Stevan R. Stević\***

Ekonomski fakultet Brčko Univerziteta u Istočnom Sarajevu

**APSTRAKT**

Ovaj rad predstavlja jedan od rezultata naučno-stručnog istraživanja pod naslovom: Stanje i problemi u poslovanju malih i srednjih preduzeća u Brčko distriktu BiH, koje je Ekonomski fakultet Brčko realizovao u toku 2015. i 2016. godine.

Na osnovu rezultata istraživanja, u radu je predstavljen ambijent u kome posluju mala i srednja preduzeća u Brčko distriktu BiH. Najprije su navedeni razlozi za pokretanje vlastitog posla i ispunjenost očekivanja privrednika, ocjena poslovnog ambijenta i aspekti poslovanja koje je potrebno unaprijediti, programi finansijske i nefinansijske podrške Vlade Brčko distrikta BiH poslovanju malih i srednjih preduzeća, kao i konkurentske prednosti i tržišna ograničenja u poslovanju ovih preduzeća. Pored ocjene poslovnog ambijenta od strane privrednika, navedeni su i njihovi prijedlozi za unapređenje uslova poslovanja malih i srednjih preduzeća u Brčko distriktu BiH u narednom periodu.

Bez obzira na probleme koji prate razvoj privatne inicijative u Brčko distriktu BiH, može se reći da je većina privrednika, makar i djelimično, ostvarila svoja očekivanja. To može da bude dobar znak da ambijent u kome ova preduzeća obavljaju svoju djelatnost i nije toliko loš, te da bi i novi privrednici mogli pronaći prostor za pokretanje i razvoj vlastitog posla. Rezultati istraživanja su pokazali da ovakav poslovni ambijent treba unapređivati novim podsticajnim mjerama Vlade distrikta BiH, kao i naporima samih privrednika da steknu nove konkurentske prednosti i veće tržišno učešće i time obezbijede perspektive budućeg razvoja.

**Ključne riječi:** mala i srednja preduzeća, poslovni ambijent, aspekti poslovanja, programi podrške, tržišna ograničenja

**ABSTRACT**

This paper represents one of the results of the scientific research entitled: The Situation and Problems in the Operations of Small and Medium Enterprises in the Brcko District of BiH, conducted by the Faculty of Economics Brcko in 2015/2016.

Based on the research results, the paper presents a business environment in which small and medium-sized enterprises in the Brcko District of BiH operate. First, it states the reasons for starting your own business and the fulfillment of the expectations of the entrepreneurs, evaluation of business environment and business aspects that need to be improved, programs of financial and non-financial support of the Government of Brcko District of BiH for small and medium-sized enterprises, as well as a competitive advantage and market constraints. In addition to the assessment of the business environment by the District's entrepreneurial community, the paper presents their suggestions for improving the conditions of small and medium enterprises in the Brcko District of BiH in the coming period.

Despite the problems that accompany the development of private initiative in the Brcko District, it can be said that the majority of businessmen, at least to some extent, achieved their expectations. This may be a good sign that the environment in which these companies carry out their activities is not so bad, and that new entrepreneurs could launch and develop their own business. The results showed that this kind of business environment should be improved by the new incentives of the Government combined with the efforts of entrepreneurs in order to gain new competitive advantage and increased market share and thus provide perspectives for future development.

---

\* *stevan.stevic.efb@gmail.com*

**Keywords:** small and medium-sized enterprises, business environment, aspects of business support programs, market restrictions

## UVODNE NAPOMENE

Naučno-stručno istraživanje, koje je poslužilo kao osnova za ovaj rad, realizovano je s ciljem obezbjeđenja pouzdanih informacija o stanju i problemima u poslovanju malih i srednjih preduzeća u Brčko distriktu BiH, na osnovu kojih se mogu predlagati podsticajne mjere za njihov budući razvoj. Jedan od rezultata istraživanja jeste i ocjena poslovnog ambijenta u Brčko distriktu BiH, iz ugla privrednika, kao i mogućnost njegovog unapređenja.

Istraživanje je realizovano na bazi ispitivanja stavova i mišljenja menadžmenta reprezentativnog slučajnog uzorka malih i srednjih preduzeća u Brčko distriktu BiH, stratifikovanog prema veličini poslovnog subjekta. Uzorak je obuhvatio ukupno 106 preduzeća, od čega je 49 mikro preduzeća (sa najviše 9 zaposlenih radnika), 44 malih preduzeća (u kojima je zaposleno od 10 do 49 radnika), kao i 13 srednjih preduzeća (koja zapošljavaju od 50 do 249 radnika).

U istraživanju je korišćen standardizovani upitnik, sa listom od 52 pitanja razvrstana u dvanaest cjelina, s posebnim ciljevima koji su se željeli ostvariti. Pitanja su definisana tako da se na neka od njih odgovaralo zaokruživanjem jednog ili više ponuđenih modaliteta odgovora, dok su neka pitanja zahtijevala i višestruki odgovor ili rangiranje modaliteta odgovora prema njihovom značaju.

Na osnovu rezultata istraživanja, može se zaključivati o stavovima i mišljenju privrednika o razlozima zbog kojih su pokrenuli privatni posao, kao i o ispunjenosti njihovih očekivanja. Isto tako, može se zaključivati i o njihovoj ocjeni poslovnog ambijenta sa stanovišta pravnih i administrativnih prepreka sa kojima se suočavaju, finansijskih i tržišnih ograničenja, kao i tehničko-tehnoloških, kadrovskih i organizacionih uslova u kojima posluju. Privrednici su različito ocjenjivali navedene aspekte poslovnog ambijenta, pri čemu su davali i različite prijedloge i sugestije kojima se mogu značajnije unaprijediti uslovi u kojima rade i planiraju svoje poslovanje.

## RAZLOZI ZA POKRETANJE VLASTITOG POSLA I ISPUNJENOST OČEKIVANJA PRIVREDNIKA

Pokretanje privatne inicijative, razvoj preduzetništva i jačanje sektora malih i srednjih preduzeća, predstavlja važan korak u razvoju tržišne privrede. Nedostatak velikih sistema, koji bi podržavali i unapređivali ovu aktivnost, predstavlja veliki problem, ne samo na području Brčko distrikta BiH. Zbog toga su preduzetnici prinuđeni da sami tragaju za djelatnostima koje bi im omogućile bavljenje vlastitim poslom i stvaranje mogućnosti za odgovarajuće tržišno pozicioniranje. Različiti su razlozi pokretanja vlastitog posla, a samim tim i osnivanje preduzeća u privatnom vlasništvu.

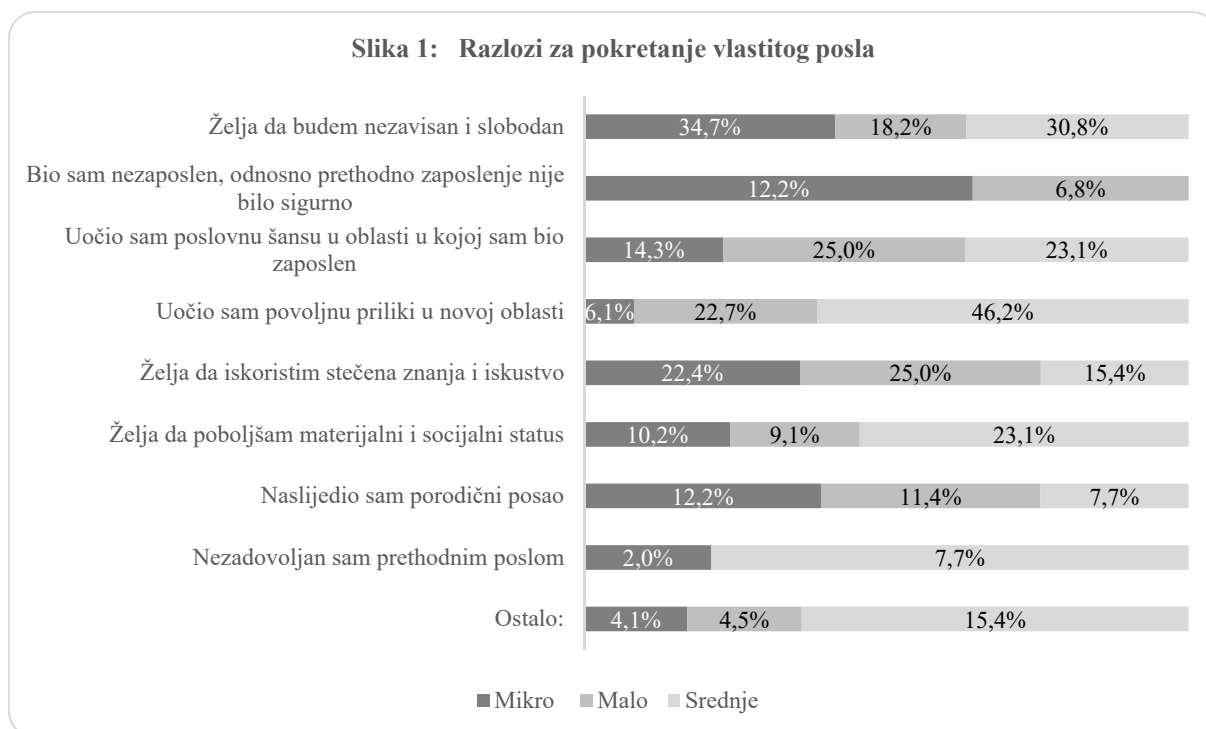
Na slici 1 prikazani su podaci o najčešćim razlozima pokretanja vlastitog biznisa u mikro, malim i srednjim preduzećima na području Brčko distrikta BiH.

Može se zaključiti da je najveći pokretač razvoja privatne inicijative želja osnivača ili vlasnika preduzeća da budu nezavisni i slobodni u obavljanju posla, želja da iskoriste stečena znanja i iskustvo. Veliki broj njih su uočili poslovnu šansu u oblasti u kojoj su nekad bili zaposleni kod poslodavca, neki su tu šansu uočili u novoj oblasti, dok su neki naslijedili porodični posao, ili pak bili nezaposleni ili radili na „nesigurnom“ poslu.

Pored navedenih razloga za pokretanje vlastitog posla koji su se odnosili na više preduzeća, kao pojedinačni razlozi, navedeni su: mogućnost usavršavanja u struci, želja akcionara za uvećanjem profita, nastavak poslovanja pravnog subjekta registrovanog prije izbijanja ratnih sukoba, zapošljavanje članova porodice i sl.



Bez obzira na probleme koji prate pokretanje vlastitog posla i razvoj privatnog sektora, može se reći da su privrednici, makar i djelimično, ostvarili svoja očekivanja. O tome svjedoče rezultati istraživanja navedeni u tabeli 1.



Ono što se nameće kao zaključak, jeste mišljenje tačno polovine anketiranih vlasnika, odnosno osnivača preduzeća iz ovog sektora, da su zadovoljni dosadašnjim poslom, da su kod nešto više od trećine ispunjena očekivanja, a da su kod 15 njih čak i prevaziđena očekivanja.

**Tabela 1: Ispunjenost očekivanja dosadašnjim poslom**

|                                                                             | Broj preduzeća | %             |
|-----------------------------------------------------------------------------|----------------|---------------|
| Zadovoljan sam (prevaziđena su moja očekivanja)                             | 15             | 14,15         |
| Zadovoljan sam (ispunjena su moja očekivanja)                               | 38             | 35,85         |
| Uglavnom su ispunjena moja očekivanja, ali ima problema koje nisam očekivao | 44             | 41,51         |
| Nisam zadovoljan                                                            | 7              | 6,60          |
| Bez odgovora                                                                | 2              | 1,89          |
| <b>Ukupno</b>                                                               | <b>106</b>     | <b>100,00</b> |

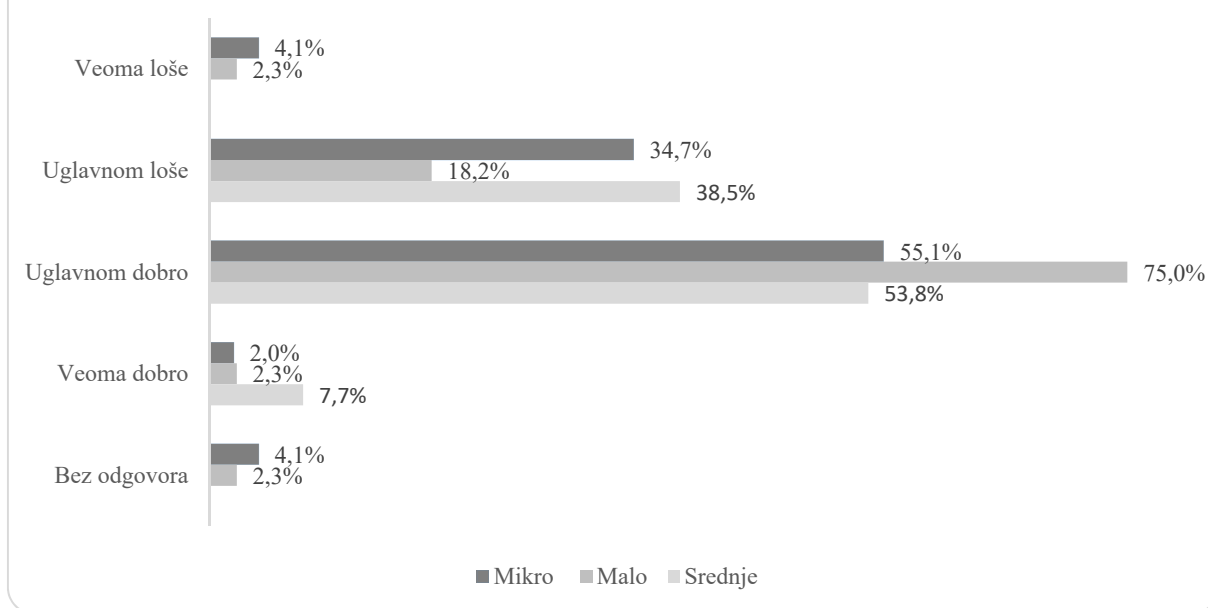
Za veliki dio privrednika uglavnom su ispunjena očekivanja, bez obzira na probleme koje nisu mogli očekivati. Tek mali broj vlasnika ili osnivača preduzeća nije zadovoljan ili se o tome, iz nekih razloga, nisu izjasnili.

## OCJENA POSLOVNOG AMBIJENTA U BRČKO DISTRIKTU I ASPEKTI POSLOVANJA KOJE JE POTREBNO UNAPRIJEDITI

Ekonomski potencijal i značaj sektora malih i srednjih preduzeća za privredni razvoj sve se više potencira i neophodno je stvaranje i unapređenje njihovog poslovnog ambijenta. Analiza ambijenta u kome posluju mala i srednja preduzeća neophodna je da bi se utvrdili sadašnji problemi i otklonile prepreke za buduće poslovanje, njihov rast i razvoj.

Ocjena poslovnog ambijenta grafički je prikazana na slici 2.

Slika 2: Ocjena poslovnog ambijenta



Poslovni ambijent ocijenjen je uglavnom kao dobar ili veoma dobar za 70 preduzeća koja su obuhvaćena istraživanjem, uglavnom loš za 30 preduzeća i veoma loš za samo tri preduzeća. Za dvije trećine malih preduzeća poslovni ambijent je uglavnom dobar, kao i za polovinu mikro i srednjih preduzeća. Nezadovoljstvo postojećim ambijentom poslovanja je najveće kod srednjih i mikro preduzeća i nešto manji kod malih preduzeća.

Posmatrano po strukturi privrednih subjekata, više od jedne polovine srednjih preduzeća je uslove poslovanja ocijenilo kao uglavnom dobro. Međutim, veliki broj srednjih preduzeća ocijenio je poslovni ambijent kao uglavnom loš, uz konstataciju da bi to moglo imati značajne posljedice na poslovanje ukoliko se sadašnji uslovi ne izmijene ili bar poboljšaju.

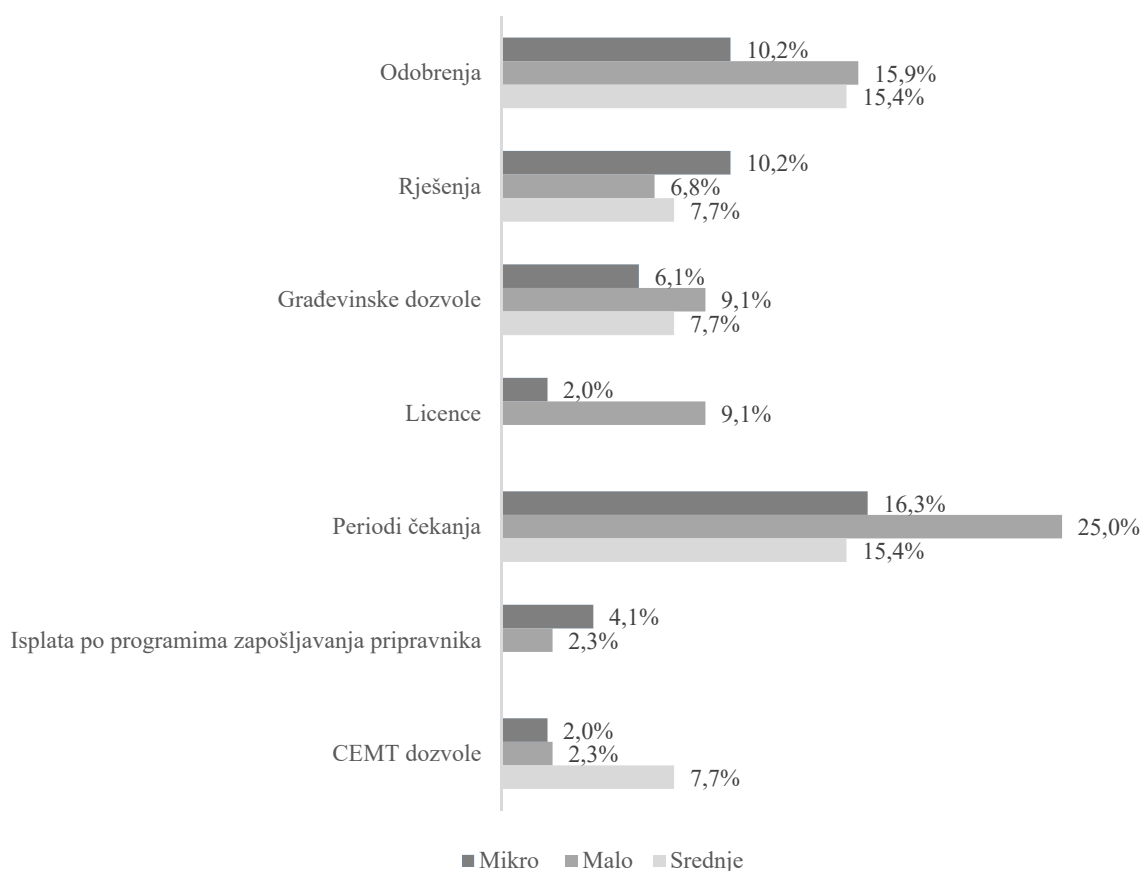
### Najveće administrativne prepreke

Administrativne prepreke stvaraju poteškoće u poslovanju preduzeća, zbog čega je neophodna reforma postojećih administrativnih procedura i njihovo prilagođavanje novonastalom poslovnom okruženju za privredne subjekte koji čine preko 90% od ukupnog broja anketiranih preduzeća. Najčešći višestruki odgovori vezani za administrativne prepreke prikazani su na slici 3.

Pored navedenog, pojedinačnim odgovorima obuhvaćeno je i sljedeće: nedorečeni poreski propisi, sporost administracije u dodjeli podsticaja, neusaglašenost administracije, ukidanje nepotrebnih propisa koji usporavaju preduzetnike da razvijaju vlastiti posao, glomazna i nefunkcionalna administracija na svim nivoima, prekomplikovan carinski postupak uvoza i izvoza, poreski nameti državi, sporost i neefikasnost sudske i izvršne vlasti, dugotrajna procedura odobrenja građevinskih dozvola, dugotrajno prikupljanje potrebne dokumentacije, neodgovoran rad javne administracije i sl.

Privrednici se žale i na sljedeće: komplikovane tenderske procedure (ovjeravanje većeg broja izjava prilikom podnošenja ponuda za tender), problemi u davanju podsticaja (dugo vrijeme isplate podsticaja od dana urednog podnošenja zahtjeva), nepostojanje kontrolnog organa iz oblasti osiguranja koji bi djelovao jedinstveno na čitavoj teritoriji distrikta, brzina realizacije ili uopšte neodgovaranje na zahtjeve, nepotrebno administriranje u pogledu izvještavanja poreskih institucija i plaćanje PDV na mjesečnom nivou. Po njima, potrebno je obezbijediti skraćivanje procedura pribavljanja raznih dozvola i licenci, brže rješavati carinske postupke, iskorijeniti nerad i inertnost administracije, korupciju i sl.

**Slika 3: Najveće administrativne prepreke (najčešći višestruki odgovori)**



Očigledno da su periodi čekanja različitih odobrenja, rješenja i građevinskih dozvola ozbiljne administrativne prepreke, zbog čega je neophodno, imajući u vidu rješenje sličnih problema zemalja u okruženju, izvršiti radikalnu reformu "šume" propisa i uvođenje pružanja usluga na efikasniji, transparentniji i lakši način, koristeći nove i napredne informacione i komunikacione tehnologije (uvođenje e-uprave).

### **Problemi koji najviše opterećuju poslovanje**

Liberalizacija spoljnotrgovinskog režima, otvorenost i neuređenost domaćeg tržišta, nedovoljna podrška države i značajno učešće sive ekonomije, stvaraju nepovoljan ambijent preduzećima koja posluju u ovom sektoru. Preduzeća koja zapošljavaju više od pedeset radnika imaju manje problema kada je u pitanju nelojalna konkurencija, dok su mikro i mala preduzeća posebno osjetljiva na ovu pojavu. Opadanje platežne moći stanovništva i sve veći problemi naplate dospjelih potraživanja značajno pogoršavaju poslovanje ovih preduzeća.

Najčešći problemi koji opterećuju poslovanje ovih preduzeća dati su tabeli 2.

Posmatrano po oblicima privrednih subjekata, kada se radi o nelojalnoj konkurenciji, ovaj faktor ima veći negativan uticaj na poslovanje malih preduzeća. Međutim, nelojalna konkurencija stvara probleme i u poslovanju srednjih i mikro preduzeća. Kod sva tri oblika privrednih subjekata, odnosno više od jedne trećine njihovog ukupnog broja, nelojalna konkurencija stvara velike poteškoće za nesmetano obavljanje poslovnih aktivnosti. Iako je siva ekonomija široko prisutna, njeni efekti se najviše ispoljavaju u poslovnom ambijentu u kome posluju mala i srednja preduzeća.

**Tabela 2: Problemi koji najviše opterećuju poslovanje (višestruki odgovori) – procentualno**

|                              | <b>Mikro</b> | <b>Malo</b> | <b>Srednje</b> | <b>Ukupno</b> |
|------------------------------|--------------|-------------|----------------|---------------|
| Nelojalna konkurencija       | 36,7         | 40,9        | 38,5           | 38,7          |
| Nekvalitetan radni kadar     | 0,0          | 2,3         | 0,0            | 0,9           |
| Naplata potraživanja         | 8,2          | 9,1         | 0,0            | 7,5           |
| Privatni problemi zaposlenih | 4,1          | 0,0         | 7,7            | 2,8           |
| Slaba platežna sposobnost    | 8,2          | 6,8         | 15,4           | 8,5           |
| Birokratija                  | 0,0          | 4,5         | 0,0            | 1,9           |
| Neadekvatna infrastruktura   | 0,0          | 2,3         | 0,0            | 0,9           |
| Loša lokacija prodaje        | 2,0          | 2,3         | 0,0            | 1,9           |
| Nestabilnost tržišta         | 0,0          | 2,3         | 0,0            | 0,9           |
| Rad na crno                  | 2,0          | 2,3         | 0,0            | 1,9           |
| Fluktuacija radne snage      | 6,1          | 0,0         | 0,0            | 2,8           |

Pored višestrukih odgovora, dati su i sljedeći pojedinačni odgovori: nefleksibilnost državnih institucija, prevelike obaveze prema državi, malo tržište, domaća proizvodnja nezaštićena i opterećena velikim fiskalnim nametima, ogroman državni aparat i administracija, velike obaveze na plate radnika koje opterećuju cijenu koštanja proizvoda, loša zakonska rješenja, loš odnos vlasti prema privredi, loša finansijska situacija u privatnom sektoru, visoke bankarske kamate na kredite, rad na crno, sporost rješavanja po tužbama u sudu, skupi krediti, nedostatak kvalifikovane radne snage, nemogućnost proširenja izložbenog prostora i magacina i sl.

Ukazuje se i na sljedeće probleme: nepoštovanje zakona od strane vlasti, skupa i neuređena infrastruktura, birokratija koči razvoj privrede, politička klima unosi nemir i nesigurnost privrednika, nepostojanje funkcionalno-organizovanih službi i agencija, nedostatak posla, velika dugovanja firmi, neregularna procedura javnih nabavki, slaba privredna aktivnost i sl.

### **Izdvajanja i naknade koje najviše opterećuju poslovanje**

Vlada Brčko distrikta BiH različitim podsticajnim mjerama pokušava da smanji opterećenja privrednih subjekata (olakšice za novozaposlene radnike, plaćanje doprinosa za radnike koji prvi put zasnivaju radni odnos, i sl.). I pored toga, privredni subjekti su opterećeni značajnim izdacima za penziono i invalidsko osiguranje, poreze, takse i naknade. Najznačajna opterećenja data su u tabeli 3.

Izdvajanjima za doprinose najviše su pogođeni privredni subjekti koji imaju više od deset radnika, dok je za mikro preduzeća problem doprinosa manje izražen. Kad su u pitanju preduzeća koja zapošljavaju više od pedeset radnika, doprinosi za zaposlene u velikoj mjeri opterećuju njihovo poslovanje. Visoke kamatne stope na bankarske kredite i otplate anuiteta su problem koji opterećuje preduzeća koja zapošljavaju više od pedeset radnika.

Pored najčešćih problema koji su navedeni u višestrukim odgovorima, pojedinačno su navedeni i sljedeći: porez na dobit i imovinu, visoke naknade za registraciju vozila poput putarina, osiguranja vozila i sl., razne takse prilikom uvoza roba, porez na promet, razne članarine komorama privrednih društava, takse za dozvole, potvrde, uvjerenja, kompleksnost poreskih i carinskih pravila i izdavanja s tim u vezi, telekomunikacijske usluge, kratak vremenski period korišćenja kredita, troškovi električne energije i dr.

Postoje značajne prepreke koje je neophodno otkloniti za stvaranje i poboljšanje poslovnog ambijenta da bi mikro, mala i srednja preduzeća održala, unaprijedila i razvijala svoje poslovanje. Tržišni, finansijski i pravni aspekti poslovanja su oblasti koje treba reformisati stvaranjem realnog strategijskog okvira, u kome će se poslovni ambijent prilagoditi specifičnostima preduzeća koja posluju u ovom sektoru.

**Tabela 3: Izdvajanja i naknade koji najviše opterećuju poslovanje (procentualno)**

|                                                          | <b>Mikro</b> | <b>Malo</b> | <b>Srednje</b> | <b>Ukupno</b> |
|----------------------------------------------------------|--------------|-------------|----------------|---------------|
| Plaćanje doprinosa PIO i MIO                             | 14,3         | 34,1        | 30,8           | 24,5          |
| Veliki broj vrsta i iznosa poreza, taksi i naknada       | 6,1          | 13,6        | 15,4           | 10,4          |
| Parafiskalna opterećenja                                 | 0,0          | 4,5         | 7,7            | 2,8           |
| Prevelike obaveze prema državi                           | 4,1          | 4,5         | 0,0            | 3,8           |
| PZO                                                      | 0,0          | 6,8         | 0,0            | 2,8           |
| PDV                                                      | 0,0          | 9,1         | 0,0            | 3,8           |
| Komunalne takse                                          | 2,0          | 2,3         | 0,0            | 1,9           |
| Održavanje poslovnog prostora                            | 4,1          | 0,0         | 0,0            | 1,9           |
| Zakup poslovnog prostora                                 | 10,2         | 0,0         | 0,0            | 4,7           |
| Troškovi ličnih dohodaka                                 | 4,1          | 11,4        | 7,7            | 7,5           |
| Skupi krediti (kamate)                                   | 0,0          | 2,3         | 15,4           | 2,8           |
| Takse                                                    | 2,0          | 4,5         | 7,7            | 3,8           |
| Bankarske provizije                                      | 2,0          | 2,3         | 0,0            | 1,9           |
| Komunalne takse                                          | 2,0          | 2,3         | 0,0            | 1,9           |
| Nepotrebna i suvišna davanja za administrativne troškove | 4,1          | 2,3         | 0,0            | 2,8           |

Strategijski planovi koji su ranije doneseni ili nisu implementirani, ili nisu redefinisani i nije vršena revizija učinaka ukupne podrške razvoju malih i srednjih preduzeća.

#### **Aspekti poslovanja koje je potrebno unaprijediti**

Podrška malim i srednjim preduzećima uključuje širok dijapazon mjera koje treba preduzeti i prilagoditi specifičnostima njihovog poslovanja. Neke od mjera vezane su za uređenje tržišta zbog njegove brze liberalizacije, postojanja nelojalne konkurencije i sive ekonomije, kao i donošenje mjera za podsticanje plasmana robe na stranim tržištima. Finansiranje poslovanja predstavlja posebno osjetljivo pitanje za sektor malih i srednjih preduzeća, prvenstveno zbog različitih ograničenja u pristupu izvorima finansiranja. Unapređenje navedenih aspekata poslovnog ambijenta značajno je za oko dvije trećine anketiranih preduzeća, što pokazuju i podaci u narednoj tabeli.

**Tabela 4: Aspekti poslovanja koje treba unaprijediti**

|                            | <b>Broj preduzeća</b> |  | <b>%</b> |
|----------------------------|-----------------------|--|----------|
| Finansijski                | 30                    |  | 28,3     |
| Tržišni                    | 44                    |  | 41,5     |
| Pravni                     | 24                    |  | 22,6     |
| Tehničko-tehnološki        | 12                    |  | 11,3     |
| Kadrovski                  | 24                    |  | 22,6     |
| Organizacioni              | 26                    |  | 24,5     |
| Ukupno odgovora            | 160                   |  | -        |
| Broj anketiranih preduzeća | 106                   |  | 100,0    |

Pravno-regulatorne i institucionalne prepreke najviše pogađaju preduzeća koja zapošljavaju više od pedeset radnika, a za unapređenje tržišnog i finansijskog ambijenta najviše su zainteresovana mala preduzeća.

### **PROGRAMI PODRŠKE VLADE BRČKO DISTRIKTA POSLOVANJU PREDUZEĆA**

Preduslov za ostvarivanje održivog društveno-ekonomskog razvoja Brčko distrikta je razvoj privrede, koja svoju dugoročnu konkurentnost treba da gradi na privatnoj preduzetničkoj inicijativi, znanju, primjeni novih tehnologija i inovativnosti. Odgovarajući privredni ambijent i raspoloživi programi podrške za mala i srednja preduzeća predstavljaju ključne elemente za povećanje konkurentnosti i internacionalizaciju poslovanja.

Vlada Brčko distrikta je u prethodnim godinama obezbjeđivala finansijsku i nefinansijsku pomoć putem raznih programa podrške preduzetnicima. Značaj podrške u cilju razvoja ovih preduzeća putem različitih programa treba da se ogleda i kroz rast efikasnosti i produktivnosti cjelokupne privrede. Razvoj preduzetničkog duha dodatno oživljava konkurenciju koja podstiče internacionalizaciju poslovanja, rast

izvoza i potrebu za zapošljavanjem većeg broja radnika, što se direktno odražava na smanjenje stope nezaposlenosti i rast životnog standarda.

Na osnovu rezultata istraživanja, može se primijetiti da svi preduzetnici nisu bili dovoljno informisani o raspoloživim programima podrške. Iz grupe mikro preduzeća samo oko trećine njih imalo je dovoljno informacija, odnosno 34,7%, skoro polovina, njih 44,9%, je donekle bila informisana, a jedna petina, odnosno 20,4%, uopšte nije bila informisana. Preduzetnici iz grupe malih preduzeća su raspolagali sa nešto više informacija o programima podrške od prethodne grupe preduzetnika, a u ovoj grupi je manje onih koji uopšte nisu bili informisani. Njih 19, odnosno 43,19%, imalo je dovoljno informacija, 22 preduzetnika, odnosno 50%, bilo je donekle informisano, a 3 preduzetnika, odnosno 6,8% uopšte nisu bili informisani. Preduzetnici iz grupe srednjih preduzeća imali su dovoljno informacija, njih 9, odnosno 69,2%, donekle su bila informisana 4 preduzetnika, odnosno 30,8%, dok se niko od njih nije izjasnio da je potpuno neinformisan o programima podrške poslovanju od strane Distrikta.

Može se zaključiti da od veličine preduzeća zavisi i njihova informisanost o Vladinim programima podrške. Najmanje preduzeća sa dovoljno informacija su iz grupe mikro preduzeća, više informacija su imala ona iz grupe malih, a najviše informacija imala su srednja preduzeća. S druge strane, sa povećanjem veličine preduzeća smanjivan je procenat onih koja uopšte nisu bila informisana: ni jedno preduzeće iz grupe srednjih nije bilo potpuno neinformisano.

### Korišćenje i rezultati programa podrške Brčko distrikta BiH

Neinformisanost preduzetnika o programima podrške ili nemogućnost ispunjavanja uslova za učešće u tim programima uslovili su da jedan dio njih i nije ostvarivao ni finansijsku ni nefinansijsku pomoć. Koliko su i na koji način preduzetnici koristili programe podrške, navedeno je u tabeli 5.

**Tabela 5: Podaci o korisnicima programa podrške Brčko distrikta BiH – procentualno**

| Program finansijske podrške                  | 49,0  | 63,6  | 69,2  | 57,5  |
|----------------------------------------------|-------|-------|-------|-------|
| Program nefinansijske podrške                | 4,1   | 6,8   | 0,0   | 4,7   |
| Programe finansijske i nefinansijske podrške | 2,0   | 4,5   | 7,7   | 3,8   |
| Ni jedan                                     | 42,9  | 25,0  | 23,1  | 33,0  |
| Bez odgovora                                 | 2,0   | 0,0   | 0,0   | 0,9   |
| Ukupno                                       | 100,0 | 100,0 | 100,0 | 100,0 |

Iz navedenog pregleda može se uočiti sljedeće: skoro polovina preduzetnika iz grupe mikro preduzeća koristila je program finansijske podrške (njih 24, odnosno 49%), samo 1 preduzetnik, odnosno 4,1% koristio je programe i finansijske i nefinansijske podrške, dok njih 21, odnosno oko 43% tih preduzeća, nije koristilo ni jedan oblik podrške. Mala preduzeća, njih 28, odnosno 63,6%, koristila su program finansijske podrške, 3 preduzeća, odnosno 6,8%, koristila su nefinansijsku podršku, 2 preduzeća, odnosno 4,1%, koristila su oba oblika podrške, a jedna četvrtina, njih 25%, nije koristila programe podrške. Srednja preduzeća su uglavnom koristila program finansijske podrške, njih 9, odnosno 69,2%, ni jedno od njih nije koristilo samo nefinansijsku podršku, malim dijelom su koristili oba programa podrške, a skoro oko jedne četvrtine preduzeća bilo je bez ikakve podrške.

Programi podrške korišćeni su za različite namjene. Rezultati korišćenja programa podrške su navedeni u narednoj tabeli.

**Tabela 6: Rezultati programa podrške (najčešći višestruki odgovori) – procentualno**

| Zapošljavanje novih radnika    | 10,2 | 18,2 | 30,8 | 16,0 |
|--------------------------------|------|------|------|------|
| Investiranje u stalna sredstva | 6,1  | 13,6 | 7,7  | 9,4  |
| Podsticaj privrednog razvoja   | 14,3 | 13,6 | 0,0  | 12,3 |
| Poboljšanje likvidnosti        | 4,1  | 4,5  | 7,7  | 4,7  |
| Subvencije kamata              | 2,0  | 4,5  | 0,0  | 2,8  |

Kao što se iz navedenih pregleda može vidjeti, rezultati korišćenja programa podrške su: zapošljavanje novih radnika, podsticanje privrednog razvoja, nabavka opreme, poboljšanje likvidnosti i subvencije kamata.

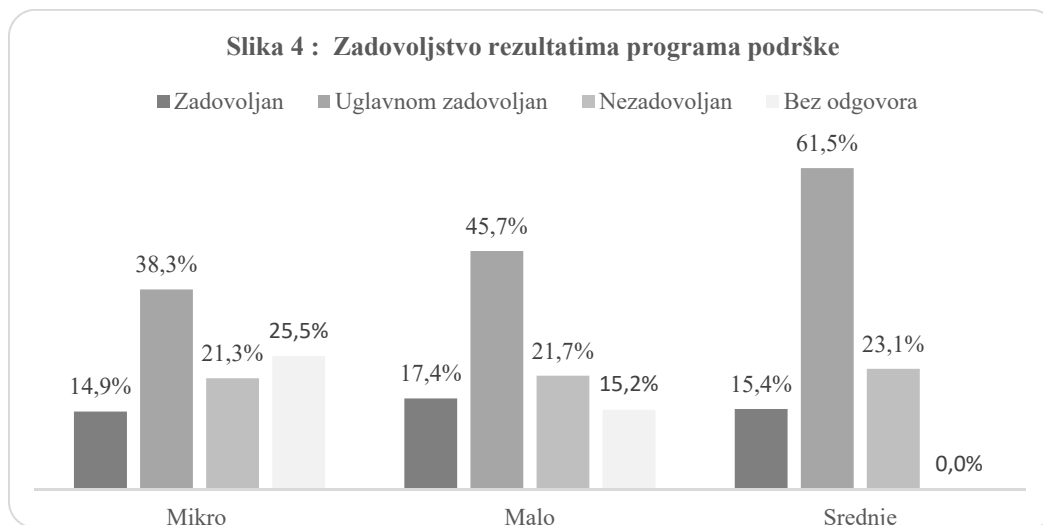
Pored navedenih rezultata programa podrške, istaknuti su i sljedeći, pojedinačni odgovori: finansijske olakšice, subvencioniranje kamata na kredite od razvojno-garantnog fonda, održivost proizvodnje, redovno izmirenje obaveza kako bi se apliciralo na određene programe, stručno osposobljavanje i obuka radnika, poboljšanje likvidnosti, refundacija isplata za trudničko bolovanje, i sl.

Istraživanje je pokazalo da jedan broj preduzetnika smatra da rezultata nema, ili da su zanemarljivi, a da su programi podrške nedorečeni, nefunkcionalni i nekorisni. Dio anketiranih preduzetnika je mišljenja da bi sredstva trebalo da se brže realizuju prema korisnicima ovih podsticaja, kako bi i rezultati bili bolji.

Dosadašnja iskustva potvrđuju da je kontrola državne podrške razvoju sektora malih i srednjih preduzeća izuzetno važna, jer direktno utiče na stvaranje zdrave tržišne konkurencije. Selektivan pristup u dodjeli sredstava iz budžeta ili finansiranje pod povoljnim uslovima samo pojedinih preduzeća (npr. proizvodnih preduzeća, velikih izvoznika, onih koja zapošljavaju nove radnike i sl.) utiče na kreiranje njihove konkurentne prednosti i bolje pozicioniranje na tržištu u odnosu na konkurenciju. U tom smislu, prilikom pripreme i realizacije finansijskih programa pomoći, potrebno je birati prioritetne oblasti u koje će se sredstva programa posebno usmjeravati.

### **Zadovoljstvo rezultatima i zainteresovanost za buduće programe podrške**

Razvoj i jačanje konkurentnosti mikro, malih i srednjih preduzeća zahtijeva kvalitetan sistem podrške programima koji odgovaraju preduzetnicima. Od usklađenosti ovih programa sa potrebama preduzetnika zavise i njihovi poslovni rezultati i cjelokupan razvoj privrede. Na narednom grafikonu predstavljeni su podaci o zadovoljstvu preduzetnika rezultatima programa podrške.



Iz grupe mikro preduzeća koja su koristila programe podrške, svaki sedmi je zadovoljan, uglavnom je zadovoljno oko 38% preduzeća, dok je svaki peti preduzetnik nezadovoljan. Iz grupe malih preduzeća,

procenat zadovoljnih i uglavnom zadovoljnih je nešto viši od prethodne grupe preduzeća, oko 17%, dok je procenat nezadovoljnih skoro isti, oko 22%. Kad su u pitanju srednja preduzeća, procenat zadovoljnih je neznatno niži, oko 15%, uglavnom je zadovoljno 61,5%, a nezadovoljno je njih oko 23%.

Iz navedenog, zaključuje se da je programima podrške veoma malo anketiranih preduzetnika potpuno zadovoljno, kao i da je mnogo onih koji nisu zadovoljni, što govori da programi nisu dovoljno usklađeni sa potrebama preduzetnika. Zainteresovanost preduzetnika za buduće programe podrške prikazana je u tabeli 7.

**Tabela 7: Zainteresovanost za buduće programe podrške – procentualno**

|                                                           | <b>Mikro</b> | <b>Malo</b> | <b>Srednje</b> | <b>Ukupno</b> |
|-----------------------------------------------------------|--------------|-------------|----------------|---------------|
| Za program finansijske podrške                            | 73,5         | 68,2        | 76,9           | 71,7          |
| Za program nefinansijske podrške                          | 4,1          | 4,5         | 0,0            | 3,8           |
| Za program finansijske i za program nefinansijske podrške | 12,2         | 15,9        | 23,1           | 15,1          |
| Ni za jedan program                                       | 6,1          | 9,1         | 0,0            | 6,6           |
| Bez odgovora                                              | 4,1          | 2,3         | 0,0            | 2,8           |
| Ukupno                                                    | 100,0        | 100,0       | 100,0          | 100,0         |

Kao što se iz tabelarnog pregleda može primijetiti, postoji velika zainteresovanost preduzetnika za program finansijske podrške, bez obzira na njihovu veličinu. S druge strane, postoji mala zainteresovanost za program nefinansijske podrške. Za finansijsku i nefinansijsku podršku zainteresovano je 16 preduzeća, oko 16%, a 7 preduzeća, odnosno 6,6% nije zainteresovano ni za jedan oblik podrške.

Velika zainteresovanost svih preduzetnika za program finansijske podrške, bez obzira na veličinu, je razumljiva. Ograničen pristup izvorima finansiranja na tržištu kapitala, naročito u pogledu cijene i uslova korišćenja, predstavlja možda i najveći problem ovih preduzeća. Za preduzeća koja odlikuje visok stepen fleksibilnosti i adaptibilnosti i u kojima, posebno u vladajućim tržišnim uslovima, leži najveći potencijal za rast i razvoj privredne aktivnosti, pomoć Vlade Distrikta znači lakše pribavljanje potrebnih resursa i ugovaranje poslova za koje finansijske institucije često nemaju sluha.

### **Potrebe za nefinansijskim programima podrške**

Podsticanje dinamičnijeg razvoja sektora malih i srednjih preduzeća predstavlja jednu od razvojnih mogućnosti Distrikta. Za ova preduzeća podjednako je važna i finansijska i nefinansijska vrsta pomoći i podrške. U tu svrhu može se koristiti već razvijena, u svijetu korišćena, široka paleta nefinansijskih oblika pomoći, podrške i podsticaja u cilju smanjivanja ili ograničavanja raznih birokratskih prepreka, kao i ponude i pomoći u vidu usluga i informacija koje ova preduzeća nisu u stanju da obezbijede samostalno. Podaci o iskazanoj potrebi za nefinansijskom podrškom dati su u tabeli 8.

**Tabela 8: Nivo potreba za programima nefinansijske podrške - procentualno**

|                          | <b>Mikro</b> | <b>Malo</b> | <b>Srednje</b> | <b>Ukupno</b> |
|--------------------------|--------------|-------------|----------------|---------------|
| Veoma su potrebni        | 24,5         | 22,7        | 46,2           | 26,4          |
| Potrebni, ali ne i nužni | 36,7         | 61,4        | 23,1           | 45,3          |
| Uglavnom nisu potrebni   | 14,3         | 9,1         | 23,1           | 13,2          |
| Uopšte nisu potrebni     | 16,3         | 2,3         | 7,7            | 9,4           |
| Bez odgovora             | 8,2          | 4,5         | 0,0            | 5,7           |

Iz navedenog pregleda može se uočiti da 28 preduzeća, odnosno 26,4% njih smatra da je nefinansijska podrška veoma potrebna, 48 odnosno 45,3% smatra da je nefinansijska podrška potrebna ali ne i nužna. Da nefinansijska podrška nije potrebna ili uglavnom nije potrebna, smatra skoro jedna četvrtina anketiranih preduzeća.

Kada je riječ o veličini preduzeća, od onih koji smatraju da je nefinansijska podrška neophodna najviše je mikro preduzeća, 12 odnosno 24,5%, dok se kod većih preduzeća ovaj broj smanjuje. Isto tako je i sa



preduzećima koja smatraju da nefinansijska podrška nije potrebna ili uglavnom nije potrebna. Da je finansijska podrška potrebna ali ne i nužna, smatra najviše malih preduzeća, njih 27 ili 61,4%.

Nefinansijska podrška malim i srednjim preduzećima je neophodna bez obzira na to da li se kao osnivači odnosno vlasnici pojavljuju privatna ili pravna lica.

## KONKURENTSKE PREDNOSTI PREDUZEĆA BRČKO DISTRIKTA BIH I TRŽIŠNA OGRANIČENJA

Svako preduzeće iz navedene grupacije u poslovanju se oslanja na svoje konkurentske prednosti. Najčešće konkurentske prednosti malih i srednjih preduzeća navedene su u tabeli 9.

**Tabela 9: Glavne konkurentske prednosti (višestruki odgovori) – procentualno**

|                            | Mikro | Malo | Srednje | Ukupno |
|----------------------------|-------|------|---------|--------|
| <b>Cijena proizvoda</b>    | 75,5  | 86,4 | 76,9    | 80,2   |
| <b>Kvalitet proizvoda</b>  | 61,2  | 75,0 | 76,9    | 68,9   |
| <b>Dizajn proizvoda</b>    | 12,2  | 13,6 | 23,1    | 14,2   |
| <b>Robna marka (brend)</b> | 12,2  | 9,1  | 23,1    | 12,3   |
| <b>Poštivanje rokova</b>   | 22,4  | 47,7 | 46,2    | 35,8   |
| <b>Ostalo</b>              | 6,1   | 4,5  | 7,7     | 5,7    |

Najveći procenat odgovora anketiranih preduzeća na pitanje vezano za konkurentsku prednost je, očekivano, vezan za cijenu proizvoda (80,2%). Vidljivo je da je ovaj procenat dosta ujednačen u okviru sve tri grupe preduzeća. Na drugom mjestu, ako se gleda procenat odgovora, je kvalitet proizvoda (68,9%), a na trećem mjestu poštivanje rokova (35,8%). Prema rezultatima istraživanja, vidljivo je i da mala i srednja preduzeća više pažnje poklanjaju dizajnu proizvoda i brendu, u odnosu na mikro preduzeća, što je i razumljivo.

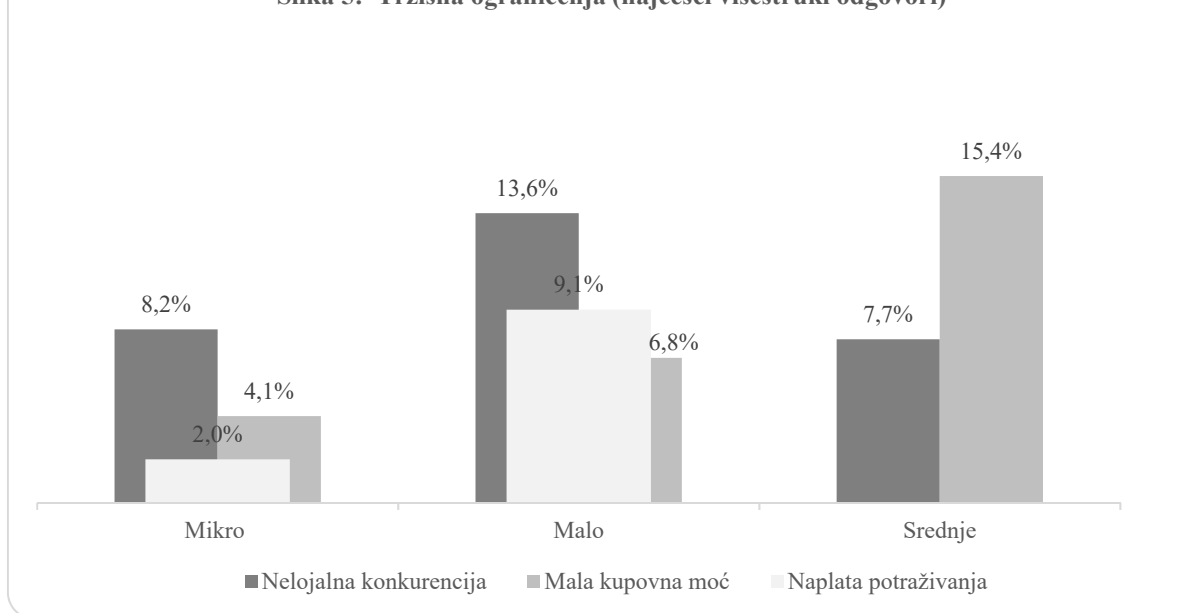
Pored konkurentskih prednosti na koje se oslanja većina preduzeća, u pojedinačnim odgovorima navedene su i sljedeće: poštivanje struke, kvalitetna usluga, asortiman i higijena, kvalitetno rješavanje odštetnih zahtjeva, povjerenje, prisutnost na tržištu na većem broju lokacija i sl.

Nasuprot konkurentskim prednostima koje posjeduje svako preduzeće, bilo da su ona zajednička ili pojedinačna za svako od njih, može se reći da za njihovo poslovanje na tržištima nabavke i prodaje postoje i značajna ograničenja. Tržišna ograničenja grafički su predstavljena na slici 5.

Uvidom u broj anketiranih preduzeća koja su dala odgovor na ovo pitanje, uočava se da je on procentualno veoma mali u odnosu na uzorak (19,8%). U okviru ponuđenih odgovora, kao najveće tržišno ograničenje preduzeća vide nelojalnu konkurenciju (10,4%). Ostala dva odgovora, mala kupovna moć i naplata potraživanja, izraženi su u manjem procentu (6,6% i 4,7%).

Pored navedenih tržišnih ograničenja koja su karakteristična za veći broj preduzeća, navedena su i ograničenja koja su karakteristična za pojedina preduzeća: tržište prodaje se sužava zbog različitosti u propisima entiteta u BiH i Distrikta, postepeni prelazak na centralizovanu nabavku čime se umanjuju prihodi dobijeni kompenzacijom usluga sa lokalnim dobavljačima, ugovorni odnosi pravnih lica sa bankama i osiguravajućim društvima, zatvorenost tri BIH tržišta, teškoće pri izvozu u susjedne zemlje, izražena nelikvidnost privrednih subjekata, nezakonit uvoz i falsifikovanje robne marke, postojanje različitih licenci u entitetima i Brčko distriktu, i sl.

Slika 5: Tržišna ograničenja (najčešći višestruki odgovori)



Na osnovu navedenog, može se zaključiti da je najveća prepreka za veće tržišno učešće mikro i malih preduzeća nelojalna konkurencija, a za srednja preduzeća ograničena i sve manja kupovna moć.

## ZAKLJUČAK

Iz istraživanja se može zaključiti da je poslovni ambijent uglavnom dobar za oko dvije trećine malih preduzeća, kao i za polovinu mikro i srednjih preduzeća. Nezadovoljstvo postojećim uslovima poslovanja je najveće kod srednjih i mikro preduzeća i nešto manje kod malih preduzeća.

Prema ocjeni većine privrednih subjekata, administrativne prepreke stvaraju poteškoće, zbog čega je neophodna reforma postojećih administrativnih procedura, kao i njihovo prilagođavanje poslovnom okruženju. Preduzeća koja zapošljavaju više od pedeset radnika imaju manje problema kada je u pitanju nelojalna konkurencija, dok su mikro i mala preduzeća posebno osjetljiva na ovu pojavu. Uz to, sve veći problemi naplate dospjelih potraživanja značajno pogoršavaju poslovanje ovih preduzeća.

Distrikt različitim podsticajnim mjerama pokušava da smanji opterećenja privrednim subjektima, odobravajući određene olakšice za novozaposlene radnike, plaćanje doprinosa za radnike koji prvi put zasnivaju radni odnos i sl. Međutim, privredni subjekti su i dalje opterećeni značajnim izdacima za doprinose, poreze, takse i naknade.

Vlada Brčko distrikta je u prethodnim godinama obezbjeđivala finansijsku i nefinansijsku pomoć putem raznih programa podrške preduzetnicima. Rezultati korišćenja finansijskog programa podrške su naročito vidljivi u: zapošljavanju novih radnika, održavanju i razvoju proizvodnje, nabavci opreme, poboljšanju likvidnosti i subvencionisanju kamata. Istraživanje je pokazalo da jedan broj preduzetnika smatra da rezultata nema, ili da su zanemarljivi, a da su programi podrške nedorečeni, nefunkcionalni i nekorisni. Dio anketiranih preduzetnika je mišljenja da bi sredstva trebalo da se brže realizuju prema korisnicima ovih podsticaja, kako bi rezultati bili bolji.

Za mala i srednja preduzeća podjednako je važna i nefinansijska vrsta pomoći i podrške. U tu svrhu korišćeni su nefinansijski oblici pomoći, podrške i podsticaja u cilju smanjivanja ili ograničavanja raznih birokratskih prepreka, kao i pomoći u vidu usluga i informacija, koje mikro, mala i srednja preduzeća nisu u stanju da obezbijede samostalno.

Kada su u pitanju konkurentske prednosti, najveći procenat anketiranih preduzeća kao glavnu prednost ističe cijenu proizvoda, zatim kvalitet proizvoda, kao i poštivanje ugovorenih rokova. Prema rezultatima

istraživanja, što je sasvim logično, vidljivo je da mala i srednja preduzeća više pažnje poklanjaju dizajnu proizvoda i brendu, u odnosu na mikro preduzeća.

Istraživanje je pokazalo da je najveća prepreka za veće tržišno učešće mikro i malih preduzeća nelojalna konkurencija, a za srednja preduzeća ograničena i sve manja kupovna moć. Pored navedenih ograničenja koja su karakteristična za većinu preduzeća iz ove grupacije, evidentna su i različita tržišna ograničenja koja su karakteristična za pojedinačna preduzeća.

Bez obzira na probleme koji prate pokretanje vlastitog posla i razvoj privatne inicijative u Brčko distriktu BiH, može se reći da je većina privrednika, makar i djelimično, ostvarila svoja očekivanja. To može da bude pokazatelj da ambijent u kome ova preduzeća obavljaju svoju djelatnost i nije toliko loš da ne bi i budući samostalni privrednici mogli pronaći prostor za pokretanje i razvoj vlastitog posla.

Rezultati istraživanja su pokazali da se ovakav poslovni ambijent može unapređivati novim podsticajnim mjerama Vlade distrikta BiH, kao i naporima samih privrednika da steknu nove konkurentske prednosti i veće tržišno učešće i time obezbijede perspektive budućeg razvoja.

## LITERATURA

1. Avlijaš, R. (2008). *Preduzetništvo i menadžment malih i srednjih preduzeća*. Beograd: Univerzitet Singidunum.
2. Pokrajčić, D. (2015). *Ekonomika preduzeća - principi i ciljevi*. Beograd: Ekonomski fakultet.
3. *Prijedlog mjera za poboljšanje poslovnog ambijenta*. (2015). Sarajevo: INFOKOM, Glasnik spoljnotrgovinske komore BiH, broj 62.
4. Stević, S. Trifunović, Lj., Radovanović, L., Petrović, T. i dr. (2016). *Stanje i problemi u poslovanju malih i srednjih preduzeća u Brčko distriktu Bosne i Hercegovine*. Naučno-stručno istraživanje. Brčko: Ekonomski fakultet.

## GREEN ECONOMY: OPPORTUNITIES FOR BOSNIAN AGRICULTURE AND RURAL AREAS

**Hamid el Bilali\***

Sustainable Agriculture, Food and Rural Development department; International Centre for  
Advanced Mediterranean Agronomic Studies (CIHEAM-Bari), Valenzano (Bari), Italy

**Sinisa Berjan\*\***

University of East Sarajevo, Faculty of Agriculture, Bosnia and Herzegovina

**Roberto Capone**

Sustainable Agriculture, Food and Rural Development department; International Centre for  
Advanced Mediterranean Agronomic Studies (CIHEAM-Bari), Valenzano (Bari), Italy

### ABSTRACT

Green economy (GE) aims to achieve sustainable development without degrading the environment. At its core are the challenges of ensuring ecological resilience and improving resource efficiency. Agriculture is closely related to many promising green sectors such as renewable energy, water and waste. This is of paramount importance for countries, such as Bosnia and Herzegovina (BiH), where agriculture still plays an important socio-economic role especially in rural areas. The review paper aims to explore opportunities generated by GE for agricultural sector and rural areas with a particular reference to BiH. The paper analyses linkages between agriculture (including forestry) and green economy as well as the role of agriculture in economy greening. After highlighting natural capital that BiH has, it focuses on GE state in BiH and sheds light on green opportunities for Bosnian agriculture and rural areas. Responsibilities for GE in BiH are concentrated at sub-national level. There is no comprehensive strategic framework for GE nor at central level neither at entities (Federation of BiH and Republic of Srpska) and Brčko district but there are various sectoral policies with some green growth principles. Sectors with most prospects for GE development in BiH include green energy (cf. biofuels), organic agriculture and eco-tourism. Agricultural sector is well placed to be one of the key drivers of GE. The predominantly rural nature of agriculture makes it also pertinent for greening Bosnian rural economy. However, progress towards GE in BiH is hampered by insufficient financing, weak governance and coordination of sectoral policies (cf. environment, agriculture, forestry, tourism, energy) as well as information gaps.

**Keywords:** Green economy, Agriculture, Rural development, Greening, Bosnia and Herzegovina

### INTRODUCTION

The term *green economy* (GE) was first coined in a pioneering 1989 report, entitled *Blueprint for a Green Economy*, for the Government of the United Kingdom by a group of leading environmental economists (Pearce *et al.*, 1989). It was presented as an emerging discipline principally concerned with the economics of sustainable development. In 1991 and 1994 were released sequels to the first report entitled *Blueprint 2: Greening the world economy* (Pearce, 1991) and *Blueprint 3: Measuring Sustainable Development* (Pearce, 1994). In the context of the financial crisis and concerns of a global recession, the United Nations Environment Program (UNEP) identified specific areas where large-scale public investment could kick-start a "green economy" (AtKisson, 2012). In October 2008, UNEP launched its *Green Economy Initiative* (GEI) to provide analysis and policy support for investment in green sectors and for greening resource- and/or pollution-intensive sectors. As part of this *Initiative*, UNEP commissioned a report entitled a *Global Green New Deal* (GGND), which was released in 2009 (UNEP, 2009). Since the launch of GEI, there has been a proliferation of interpretations and definitions of GE. In June 2009, in the lead up to the *Climate Change Conference* in Copenhagen, the United Nations (UN) released an interagency statement supporting GE as a transformation to address multiple crises.

Since the lead up to the 2012 *United Nations Conference on Sustainable Development* (UNCSD) in Rio de Janeiro (*Rio+20*), the term *green economy* has featured prominently in the international discourse on the environment and development (Musvoto *et al.*, 2014). In March 2010, the General Assembly agreed that GE in the context of sustainable development and poverty eradication would form one of the two specific themes

---

\* [elbilali@iamb.it](mailto:elbilali@iamb.it)

\*\* [sinisaberjan@yahoo.com](mailto:sinisaberjan@yahoo.com)

for Rio+20. This has resulted in a rapidly expanding literature including new publications on GE from a variety of influential international organisations, national governments, think tanks, experts, nongovernment organisations and others (e.g. Oxfam America, 2010). One of the key reports was the flagship *Green Economy Report* released by UNEP in November 2011 (UNEP, 2011) under its GEI. The prominence of the debate on GE can partially be attributed to optimism that it offers win-win solutions for overcoming the global financial, social and environmental crises facing mankind (Merssli *et al.*, 2012). A series of other publications by UNEP, UN Department of Economic and Social Affairs (UN-DESA), and the United Nations Conference on Trade and Development (UNCTAD) have attempted to elaborate on the concept and outline guiding principles, benefits, risks and emerging international experience (e.g. UN-DESA *et al.*, 2011; UNCTAD, 2011; UNDESA, 2011). The outcome document for the 2012 UNCSD includes a chapter on GE in the context of sustainable development and poverty eradication (UNCSD, 2012).

The most widely used and authoritative definition of GE comes from UNEP (2011): “*A system of economic activities related to the production, distribution and consumption of goods and services that result in improved human well-being over the long term, while not exposing future generations to significant environmental risks and ecological scarcities*”. Another definition for GE offered by the *Green Economy Coalition* (2012) succinctly defines GE as “*a resilient economy that provides a better quality of life for all within the ecological limits of the planet*”. GE has to be low-carbon, resource efficient, socially inclusive, reduce pollution and waste, and prevent biodiversity degradation and the loss of ecosystem services (UNEP, 2011). GE is being widely pursued as a new paradigm by an increasing number of national governments to achieve sustained economic growth which contributes to low carbon, resource efficient and socially inclusive development (UNEP, 2015).

GE is closely related with ecological economics, green growth (GG), bio-economy, circular economy as well as low-carbon economy (Kahle and Gurel-Atay, 2014), low-carbon development, and low-emissions development. A term strongly related to GE is that of *green growth* (OECD, 2011; World Bank, 2012). Whilst the concepts of GE and GG have emerged from different sources, the distinctions among them have become blurred and they are now being used almost interchangeably. A number of other terms have also been widely adopted and used interchangeably. However, there are some widely recognised GE principles (Box 1). UNDESA (2012) identified and consolidated the most common GE principles. These principles clearly highlight that the focus of GE is not simply on the link between the economy and the environment (as the term *green economy* might imply), instead, GE places equal emphasis on the social, economic and environmental dimensions of sustainable development.

#### **Box 1. Green economy principles.**

The green economy can also be viewed as a set of principles, aims and actions, which include:

- equity and fairness, both within and between generations;
- consistency with the principles of sustainable development;
- a precautionary approach to social and environmental impacts;
- an appreciation of natural and social capital, through, for example, the internalisation of external costs, green accounting, whole-life costing and improved governance;
- sustainable and efficient resource use, consumption and production;
- a need to fit with existing macroeconomic goals, through the creation of green jobs, poverty eradication, increased competitiveness and growth in key sectors.

Source: EEA, 2011; UNEP, 2011; OECD, 2011.

The UNEP (2011) in its *Green Economy Report* argues “*that to be green, an economy must not only be efficient, but also fair. Fairness implies recognizing global and country level equity dimensions, particularly in assuring a just transition to an economy that is low-carbon, resource efficient, and socially inclusive.*” According to the International Chamber of Commerce (ICC), GE is “*an economy in which economic growth and environmental responsibility work together in a mutually reinforcing fashion while supporting progress on social development*” (ICC, 2012). GE stresses the importance of integrating economic and environmental policies in a way that highlights the opportunities for new sources of economic growth while avoiding unsustainable pressure on the quality and quantity of the natural assets. It can refer to sectors (e.g. energy), topics (e.g. pollution), principles (e.g. polluter pays) or policies (e.g. economic instruments).

A feature distinguishing GE from prior economic regimes is the direct valuation of natural capital and ecological services as having economic value and a full cost accounting regime in which costs externalized onto society via ecosystems are reliably traced back to the entity that does the harm or neglects an asset (Runnals, 2011). The main objective of GE is decoupling of unsustainable resource use and environmental impacts from economic growth. It generates positive impact such as green jobs and environmental benefits while decreasing negative externalities of economic activity (cf. climate change, resources depletion, pollution).

In 2012, ICC published the *Green Economy Roadmap* (ICC, 2012) that sets out the following 10 conditions for a transition towards a GE: open and competitive markets; metrics, accounting, and reporting; finance and investment; awareness; life cycle approach; resource efficiency and decoupling; employment; education and skills; governance and partnership; integrated policy and decision-making. A report from UNESCO (2011) identified five priority areas in the transition to a GE: education, science, culture, information and oceans.

Resource efficiency is implicit in the GE's principle of sustainable and efficient resource use, consumption and production (EEA, 2011; UNEP, 2011). The concept of *green economy* recognises that ecosystems, the economy and human well-being are intrinsically linked. At the core of a GE are twin challenges: a) ensuring ecological resilience of natural systems (cf. structure and functions of ecosystems) and b) improving resource efficiency. Natural capital is not only of interest from an ethical point of view, but vital for the long-term sustainability of economic activities. In turn, increasing resource efficiency is not only desirable from an economic point of view; it is also a necessity to reduce pressure on life-sustaining natural ecosystems (EEA, 2012a).

Nevertheless, a number of organisations and individuals have criticised aspects of *green economy*, particularly the mainstream conceptions of it based on using price mechanisms to protect nature, arguing that this will extend corporate control into new areas from forestry to water (ETC Group, 2011; Lander, 2011; Hoffmann, 2011). Critics have also highlighted its failure to do justice to the interdependent relationship between environment protection and inclusive economic and social development. According to the *Danish 92 Group Forum for Sustainable Development* (2012), the economy cannot be green without being equitable. A policy brief by *Planet under Pressure* (2012) suggests that the current concept of *green economy* is based on a traditional and trickle-down economic growth theory which has rendered it inadequate. Clive Spash argued that GE, as advocated by the UN especially the UNEP (cf. UNEP, 2011), is not a new approach at all and is actually a diversion from the real drivers of environmental crisis. He has also criticised the UN's basis for valuing ecosystems services in monetary terms (Spash, 2011). Countries and organisations tend to be selective in the themes considered. This flexibility may water down the *green economy* concept to the point that it becomes almost meaningless. Khor (2012) has cautioned against defining or operationalising a GE in such a way that the concept is not seen as embedded in the sustainable development framework. Promoting GE in a purely 'environmental' (and/or economic) manner, without considering fully the development and equity dimensions is irresponsible. Doing so would have the effect of undermining the holistic nature of the sustainable development approach and result in an imbalance amongst the three pillars (Khor, 2012).

The important links between GE and sustainable development are recognised also by UNEP (2011): "*The concept of a 'green economy' does not replace sustainable development, but there is a growing recognition that achieving sustainability rests almost entirely on getting the economy right. Decades of creating new wealth through a 'brown economy' model based on fossil fuels have not substantially addressed social marginalisation, environmental degradation and resource depletion*". It is widely argued by a number of international institutions that the transition to a GE is fundamental for addressing the social, economic and environmental pillars of sustainable development (UNEP, 2011; OECD, 2011; World Bank, 2012). GE has been framed as a "*means for achieving sustainable development*", and is therefore not synonymous with sustainable development. This aspect is specifically reflected in the Rio+20 outcome document; *The future we want* (UNDESA, 2012).

A GE is characterized by substantially increased investments in economic sectors that build on and enhance natural capital or reduce ecological scarcities and environmental risks. These sectors include renewable energy, low-carbon transport, energy efficient buildings, clean technologies, improved waste management, improved freshwater provision, sustainable agriculture and forest management, and sustainable fisheries (UNEP, 2010). According to Karl Burkart (2009) GE is based on six main sectors: renewable energy, green

buildings, sustainable transport, water management, waste management, land management. This shows a strong linkage between agriculture and GE as agriculture is closely related to at least four of these sectors (cf. renewable energy (biofuels), water management, waste management, land management). This is of paramount importance for countries, such as Bosnia and Herzegovina (BiH), where the agricultural sector still plays an important socio-economic role especially in rural areas.

Despite its decreasing relative share, agriculture sector still plays an important role in the economy of BiH in terms of value added and employment (FAO, 2014). The share of agriculture and fisheries in total gross domestic product (GDP) amounted to 7.1% in 2015 (EC, 2015a). Agriculture is important for employment and poverty reduction in rural areas as it employs about 18% of the total labour force in BiH (ASBiH, 2015). According to the OECD's definition, BiH is the fourth Europe's most rural country (after Montenegro, Finland and Ireland) as around 61% of the Bosnians live in predominantly rural areas (UNDP, 2013).

The review paper aims at exploring opportunities generated by GE for agricultural sector and rural areas with a particular focus on BiH. The paper analyses linkages between agriculture and GE as well as the role of agriculture in greening the economy. Then it focuses on the state-of-the-art of the GE in Bosnia. After reviewing the natural capital and assets that BiH has it highlights green opportunities for Bosnian agriculture and rural areas.

## **NATURAL RESOURCES AND ENVIRONMENTAL GOVERNANCE IN BOSNIA AND HERZEGOVINA**

BiH is comprised of two entities, Federation of Bosnia and Herzegovina (FBiH) and Republic of Srpska (RS), and Brčko District (BD). Environmental governance in BiH focuses on institutions at four administrative levels: state, entities/district, cantons and municipalities. In fact, BiH Constitution states that jurisdiction in environmental issues is split between entities (FBiH and RS), BD and at the cantonal/municipal level (EEA, 2015). However, when the Law on Ministries and Other Bodies of Administration of BiH was adopted in March 2003, the Ministry of Foreign Trade and Economic Relations (MoFTER) was given the power to define policies and basic principles, coordinate activities and harmonize plans of the entity bodies, government and institutions. This is in accordance with international obligations in the areas of agriculture, energy, environmental protection, development and use of natural resources, and tourism (EEA, 2012).

Environmental policy making in BiH remains at an early stage (Cenic, 2012). The only institution at the state level with jurisdiction in environmental issues is MoFTER (Knežević *et al.*, 2013; EEA, 2015). Almost all environmental legislation operates at entity and BD level. All international agreements and projects are coordinated through the MoFTER (EEA, 2015). BiH is the only country in Europe that does not have either a Ministry or an Agency for environmental protection at the national level. Administrative capacity in the environmental sector remains weak. Administrative capacity within MoFTER on environmental and climate change issues is limited. Environmental institutions do not have the capacity to implement and enforce legislation at Entity, Canton and local levels. In the period from 1998 to 2006, there was a functioning *Inter-entity Environmental Steering Committee* that adopted the following set of laws: *Framework Law on Environmental Protection*, *Law on Air Protection*, *Law on Water Protection*, *Law on Waste Management*, *Law on Nature Protection*, *Law on Environmental Protection Fund*. These laws were adopted in RS in 2002, in FBiH in 2003 and in BD in 2004 (Cenic, 2012). Such complex administrative structure suffers from a lack of vertical (entity/canton/municipality) and horizontal (inter-entity/inter-ministerial/inter-municipality) cooperation (EEA, 2012). BiH accession process to the EU is one of the main driving forces in the environment sector reform, which, for the most part, applies to the harmonization of domestic legislation with the *acquis communautaire* (EEA, 2015).

Ecological footprint (EF) of consumption in BiH exceeds slightly the country's *biocapacity*. From 1961 to 2008, the Mediterranean's per capita EF grew from 2.1 to 3.1 global hectares (gha) while per capita *biocapacity* decreased from 1.5 gha to 1.3 gha. Therefore, the Mediterranean region's ecological deficit (EF higher than *biocapacity*) increased by 230%. BiH (1.6 gha per capita) is one of the top five countries in terms of available per capita *biocapacity* together with France, Croatia, Slovenia and Montenegro. Forest areas contribute the most to the total national *biocapacity* in the Balkan countries. Moreover, Bosnia (4.2 million gha) is also one of the five Mediterranean countries with the smallest ecological deficits in 2008; other four

countries are Cyprus, Albania, Malta and Palestinian Territories. Only Montenegro had an ecological reserve (EF lower than *biocapacity*) in the Mediterranean region (Galli et al., 2013).

The *2012 State of the Environment Report* (SOER) of BiH (EEA, 2012) is the first one of its kind within the country. It is viewed as one of the founding documents on environmental protection in BiH. The SOER represents a comprehensive overview of the state of the environment and trends, pressures and their effect on the environment, for the following topics: forest resources; land and soil resources; surface and groundwater resources; biological and landscape diversity; air pollution and ozone depletion; and climate change. Climate change, usage of non-renewable sources of energy, droughts and floods, loss of biodiversity are some of the natural challenges that BiH face (United Nations, 2012).

BiH has the highest forest cover in Southern Europe (53%); with a diversity and richness in plant and animal life that makes it one of the most important forest regions in Europe. This unique diversity provides resilience for forest ecosystems to adapt to environmental changes, but there is a risk that some of the unique and more fragile ecosystems may be endangered (Knežević *et al.*, 2013). Landmines are a potential threat to forests. Even though there are no data on illegal logging, there is a need to monitor the state and implementation of activities with the aim to prevent it (EEA, 2012). Sustainable management and use of forests demands more efficient measures in order to strengthen production, preservation and productive functions of forests, protection of biodiversity, expansion of protected areas, restoration of degraded forests, protection of forests and wildlife (Hodžić-Isović & Bojović, 2012).

BiH possesses considerable water resources that could, if correctly managed, underpin economic development and a GE. Water resources comprise two major river basins: the Sava river basin with the Una, Vrbas, Bosna and Drina catchment areas in the north, and the Adriatic basin with the Trebišnjica and Neretva river basins in the south. However, the water sector suffers from poor and degraded infrastructure due to the war and a lack of investment. Moreover, key indicators, such as the quality of potable water, have been deteriorating (Knežević *et al.*, 2013). Current water allocation, pricing and investment policies and practices are undermining opportunities for economic and social progress. Demand for access to water is rapidly increasing. Policy regimes that facilitate rapid adaption to changing supply conditions and changing demands are essential (UNEP, 2010).

Land and soil resources are also among the most significant natural resources in BiH, the primary function of which is the production of food and raw materials. BiH covers an area of 5,112,879 hectares and close to 52% (2,600,000 ha) of the total land area is suitable for agriculture. The remainder is considered forestland. The division of agricultural land per capita is 0.56 ha in the FBiH and 0.90 ha in the RS. When fertile land is considered, the share in FBiH declines further, to 0.23 ha per capita, which is half the size compared to RS (0.46 ha) (EEA, 2012).

As for biodiversity, the richness of the living world in BiH is a result of spatial and ecological heterogeneity, geomorphologic and hydrological diversity, a specific geological past and climate diversity. The living world of BiH is characterized by a high degree of endemic and relic forms of living organisms. BiH has a particularly rich biodiversity, with a high level of biotope diversity and a large number of endemic flora (5,000 species of vascular flora and 30% of the total endemic flora of the Balkans). More than 5,000 species and sub-species of vascular plants, more than 100 species of fish, over 320 species of birds and other components of biological diversity have been identified in BiH (EEA, 2012). RS adopted a *Law on National Parks* and a *Nature Protection Strategy* while the country adopted the *National Biodiversity Strategy* and an action plan (2008–2015) (Cenic, 2012).

The *Climate Change Adaptation and Low Emission Development Strategy* was adopted by the Council of Ministers of BiH on 8 October 2013 in cooperation with the entity governments. It represents an innovative economic development plan, outlining actions that would enable both economic growth and prevention of environmental destruction in sectors such as agriculture, biodiversity and susceptible ecosystems, energy, forestry, health, tourism and water management. Water resources and agriculture are regarded as the major priorities, impacting to a greater or lesser extent upon the other sectors (Knežević *et al.*, 2013). Due to relatively low energy generation and consumption BiH remains a small emitter of greenhouse gases; five tons CO<sub>2</sub> equivalent per capita per year, approximately half of the European Union (EU) average (EEA,



2012; Knežević *et al.*, 2013). But compared to relative wealth, BiH's emissions are almost four times higher than those of the EU (Knežević *et al.*, 2013). The energy structure in BiH is dominated by coal (64% of total primary energy supply), oil products make for around 19%, while hydro and natural gas account for about 6% each. BiH's carbon intensity is one of the highest in the Western Balkans; emissions have tripled since 1995. Energy intensity (EI) has improved since 2000 (by about 10%) but it remains high due to inefficient use of energy. EI is estimated about 4 times above the average for OECD Europe. The biggest share in the total greenhouse gases emissions (GGE) is that of CO<sub>2</sub> (92–93%), while those of CH<sub>4</sub> and N<sub>2</sub>O are 6–7% and approximately 1%, respectively. Total GGE in agriculture in BiH in 2009 amounted to 3.2 million tonnes of CO<sub>2</sub> equivalent (CO<sub>2</sub>-eq) emissions, which is a 30.1% reduction relative to GGE in 1990. In general, GGE in agriculture show a downward trend (Cenic, 2012).

## **AGRICULTURE AND FORESTRY IN GREEN ECONOMY: FROM GREEN AGRICULTURE TO AGRICULTURE GREENING**

The relationship between agriculture and GE has been summarised by the Food and Agriculture Organisation of the United Nations (FAO, 2012a) in a concept note prepared for the Rio+20 conference as follows: “*The single largest sector using 60% of the world's ecosystems and providing livelihoods for 40% of today's global population, the food and agriculture sector is critical to greening the economy. There will be no green economy without agriculture*”. The agricultural sector has a key role to play in a GE. The sheer size of the sector (in terms of land area and use of resources such as water), its impacts on the environment places it at the centre of GE globally. Agriculture currently uses 12% of the world's land surface for crop production (arable land and land under permanent crops), and accounts for 70% of all freshwater withdrawn from aquifers, streams and lakes (FAO, 2012b). Globally, the agriculture sector as a whole provides livelihoods for 40% of the world's population (CGIAR, 2012). Agriculture is the largest contributor to GDP in many developing countries and employs an estimated 1.3 billion workers globally. Sustainable agriculture and food system practices can increase the number of attractive, safe and knowledge intensive jobs (UNEP, 2010). Agriculture is well placed to contribute to a transition towards a GE as many agricultural activities potentially offer solutions to the social, economic and environmental challenges that humans are currently faced with. Specifically, there are opportunities for agriculture to provide livelihoods and food security for a rapidly expanding population, reduce the risks from climate change, and meet increasing demands for energy in the face of dwindling reserves of fossil fuels (Jensen *et al.*, 2012). Agriculture has been identified in many countries – such as South Africa (Musvoto *et al.*, 2014) and Kenya (UNEP, 2015) - as one of the sectors that will drive GE.

The role agriculture plays in maintaining ecosystem services, such as water retention, soil processes, carbon storage and climate regulation, is increasingly recognised. Agriculture and forestry play a key role in maintaining ecosystem services related to tourism, climate regulation, water management and protection against natural disasters such as flooding, droughts and fires (EEA, 2011). Agriculture-based GE initiatives present real chances for addressing many of the challenges currently facing mankind. Specifically, there are opportunities for increasing crop yields, minimising waste, improving food security, providing livelihood opportunities, and addressing rural poverty; while mitigating climate change and addressing environmental degradation (Musvoto *et al.*, 2014).

Within the context of a GE, it is important to distinguish the concept of agriculture-based GE initiatives, which are required if the sector is to contribute towards a GE; from the narrower concept of *green agriculture*. UNEP (2011a) defines agriculture based on sustainable farming practices and technologies as *green*. Green agriculture is characterized by shifting both commercial and subsistence farming towards ecologically-sound farming practices, such as efficient use of water, extensive use of organic and natural soil nutrients, optimal tillage, integrated pest control and agroforestry (UNEP, 2015). However, agriculture-based GE initiatives are broader than simply green agriculture. Whereas green agriculture focuses on maintaining or increasing productivity and profitability, minimising environmental damage and rebuilding ecological resources (UNEP, 2011a), agriculture-based GE initiatives have to incorporate both the principles of green agriculture and GE (Musvoto *et al.*, 2014).

The focus should not only be on green agriculture but also on greening of agriculture. While the contribution of the sector to a GE requires more than simply ‘green agriculture’, agriculture has to be ‘green’, as one necessary (but not sufficient) condition for it to contribute to a GE (Musvoto *et al.*, 2014). The greening of

agriculture (box 2) can be achieved through the application of a variety of agricultural production techniques and practices including conservation agriculture, organic farming, bio-economy. Farming practices and technologies which restore and enhance soil fertility through the increased use of naturally and sustainably produced nutrient inputs, use of diversified crop rotations, integration of crop and livestock production and reduction of chemical pesticide use can all contribute to agriculture greening (UNEP, 2011). If agriculture is to contribute towards a GE, agriculture will have to be practised in a way that does not undermine the integrity of the social, economic and environmental systems on which it depends. As such, there is a crucial need to address the negative environmental impacts associated with agricultural practices (Musvoto *et al.*, 2014) such as deforestation.

**Box 2. Agriculture greening principles.**

The greening of agriculture refers to the increasing use of farming practices and technologies that simultaneously:

- Maintain and increase farm productivity and profitability while ensuring the provision of food and ecosystem services on a sustainable basis;
- Reduce negative externalities and gradually lead to positive ones; and
- Rebuild ecological resources (i.e. soil, water, air and biodiversity natural capital assets) by reducing pollution and using resources more efficiently.

Source: UNEP, 2011b

Forests are being cleared or degraded at a rapid rate because of overharvesting and pressure from other land uses, including agriculture and cattle. Action at international and national levels to negotiate a REDD+ regime and develop forest carbon projects open up the prospect of new types of forest related employment, livelihoods and revenues; where local communities can be the guardians of forests and forest carbon/ecosystem services (UNEP, 2010). A report of UNEP (2011b) entitled “*Forests in a Green Economy*” concludes that to fully realize the benefits of forests in a GE, governments and the international community will need to take an active role, including through policy reforms to create incentives to maintain and invest in forests and introduce disincentives to modify market signals and associated rent-seeking behaviour.

Agriculture can also contribute to lowering climate change risk. In its 2012 report, the *Commission on Sustainable Agriculture and Climate Change* recommended making sustainable, climate-friendly agriculture central to GG (Beddington *et al.*, 2012). Within the context of climate change, a GE is viewed as being based upon the introduction of measures: for adaptation, including preparing for adverse consequences and taking advantage of opportunities brought about by unavoidable changes in climate and climate variability; for climate change mitigation, reducing GGE through improved energy and material efficiency, and introducing renewable energy sources. Investment and services involved in the above measures already generate employment in Europe and other regions (Knežević *et al.*, 2013).

Furthermore, given the increasing demand for food and other commodities it is imperative that the efficiency of agricultural systems improve (Musvoto *et al.*, 2014). To improve efficiency, agricultural sector has to investigate how best to meet demands for increased outputs in a way that is more efficient in its use of resources, and less damaging to the environment (i.e. to decouple agricultural production from resource use and environmental degradation) while creating sustainable livelihoods (Farming First, 2013).

For agriculture to support a GE there has to be alignment between the objectives and practices of agriculture and GE principles. Bodies such as UNEP, the World Farmers’ Organisation and the Farming First Coalition have provided guidelines for aligning agriculture with GE imperatives. The key aspects highlighted in the guidelines include: efficient use of resources; application of knowledge-based best practices; use of appropriate incentives to encourage sustainable practice; addressing poverty, inclusivity; and being low carbon (Musvoto *et al.*, 2014). The concept of a GE premised on agriculture is all encompassing as it is about how humans interact with the biophysical environment, food security, livelihoods and other aspects of well-being. GE cannot, therefore, be isolated from the biophysical or socio-economic realm and should be approached holistically. GE strategies and initiatives need to emphasise the link between livelihoods, the living conditions of rural communities, and the environment. GE initiatives premised on agriculture are thus particularly relevant as they can address social, economic and environmental issues related to rural poverty.

In dealing with agriculture in a GE context, it is important to ensure that risks and opportunities associated with changing climatic and other global conditions (e.g. trade arrangements, consumer tastes and preference patterns) are understood and appropriately responded to.

## **GREEN ECONOMY IN B&H: LEGAL FRAMEWORK, GOVERNANCE AND MAIN INITIATIVES**

The economies in transition, such as BiH, are under pressure to increase entrepreneurial activities that will enable fast growth with minimum impact on natural resources. GE investments constitute a unique opportunity for emerging economies and countries in transition to accelerate compliance with global standards (Silajdzic *et al.*, 2015). Some principles of GE have been incorporated into main strategic goals of the Western Balkans (WB) countries. These countries are vulnerable to the negative impacts of climate change and environment degradation with implications in terms of socio-economic development (Ministry of Mining and Energy, 2013). Nevertheless, insufficient attention has been paid in the scientific literature to the analysis of strategic framework for sustainable development in WB countries. Even fewer papers are dedicated to the topic of green growth/economy (Jovicic & Brankovic, 2015).

In his statement at Rio+20, the minister of Foreign Trade and Economic Relations of BiH expressed the readiness of the country to establish clear and strong basis for GE by rational use of natural resources through investments in green infrastructure, technologies and solutions that help in dealing with and adaptation to environmental changes thus transforming challenges into economic opportunities (United Nations, 2012). Nevertheless, the implementation of a single strategic framework for GE in BiH is hindered by the complex organization structure of the country. Competencies for most of the GG issues are at subordinate levels while coordination and international cooperation are managed at central level (cf. MoFTER). As for FBiH, the ten cantons have their own competencies and institutions. Consequently there is a lack of a unique central strategic and policy framework dealing with GE and multiplicity of strategies at subnational level. Although coordination, both vertical and horizontal, is generally missing the sectoral regulatory frameworks at entities and in BD are generally aligned as all of them make reference to the EU legislation in this field (Jovicic & Brankovic, 2015). The concept of *green entrepreneurship/green business*, which is related to green economy/growth, is officially not recognized in BiH and its two administrative entities (i.e. FBiH and RS). The current situation with green entrepreneurship in BiH mainly suggests a lack of initiatives, i.e. investment and promotion instruments (Silajdzic *et al.*, 2015). However, the country has a *Climate Change Adaptation and Low Emission Development Strategy* (UNDP, 2016) as well as a *Strategy for the protection of biological and landscape biodiversity* (2011) (Hodžić-Isović & Bojović, 2012).

In RS no strategy on green or sustainable growth has been enacted. However, several strategies that are in force are based upon these principles. The most comprehensive one is the *Nature conservation strategy* that envisages a set of measures and actions paving the way towards GE and valuation of natural capital. These measures regard climate change, mineral resources, traditional environmental management techniques and skills, soil regeneration, fertilizers. Some other measures related to GG are included in the *Strategic plan for rural development*. Several strategies on agriculture, forestry, energy and tourism in RS tackle some GG issues. As far as the *Energy strategy* (2012) is concerned, although sustainable development is declared as one of the guiding principles no specific measures related to GE are envisaged. Also in FBiH there is no specific strategy regarding green growth/economy. However, many strategies tackling issues related to GE have been developed, but not all of them have been officially adopted. The most important and comprehensive strategic document is the *Development strategy of Bosnia and Herzegovina* (2010) (Jovicic & Brankovic, 2015). The fourth goal of the *Development Strategy* is sustainable development (Hodžić-Isović & Bojović, 2012). One of the priority goals of the strategy is to achieve sustainable growth and development especially in the sectors of agriculture, energy and transport. Another worth-mentioning strategic document is the *Federal environment protection strategy* (2009) encompassing four strategies on nature protection, air protection, waste management and water management. It also entails the goal of achieving sustainable deployment of natural resources through measures such as introducing incentives, promoting traditional know-how, monitoring climate change, promoting renewable energy sources, limiting pollutants emissions. However it seems that the implementation of the strategy was not particularly effective due mainly to the lack of financial, human and institutional resources. As for BD, sustainability is considered as one of the guiding principles of the district *Development strategy* (2009) in which environment protection and

improvement is set out as one of strategic goals. Measures proposed for achieving the strategy goal include the greening of Brčko city (Jovicic & Brankovic, 2015).

Obstacles for the development of green jobs in BiH are financing and lack of knowledge that slow down recognition of business opportunities (Hodžić-Isović & Bojović, 2012). While barriers in starting up green businesses remain high, due to the lack of financial support and entrepreneurial culture, BiH has many advantages and a huge potential for new entrepreneurs with innovative ideas. The pristine and wild nature, large forests, and clean land and water represent the real strength of the country and should be used wisely for the development of GE. The sectors with most prospects for the development of GE in BiH are green energy, eco-agriculture, eco-tourism and eco-products (Silajdzic *et al.*, 2015). According to MoFTER, taking into consideration Bosnian context, it is expected that future investments in GE will be directed to renewable sources of energy, energy efficiency in production processes, water use efficiency, solid waste management, eco-transport and organic agriculture. Future activities also include sustainable management of natural resources (water, land, biodiversity) with a particular reference to mountain eco-systems (United Nations, 2012).

The *Green Growth Knowledge Platform*<sup>1</sup> (GGKP, 2016) provides information about GE in BiH related to the following areas (table 1): socio-economic context, natural asset base, environmental and resource productivity, environmental quality of life, policies and economic opportunities, and wealth changes.

**Table 1. Green growth indicators in BiH.**

| Area                                    | Indicator                                                                                    | Value  |
|-----------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------|--------|
| Socio-economic context                  | GDP per capita (current US\$, 2013)                                                          | 4655.6 |
|                                         | Population (millions, 2013)                                                                  | 3.83   |
|                                         | Population density (people per sq. km of land area, 2013)                                    | 75.1   |
|                                         | Unemployment (% of total labour force, 2012)                                                 | 28.2   |
|                                         | Gini index (index 0 to 100, 2007)                                                            | 33     |
|                                         | Human Development Index (index 0 to 1, 2013)                                                 | 0.73   |
| Natural asset base                      | Average annual deforestation (% change in forest area, 2011)                                 | 0      |
|                                         | Annual freshwater withdrawals per capita (cubic meters, 2013)                                | 85.9   |
|                                         | Agricultural land (% of land area, 2012)                                                     | 42.3   |
|                                         | Terrestrial and marine protected areas (% of total territorial area, 2012)                   | 1.51   |
| Environmental and resource productivity | CO <sub>2</sub> emissions per capita (metric tons, 2010)                                     | 8.09   |
|                                         | Carbon productivity (GDP per kg of CO <sub>2</sub> emissions, 2010)                          | 0.41   |
| Environmental quality of life           | Population exposure to air pollution (PM <sub>2.5</sub> ) (micrograms per cubic meter, 2012) | 12.3   |
|                                         | Access to improved sanitation (% of population, 2012)                                        | 95.4   |
|                                         | Access to improved water source (% of population, 2012)                                      | 99.6   |
|                                         | Access to electricity                                                                        | N.A.   |
| Policies and economic opportunities     | Fossil fuel consumption subsidies                                                            | N.A.   |
|                                         | Environmentally related tax revenue                                                          | N.A.   |
|                                         | Renewable electricity (% of electricity mix, 2010)                                           | 46.9   |
| Wealth changes                          | Changes in wealth per capita                                                                 | N.A.   |

Source: GGKP, 2016.

Many international institutions are carrying out projects and initiatives for the development of GE in BiH. These include: United Nations Development Programme (UNDP), UNEP, World Bank group (including International Development Association – IDA and International Bank for Reconstruction and Development – IBRD), European Bank for Reconstruction and Development (EBRD). Many projects focus on the areas of energy and environment. Energy efficiency and environmental sustainability are essential components of a European future for countries like BiH. UNDP is implementing since 2013 the *Green Economic Development* (GED) project whose main goals are to reduce spending of public funds on energy and water consumption (by increasing energy efficiency and utilizing renewables) and to enable favourable environment for investment into infrastructure energy efficiency measures while generating *green jobs* (UNDP, 2016). Improving energy use efficiency is crucial for fostering GE and mitigating climate change.

<sup>1</sup>The GGKP was established by the Global Green Growth Institute (GGGI), OECD, UNEP, and the World Bank to identify and address knowledge gaps in green growth theory and practice.

GGE per unit of GDP were 1.59 kg CO<sub>2</sub> eq. per EUR in 2008, while the EU average was 0.4 kg per EUR. The transition towards low-emission development provides opportunities related to GE, and in mobilizing and attracting domestic and international investment in energy efficiency and renewable energy sources (Knežević *et al.*, 2013). UNDP focused on GGE reduction, preservation of limited natural resources, enabling budget savings, improving quality of life, and creation of new *green jobs*. Other projects deal with biodiversity conservation, biomass energy, climate change (UNDP, 2016). Green jobs in BiH are mostly based on the development of sectors of energy, agriculture, forestry, water management and tourism (Hodžić-Isović & Bojović, 2012). UNEP performed in BiH a green economy quantitative assessment with focus on organic agriculture and livestock, energy efficiency and energy supply (UNEP, 2014). The activities of the EBRD in BiH focus, among others, on a more efficient and sustainable use of resources.

The greatest responsibility for the development of Bosnian green economy rests on the government (both at central and entity levels) to provide adequate instruments for existing and new green entrepreneurs that are ready to address uncertainties and related risks and are in need of access to financial resources. Regulatory reforms, standards and public procurements can strengthen the emerging green market. Information campaigns and eco-labelling are also an effective tool in promoting green business. However, also Bosnian green entrepreneurs should undertake collective action (create networks) that will evolve them from originators of opportunities to initiators of institutional changes (Silajdzic *et al.*, 2015).

## **GREEN ECONOMY: AN OPPORTUNITY FOR AGRICULTURE GREENING AND RURAL ECONOMY DIVERSIFICATION IN BOSNIA**

If agricultural GE initiatives are to impact positively on rural people, there will be a need to invest in human capital, through the provision of information, education, and skills development at all levels (Musvoto *et al.*, 2014). UNEP (2011) notes that there will be a certain amount of training needed, especially for smallholder farmers, in green agricultural practices. This is because green agricultural practices focus on approaches which are likely to be novel to smallholder farmers such as crop and livestock diversification, local production of organic fertiliser, labour intensive farm operations, etc. Moreover, there is a need for a diversified rural economy which is not reliant solely on primary agricultural production, but which also conducts processing and value addition throughout the value chain, comprising of secondary industry and tertiary sectors (Musvoto *et al.*, 2014).

The *Strategic plan for rural development of the RS* (2009) focuses on guiding the development of agriculture, forestry and rural tourism along a sustainable pathway. Proposed activities include financial and advisory support for converting to organic agriculture, production of autochthonous plants, education of farmers regarding fertilizers use. In the *Forestry development strategy* sustainability is considered as one of the guiding principles. While the *Tourism development strategy* (2011) sets out strategic goal of achieving a sustainable tourist product by suggesting measures such as development of tourism plans based on sustainability principle, providing incentives for tourism in protected areas (cf. eco-tourism), supporting the development of rural tourism. Sustainability is declared as one of the guiding principles of the *Agricultural development strategy* (2006) but no specific GE measures are envisaged. Among sectoral strategies in FBiH there are some such as those on *Water* (2011) and *Agricultural land management* (2012) that acknowledge the importance of sustainability and consider some issues that are important for achieving GG especially sustainable management of natural resources (water, land, biodiversity, etc.) (Jovicic & Brankovic, 2015).

Agriculture and tourism represent two important sectors for the creation of green jobs in BiH. Green jobs can be created in agriculture with an adequate investments and incentives for agricultural development especially organic farming and agro-tourism (Hodžić-Isović & Bojović, 2012). The tourism sector in BiH does not have the economic significance of the agriculture and forestry sectors, although some areas of the country do have tourism potential. In 2009, tourism contributed 2.5% to GDP but tourism is expected to grow, so that the share of GDP by 2021 will rise to 8.4% (Knežević *et al.*, 2013). Tourism green jobs can be developed in rural and agro tourism, eco-tourism (hunting and fishing tourism), adventurous tourism (rafting, paragliding, cycling, hiking...), spa tourism, winter tourism, cultural and historical tourism, transit tourism (Hodžić-Isović & Bojović, 2012). BiH has also significant biomass energy resources and the rural population in particular is highly dependent on wood for energy. However, despite the large potential for biomass energy, a number of interrelated market barriers – including limited financing, lack of business models and management skills,

limited information and low awareness – combine to restrict the self-sustaining growth of this market (UNDP, 2016).

Greening of Bosnian agriculture is an opportunity for fostering GE in agriculture sector but it is also a further step in the process of alignment with the *acquis* in agriculture as well as the *environmental acquis* e.g. Water Framework Directive, Nitrates Directive, and Birds and Habitats Directives. In fact, greening is a major innovation brought in under the 2013 Common Agricultural Policy (CAP) reform (Box 3).

**Box 3. Greening of agriculture and CAP in the European Union.**

GE is high on the policy agenda under the umbrella of the EU's 2020 *Growth strategy*. Increasing resource efficiency and maintenance of natural capital are core elements of the strategy. It is imperative to use natural resources much more efficiently and maintain the ecosystems from which natural resources are sourced. The *Resource Efficiency Roadmap* provides milestones to be reached by 2020. The agricultural sector is an important player here and can be expected to become more so in the future. Agriculture has a substantial impact on soils, water and air quality, biodiversity and landscape amenity value. The CAP reform was an opportunity to improve the sector's resource efficiency and environmental performance. The CAP can be seen to sit within a wider framework, consisting of wider food system and GE consideration on one side, and environmental legislation on the other. Therefore, the CAP reform was a timely opportunity to provide a coherent set of interventions that address the key challenge of greening agriculture (EEA, 2012a; EEA, 2014).

Greening makes the direct payments system more environment-friendly as it provides incentives to farmers to use farmland more sustainably and to care for natural resources. It supports action to adopt and maintain farming practices that help meet environment and climate goals. Green direct payments account for 30% of EU countries' direct payment budgets. Farmers have to use various practices that benefit the environment and the climate. Including diversifying crops, maintaining permanent grassland, dedicating 5% of arable land to *ecologically beneficial elements* (*ecological focus areas* - EFA - such as fallow land, field margins, hedges and trees, buffer strips). Therefore, farmers help conserving the environment and contribute to addressing GGE by: making soil and ecosystems more resilient by growing a greater variety of crops; conserving soil carbon and grassland habitats; protecting water, biodiversity and natural habitats by establishing EFA (European Commission, 2016).

Whilst these measures are a step in the right direction, they do not sufficiently address the resource efficiency of European agriculture in terms of productivity, water use, carbon capture, external inputs (e.g. nutrients, pesticides) and ecosystem resilience. A transition towards innovative low-input systems (e.g. organic and precision farming techniques) appears on balance the best way forward. Such a transition will require powerful and coherent policy interventions beyond the horizon of the 2014-2020 CAP in tandem with GE, climate, ecosystem resilience and other policy actions (EEA, 2014).

Having said that, agriculture greening, which is a prerequisite for sustainable development of Bosnian rural areas, represents also some challenges for BiH as the experience of other countries shows. A number of factors are critical for agriculture to contribute to a GE (Musvoto *et al.*, 2014): appropriate enabling environment; linkages between agriculture and other economic sectors; partnerships facilitating coordinated and integrated approaches towards a GE; government role in re-orienting the economy as a whole (and agriculture sector in particular) towards a sustainable development pathway; adequate financial resources, infrastructure, skills, and information; appropriate incentives for mitigating long-term investments risks; addressing negative environmental impacts of agriculture; balance between different types of traditional and research-generated scientific knowledge and practice; and adoption of a holistic approach. An assessment carried out in Kenya showed that a GE transformation requires policy support and interventions. Different underlying institutional and policy processes, financial resources and fiscal instruments should be considered in supporting the greening of agriculture sector. These include (UNEP, 2015): reviewing and harmonizing existing policies; reforming taxation systems; increasing productivity, commercialization and competitiveness; encouraging private sector participation; promoting sustainable land and natural resources management; reforming delivery of agricultural services and ensuring effective coordination (cf. sub-sectors of crops, livestock, fisheries, land, water, cooperatives, environment, regional development and forestry).

## CONCLUSION

The concept of GE; with its long term focus on improving human well-being, reducing social inequity, safeguarding natural resources and creating sustainable economic opportunities; appears to be a particularly relevant response to poverty, unemployment and natural resource degradation challenges that BiH faces. Nevertheless, there is no comprehensive strategic framework for GE at central level in BiH. One of the underlying reasons of this is that probably responsibilities and competences for GE-related issues are concentrated at sub-national (entities, district, cantons) level. In addition, there are as well no GE strategies at the levels of entities and BD but there is a proliferation of various sectoral policies with some green and sustainable growth principles. However, the implementation of these strategies has been often not particularly effective mainly due to inadequate financial resources and human capital.

GE represents a great opportunity for Bosnian agriculture and rural areas. Agricultural sector is well placed to be one of the key drivers of a GE. Agriculture can be considered as a lever for greening the Bosnian economy and mainstreaming the environment into sustainable economic development. Meanwhile GE concept sheds light on the advantages of greening Bosnian agriculture and rural economy. Agriculture-based GE initiatives present real chances for addressing many of the social, economic and environmental challenges currently facing BiH. The predominantly rural nature of agriculture makes it also pertinent for sustainable development and greening of Bosnian rural economy. Given the high correlation of economic growth to agriculture development and the importance of agriculture in absorbing the labour force, greening Bosnian agricultural sector is essential for greening the economy as a whole. Nevertheless, the agriculture sector has not responded explicitly to the need for, or opportunities presented by GE in its policies and strategies. Given the important planned role of agriculture in BiH's green economy, there is a clear need for the entity ministries of agriculture as well as the department of agriculture of BD to take the lead in developing specific strategies or plans for the agricultural green economy sector.

Progress towards a GE in BiH is hampered by insufficient financing, weak coordination of sectoral policies (cf. environment, agriculture, forestry, tourism, energy), limited use of economic instruments as well as information gaps. There are also some governance issues as the breadth of interpretation of GE concept and the fact that it encompasses a range of sectors and priorities, is reflected in the diversity of institutions involved in its promotion. Better inter-departmental coordination between the ministry of environment and the ministry of agriculture, through joint development and implementation of cross-sectoral strategies and/or action plans, is crucial for fostering GE in agriculture sector. In addition to the creation of a supportive and enabling legislative environment and a guiding policy framework, resources, infrastructure, training and information are also required for a successful and sustainable GE. These are particularly critical for enabling rural communities to participate in GE initiatives. As part of skills development and provision of information in support of an agricultural green economy, it will be necessary to invest in the improvement of agricultural extension services for fostering knowledge transfer and innovation in Bosnian agriculture, forestry and rural areas. In that academia, such as universities and research centres, can play a very important role. Research will need to identify gaps in information and knowledge, and develop specific interventions required for establishing and sustaining an agricultural green economy in BiH. For a sustainable agricultural green economy, it is necessary as well to provide incentives for farmers to go beyond short-term subsistence strategies. In order to unlock the potential of GE support in agricultural and rural development policy should be provided. Moreover, GE initiatives need to focus not only on economic and/or environmental issues but also other important social imperatives. GE initiatives focused on agriculture and conserving the environment can work together, provided that this link is actively fostered and the environmental, economic and social benefits are evident. In order to create a favourable environment for fostering GE, a number of interventions from the legal and financial aspect should be carried out along with strong educational campaign for all stakeholders' levels.

## LITERATURE

1. ASBiH. (2015). *Anketa o radnoj snazi 2015* (Labour Force Survey 2015). Agency of Statistics of Bosnia and Herzegovina (ASBiH), Sarajevo. Downloaded on July 28, 2016 from [http://www.bhas.ba/saopstenja/2015/LFS\\_saopcenje-bos.pdf](http://www.bhas.ba/saopstenja/2015/LFS_saopcenje-bos.pdf)
2. AtKisson, A. (2012). *Life Beyond Growth*. AtKisson Group, Stockholm (Sweden) and Boston (USA). Downloaded on July 29, 2016 from <http://www.oecd.org/site/worldforumindia/ATKISSON.pdf>
3. Beddington, J., Asaduzzaman, M., Clark, M., Fernánde, A., Guillou, M., Jahn, M., Erda, L., Mamo, T., Van Bo, N., Nobre, C. A.,

- Scholes, R., Sharma, R. & Wakhungu, J. (2012). Achieving food security in the face of climate change: Final report from the Commission on Sustainable Agriculture and Climate Change. Copenhagen.
4. Burkart, K. (2009). How do you define the 'green' economy? Mother Nature Network (MNN). Downloaded on July 26, 2016 from <http://www.mnn.com/green-tech/research-innovations/blogs/how-do-you-define-the-green-economy>
  5. Cenic, S. (2012). Resource Efficiency Gains and Green Growth: Perspectives in Bosnia and Herzegovina. Friedrich-Ebert-Stiftung. Downloaded on July 28, 2016 from <http://library.fes.de/pdf-files/id-moe/09349.pdf>
  6. CGIAR. (2012). Agriculture and Rural Development Day 2012: Lessons in Sustainable Landscapes and Livelihoods. Downloaded on July 29, 2016 from <http://www.cgiar.org/press-releases/agriculture-and-rural-development-day-2012-lessons-in-sustainable-landscapes-and-livelihoods>
  7. EC. (2015a). Bosnia and Herzegovina 2015 report. European Commission (EC), SWD (2015) 214 final, Brussels.
  8. EEA. (2011). A Green CAP? Reform options from an environmental angle. Downloaded on July 26, 2016 from <http://www.eea.europa.eu/themes/agriculture/greening-agricultural-policy/green-cap-first-phase-report>
  9. EEA. (2011). The European environment — State and outlook 2010: synthesis. European Environment Agency (EEA), Copenhagen. DOI: 10.2800/76887
  10. EEA. (2012). 2012 State of the Environment Report (SOER) of Bosnia and Herzegovina. European Environment Agency (EEA). Downloaded on July 26, 2016 from [http://www.un.ba/upload/documents/BiH\\_Izvjestaj\\_o\\_stanju\\_okolisa\\_En.pdf](http://www.un.ba/upload/documents/BiH_Izvjestaj_o_stanju_okolisa_En.pdf)
  11. EEA. (2012a). Agriculture and the green economy. European Environment Agency (EEA), Copenhagen.
  12. EEA. (2014). Greening Europe's agriculture. European Environment Agency (EEA). Downloaded on July 23, 2016 from <http://www.eea.europa.eu/themes/agriculture/greening-agricultural-policy/greening-europe2019s-agriculture/download.pdf>
  13. EEA. (2015). Bosnia and Herzegovina. Downloaded on July 29, 2016 from <http://www.eea.europa.eu/soer-2015/countries/bosnia-and-herzegovina>
  14. ETC Group. (2011). Who Will Control the Green Economy? ETC Group Communiqué no. 107, November 2011. Downloaded on July 30, 2016 from [http://www.etcgroup.org/files/publication/pdf\\_file/ETC\\_wwctge\\_4web\\_Dec2011.pdf](http://www.etcgroup.org/files/publication/pdf_file/ETC_wwctge_4web_Dec2011.pdf)
  15. European Commission. (2016). Greening. Downloaded on July 22, 2016 from [http://ec.europa.eu/agriculture/direct-support/greening/index\\_en.htm](http://ec.europa.eu/agriculture/direct-support/greening/index_en.htm)
  16. FAO. (2012a). FAO@Rio+20: Greening the Economy with Agriculture (GEA) - Taking stock of potential, options and prospective challenges. Concept Note. Downloaded on July 26, 2016 from [http://www.uncsd2012.org/content/documents/GEA\\_concept\\_note\\_3March\\_references\\_01.pdf](http://www.uncsd2012.org/content/documents/GEA_concept_note_3March_references_01.pdf)
  17. FAO. (2012b). Greening the economy with agriculture. Downloaded on July 11, 2016 from <http://www.fao.org/docrep/015/i2745e/i2745e00.pdf>
  18. FAO. (2014). Agricultural policy and European integration in Southeastern Europe. Food and Agricultural organization of the United Nations (FAO), Budapest (Hungary).
  19. Farming First. (2013). Agriculture for a green economy: Improved rural livelihood, reduced footprint, secure food supply. Farming First policy paper on agriculture and the green economy. Downloaded on July 26, 2016 from [http://www.farmingfirst.org/wordpress/wp-content/uploads/2011/10/Farming-First-Policy-Paper\\_Green-Economy.pdf](http://www.farmingfirst.org/wordpress/wp-content/uploads/2011/10/Farming-First-Policy-Paper_Green-Economy.pdf)
  20. Galli, A., Moore, D., Brooks, N., Iha, K. & Cranston, G. (2012). Mediterranean Ecological Footprint Trends. Global Footprint Network (GFN): Oakland, CA, USA. Downloaded on July 31, 2016 from [http://www.footprintnetwork.org/images/article\\_uploads/Mediterranean\\_report\\_FINAL.pdf](http://www.footprintnetwork.org/images/article_uploads/Mediterranean_report_FINAL.pdf)
  21. GGKP. (2016). Bosnia and Herzegovina. Green Growth Knowledge Platform (GGKP). Downloaded on July 28, 2016 from <http://www.greengrowthknowledge.org/country/bosnia-and-herzegovina>
  22. Green Economy Coalition. (2012). Principles for a green, fair and inclusive economy. Downloaded on July 27, 2016 from <http://www.greeneconomycoalition.org>
  23. Hodžić-Isović, E. & Bojović, B. (2012). Boosting the creation of Green Jobs to reduce sources of pollution in Bosnia and Herzegovina. Downloaded on July 28, 2016 from [http://www.fao.org/fileadmin/user\\_upload/Europe/documents/Events\\_2012/3rdRD/06-Hodjic-Bojovic\\_BiH-2012\\_05\\_GREEN\\_JOBS.pdf](http://www.fao.org/fileadmin/user_upload/Europe/documents/Events_2012/3rdRD/06-Hodjic-Bojovic_BiH-2012_05_GREEN_JOBS.pdf)
  24. Hoffmann, U. (2011). Some reflections on climate change, green growth illusions and development space. United Nations Conference on Trade and Development (UNCTAD) Discussion paper No. 205, December 2011. Downloaded on July 25, 2016 from [http://unctad.org/en/PublicationsLibrary/osgdp2011d5\\_en.pdf](http://unctad.org/en/PublicationsLibrary/osgdp2011d5_en.pdf)
  25. ICC (International Chamber of Commerce). (2012). Green Economy Roadmap: a guide for business, policy makers and society. Downloaded on July 27, 2016 from <http://www.iccwbo.org/WorkArea/DownloadAsset.aspx?id=19327353688>
  26. Jensen, E.S., Peoples, M.B. Boddey, R.M. Gresshoff, P.M., Henrik, H.-N., Alves, B.J.R. & Morrison, M.J. (2012). Legumes for mitigation of climate change and the provision of feedstock for biofuels and biorefineries. A review. *Agronomy for Sustainable Development*, 32: 329-364.
  27. Jovicic, E. & Brankovic, A. (2015). Development of green economy in the Western Balkans – Strategic framework for green growth in the selected Western Balkan countries. In, M. Radovic-Markovic, Z. Nikitovic, D. Jovancevic "Toward green economy: opportunities and obstacles for Western Balkan countries". Xlibris. ISBN 978-1-5035-3296-0. pp. 90-114.
  28. Kahle, L.R. & Gurel-Atay, E. (eds.) (2014). Communicating Sustainability for the Green Economy. New York: M.E. Sharpe. ISBN 978-0-7656-3680-5.
  29. Khor, M. (2012). Challenges of the green economy concept and policies in the context of sustainable development, poverty and equity. Downloaded on July 20, 2016 from <http://purochioe.rojasdatabank.info/transition-4.pdf>
  30. Knežević, A., Kaplina, A., Husika, A., Carrington, D., Arnautović Akšić, D., Jordan, G., Trbić, G., Stritih, J., Tabaković, L., Kotur, M. & Čupać, R. (2013). Climate Change Adaptation and Low-Emission Development Strategy for Bosnia and Herzegovina. Downloaded on July 27, 2016 from [http://www.ba.undp.org/content/dam/bosnia\\_and\\_herzegovina/docs/Research&Publications/EnergyandEnvironment/CCAdoptionandLow-EmissionStrategyBiH/CCENGpublishedonWEB.pdf?download](http://www.ba.undp.org/content/dam/bosnia_and_herzegovina/docs/Research&Publications/EnergyandEnvironment/CCAdoptionandLow-EmissionStrategyBiH/CCENGpublishedonWEB.pdf?download)
  31. Lander, E. (2011). The Green Economy: the Wolf in Sheep's clothing. Transnational Institute. Downloaded on July 25, 2016 from <https://www.tni.org/files/download/green-economy.pdf>
  32. Messerli, P., Ludi, E. & Breu, T. (2012). 'Green economy': development opportunity or buzzword? Evidence for Policy Series,



- Global edition, No. 6. Bern (Switzerland): NCCR North-South.
33. Ministry of Mining and Energy. (2013). Belgrade declaration on green economy and sustainable development in the region of South East Europe. Ministry of Mining and Energy, the Republic of Serbia. Downloaded on July 27, 2016 from [www.mre.gov.rs](http://www.mre.gov.rs)
  34. Musvoto, C., Nahman, A., Nortje, K., de Wet, B. & Mahumani, B. (2014). Agriculture and the green economy in South Africa: A CSIR analysis. Council for Scientific and Industrial Research (CSIR), Pretoria (South Africa).
  35. OECD. (2011). Towards green growth - A summary for policy makers. Organisation for Economic Co-operation and Development (OECD). Downloaded on July 27, 2016 from <https://www.oecd.org/greengrowth/48012345.pdf>
  36. Oxfam America. (2010). A fresh look at the green economy. Washington DC.
  37. Pearce, D. (1991). Blueprint 2: Greening the World Economy. Earthscan, London.
  38. Pearce, D. (1994). Blueprint 3: Measuring Sustainable Development. Earthscan, London.
  39. Pearce, D., Markandya, A. & Barbier, E.B. (1989). Blueprint for a Green Economy. Earthscan, London.
  40. Planet Under Pressure. (2012). Rio+20 Policy Brief: A green economy for a planet under Pressure. Downloaded on July 14, 2016 from [http://www.icsu.org/rio20/policy-briefs/GreenEconomy\\_LR.pdf](http://www.icsu.org/rio20/policy-briefs/GreenEconomy_LR.pdf)
  41. Runnals, D. (2011). Environment and economy: joined at the hip or just strange bedfellows? S.A.P.I.EN.S [Online], 4.2. Downloaded on July 31, 2016 from <http://sapiens.revues.org/1150>
  42. Silajdzic, I., Midzic Kurtagic, S. & Vucijak, B. (2015). Green entrepreneurship in transition economies: a case study of Bosnia and Herzegovina. *Journal of Cleaner Production*, 88: 376-384.
  43. Spash, C.L. (2011). Terrible economics, ecosystems and banking. *Environmental Values*, 20(2), 141-145.
  44. The Danish 92 Group Forum for Sustainable Development. (2012). Building an Equitable Green Economy. Downloaded on July 24, 2016 from [http://www.92grp.dk/cms/images/Building%20an%20equitable%20green%20economy/Green\\_economy\\_english\\_final.pdf](http://www.92grp.dk/cms/images/Building%20an%20equitable%20green%20economy/Green_economy_english_final.pdf)
  45. UNCSO. (2012). The Future we want - Outcome of the United Nations Conference on Sustainable Development (Rio+20). Downloaded on July 27, 2016 from [http://www.un.org/disabilities/documents/rio20\\_outcome\\_document\\_complete.pdf](http://www.un.org/disabilities/documents/rio20_outcome_document_complete.pdf)
  46. UNCTAD. (2011). The Road to Rio+20: For a development-led green economy. Issue 1, March 2011. United Nations Conference on Trade and Development (UNCTAD). Downloaded on July 22, 2016 from [http://unctad.org/en/docs/ditcted20108\\_en.pdf](http://unctad.org/en/docs/ditcted20108_en.pdf)
  47. UN-DESA, UNEP, UNCTAD. (2011). Transition to a Green Economy: Benefits, Challenges and Risks from a Sustainable Development Perspective. United Nations' Division for Sustainable Development (UN-DESA), United Nations Environment Programme (UNEP) and UN Conference on Trade and Development (UNCTAD). Downloaded on July 28, 2016 from [http://www.unep.org/pdf/Transition\\_to\\_a\\_Green\\_Economy\\_summary.pdf](http://www.unep.org/pdf/Transition_to_a_Green_Economy_summary.pdf)
  48. UNDESA. (2011). Objective and themes of the United Nations Conference on Sustainable Development. Report of the Secretary-General. Preparatory Committee for the UNCSO, 7-8 March 2011. Downloaded on July 27, 2016 from [http://www.un.org/ga/search/view\\_doc.asp?symbol=A/CONF.216/PC/7&Lang=E](http://www.un.org/ga/search/view_doc.asp?symbol=A/CONF.216/PC/7&Lang=E)
  49. UNDESA. (2012). A Guidebook to the Green Economy. Issue 2: exploring green economy principles. The United Nations Department of Economic and Social Affairs (UNDESA). 23 p.
  50. UNDP. (2013). Rural development in Bosnia and Herzegovina: Myth and reality. National Human Development Report. Downloaded on July 30, 2016 from [http://www.ba.undp.org/content/dam/bosnia\\_and\\_herzegovina/docs/Research&Publications/DemocraticGovernance/RuraldevelopmentinBosniaandHerzegovina/BiH\\_NHDR\\_Brochure\\_08072013.pdf](http://www.ba.undp.org/content/dam/bosnia_and_herzegovina/docs/Research&Publications/DemocraticGovernance/RuraldevelopmentinBosniaandHerzegovina/BiH_NHDR_Brochure_08072013.pdf)
  51. UNDP. (2016). UNDP in Bosnia and Herzegovina. United Nations Development Programme (UNDP). Downloaded on July 24, 2016 from [http://www.ba.undp.org/content/bosnia\\_and\\_herzegovina/en/home/operations/projects/environment\\_and\\_energy.html](http://www.ba.undp.org/content/bosnia_and_herzegovina/en/home/operations/projects/environment_and_energy.html)
  52. UNEP. (2009). Global Green New Deal. Downloaded on July 30, 2016 from [http://www.unep.org/pdf/G20\\_policy\\_brief\\_Final.pdf](http://www.unep.org/pdf/G20_policy_brief_Final.pdf)
  53. UNEP. (2010). Green Economy Report: A Preview. United Nations Environment Programme (UNEP); Division of Technology, Industry and Economics. Châtelaine (Switzerland).
  54. UNEP. (2011). Towards a Green Economy: Pathways to Sustainable Development and Poverty Eradication. Downloaded on July 25, 2016 from [www.unep.org/greeneconomy](http://www.unep.org/greeneconomy)
  55. UNEP. (2011a). Enabling conditions supporting the transition to a global green economy. Downloaded on July 26, 2016 from [http://www.unep.org/greeneconomy/Portals/88/documents/ger/14.0\\_EnablingConditions.pdf](http://www.unep.org/greeneconomy/Portals/88/documents/ger/14.0_EnablingConditions.pdf)
  56. UNEP. (2011b). Forests in a Green Economy – A synthesis. Downloaded on July 26, 2016 from [http://www.unep.org/pdf/PressReleases/UNEP-ForestsGreenEco-basse\\_def\\_version\\_normale.pdf](http://www.unep.org/pdf/PressReleases/UNEP-ForestsGreenEco-basse_def_version_normale.pdf)
  57. UNEP. (2014). Towards greener & more inclusive economies: an overview of UNEP engagement. Downloaded on July 25, 2016 from [http://web.unep.org/greeneconomy/sites/unep.org.greeneconomy/files/ge\\_flyer\\_october27\\_web-ready.pdf](http://web.unep.org/greeneconomy/sites/unep.org.greeneconomy/files/ge_flyer_october27_web-ready.pdf)
  58. UNEP. (2015). Green Economy Sector Study on Agriculture in Kenya. UNEP, Nairobi (Kenya).
  59. UNESCO. (2011). From Green Economies to Green Societies. The United Nations Educational, Scientific and Cultural Organization (UNESCO), Paris.
  60. United Nations. (2012). Statement by H.E. Mirko Šarović, Minister of Foreign Trade and Economic Relations of Bosnia and Herzegovina. UN Conference on Sustainable development (Rio+20), 20 June 2012, Rio de Janeiro (Brazil). Downloaded on July 23, 2016 from <https://rio20.un.org/sites/rio20.un.org/files/image0175.pdf>
  61. World Bank. (2012). Inclusive green growth: the pathway to sustainable development. Downloaded on July 22, 2016 from <http://issuu.com/world.bank.publications/docs/9780821395516>

## THE ROLE OF CORPORATE IMAGE IN HIGHER EDUCATION

### ULOGA KORPORATIVNOG IMIDŽA U VISOKOM OBRAZOVANJU

Nejla Manov\*

School of Economics and Business, University of Sarajevo

Melika Husić-Mehmedović\*\*

School of Economics and Business, University of Sarajevo

#### ABSTRACT

The purpose of this paper is to determine (a) whether corporate image influences purchase intentions, satisfaction and loyalty among students using the case of the School of Economics and Business in Sarajevo (further SEBS), (b) since SEBS is the first higher education institution in Bosnia and Herzegovina (B&H) and the region that started to systematically address the issue of improving communication and relationships with its stakeholders through the function of the Public Relations office, authors in this paper aim to determine how these activities can contribute to the image building of this selected organization. Therefore, research problem in this paper is to determine does corporate image and to what extent influences purchase intentions, satisfaction and loyalty of students enrolled in the SEBS. Analysis of corporate image in the case of SEBS, purchase intentions of students, their satisfaction and loyalty with the School and its services, will be done using a quantitative research method on the sample of 200 students enrolled in all three cycles of education.

**Keywords:** higher education, corporate image, satisfaction, loyalty

#### APSTRAKT

Svrha ovog rada jeste da utvrdi (a) da li korporativni imidž utječe na kupovne namjere, satisfakciju i lojalnost među studentima, koristeći slučaj Ekonomskog fakulteta u Sarajevu (dalje EFSA), (b) obzirom da je EFSA prva visoko-obrazovna institucija u BiH i regionu koja je počela sistematski adresirati pitanja unaprijeđenja komunikacija i odnosa sa svojim interesnim skupinama kroz organizovanu službu Odnosa s javnošću, autori ovog rada namjeravaju odrediti koliko te aktivnosti zaista doprinose izgradnji imidža izabrane organizacije. Stoga, problem definisan u ovom radu jeste utvrditi da li korporativni imidž, i u kojoj mjeri, utječe na kupovne namjere, satisfakciju i lojalnost studenata trenutno upisanih na EFSA. Analiza korporativnog imidža na slučaju EFSA, kupovne namjere studenata, njihova satisfakcija i lojalnost Fakultetu i njegovim uslugama, će biti napravljena kroz kvantitativno istraživanje na uzorku od 200 studenata upisanih na sva tri ciklusa studija.

**Ključne riječi:** visoko obrazovanje, korporativni imidž, satisfakcija, lojalnost

#### INTRODUCTION

Due to increasing competition in the education system in the global environment, gaining satisfied and loyal students who would invest their time and money in repeat purchases over and over in a particular school, represents fundamental business aim of an education institution. In other words, education institutions need to continuously track all the changes in students' wants and needs, which would end up in achieving their satisfaction and loyalty, but in the same time positive influence on students' purchase intentions – in this case continuation of studies. Therefore, research problem in this paper is to determine does corporate image of SEBS, and to what extent, influences purchase intentions, satisfaction and loyalty of students enrolled in the School of Economics and Business in Sarajevo (SEBS).

Therefore, the purpose of this paper is to determine whether corporate image influences purchase intentions, satisfaction and loyalty among students, in the case of the School of Economics and Business in Sarajevo.

Based on the mentioned problem and the purpose of the paper, the following objectives are determined:

---

\* nejla.manov@hotmail.com

\* melika.husic@efsa.unsa.ba

- To examine whether and to what extent corporate image of School of Economics and Business influences satisfaction among students.
- To examine whether and to what extent corporate image of School of Economics and Business influences loyalty among students.
- To examine whether and to what extent corporate image of School of Economics and Business influences purchase intentions among students.
- To create suggestions for education institutions how to manage corporate image in order to maintain students at the school, through gaining their satisfaction and loyalty.

## LITERATURE REVIEW

Higher education institutions, as important pillar for human resource development, are playing crucial role in economic growth and overall development of countries worldwide. Lately, as the competition among academic institutions has increased, creating recognizable identities and differentiating on the market is certainly one of the goals for educational institutions. Future brings even more intense scenarios of competition among education institutions, where higher education institutions need to find ways to compete and survive. Landrum et al. (1998) states that university image may represent a valuable intangible asset in this competitive arena because through gaining positive image from the environment, education institutions are able to occupy distinctive place in the target market's mind.

Universities and education institutions around the world have spent large amounts of money on communication campaigns to become a part of students' mind. Despite this, they usually fail to create recognizable and distinctive corporate image, mostly because of the difficulty to differentiate intangible products, education in the case of universities and schools (O'Loughlin & Szmigin, 2005; Bravo et al., 2010).

Sometimes corporate image of an institution could be more important than quality, because it is perceived image that actually influences choices made by prospective students (Kotler & Fox, 1995). Image of education institution may influence who applies for studies (Landrum et al., 1998; Fielder et al., 1993; James et al., 1999), student satisfaction (Clow et al., 1997; Eskildsen et al., 1999; Cassel & Eklof, 2001) and student loyalty (Eskildsen et al., 1999).

Moreover, through many studies about university image and its importance for university and schools, researchers found that higher education institutions need to maintain or develop a distinct image to create a competitive advantage in an increasingly competitive market. Researchers also state that image is one of the main influences on student willingness to apply for enrolment (Yavas & Shemwell, 1996; Landrum et al., 1998; Parameswaran & Glowacka, 1995).

Based on the facts written above, creating image of a university or school is inevitable in order to acquire students' satisfaction, loyalty and their retention, but also influence future decisions of students about their further purchase intentions regarding the continuation of the study at the same school. However, literature on university image as perceived by its students and how this image affects their behaviour remains scarce. In this sense, this paper will focus on gathering information as to the importance of image to students and its influence on student satisfaction, loyalty levels and purchase intentions in the future.

When first showed up, corporate image concept was mostly characterized as marketing oriented concept which helps companies to increase their profit and attract customers (Avenarius, 1993), but in the same time it was important for the research, teaching and overall practice of public relations (Moffitt, 1994). In the context of public relations, term image first time appeared in the article Harvard Business Review from 1995 (L. A. Grunig, 1993; Lee, 2004). Back at that time, corporate image was mostly related to the visual context (Cottle, 1988; Moffitt, 1994; Williams & Moffitt, 1997; Lee, 2004). Howard (1998) state that corporate image management was expressed through graphic design, mostly focusing on name selection, logo design, typography, color palettes, uniforms, and the appearance of corporate stationery. Although corporate image concept was very well accepted by public relations researchers and practitioners in 1993, Avenarius (1993) claims that back then not much was done to empirically examine corporate image in the context of public relations. Since, School of Economics and Business in Sarajevo (further in text SEBS) is the first higher education institution in Bosnia and Herzegovina, which has incorporated public relations (further in text PR)

in its strategic activities, one of the research objectives of this paper will be to properly examine and determine whether and how public relations can influence corporate image of this educational institution.

Despite many different definitions or understandings for corporate image concept, defining corporate image still requires improvements in its conceptualization (L. A. Grunig, 1993; Haedrich, 1993; Hutton et al., 2001; Lee, 2004). Definition stated by Avenarius (1993) includes all important components of it, such as the degree of being known, the reputation and specific profile. In addition, corporate image can be defined as the sum of total impressions and expectations acquired by students and all other stakeholders alike over a period of time (Howcroft, 1991; Bravo et al., 2010). In other words, it is the picture which education audience creates in their minds after receiving and processing all information and messages received from universities and schools (Fombrun, 1996; Bravo et al., 2010).

New definition of corporate image which implies that corporate image comprises all the visual, verbal and behavioral elements that make up the educational institution, was given by Howard, (1998, p. 3). Similarly, Nguyen and Leblanc (2001) consider that corporate image is a mix of physical and behavioral attributes of the school. Physical attributes are considered to represent business name, architecture, variety of products and service offered by the organization, and behavioral attributes include quality impressions by each person which has had any kind of contact with the school.

Hence, corporate image is created, defined and controlled by the school, where public is inactive (Chajet, 1998; Cottle, 1988; Dowling, 1986; Garbett, 1988; Gregory, 1991; Lee, 2004). On the other side, some scholars consider that corporate image is not the concept only managed by the school, but also by the public related to it (Baskin & Aronoff, 1988; Cole, 1989; 1985; Dowling, 1986; Fombrun & Shanley, 1990; J. E. Grunig, Ramsey & Schneider, 1985; Moffitt, 1994; O'Neil, 1984; Lee, 2004). Therefore, author defines corporate image as the immediate external perception of a school, comprised of a set of beliefs and feelings that person has about it (Dowling, 2001, p. 19). With the recognition of activity and power of stakeholders for a school, corporate image concept results to be the process between school, stakeholders and students, where school has to track all needs and wants of the audience (Cole, 1989; Olins, 1991; O'Neil, 1984; Lee, 2004). For this reason, questionnaire will be distributed to students, as important stakeholders of SEBS. Results of the questionnaire will provide students' opinions about SEBS corporate image, which could be taken as recommendations for further managing of the communication strategy at this educational institution.

Corporate image concept is strongly related with other variables in business management of universities and schools, such as students' satisfaction and loyalty (Flavian et al., 2005; Bravo et al., 2010). School within universities through the process of investing in their corporate image could benefit from strong students preferences, loyalty and satisfaction, but in the same time create sustainable competitive advantage for themselves (Andreassen & Linestad, 1998; Fombrun & Shanley, 1990; Bravo et al., 2010). Moreover, well-regarded school usually commands premium prices for its services, increases its marketability, has more stable revenues, enjoys more negotiation power with business partners, attracts top recruits to apply for positions of professors and assistants, experiences more loyalty from employees and students, enjoys greater publicity from the media, and gains more respect from the government (Coombs, 1998; Fombrun, 1996; Garbett, 1988; Goldhaber, 1993; Gregory, 1991; Marken, 1990; Siomkos & Shrivastava, 1993; Lee, 2004). In contrast, according to Nakra (2000) if school is characterized with bad image, above listed features are not present.

Student satisfaction is viewed as an important value not just in its own right but as a central determinant of future students' behavior. In other words, satisfaction is generally assumed to be driver of student loyalty, future purchase intentions, and valuable financial outcomes (Morgeson et al., 2015). Moreover, several researchers support this relationship, advocating that satisfaction impacts purchase intentions, student retention and positive word of mouth (Kumar, 2002; Anderson & Sullivan 1993; Anderson, 1998). Tse and Wilton (1988, p. 204) define satisfaction as "the consumer's response to the evaluation of the perceived discrepancy between prior expectations and the actual performance of the product as perceived after its consumption." Therefore, we hypothesize:

H 1: Corporate image of School of Economics and Business influences satisfaction among students.

On the other side, when loyalty construct first appeared it was related only with tangible goods, but the concept changed over the years (Cunningham, 1956; Day, 1969; Kostecki, 1994; Tucker, 1964; Caruana, 2002). Harris and Goode (2004) present loyalty as logical sequence after already achieving satisfaction, trust and service quality. Consequently, gaining loyalty is described as the “elusive objective of the new millennium” (Harris & Goode, 2004, p. 139). Brand loyalty is defined as the proportion of purchases of a household devoted to the brand it purchased more often (Cunningham, 1956; Caruana, 2002). Another definition of brand loyalty explains loyalty as biased (i.e. non-random), behavioural response (i.e. purchase), expressed over time, by some decision making unit, with respect to one or more brands out of a set of such brands, and is a function of psychological processes (Jacoby and Chestnut, 1987). As loyalty turns out as one of the final effects of students’ education, Caruana (2002, p. 811) explains loyalty “as most important construct in services marketing.” Based on the previous, we hypothesize:

H 2: Corporate image of School of Economics and Business influences loyalty among students.

As the third important construct for creating and maintaining corporate image of SEBS, purchase intentions will be presented and defined as students’ future intentions in choosing School of Economics and Business in Sarajevo as their primary option for continuation of studies. Students currently enrolled in the I cycle of studies will have to decide whether they will continue studies of II cycle at SEBS, and students enrolled in the II cycle of studies will have to make a decision for continuing doctoral program at SEBS or not, based on the prior experience, satisfaction with SEBS and loyalty towards it. Hence, our third hypothesis is:

H 3: Corporate image of School of Economics and Business influences purchase intentions among students.

## **METHODOLOGY**

In order to examine whether and to what extent corporate image in the case of SEBS can influence purchase intentions of students, their satisfaction and loyalty with the School and its services, quantitative research method is used and presented through creation and distribution of questionnaire. Questionnaire was distributed among approximately 200 students enrolled in the SEBS in two different cycles of studies (I and II cycle of studies), within which students enrolled in different programs and courses were covered. Questionnaire was distributed to all students during their classes.

Questionnaire is divided into four sections needed to measure respectively: corporate image, purchase intentions, satisfaction and loyalty of students enrolled in School of Economics and Business. Scale including 17 items developed by Bravo et al. (2010), which contains variables related to functional and emotional facets, was used to measure corporate image of selected higher education institution. Purchase intentions were measured with scale consisted out of 3 items, developed by Ajzen and Fishbein (1980). Further, satisfaction of students was measured by Bitner and Hubbert (1994) scale including 3 questions. To measure student’s loyalty 12-item measure suggested by Gremler and Brown (1996) was used. All questions included in the questionnaire were asked with a Likert scale of 1-7 (strongly disagree to strongly agree).

## **RESULTS**

In the table 1 all demographic data are presented. From this table it is obvious that most of the participants are women with 58,5%, and men with 41,5%. Highest percentage of participants (78,5%) belong to the age range from 18 to 24 years, due to the fact that it was a students' sample. Data regarding the study cycle of students, confirms the fact that most of the students in SEBS are enrolled in the I cycle of study (64,5%), and students enrolled in the II cycle of studies represent amount of 35,5% of all 200 participants. More than 100 participants (62%) are enrolled in the first year of study (here considering both I and II cycle of studies), 28% of students are enrolled in the second year of study (also considering both I and II cycle of studies), and 10% of them are enrolled in the third year of study (here considering only I cycle of study, because II cycle is based on only two years of studies).

**Table 1: Demographic data**

| Demographic data |        | Frequency | Percentage (%) | Mean  | Stand. Dev. |
|------------------|--------|-----------|----------------|-------|-------------|
| Sex              | Male   | 83        | 41,5%          | 0,59  | 0,494       |
|                  | Female | 117       | 58,5%          |       |             |
| Years            | 18-24  | 157       | 78,5%          | 23,01 | 4,884       |
|                  | 25-34  | 31        | 15,5%          |       |             |
|                  | 35-44  | 11        | 5,5%           |       |             |
|                  | 45-55  | 1         | 0,5%           |       |             |
| Cycle of study   | 1      | 129       | 64,5%          | 1,36  | 0,48        |
|                  | 2      | 71        | 35,5%          |       |             |
| Year of study    | 1      | 124       | 62%            | 1,48  | 0,672       |
|                  | 2      | 56        | 28%            |       |             |
|                  | 3      | 20        | 10%            |       |             |

Source: Author, based on the questionnaire

Descriptive statistics were used to obtain the results presented in the following text. In the table 2 different statements are presented related to the propensity of corporate image of SEBS, with results presented through the 7 point Likert scale (1 - strongly disagree to 7 - strongly agree). As a final conclusion, students of SEBS have positive attitude toward the corporate image of the School.

**Table 2: Descriptive statistics for questions 1 – 17**

| Question                                                                              | 1  | 2  | 3  | 4  | 5  | 6  | 7  | Mean | Stand. Dev. |
|---------------------------------------------------------------------------------------|----|----|----|----|----|----|----|------|-------------|
| SEBS offers an ample variety of services for students.                                | 0  | 1  | 11 | 42 | 65 | 48 | 33 | 5,24 | 1,152       |
| Services offered by this institution are very reliable.                               | 0  | 1  | 12 | 36 | 54 | 61 | 36 | 5,35 | 1,172       |
| SEBS is a well-established entity in this locality.                                   | 0  | 3  | 8  | 15 | 35 | 53 | 86 | 5,93 | 1,228       |
| SEBS has a high number of Centers for students (MIT, E-net Center, Carrier Center...) | 0  | 2  | 4  | 19 | 36 | 56 | 83 | 5,95 | 1,148       |
| Branches of this institution are close to your home/work placement.                   | 20 | 13 | 17 | 24 | 47 | 40 | 39 | 4,71 | 1,886       |
| This institution aims much effort to the benefits of the community.                   | 1  | 9  | 11 | 30 | 55 | 56 | 38 | 5,25 | 1,358       |
| SEBS is highly concerned for the environment.                                         | 3  | 9  | 21 | 43 | 43 | 44 | 37 | 4,97 | 1,5         |
| SEBS is highly committed to society.                                                  | 2  | 9  | 20 | 32 | 54 | 53 | 30 | 5,03 | 1,414       |
| This institution operates honestly and transparently.                                 | 4  | 8  | 15 | 30 | 54 | 52 | 37 | 5,13 | 1,457       |
| SEBS always fulfils its promises.                                                     | 4  | 12 | 14 | 32 | 58 | 50 | 30 | 4,99 | 1,47        |
| SEBS is a friendly institution.                                                       | 7  | 5  | 17 | 41 | 41 | 50 | 39 | 5,05 | 1,539       |
| This institution makes a good impression on you.                                      | 3  | 4  | 15 | 35 | 40 | 57 | 46 | 5,3  | 1,421       |
| SEBS inspires confidence.                                                             | 4  | 7  | 21 | 26 | 47 | 61 | 34 | 5,12 | 1,472       |
| Personnel appearance is adequate.                                                     | 1  | 3  | 11 | 24 | 50 | 50 | 61 | 5,57 | 1,309       |
| SEBS staff is, in general, friendly and willing to help.                              | 2  | 5  | 12 | 30 | 68 | 48 | 35 | 5,21 | 1,297       |
| SEBS personnel is highly professional.                                                | 1  | 2  | 19 | 25 | 55 | 48 | 50 | 5,38 | 1,335       |
| Staff at SEBS is always at disposal of their students.                                | 1  | 7  | 19 | 29 | 55 | 51 | 38 | 5,18 | 1,383       |

Source: Author, based on the questionnaire

Tabel 3, 4 and 5 represent different sections (satisfaction, loyalty and purchase intentions) beside corporate image, where different statements are presented related to the propensity of satisfaction, loyalty and purchase intentions of students enrolled at SEBS, with results presented also through the 7 point Likert scale.

**Table 3: Descriptive statistics for questions 18 - 20 - Satisfaction**

| Question                                                          | 1 | 2 | 3  | 4  | 5  | 6  | 7  | Mean | Stand. Dev. |
|-------------------------------------------------------------------|---|---|----|----|----|----|----|------|-------------|
| Based on all of my experience, I am very satisfied with SEBS.     | 1 | 2 | 10 | 27 | 59 | 63 | 38 | 5,41 | 1,191       |
| Based on all of my experience, I am very unsatisfied with SEBS.   | 3 | 4 | 0  | 7  | 14 | 83 | 89 | 6,15 | 1,155       |
| Compared to other faculties, in general I am satisfied with SEBS. | 0 | 0 | 12 | 16 | 41 | 54 | 77 | 5,84 | 1,196       |

Source: Author, based on the questionnaire

**Table 4: Descriptive statistics for questions 21 - 32 - Loyalty**

| Question                                                               | 1 | 2 | 3  | 4  | 5  | 6  | 7  | Mean | Stand. Dev. |
|------------------------------------------------------------------------|---|---|----|----|----|----|----|------|-------------|
| Say positive things about SEBS to other people.                        | 0 | 5 | 8  | 22 | 45 | 62 | 58 | 5,63 | 1,258       |
| Intend to continue studies on SEBS.                                    | 1 | 2 | 13 | 27 | 43 | 48 | 66 | 5,59 | 1,339       |
| Encourage friends and relatives to study on SEBS.                      | 2 | 4 | 9  | 30 | 43 | 50 | 62 | 5,53 | 1,374       |
| Seldom consider switching away from SEBS.                              | 7 | 3 | 10 | 18 | 43 | 46 | 73 | 5,59 | 1,531       |
| Doubt that I would switch from SEBS.                                   | 4 | 4 | 11 | 27 | 42 | 47 | 65 | 5,5  | 1,467       |
| Really like studying at SEBS.                                          | 5 | 6 | 12 | 38 | 44 | 57 | 38 | 5,17 | 1,459       |
| For me, SEBS is clearly the best Faculty for studies.                  | 4 | 8 | 11 | 32 | 60 | 46 | 39 | 5,15 | 1,434       |
| Believe SEBS is a good Faculty.                                        | 1 | 1 | 11 | 20 | 56 | 53 | 58 | 5,6  | 1,232       |
| Try to choose SEBS every time I need study services.                   | 1 | 4 | 13 | 26 | 52 | 64 | 40 | 5,38 | 1,278       |
| Consider SEBS as my primary Faculty.                                   | 1 | 5 | 12 | 20 | 30 | 58 | 74 | 5,72 | 1,383       |
| SEBS is the first choice when I need educational services.             | 1 | 2 | 11 | 20 | 47 | 68 | 51 | 5,59 | 1,229       |
| SEBS is the primary place where I consider using educational services. | 1 | 7 | 10 | 21 | 43 | 53 | 65 | 5,59 | 1,39        |

Source: Author, based on the questionnaire

**Table 5: Descriptive statistics for questions 33 - 35 - Purchase intentions**

| Question                                                                        | 1 | 2 | 3  | 4  | 5  | 6  | 7  | Mean | Stand. Dev. |
|---------------------------------------------------------------------------------|---|---|----|----|----|----|----|------|-------------|
| It is likely I would enroll at SEBS, when deciding about next cycle of studies. | 1 | 8 | 14 | 40 | 44 | 47 | 46 | 5,22 | 1,428       |
| I intend to enroll at SEBS in my next cycle of studies.                         | 1 | 6 | 19 | 35 | 46 | 47 | 46 | 5,22 | 1,422       |
| If I could again choose institution to study at, I would choose SEBS.           | 1 | 5 | 7  | 26 | 51 | 47 | 63 | 5,57 | 1,324       |

Source: Author, based on the questionnaire

The average values of all four sections presented to students through the questionnaire are following: corporate image 5,25 (scale 1 to 7); satisfaction 5,8; loyalty 5,5 and intentions to enroll in the next cycle of studies at SEBS 5,34, meaning that students would definitely enroll in the following cycle or at least think about that option. Those results strongly support the proposed hypothesis and explain the importance of corporate image in higher education in order to create satisfaction, loyalty and finally further enrollment of students.

## CONCLUSION

As a conclusion the following hypothesis, set at the begging are confirmed:

H1: Corporate image of School of Economics and Business influences satisfaction among students.

H2: Corporate image of School of Economics and Business influences loyalty among students.

H3: Corporate image of School of Economics and Business influences purchase intensions among students.

Since all hypotheses are so strongly supported, we conclude that corporate image plays a significant role in creating the students' satisfaction, which results in their loyalty toward the institution and enrollment in higher study cycles as a final outcome. SEBS is the first institution to introduce professional PR in their institution in 2006 and since it manages all communications with all stakeholders. This exploratory study shows that organized communication enhances the corporate image, which is the main goal of public relations campaigns, hence creating loyal and satisfied customers.

## REFERENCES

1. Ajzen, I., & Fishbein, M. (1980). *Understanding attitudes and predicting social behaviour*. Englewood Cliffs, NJ: Prentice-Hall.
2. Anderson, E. W. (1998). Customer Satisfaction and Word-of-Mouth. *Journal of Service Research*, 1(1), 1–14.
3. Anderson, E. W., & Sullivan, M. W. (1993). The Antecedents and Consequences of Customer Satisfaction for Firms. *Marketing Science*, 12(2), 125–143.
4. Andreassen, T. W., & Lindestad, B. (1998). Customer loyalty and complex services. The impact of corporate image on quality, customer satisfaction and loyalty for customer with varying degrees of service expertise. *International Journal of Service Industry Management*, 9(1), 7-23.
5. Avenarius, H. (1993). Introduction: Image and public relations practice. *Journal of Public Relations Research*, 5, 65-70.
6. Baskin, O. W., & Aronoff, C. E. (1988). *Public relations: The profession and the practice* (2nd ed.). Iowa: Brown.
7. Bitner, M. J., & Hubbert, A. R. (1994). Encounter satisfaction versus overall satisfaction versus quality: The customer's voice. In R. T. Rust & R. L. Oliver (Eds.), *Service quality: New directions in theory and practice* (pp. 72-94). Thousand Oaks, CA: Sage.
8. Bravo, R., Montaner, T., & Pina, J. M. (2010). Corporate brand image in retail banking: development and validation of a scale. *The Service Industries Journal*, 30(8), 1199-1218.
9. Caruana, A. (2002). Service Loyalty: The Effects of Service Quality and the Mediating Role of Customer Satisfaction. *European Journal of Marketing*, 36(7/8), 811-828.
10. Cassel, C., & Eklof, J. (2001). Modelling customer satisfaction and loyalty on aggregate levels – experience from the ECSI pilot study. Proceedings of the 6th TQM World Congress, Saint Petersburg, 307-14.
11. Chajet, C. (1988). Identifying symptoms of identity malaise. *Management Review*, 77, 49-50.
12. Clow, K., Kurtz, D., Ozment, J. & Ong, B. (1997). The antecedents of consumer expectations of services: An empirical study across four industries. *The Journal of Services Marketing*, 11(4), 230-48.
13. Cole, R. T. (1989). Improving your small organization's image. *Public Relations Journal*, 45, 26-27.
14. Coombs, W. T. (1998). An analytic framework for crisis situations: Better responses from a better understanding of the situation. *Journal of Public Relations Research*, 10, 177-191.
15. Cottle, D. W. (1988). How firms can develop and project a winning image. *The Practical Accountant*, 21, 46-50.
16. Cunningham, R. M. (1956). Brand loyalty – what, where, how much. *Harvard Business Review*, 39, 116-138.
17. Day, G. S. (1969). A two dimensional concept of brand loyalty. *Journal of Advertising Research*, 9, 29-36.
18. Dowling, G. R. (1986). Managing your corporate images. *Industrial Marketing Management*, 15, 109-115.
19. Dowling, G. R. (2001). *Creating corporate reputations: Identity, image, and performance*. New York: Oxford University Press.
20. Eskildsen, J., Martensen, A., Gronholdt, L. & Kristensen, K. (1999). Benchmarking student satisfaction in higher education based on the ECSI methodology. Proceedings of the TQM for Higher Education Institutions Conference: Higher Education Institutions and the Issue of Total Quality, 385-402.
21. Fielder, J., Hilton, C. & Motes, W. (1993). Educational services marketing: A proposed system for enhanced recruitment of students. *Journal of Professional Services Marketing*, 8, 191-205.
22. Flavian, C., Guinaliu, M., & Torres, E. (2005). The influence of corporate image on consumer trust: A comparative analysis in traditional versus internet banking. *Internet Research*, 15(4), 447-740.
23. Fombrun, C. J. (1996). *Reputation: Realizing value from the corporate image*. Boston: Harvard Business School Press.
24. Fombrun, C., & Shanley, M. (1990). What's in a name? Reputation building and corporate strategy. *Academy of Management Journal*, 33(2), 233-258.



25. Garbett, T. F. (1988). *How to build a corporation's identity and project its image*. Lexington, MA: Lexington.
26. Goldhaber, G. M. (1993). *Organizational communication* (6th ed.). Dubuque, IA: Brown.
27. Gregory, J. R. (1991). *Marketing corporate image: The company as your number one product*. Lincolnwood, IL: NTC Business Books.
28. Gremler, D. D., & Brown, S. W. (1996). Service loyalty: its nature, importance and implications. *Proceedings American Marketing Association*, 2(2), 171-180.
29. Grunig, J. E., Ramsey, S., & Schneider, L. A. (1985). An axiomatic theory of cognition and writing. *Journal of Technical Writing and Communication*, 15, 110-130.
30. Grunig, L. A. (1993). Image and symbolic leadership: Using focus group research to bridge the gaps. *Journal of Public Relations Research*, 5, 95-125.
31. Haedrich, G. (1993). Images and strategic corporate and marketing planning. *Journal of Public Relations Research*, 5, 83-93.
32. Harris, C. L., & Goode, M. M. H. (2004). The Four Levels of Loyalty and the Pivotal Role of Trust: A Study of Online Service Dynamics. *Journal of Retailing*, 80(2), 139-158.
33. Howard, S. (1998). *Corporate image management: A marketing discipline for the 21st century*. Singapore: Butterworth-Heinemann.
34. Howcroft, J. B. (1991). Customer satisfaction in retail banking. *The Service Industries Journal*, 11(1), 11-17.
35. Hutton, J. G., Goodman, M. B., Alexander, J. B., & Genest, C. M. (2001). Reputation management: The new face of corporate public relations. *Public Relations Review*, 27, 247-261.
36. Jacoby, J., & Chestnut, R. W. (1978). *Brand loyalty: Measurement and management*. New York: Wiley.
37. James, R., Baldwin, G. & Mcinnis, C. (1999). Which University? Factors Influencing the Choices of Prospective Undergraduate. Centre for the Study of Higher Education. The University of Melbourne, Melbourne.
38. Kostecki, M. M. (1994). *Marketing strategies for services: Globalisation, client-orientation, deregulation*. Oxford, NY: Pergamon Press.
39. Kotler, P., & Fox, K. (1995). *Strategic Marketing for Educational Institutions* (2nd ed.). Englewood Cliffs, NJ: Prentice-Hall.
40. Kumar, P. (2002). The impact of performance, cost, and competitive considerations on the relationship between satisfaction and repurchase intent in business markets. *Journal of Service Research*, 5(1), 55-68.
41. Landrum, R., Turrisi, R. & Harless, C. (1998). University image: the benefits of assessment and modeling. *Journal of Marketing for Higher Education*, 9(1), 53-68.
42. Lee, B. K. (2004). Corporate image examined in a Chinese based context: A study of a young educated public in Hong Kong. *Journal of Public Relations Research*, 16(1), 1-34.
43. Marken, G. A. (1990). Corporate image - We all have one, but few work to protect and project it. *Public Relations Quarterly*, 35(1), 21-23.
44. Moffitt, M. A. (1994). A cultural studies perspective toward understanding corporate image: A case study of state farm insurance. *Journal of Public Relations Research*, 6, 41-66.
45. Morgeson, F. V., Sharma, N. P., & Hult, T. M. (2015). Cross-national differences in consumer satisfaction: Mobile services in emerging and developed markets. *Journal of International Marketing*, 23(2), 1-24.
46. Nakra, P. (2000). Corporate reputation management: "CRM" with a strategic twist? *Public Relations Quarterly*, 45(2), 35-42.
47. Nguyen, N., & Leblanc, G. (2001). Corporate image and corporate reputation in customers' retention decisions in services. *Journal of Retailing and Consumer Services*, 8, 227-236.
48. O'Loughlin, D., & Szmigin, I. (2005). Customer perspectives on the role and importance in Irish retail financial services. *The International Journal of Bank Marketing*, 23(1), 8-27.
49. O'Neil, H. W. (1984). How opinion surveys can help public relations strategy. *Public Relations Review*, 10(1), 3-12.
50. Olins, W. (1991). Corporate identity: Do we have it all wrong? *Across the Board*, 28, 29-34.
51. Parameswaran, R., & Glowacka, A. (1995). University image: An information processing perspective. *Journal of Marketing for Higher Education*, 6(2), 41-56.
52. Siomkos, G., & Shrivastava, P. (1993). Responding to product liability crises. *Long Range Planning*, 26, 72-79.
53. Tse, D. K., & Wilton, P. C. (1988). Models of consumer satisfaction formation: An extension. *Journal of Marketing Research*, 17, 460-469.
54. Tucker, W. T. (1964). The development of brand loyalty. *Journal of Marketing Research*, 1(3), 32-35.
55. Williams, S. L., & Moffitt, M. A. (1997). Corporate image as an impression formation process: Prioritizing personal, organizational and environmental audience factors. *Journal of Public Relations Research*, 9, 237-258.
56. Yavas, U., & Shemwell, D. (1996). Graphical representation of university image: A correspondence analysis. *Journal of Marketing for Higher Education*, 7(2), 75-84.

## РАЧУНОВОДСТВО КАО МОСТ ИЗМЕЂУ ПРОШЛИХ ЕКОНОМСКИХ ДОГАЂАЈА И БУДУЋИХ ИНВЕСТИЦИОНИХ ОДЛУКА

### ACCOUNTING AS A BRIDGE BETWEEN ECONOMIC EVENTS IN THE PAST AND INVESTMENT DECISION IN THE FUTURE

Душко Шњегота\*

Универзитет у Бањој Луци, Економски факултет

Бранка Милошевић Шњегота\*\*

Економска школа, Бања Лука

#### АПСТРАКТ

Један од основних циљева рачуноводства и финансијског извјештавања односи се на адекватну презентацију информација о имовинском, финансијском и приносном положају извјештајног ентитета у његовим екстерним финансијским извјештајима, односно извјештајима који су намијењени широком спектру екстерних корисника (акционарима, држави и њеним институцијама, добављачима, банкама и сл.), као основа за доношење њихових инвестиционих и других пословних одлука. Кроз пружање квалитетних и благовремених информација за потребе управљачких одлука, управљачко рачуноводство првенствено служи менаџерској структури успостављеној у појединачном или групи повезаних извјештајних ентитета.

Узрочно-посљедична веза између прошлих и будућих догађаја, која се јасно може сагледати кроз временски низ међусобно повезаних финансијских извјештаја, уграђена је у темељ и логику сваког уређеног система финансијског извјештавања. Стога се рачуноводство, као систем у којем се обезбјеђује најуређенији скуп логично повезаних информација о пословању и функционисању ентитета из реалног и јавног сектора може сматрати својеврсним мостом између економских догађаја у прошлости и будућих инвестиционих одлука.

Предмет овог рада су квалитативне карактеристике система рачуноводства и финансијског извјештавања у Републици Српској. Циљ је да се покаже да информације које се природно производе у том систему могу и треба значајно више него досад да буду искоришћене у процесу креирања ефикасних и ефективних стратегија, политика и мјера привредног раста и развоја.

**Кључне ријечи:** рачуноводство, финансијско извјештавање, инвестиционе одлуке

#### ABSTRACT

One of the main objectives of accounting and financial reporting refers to the appropriate presentation of information about the asset, financial and profitability situation of the reporting entity in its external financial reports, or reports that are intended for a wide range of external users (shareholders, the state and its institutions, suppliers, banks and etc.), as a basis for making their investment and other business decisions. Through the provision of quality and timely information for management decisions, management accounting serves primarily managerial structure established in an individual or group of reporting entities.

Causal link between the past and future events, which can be clearly seen through the time series of interconnected financial statements is built into the foundation and logic of each regulated system of financial reporting. Therefore, the accounting, a system in which to ensure the best organized collection of logically related information on the operations and functioning of entities in the real and the public sector can be considered a kind of bridge between the economic events of the past and future investment decisions.

This paper focuses on the qualitative characteristics of accounting and financial reporting in the Republic of Srpska. The aim is to show that the information that is naturally produced in this system can also be significantly higher than in the past to be used in the process of creating efficient and effective strategies, policies and measures of economic growth and development.

**Keywords:** accounting, financial reporting, investment decisions

---

\* [dusko.snjegota@efbl.org](mailto:dusko.snjegota@efbl.org)

\*\* [bmilosevicsnjegota@yahoo.com](mailto:bmilosevicsnjegota@yahoo.com)

## УВОД

Према Концептуалном оквиру за финансијско извјештавање, циљ финансијских извјештаја опште намјене је пружање финансијских информација о извјештајном ентитету корисних постојећим и потенцијалним инвеститорима, зајмодавцима и другим повјериоцима приликом доношења одлука о обезбјеђивању ресурса том ентитету (Одбор за Међународне рачуноводствене стандарде, 2010).

На основу финансијских и нефинансијских информација које се презентују у финансијским извјештајима могуће је процијенити финансијски, имовински и приносни положај субјекта извјештавања, квалитет и адекватност токова готовине остварених у извјештајном периоду, интензитет и врсте утицаја на повећање или смањење нето имовине итд. Како би процјене биле исправне а донесене одлуке адекватне, финансијски извјештаји морају бити квалитетни и састављени у складу с општеприхваћеним начелима и принципима финансијског извјештавања.

Сматра се да финансијски извјештаји засновани на глобално прихваћеној рачуноводственој регулативи, поштовању високих етичких стандарда и норми, личном и професионалном интегритету рачуновођа и сл., представљају један од кључних стубова ефикасног функционисања тржишне економије уопште, а посебно финансијских тржишта. Од квалитета финансијских и нефинансијских информација у екстерним финансијским извјештајима у многоме зависе повјерење инвеститора и других заинтересованих корисника и, посљедично, њихове инвестиционе и друге пословне одлуке у односу на извјештајни ентитет. Одсуство или пад повјерења у финансијске извјештаје, пак, доводи до веће опрезности инвеститора и других корисника финансијских извјештаја а, поред осталог, неповољно дјелује и на функционисање тржишта капитала, као једне од најбитнијих полуга транзиције и, уопште, економског раста и развоја у условима глобализације економских односа.

Процес глобализације и хармонизације различитих пословних и других правила у међународним оквирима за посљедицу има и глобално уједначавање и хармонизацију принципа и начела на основу којих се састављају и презентују финансијски извјештаји опште намјене. Рачуноводство се сматра „језиком бизниса“, па се логичном и оправданом чини претпоставка да комуникација између различитих субјеката, посебно у међународним оквирима, може да буде успјешна само ако сви учесници у тој комуникацији користе исти пословни језик, што укључује иста или слична рачуноводствена правила и принципе.

Међу основним факторима који утичу на квалитет процеса финансијског извјештавања налазе се стандарди, начела и принципи финансијског извјештавања, као и висока професионална етика на коју би требало да се ослањају сва лица која учествују у процесу прикупљања и обраде информација о пословању извјештајног ентитета, а посебно она која припремају финансијске извјештаје. Битне детерминанте система финансијског извјештавања свакако су и законска регулатива, регулаторна и професионална тијела која у модерно вријеме играју посебно значајну улогу у утврђивању и надзору над провођењем утврђених рачуноводствених правила и, на крају, саме професионалне рачуновође.

Скуп законских и професионалних норми којима се одређују форма и садржај финансијских извјештаја и које пресудно утичу на њихове квалитативне карактеристике, обично се назива "општеприхваћеним рачуноводственим принципима" који, у суштини, обухватају рачуноводствене стандарде, начела, принципе, конвенције, правила и процедуре неопходне за дефинисање правила професионалне рачуноводствене праксе. Примјена ових норми требало би да за посљедицу има истините и објективне, односно квалитетне финансијске извјештаје.

Рачуноводство се данас стандардно дијели на финансијско и управљачко, уз већу или мању наглашеност рачуноводства трошкова као једног од битних основа за претходна два. Коначни циљ финансијског рачуноводства је адекватна презентација информација о имовинском, финансијском и приносном положају правног лица у његовим екстерним финансијским извјештајима, односно у извјештајима који, прије свега, служе широком спектру екстерних корисника (акционарима, држави, добављачима, банкама и сл.), као основа за доношење инвестиционих и других пословних одлука. С друге стране, кроз пружање квалитетних и благовремених информација за потребе доношења

управљачких одлука, управљачко рачуноводство првенствено служи менаџерској структури успостављеној у појединачном или групи повезаних извјештајних ентитета.

У Републици Српској се од 2000-те године, као кључни основ за припрему и презентацију финансијских извјештаја, користе Међународни рачуноводствени стандарди (МРС), односно Међународни стандарди финансијског извјештавања (МСФИ). Према важећој рачуноводственој регулативи, обавеза примјене ових стандарда односи се на субјекте од јавног интереса који обухватају привредна друштва чије хартије од вриједности котирају на берзи, банке и друге финансијске организације, јавна предузећа и друге субјекте који се означе субјектима од посебног значаја за Републику Српску.

Свим другим привредним субјектима на располагању је Међународни стандард финансијског извјештавања за мале и средње ентитете (МСФИ за МСЕ), док се у буџетском дијелу јавног сектора примјењују Међународни рачуноводствени стандарди за јавни сектор (МРС ЈС).

Предмет овог рада су квалитативне карактеристике система рачуноводства и финансијског извјештавања у Републици Српској. Циљ је да се покаже да информације које се природно производе у том систему могу и треба значајно више него досад да буду искоришћене у процесу креирања ефикасних и ефективних стратегија, политика и мјера привредног раста и развоја.

## **ЗНАЧАЈ ПРИМЈЕНЕ МЕЂУНАРОДНИХ РАЧУНОВОДСТВЕНИХ СТАНДАРДА**

Основни смисао јавног презентовања информација путем редовних екстерних финансијских извјештаја је да се заинтересованим, прије свега екстерним корисницима прикаже економска суштина трансакција и догађаја који су се десили у извјештајном периоду, као и да се прикажу посљедице насталих и у рачуноводственом погледу обухваћених пословних догађаја на имовински, финансијски и приносни положај извјештајног ентитета. Другачије речено, циљ финансијских извјештаја опште намјене је презентација имовинског, финансијског и приносног положаја субјекта извјештавања, готовинских токова остварених у извјештајном периоду, промјена на властитом капиталу, као и различитих финансијских и нефинансијских информација које су битне за разумијевање пословања извјештајног ентитета, а које није могуће презентовати путем образаца класичних финансијских извјештаја.

Међународни рачуноводствени стандарди<sup>2</sup> несумњиво представљају један од најкомплекснијих, али данас ипак највише примјењиваних регулаторних оквира финансијског извјештавања, осмишљен у западним земљама са развијеном тржишном економијом. Сет финансијских извјештаја опште намјене и консолидованих финансијских извјештаја сачињених према овим стандардима чине:

- Биланс стања – Извјештај о финансијском положају на крају периода,
- Биланс успјеха – Извјештај о укупном резултату у периоду,
- Биланс токова готовине – Извјештај о токовима готовине у периоду,
- Извјештај о промјенама на капиталу и
- Забиљешке – Ноте уз финансијске извјештаје.

Одговорност за састављање наведених финансијских извјештаја и њихов квалитет примарно сноси управа извјештајног ентитета, при чему је важећим прописима у Републици Српској утврђено да све финансијске извјештаје, осим одговорног руководиоца, својим потписом овјерава и професионално лице ("Сертификовани рачуновођа"), овлашћено за њихову припрему. Процес припреме финансијских извјештаја по природи ствари обично је веома сложен, а интереси у њиховој презентацији често су међусобно супротстављени (посебно на релацији акционари – менаџмент – држава), па је за провјеру реалности и тачности тих извјештаја, односно њихове усаглашености с прописаним оквиром финансијског извјештавања и важећим законским прописима неопходан ангажман посебних професионалаца – независних ревизора. У Републици Српској су то лица са звањем "Овлашћени ревизор", која своју пословну активност обављају путем лиценцираних

<sup>2</sup> Израз "међународни рачуноводствени стандарди" у овом раду биће употребљен као синоним за скуп различитих међународних рачуноводствених и стандарда финансијског извјештавања који се примјењују у Републици Српској (МРС, МСФИ, МСФИ за МСЕ, МРС ЈС).

ревизорских друштава и, када су у питању буџетски корисници и други извјештајни ентитети којима је повјерено да управљају јавним средствима, екстерни јавни ревизори Главне службе за ревизију јавног сектора Републике Српске, као посебним законом успостављене врховне ревизорске институције у Републици Српској.

Сви међународни рачуноводствени стандарди, посебно они који се односе на признавање, вредновање и објављивање информација о финансијској имовини у већој или мањој мјери подложни су релативно честим промјенама. Стога, може се закључити да потреба за константним унапређењем и развојем система финансијског извјештавања није препозната само у земљама у транзицији, које се кроз тај процес објективно суочавају са битно другачијим пословним окружењем, већ и у најразвијенијим тржишним економијама, са развијеним финансијским системима. Последњих година се показало да квалитетне и благовремене информације које се заинтересованим корисницима редовно презентују путем финансијских извјештаја опште намјене могу да помогну настојањима да се избјегну или бар ублаже ефекти економских и финансијских криза и корпоративних скандала и да као такве, генерално, могу имати позитиван утицај на укупна економска кретања у земљи.

Квалитетан и поуздан систем финансијског извјештавања објективно може бити добра подлога за активирање домаће штедње и привлачење страних директних и портфолио инвестиција, повећање заинтересованости банака и других финансијских организација за кредитирањем пословања домаћих привредних субјеката, инвеститорима заинтересованим за улагања у велика предузећа може да осигура поуздане процјене њиховог бонитета и доношење квалитетних инвестиционих одлука и др. Поред тога, такав систем повећава сигурност и повјерење у функционисање домаћег финансијског тржишта, омогућава успостављање ефикасног и ефективног система корпоративног управљања, акционарима и јавности олакшава надзор над радом и резултатима рада управе и сл., а у последње вријеме, усљед изражене неликвидности буџета државе и њених институција, да олакша и учини сврсисходнијим све динамичнији процес прибављања неопходних извора за финансирање буџетске потрошње и донекле релаксира финансијски статус органа власти пред међународним финансијским организацијама.

Међународни рачуноводствени стандарди су првенствено фокусирани на начин признавања, вредновања и презентовања информација о позицијама имовине, обавеза, капитала, прихода и расхода. Као такви, намијењени су цјелокупној јавности, заинтересованој за поуздане информације о пословању и функционисању извјештајних ентитета из приватног и јавног сектора. Креирани су тако да се њиховом примјеном одржи адекватан баланс између садржаја информација које су предмет презентовања, с једне и корисника тих информација, с друге стране.

Да би биле довољно сврсисходне, рачуноводствене информације морају представљати скуп објективних, тачних и благовремених информација, а корисници финансијских извјештаја који се ослањају на те информације, морају бити увјерени да су им презентовани објективни, истинити и тачни подаци. Међутим, нити у теорији, као ни у пракси не постоји потпуна сагласност око тога које су то информације које су довољно објективне и тачне. Посебно када се ради о информацијама везаним за пословање извјештајних ентитета на финансијском тржишту, односно са финансијском активом и пасивом. Овој дилеми значајно доприноси чињеница да су екстерни финансијски извјештаји на домаћим просторима традиционално (практично све до краја XX вијека) претежно припремани према методологијама заснованим на концепту историјског трошка и примјени рачуноводственог начела опрезности, а да се увођењем у примјену међународних рачуноводствених стандарда и, посљедично, концепта фер вриједности, традиционални приступ значајно промијенио, с циљем да се финансијски извјештаји опште намјене што више приближе инвеститорима, посебно оним на финансијском тржишту. И то можда и не би био посебан проблем да структура домаће привреде и привредних субјеката, као и карактеристике домаћег финансијског тржишта, нису крајње неповољни за примјену концепата вредновања и признавања билансних позиција својствених развијеним економијама, са снажно развијеним финансијским тржиштима, какав је концепт фер вриједности.

Ипак, важећом законском и професионалном регулативом у Републици Српској и даље се снажно подржава концепт међународних рачуноводствених стандарда и, објективно, постоји висок консензус између регулатора, као и професионалне и стручне јавности да им реално не постоји адекватна или могућа

алтернатива. У међувремену, захтјеви за њиховом примјеном се покушавају максимално релаксирати и приближити стварним потребама и могућностима извјештајних ентитета, а да се при том не наруше темељна одређивања регулатора и правила финансијског извјештавања. С друге стране, присутни и потенцијално заинтересовани домаћи и страни инвеститори, под условом да су им намјере озбиљне и коректне, у финансијским извјештајима домаћих привредних субјеката желе да виде информације о фер вриједности њихове имовине, обавеза и других презентованих билансних позиција јер им је, посебно оним страним, приликом доношења инвестиционих одлука много важније да на основу информација из доступних финансијских извјештаја могу да уоче тренутно реално стање, као и тенденцију раста и развоја, односно реалне пословне могућности субјекта за којег су заинтересовани, прије него историјску димензију о пословним и другим догађајима из прошлости. Чињеница је да им припрема финансијских извјештаја на основу међународних рачуноводствених стандарда управо то и омогућава.

Како је већ напоменуто, у Републици Српској се примјењују различити скупови међународних рачуноводствених и стандарда финансијског извјештавања, примјерени различитим карактеристикама извјештајних ентитета, почевши од ентитета у приватном, до ентитета у јавном сектору, укључујући буџетске кориснике. Међутим, без обзира на степен хомогености или хетерогености различитих система извјештавања о пословању и уопште функционисању субјеката извјештавања који припадају реалном, владином или невладином сектору, држави и њеним институцијама неопходно је осигурати релативно хомоген скуп тачних, квалитетних и благовремених финансијских и нефинансијских информација, без којих објективно није могуће креирати мјере одрживе фискалне политике и осигурати друге претпоставке за очување фискалне стабилности, као и економског раста и развоја (Шњегота, 2016).

Држава својим политикама мора да обезбиједи одговарајуће пословно окружење, погодно за пословање домаћих привредних субјеката и привлачење квалитетних страних инвестиција, неометано обављање економских и других активности, односно стабилно политичко и привредно окружење, одговарајућу алокацију привредних и других ресурса међу различитим носиоцима активности, те правичну и адекватну редистрибуцију јавних средстава којима располаже.

У протеклих петнаестак година Република Српска успијевала је да релативно континуирано гради стабилан, ефикасан и ефективан систем финансијског извјештавања, који је при том у значајној мјери константно био усклађен са опште прихваћеним рачуноводственим стандардима, начелима и принципима на глобалном нивоу. Поред осталог:

- омогућена је примјена професионалне регулативе која подразумева нижи степен зависности од сложених рачуноводствених правила и принципа утврђених кроз међународне стандарде финансијског извјештавања, креиране примарно за потребе компанија чије хартије од вриједности котирају на берзи и других субјеката од јавног интереса<sup>3</sup>,
- достигнут је висок степен усаглашености домаће законске и професионалне регулативе са европским законодавством, што потврђују и извјештаји релевантних међународних тијела, као што су Европска комисија, Свјетска банка и др.,
- успостављен је и даље се надограђује релативно функционалан систем јавног надзора и контроле квалитета у рачуноводственој и ревизорској професији,
- почевши од 2013. године примијењен је пуни обрачунски основ у рачуноводству буџетских корисника, што уз примјену контног плана усаглашеног са методологијама препознатљивим од стране међународних финансијских институција и функционалан систем надзора и контроле (прије свега, путем екстерне јавне ревизије), осигурава висок ниво кредибилности финансијских извјештаја у јавном сектору,
- одржан је висок квалитет процеса континуиране професионалне едукације,
- постепено се стварају неопходне претпоставке за достизање сасвим солидног нивоа повезаности професије са научно-наставним процесом на универзитетима и у средњим стручним школама, итд.

Другим ријечима, креатори мјера економске политике у Републици Српској у континуитету начелно препознају значај квалитетних рачуноводствених информација у процесу пословног одлучивања што се, из угла државе и њених институција, примарно односи на креирање политика и мјера одрживе фискалне политике и фискалне стабилности уопште. Не улазећи у овом тренутку у анализу

<sup>3</sup> Мисли се на примјену МСФИ за МСЕ

појединачних законских рјешења, битно је напоменути да је у Републици Српској у протеклом периоду усвојено или је у фази усвајања више битних системских закона који се, у већој или мањој мјери, директно односе и на рачуноводствену и ревизорску професију, попут новог Закона о рачуноводству и ревизији Републике Српске, Закона о фискалној одговорности у Републици Српској, Закона о систему интерних финансијских контрола у јавном сектору Републике Српске и др. (Шњегота, 2016)

Дакле, доста ефикасан и ефективан систем финансијског извјештавања у Републици Српској постоји и годинама се константно надограђује. Међутим, сасвим друго питање је да ли се квалитетне рачуноводствене информације које тај систем продукује или може да продукује заиста и користе у довољној мјери и на адекватан начин у процесу пословног одлучивања?

Посматрајући ово питање кроз призму неких од битнијих активности и процеса одлучивања од стране појединих корисника рачуноводствених информација, тешко се може закључити да је између финансијских и нефинансијских информација представљених кроз финансијске извјештаје и њихових одлука досад постојала јасно и сврсисходно успостављена узрочно-посљедична веза.

### **УТИЦАЈ ПРИМЈЕНЕ МЕЂУНАРОДНИХ РАЧУНОВОДСТВЕНИХ СТАНДАРДА НА КВАЛИТЕТ ФИНАНСИЈСКИХ ИЗВЈЕШТАЈА ОПШТЕ НАМЈЕНЕ**

Сваки систем финансијског извјештавања генерално је усмјерен ка задовољењу информационих потреба читавог спектра екстерних и интерних корисника. Бројним корисницима финансијских и нефинансијских информација (власници, банке и друге финансијске организације, регулаторна тијела, држава и њене институције, запослени, итд.), путем екстерних финансијских извјештаја достављају се информације опште намјене, односно информације које су у разумној мјери избалансиране како би биле истините и тачне, али и неутралне у односу на различите категорије, прије свега екстерних корисника и њихове информационе потребе. Циљ финансијских извјештаја опште намјене је да се заинтересованим корисницима пружи поуздана и јасна информациона основа за процјену имовинског и финансијског положаја извјештајног ентитета, постигнуте профитабилности, висине, структуре и промјена на сопственом капиталу у извјештајном периоду, начина стицања и коришћења готовине и других облика финансијске aktive и сл.

Ради бољег разумијевања, по њиховој суштини, синтетизованих информација приказаних у финансијским извјештајима опште намјене ти извјештаји, поред осталог, садрже и напомене – ноте уз финансијске извјештаје у којима се презентују информације о рачуноводственим политикама и процјенама коришћеним у току периода, потенцијалним обавезама, детаљније објашњавају позиције презентоване кроз прописане обрасце финансијских извјештаја и дају бројне друге информације финансијског и нефинансијског карактера које корисницима омогућавају боље разумијевање укупног пословања и финансијског положаја извјештајног ентитета.

Значај квалитетног система екстерног финансијског извјештавања не треба процјењивати само у односу на појединачне кориснике ( инвеститоре, државу, кредиторе и др.), већ и из шире економске перспективе, тј. са друштвене тачке гледишта, у смислу да финансијско извјештавање, поред низа других релевантних аспеката, у фокусу мора да има и свеукупни јавни интерес за информацијама о пословању или функционисању појединачних пословних ентитета и цјелокупне привреде или друштва. Другим ријечима, потпуно основано се сматра да је квалитет система финансијског извјештавања у једној земљи директно сразмјеран и да у дужем периоду директно кореспондира са општим економским стањем једне земље.

Међународни рачуноводствени стандарди имају за циљ да се у систему глобално хармонизованих рачуноводствених стандарда, начела и принципа, којима су прецизно дефинисана правила признавања, вредновања и објелодањивања економских категорија у финансијским извјештајима опште намјене, ти стандарди, начела и принципи примијене у што већем броју држава. Видјели смо да је њихов основни фокус на томе како идентификовати, процијенити и презентовати неку економску категорију, као и цјелину економских категорија приказаних у финансијским извјештајима. У финансијским извјештајима неопходно је презентовати економску суштину

пословних трансакција и догађаја на начин на који су се стварно десили, као и посљедице тих догађаја. Другим ријечима, неопходно је да се на истинит и тачан начин и крајње објективно прикаже како трансакције и догађаји у неком извјештајном периоду утичу на цјелокупно пословање извјештајног ентитета.

Како је претходно назначено, примјена међународних рачуноводствених стандарда подразумијева могућност, али врло често и обавезу примјене модела фер вриједности, што представља једну од кључних разлика између рачуноводствених начела на којима почивају ти стандарди у односу на традиционална рачуноводствена начела и принципе. По својој суштини, концепт фер вриједности дијаметрално је супротан концепту историјског трошка, чија је изразита доминација годинама карактерисала билансе домаћих правних лица (Шњегота, 2010).

Финансијски извјештаји који су у значајној мјери засновани на концепту фер вриједности оправдано се сматрају прихватљивијим за постојеће и потенцијалне инвеститоре у односу на извјештаје сачињене са доминантном примјеном концепта историјског трошка. Ово је тачно макар у условима када је финансијско тржиште развијено или се на њему уочава тренд развоја. Међутим, процјена и презентација различитих билансних позиција по фер вриједности током претходних година, нити је била у тој функцији, нити је могла довести до повећања интереса за улагањима у пословање домаћих привредних субјеката, поготово не од стране ино-инвеститора, а сагласно томе ни до побољшања њиховог финансијског или приносног положаја. Умјесто тога, значајно је умањила квалитет самих финансијских извјештаја. Разлози за то су различити:

- прво, процјена фер вриједности појединих билансних позиција попут некретнина, постројења и опреме била је под израженим утицајем субјективног просуђивања, при чему су процјењивачи обично занемаривали стварну намјену процјењиваних имовинских позиција као и циљ процјене, док су се наручиоци процјене руководили својим специфичним захтјевима и циљевима,
- друго, модели утврђивања фер вриједности финансијске активе, посебно котираних хартија од вриједности, иако у значајној мјери објективизирани управо захваљујући примјени међународних рачуноводствених стандарда, били су по природи ствари условљени атипичним кретањима на локалном финансијском тржишту,
- треће, честе измјене у релевантним међународним рачуноводственим стандардима из објективних разлога благовремено нису могле бити инкорпорисане у домаћој пракси, што је у значајној мјери утицало на квалитет финансијских извјештаја,
- коначно, постало је потпуно јасно да међународни рачуноводствени стандарди одсликавају филозофију финансијског извјештавања примјерену развијеним глобалним финансијским тржиштима, те да су неки од њих тешко примјењиви или у појединим сегментима потпуно непримјењиви у привредама које се налазе у транзицији.

Поред наведеног, проблеми у примјени појединих међународних рачуноводствених стандарда били су условљени и:

- карактеристикама процеса приватизације државног капитала које су произвеле специфичне ефекте у билансима бивших државних предузећа, сада акционарских друштава,
- специфичним монетарним кретањима типичним за модел "валутног одбора",
- билансним посљедицама релативно високе инфлације у годинама прије преласка на примјену међународних рачуноводствених стандарда за чије ефекте у оквиру међународних рачуноводствених стандарда није било довољно адекватног одговора,
- ефектима снажних осцилација на финансијском тржишту у почетној фази његовог развоја за које није било одговарајућег рјешења у оквиру релевантних међународних рачуноводствених стандарда,
- чињеницом да је финансијско тржиште, након почетног успона, доживјело свој слом а затим ушло у фазу стагнације,
- структуром привредних активности у којој и даље доминирају трговинске, услужне и активности производног типа, за чији рачуноводствени обухват су подесни традиционални рачуноводствени поступци,
- недовољно развијеним правним оквиром за специфичне пословне околности као што су пословне комбинације, статусне промјене, стечај и др.,
- посљедицама омогућавања или инсистирања на примјени концепта фер вриједности при вредновању нефинансијске активе,



- настојањима да се међународни рачуноводствени стандарди примијене од стране свих предузећа, без обзира на њихову величину и стварну економску снагу и др.<sup>4</sup>

Несумњиво је да претходно описане специфичности и ограничења у примјени одабраног регулаторног оквира за финансијско извјештавање представљају један од кључних узрока недовољне примјене рачуноводствених информација у протеклим годинама у процесу пословног одлучивања. Показало се да инсистирање на креирању финансијских извјештаја примарно у складу са информационим потребама инвеститора (у мањој или већој мјери занемарујући друге кориснике) није довело до очекиваних резултата. Без обзира на то, информације које се природно продукују у важећем систему (системима) финансијског извјештавања могу и треба значајно више него досад да буду коришћене у процесу креирања ефикасних и ефективних стратегија, политика и мјера привредног раста и развоја.

Упркос наведеним специфичностима, рачуноводствена професија једна је од ријетких која се током претходних петнаестак година развијала у континуитету. Као таква, више или мање успјешно је успјела да одговори на бројне изазове, захваљујући чему се и може сматрати стабилизационим фактором у констатној тежњи да се достигне задовољавајући ниво привредног раста и развоја у Републици Српској.

С друге стране, када се фокус са информација које се презентују у екстерним финансијским извјештајима пренесе на информације које примарно треба да служе менаџменту у процесу управљања извјештајним ентитетом, проблем недовољног ослањања на рачуноводствене информације постаје скоро потпуно незаисан од међународних рачуноводствених стандарда.

## **УЛОГА ФИНАНСИЈСКИХ ИЗВЈЕШТАЈА У ПРОЦЕСУ УПРАВЉАЊА**

Успјешно управљање привредним друштвима, у условима изражене динамике технолошких промјена, све оштрије конкуренције на глобалном нивоу, специфичне динамике развоја тржишта капитала у условима транзиције, постојања различитих могућности при избору извора финансирања, као и одвојености професионалне управе и менаџера од власника (акционара и др.), поред знања и искуства менаџера, подразумијева и коришћење информационог система чији се значајан сегмент односи управо на књиговодствени и рачуноводствени систем.

Као што је назначено, читав рачуноводствени систем извјештајног ентитета могуће је одвојити на дио који се односи на финансијско рачуноводство и дио који обухвата (под)систем управљачког рачуноводства. Паралелно с тим, финансијске извјештаје и кориснике тих извјештаја могуће је означити екстерним и интерним.

На страни интерних корисника финансијских извјештаја на првом мјесту налази се менаџмент, на различитим нивоима организационе и управљачке структуре. У зависности од правне форме и закона на основу којих се оснива и функционише неки извјештајни ентитет, његове организационе структуре, дјелатности и других фактора, појмом менаџмент може бити обухваћен топ менаџмент (одбор директора, директор, помоћници и замјеници директора и сл.), средњи менаџмент (директори сектора, служби и других ужих организационих јединица, руководиоци пословних цјелина као што су филијале, експозитуре, подружнице, представништва и др.), те оперативни менаџмент (руководиоци одјељења, одсјека, производних линија, кредитних линија и других ужих организационих јединица на, по правилу, најнижем нивоу организовања извјештајног субјекта). У рачуноводственом смислу, уже организационе јединице унутар извјештајног ентитета, тзв. оперативни (пословни) сегменти, могу имати третман мјеста трошкова, профитних или инвестиционих центара.

По својој економској суштини, мјеста трошкова односе се на уже организационе цјелине у којима се троше одређени финансијски, материјални и други ресурси извјештајног ентитета и које обично није могуће директно узрочно-посљедиочно повезати са учинцима које извјештајни ентитет остварује и

---

<sup>4</sup> Од оваквог приступа почело се одустајати тек 2011. године, када је у примјену уведен МСФИ за МСЕ

усмјерава према екстерним корисницима. Дobar примјер мјеста трошка је појединачни буџетски корисник (министарство, агенција, дирекција, републичка управа и сл.) који ријетко остварује своје изворне приходе, а финансира се из јавних прихода (остварених на републичком или локалном нивоу власти) који су му додијелени кроз годишњи буџет. У извјештајном смислу, финансијски извјештаји осмишљени да обухвате информације о расходима таквог буџетског корисника суштински имају карактер интерних финансијских извјештаја.

За разлику од мјеста трошка, профитни центар је ужа организациона цјелина унутар извјештајног ентитета која је способна да генерише одређене економске користи које, на интерном или екстерном плану, могу бити квантификоване и приписане тзв. средњем менаџменту. Иако финансијски извјештаји сачињени на нивоу такве организационе цјелине, осим расхода, обухватају и приходе који су јој директно приписиви или распоређени са нивоа извјештајног ентитета на основу одређених кључева за распојелу појединих прихода, ови финансијски извјештаји и даље имају карактер интерних, а правила за њихову припрему и (интерну) презентацију предмет су интерне регулативе којом се уређује систем управљачког рачуноводства.

Коначно, менаџмент инвестиционог центра има мандат да управља не само расходима и приходима који настају током његовог функционисања већ и имовином, па посљедично и обавезама те организационе цјелине. По својој природи, инвестициони центар може представљати и ужу организациону цјелину унутар извјештајног ентитета, али се често ради о правно самосталном субјекту који дјелује унутар групе међусобно повезаних правних лица, која не представља правну, већ економску цјелину. Финансијски извјештаји инвестиционог центра обично задовољавају дефиницију екстерних финансијских извјештаја, док се на нивоу групе припремају консолидовани финансијски извјештаји, који су такође екстерног типа.

Менаџмент (топ, средњи и нижи) има обавезу да привредно друштво или неко друго правно лице води ка оптималном остварењу постављених пословних или неких других примјерених функционалних циљева (као што су, на примјер, циљеви који се желе постићи функционисањем органа јавне управе). У реалном сектору се стандардно сматра да максимизирање добитка представља кључни пословни циљ било које заинтересоване стране (власника, менаџера, запослених, државе), иако то није у потпуности тачно, посебно не са аспекта функционисања профитног извјештајног ентитета на краatak рок. Економичност, ефикасност, ефективност, законитост и транспарентност сматрају се уобичајеним "пословним" циљевима ентитета јавног сектора.

Корисницима информација из екстерних финансијских извјештаја потребне су информације на основу којих могу да процијене изложеност извјештајног ентитета кредитним, тржишним и другим дугорочним или краткорочним пословним ризицима, способност исплате дивиденди (што је примарни интерес акционара), могућност сервисирања камата и других финансијских расхода и враћања главнице дуга (што је примарни интерес кредитора), могућност исплате постојећих обавеза (интерес запослених, добављача, државе – посебно у сегменту директних и индиректних пореза и сл.). Основну информациону базу при оцјени постојеће и процјени очекиване зарађивачке способности, финансијског положаја и извјесности генерисања адекватних новчаних токова, видјели смо, представљају финансијски извјештаји опште намјене, састављени у складу са међународним рачуноводственим стандардима.

С друге стране, успјех менаџмента у процесу одлучивања и систематске контроле пословних процеса примарно зависи од количине и квалитета информација расположивих у систему управљачког рачуноводства. Сам процес управљања у суштини представља рад са информацијама које су у модерно вријеме постале једном од главних претпоставки успјешних активности и стратешким ресурсом сваког система. Успјешно управљање пословним системима тешко се може замислити без располагања великом количином релевантних и поузданих информација, било да оне потичу из екстерног окружења или из самог система. У оваквим условима, сваки пословни или неки други систем неминовно се мора посматрати као самостална економска и правна цјелина коју менаџмент води и усмјерава у жељеном правцу, утврђеном на логици опстанка, раста и развоја. То, с друге стране, подразумеива профитабилно (ефикасно, ефективно) обављање пословних и других активности, уз одржавање одговарајуће ликвидности и солвентности, као и прихватљивог нивоа

задужености. Истовремено, општи, јавни интерес од којег се не може "сакрити" ни један извјештајни ентитет менаџменту налаже да посебну пажњу посвети стандардима и добрим праксама корпоративног управљања и заштити интереса свеукупне јавности.

Информације које менаџмент добија кроз интерне финансијске извјештаје и, уопште, из система управљачког рачуноводства, по квалитету, квантитету, учесталости и начину припремања, као и презентацији, другачије су од оних које се производе кроз систем финансијског рачуноводства. Овим информацијама се заправо сет финансијских и нефинансијских информација из финансијског рачуноводства надограђује и усклађује са информационим потребама менаџмента који систем усмјерава и води ка остварењу постављених пословних и других циљева. Примјера ради, информације о трошковима по њиховим природним врстама (које се природно генеришу у систему финансијског рачуноводства) надопуњују се информацијама о трошковима по мјестима настанка и носиоцима, чије је креирање задатак управљачког рачуноводства.

Стварна слика о дубини информационог јаза између два подсистема јединственог рачуноводственог система јасно се види када се у обзир узму информациони захтјеви средњег и нижег менаџмента, који се фокусира на ужа подручја одговорности унутар јединственог пословног система (мјеста трошкова и профитне центре) и његов допринос остварењу циљева извјештајног ентитета као цјелине, за којег су информације из финансијског рачуноводства скоро потпуно безначајне.

Управљачко рачуноводство је окренуто ка интерним циљевима правног лица и његове управљачке структуре, при чему је управа у највећој могућој мјери слободна у избору метода и техника прикупљања и обраде информација, као и самог извјештавања (Стевановић, Малинић, 2003).

И док пракса финансијског извјештавања иде укорак са савременим тенденцијама у финансијском извјештавању, системи управљачког рачуноводства у пракси домаћих привредних субјеката дјелимично су развијени и то обично само до нивоа погонског обрачуна, за којег се уобичајено сматра да се односи на обрачун цијене коштања властитих учинака. Сегментирање, с циљем утврђивања интерних резултата по сегментима (на примјер, по производним линијама), углавном се не врши. Примјена савремених система обрачуна трошкова, попут ABC система, могла би се евентуално очекивати од организација финансијског типа, док их менаџери у класичним привредним друштвима углавном не схватају као системе којим им могу осигурати квалитетне и благовремене управљачке информације.

Кад је ријеч о управљачком рачуноводству, потпуно је сигурно да квалитет управљачког процеса и управљачких одлука у било ком правном лицу, неvezано за његову основну дјелатност, директно зависи од степена развијености и адекватности управљачког система, који је у директној зависности од управљачког рачуноводства. Оно као такво може да буде од велике користи рачуновођама које се свакодневно сусрећу за захтјевима управе да јој се благовремено доставе квалитетне информације финансијске или нефинансијске природе.

Сматра се да свако профитно правно лице природно тежи да оствари своја два основна економска циља, да очува реалну вриједност уложеног капитала (нето имовине) и да максимизира добитак, тј. принос на уложена средства. Истовремено, опстанак и развој домаћих производних или предузећа која, на примјер, пружају производне услуге (попут грађевинских) зависе од бројних економских и неекономских фактора, прије свега од:

- конкурентности и квалитета произведених производа или пружених услуга,
- могућности слободног формирања цијена учинака на тржишту,
- развијености заштитних механизма (на примјер, у погледу сигурности наплате потраживања, евентуалног развоја неких за нас нових облика финансирања потраживања, попут факторинга итд.),
- односа између домаће производње и увоза, односно
- платног и спољнотрговинског биланса земље,
- власничке структуре капитала у конкретном привредном друштву у вези с чим су и
- могућности слободног избора извора финансирања,
- професионалне оспособљености рачуновођа, менаџера итд.

Само адекватна организација управљачког рачуноводства омогућава доношење оптималних пословних одлука од стране менаџмента. Различити модели управљачког рачуноводства и јављају се управо као резултат потребе да се сви елементи система управљања прилагоде потребама и захтјевима менаџера и власника.

За разлику од рачуноводства у реалном (приватном) сектору, укључујући и сектор јавних и квази јавних предузећа, појединих јавних установа и сл., рачуноводство у буџетском дијелу јавног сектора (буџетско, државно рачуноводство) не подразумијева обавезу, нити могућност успостављања релативно издвојеног система управљачког рачуноводства, мада се за контни оквир којег користе буџетски корисници у Републици Српској начелно може рећи да је по својој суштини прије билансни, него функционални. Разлог томе првенствено лежи у чињеници да буџетски корисници нису извјештајни ентитети профитног типа, нити као такви послују по тржишним принципима, иако би њихово пословање, по природи ствари, требало да се одвија у складу са принципима економичности, ефикасности и ефективности (Шњегота, 2016).

Систем буџетског рачуноводства у Републици Српској објективно је много сложенији од система управљачког рачуноводства у реалном сектору, а његова сложеност се, поред осталог, огледа у следећем:

- чињеници да је већина јавних институција и организација (министарства, агенције, дирекције, републичке управне организације, јавне установе и др.) укључена у трезорски систем пословања, на републичком или локалном нивоу, па је читав систем финансијског извјештавања веома сложен, како у хоризонталном, тако и у вертикалном смислу,
- буџетско рачуноводство у Републици Српској почива на примјени Међународних рачуноводствених стандарда за јавни сектор и пуног обрачунског основа буџетског рачуноводства у припреми "класичних" финансијских извјештаја,
- практични разлози, прије свега опрезност у планирању буџетске потрошње, условљавају чињеницу да се буџетски приходи, за разлику од буџетских расхода, за потребе планирања буџета и израде извјештаја о извршењу буџета признају углавном на модификованом готовинском основу, што подразумијева да се јавни приходи (порези, доприноси, таксе, царине и др.) признају само ако су мјерљиви и расположиви, што обично значи њихову директну повезаност са реално оствареним буџетским средствима (готовином),
- од већине буџетских корисника не захтијева се да припремају и презентују финансијске извјештаје опште намјене (биланс стања, биланс успјеха и др.), из простог разлога што немају мандат над свим основним билансним категоријама, без којих није могуће сачинити истините и тачне билансе, поготово не над приходима (који припадају буџету Републике, буџету јединице локалне самоуправе или ванбуџетским фондовима, а само у незнатној мјери појединачним буџетским корисницима којима се одобрава располагање тзв. средствима посебних намјена) и непокретном имовином,

Због свега наведеног финансијски извјештаји опште намјене и консолидовани финансијски извјештаји припремају се само на одговарајућем извјештајном нивоу, што практично значи да прве припремају тек поједини ентитети јавног сектора (нпр., јавне здравствене установе, ванбуџетски фондови и сл.), док се други припремају на ниво Републике Српске и јединица локалне самоуправе.

Очигледно, форма, садржај, начин припреме и презентације интерних финансијских извјештаја примарно зависе од природних карактеристика извјештајног ентитета (припадност приватном или јавном сектору, правна форма, организациона структура, расподела овлашћења и одговорности и др.). Анализирајући важећу законску и професионалну регулативу у Републици Српској може се поуздано закључити да су све битне претпоставке за припрему квалитетних и сврсисходних интерних финансијских извјештаја углавном осигуране. При томе, интензитет утицаја регулатора на форму и садржај тих извјештаја природно је већи у јавном него у приватном сектору.

Међутим, без обзира на начин и интензитет регулисања оквира за припрему и презентацију интерних финансијских извјештаја и упркос чињеници да успјех менаџмента (подједнако и у приватном и у јавном сектору) у процесу одлучивања и систематске контроле пословних и других процеса примарно зависи од количине и квалитета информација расположивих у систему управљачког

(менаџерског) рачуноводства, може се закључити да се у извјештајним ентитетима у Републици Српској информације које природно припадају систему управљачког рачуноводства још увијек недовољно користе у процесу управљања и одлучивања.

## ЗАКЉУЧАК

У условима глобализације економских токова долази до неизбјежног редефинисања традиционалних основа и начела финансијског извјештавања, јер традиционални модел финансијског извјештавања својим дизајном не може у потпуности да одговори на измијењене услове пословања.

Иако доводи до високо стандардизованих правила у рачуноводству и финансијском извјештавању, глобализација ипак не подразумијева потпуну унификацију у процесу евидентирања пословних промјена и извјештавања о њиховим ефектима. Ово се, поред осталог, може закључити и на основу проучавања правила садржаних у међународним рачуноводственим стандардима који обично омогућавају примјену различитих алтернатива за потребе признавања и вредновања елемената финансијских извјештаја, а управама извјештајних ентитета се оставља слобода да одаберу неку од понуђених, за коју сматрају да ће осигурати истините и тачне информације у екстерним финансијским извјештајима.

Информације о пословању извјештајног ентитета, припремљене и презентоване у складу са међународним рачуноводственим стандардима су, по правилу, квалитетне, транспарентне, упоредиве и као такве знатно смањују ризик инвестирања и снижавају трошкове прибављања капитала. Ипак, упркос релативно дугом периоду примјене ових стандарда на простору Републике Српске, може се закључити да је у пословној, професионалној и свеукупној јавности уопште и даље присутна недовољна информисаност о предностима и недостацима састављања финансијских извјештаја опште намјене на основу унификованих правила и принципа.

За разлику од екстерних, припрема интерних финансијских извјештаја заснива се на реалативној слободи менаџмента, посебно у приватном сектору, да те извјештаје креира у складу са својим специфичним информационим потребама, руководећи се настојањем да се осигурају благовремене и тачне информације на основу којих је могуће донијети квалитетне управљачке одлуке.

Развој тржишно оријентисане привреде иде на руку жељеном развоју рачуноводствене професије и квалитета система финансијског извјештавања. Ово се посебно може рећи за систем финансијског извјештавања субјеката од јавног интереса јер они у домаћим привредним и друштвеним околностима и даље представљају окосницу развојним активностима привредних субјеката, али и друштва у цјелини.

## ЛИТЕРАТУРА

1. Закон о буџетском систему Републике Српске. Службени гласник Републике Српске", бр. 121/12, 52/14, 103/15.
2. Закон о рачуноводству и ревизији Републике Српске. Службени гласник Републике Српске, број 94/15,
3. Новићевић, Б. (2009): *Глобализација и финансијско извјештавање*. Савез рачуновођа и ревизора Србије, Београд,
4. Стевановић, Н., Малинић, Д. (2003): *Управљачко рачуноводство*, Економски факултет, Београд,
5. Шњегота, Д. (2010): *Рачуноводствена професија као фактор стабилизације финансијског тржишта и прикључења Европској унији*. 41. Симпозијум Савеза рачуновођа и ревизора Србије, Златибор,
6. Шњегота, Д. (2015): Улога врховних ревизорских институција у успостављању и промовисању концепта одрживог развоја. Десети Симпозијум о корпоративном управљању, Бања Врућица, Теслић,
7. Шњегота, Д. (2016): *Улога рачуноводствене и ревизорске професије у одржавању фискалне стабилности у малим економијама*. Једанаести Симпозијум о корпоративном управљању, Бања Врућица, Теслић,
8. Шњегота, Д., Пољашевић, Ј. (2014): *Финансијско извјештавање и ревизија ентитета у јавном сектору у складу са међународним стандардима*. Први сусрет Катедри за рачуноводство економских факултета земаља регије, Влашић, Економски факултет Свеучилишта у Мостару, Мостар.

## ANALIZA PRIMJENLJIVOSTI RAZLIČITIH METODOLOGIJA ODABIRA DOBAVLJAČA I ODREĐIVANJA KVOTA NABAVE OD ODABRANIH DOBAVLJAČA

### AN ANALYSIS OF APPLICABILITY OF VARIOUS METHODOLOGIES FOR VENDOR SELECTION AND SUPPLY QUOTAS DETERMINATION

Tunjo Perić\*

Ekonomski fakultet – Zagreb, Sveučilište u Zagrebu

#### SAŽETAK

Odabir dobavljača i određivanje kvota nabave od odabranih dobavljača sve više postaje jedna od značajnih kompetitivnih prednosti u poslovanju proizvodnih poduzeća. Razvijene su brojne metodologije čija primjena pomaže donositeljima odluka da odaberu „najbolje“ dobavljače te da odrede koju količinu odnosno vrijednost materijala će nabaviti od svakog odabranog dobavljača. Neke se metodologije mogu smatrati univerzalnim za sve probleme odabira dobavljača, dok su neke razvijene samo za specifične probleme odabira dobavljača. U ovom ćemo radu prezentirati sljedeće tri metodologije koje uključuju različite metode: (1) AHP + Linearno ciljno programiranje, (2) AHP + Fuzzy linearno ciljno programiranje i (3) AHP + nova metoda višekriterijskog programiranja zasnovana na ideji kooperativne teorije igara. Primjenljivost prezentiranih metoda analizirana je na primjeru jednogodišnje nabave brašna za poduzeće koje se bavi proizvodnjom pekarskih proizvoda. Pri analizi navedenih metodologija korišteni su kriteriji efikasnosti sa stajališta donositelja odluke.

**Ključne riječi:** metodologija odabira dobavljača, AHP, fuzzy linearno ciljno programiranje, višekriterijsko programiranje

#### ABSTRACT

Vendor selection and supply quotas determination are increasingly becoming the major competitive advantages in the business of manufacturing companies. Numerous methodologies have been developed with the purpose to help the decision-makers to choose the „best“ vendors and to determine the amount or value of the materials that will be purchased from each of the selected vendors. Some methodologies can be considered as universal for all vendor selection problems, while others are developed to solve specific vendor selection problems. In this paper the following three methodologies that include a variety of methods are presented: (1) AHP + Linear goal programming, (2) AHP + Fuzzy linear goal programming, and (3) AHP + New multi-objective programming method based on the idea of cooperative game theory. The applicability of the presented methodologies is analyzed using the example of a one-year purchase of flour for a company specializing in the production of bakery products. In the analysis of these methodologies, the criteria of efficiency from the perspective of the decision-maker were used.

**Keywords:** vendor selection methodology, AHP, fuzzy linear goal programming, multi objective programming

#### UVOD

Odabir dobavljača je jedan od najvažnijih problema kojim su zaokupljena proizvodna poduzeća, kako bi ostvarujući kompetitivne prednosti ostvarila svoje poslovne ciljeve. Ostvarenje pozitivnih rezultata poslovanja direktno ovisi o kvaliteti sirovina i materijala koje treba nabaviti od dobavljača, njihovoj cijeni kao i o pouzdanosti periodičnih isporuka sirovina i materijala. Budući da su razni dobavljači različito pouzdani u izvršenju periodičnih isporuka te isporučuju sirovine i materijale različite kvalitete i različite cijene, proizvodna poduzeća moraju posebnu pažnju posvetiti odabiru dobavljača i određivanju kvota nabave od odabranih dobavljača (ODOKN). Samo pod tim uvjetima proizvodna poduzeća mogu očekivati normalno odvijanje procesa proizvodnje, proizvodnju gotovih proizvoda visoke kvalitete koji će cijenom biti konkurentni na tržištu.

ODOKN je značajan znanstveni i praktični problem kojim se bave brojni istraživači. Istraživači ulažu veliki napor kako bi pronašli najpovoljniji model za rješavanje ovog problema. Razvijene su brojne metodologije, koje za rješavanje problema ODOKN koriste različite matematičke i statističke metode. Neke predložene metodologije se deklariraju kao univerzalne, dok su neke namijenjene za rješavanje specifičnih problema

---

\* tperic@efzg.hr

ODOKN. Mi ćemo u ovom radu analizirati primjenljivost tri metodologije za ODOKN koje koriste metodu AHP i metode višekriterijskog linearnog programiranja, a to su: (1) AHP + Linearno ciljno programiranje, (2) AHP + Fuzzy linearno ciljno programiranje i (3) AHP + nova metoda višekriterijskog programiranja zasnovana na ideji kooperativne teorije igara (Matejaš & Perić, 2014). Analizu primjenljivosti prezentiranih metodologija vršit ćemo na primjeru ODOKN za jednogodišnji period za poduzeće koje se bavi industrijskom proizvodnjom pekarskih proizvoda.

U brojnim je radovima za rješavanje problema odabira dobavljača korištena AHP metoda u kombinaciji s metodama linearnog i višekriterijskog linearnog programiranja (VLP). Ghodsypour & O'Brien, 1998 upotrebljavaju AHP metodu u kombinaciji s metodom linearnog programiranja (LP). Wang et al., 2004 koriste AHP metodu u kombinaciji s metodom ciljnog programiranja (CP). Kumar et al., 2008 kombiniraju AHP metodu s metodom fuzzy linearnog programiranja dok Kumar et al., 2004 za odabir dobavljača koriste samo metodu fuzzy linearnog ciljnog programiranja. Perić et al., 2013 upotrebljavaju AHP metodu i metodu fuzzy LP za rješavanje problema ODOKN za poduzeće koje se bavi industrijskom proizvodnjom pekarskih proizvoda. U manjem broju radova se kombinira revidirana metoda težinskih koeficijenata i metode VLP (Perić & Fatović, 2015, Perić, 2016).

Postoje određeni problemi odabira dobavljača za čije je rješavanje potrebno koristiti veći broj složenih kriterija, koji imaju hijerarhijsku strukturu. U takvim se slučajevima ovaj problem još više usložnjava. Naime, potrebno je u prvoj etapi najprije složene kriterije s hijerarhijskom strukturom svesti na jednostavnije oblike kriterija da bi se u drugoj etapi za konačni ODOKN mogle upotrijebiti odgovarajuće metode višekriterijskog programiranja. Za rješavanje problema u prvoj fazi najpovoljnijom se pokazala AHP metoda. Međutim, za rješavanje problema u drugoj fazi mogu se primijeniti brojne metode, među kojima su najzastupljenije metode VLP. Međutim, različita je efikasnost tih metoda pri rješavanju problema odabira dobavljača, pri čemu različite metode daju različita rješenja, pri rješavanju problema različita je uloga donositelja odluke te je različito povjerenje donositelja odluke u dobivena rješenja. Analizu efikasnosti predloženih metodologija vršit ćemo prema navedenim kriterijima. Pritom smo kao *glavni cilj* ovog rada postavili *odabir najpovoljnije metodologije* ODOKN za rješavanje problema jednogodišnje nabave brašna za poduzeće koje se bavi proizvodnjom pekarskih proizvoda.

Ostatak rada je organiziran na način da se u drugom poglavlju prezentiraju navedene metodologije odabira dobavljača, gdje se ukratko objašnjavaju metode koje koriste te metodologije. Potom se u trećem poglavlju navedene metodologije primjenjuju na rješavanje konkretnog problema odabira dobavljača te se analizira primjenljivost prezentiranih metodologija na realnom primjeru. U zaključku se daju najznačajniji rezultati provedenog istraživanja. Na kraju je dan popis literature korištene pri pisanju ovog rada.

## **METODOLOGIJE ODABIRA DOBAVLJAČA I ODREĐIVANJA KVOTA NABAVE OD ODABRANIH DOBAVLJAČA**

Metodologije ODOKN, koje ćemo prezentirati u ovom radu, uključuju sljedeće korake:

1. Izbor kriterija za odabir dobavljača,
2. Primjena AHP metode za pojednostavljenje složenih hijerarhijskih kriterija odabira dobavljača,
3. Stvaranje i rješavanje modela VLP za dobivanje marginalnih rješenja i
4. Rješavanje modela VLP za dobivanje preferiranog rješenja.

Ovdje ćemo prezentirati sljedeće tri metodologije odabira dobavljača i određivanja kvota nabave od odabranih dobavljača: (1) AHP + Linearno ciljno programiranje, (2) AHP + Fuzzy linearno ciljno programiranje i (3) AHP + Nova metoda VLP zasnovana na ideji kooperativne teorije igara.

Metodologija (1) primjenjuje AHP metodu za svođenje složenih hijerarhijskih kriterija na jednostavnije kriterije. U drugoj etapi ova metodologija primjenjuje linearno ciljno programiranje za određivanje preferiranog nedominiranog rješenja.

Metodologije (2) i (3) također u prvoj etapi primjenjuju AHP metodu za svođenje složenih kriterija na jednostavnije oblike kriterija. Metodologija (2) u drugoj etapi za određivanje preferiranog rješenja ODOKN primjenjuje fuzzy linearno ciljno programiranje, dok metodologija (3) u tu svrhu primjenjuje Novu metodu

VLP zasnovanu na ideji kooperativne teorije igara. Budući da se predložene metodologije razlikuju po primijenjenim metodama operacijskih istraživanja ovdje ćemo, nakon razmatranja problema izbora kriterija odabira dobavljača, u kratkim crtama opisati ove metode.

### **Izbor kriterija za odabir dobavljača**

Izbor kriterija odabira dobavljača predstavlja prvu etapu kod svih metodologija odabira dobavljača. U literaturi se navode brojni kriteriji odabira dobavljača, a njihov izbor ovisi o svakom posebnom problemu odabira dobavljača (Weber et al, 1991). Najviše su zastupljeni ukupni troškovi nabave u određenom periodu, kvaliteta ponuđenih proizvoda od dobavljača te pouzdanost dobavljača za periodičnu isporuku ugovorenih količina proizvoda. Svaki od tih kriterija predstavlja se kroz određeni broj pod-kriterija, koji se dalje mogu izraziti kroz određeni broj pod-pod-kriterija, itd. Ovo otkriva složenost i hijerarhijsku strukturu kriterija odabira dobavljača, što pak upućuje na primjenu AHP metode pri rješavanju problema odabira dobavljača.

Mi ćemo u ovom radu razmatrati problem odabira dobavljača brašna za jednogodišnji period za poduzeće koje se bavi industrijskom proizvodnjom pekarskih proizvoda. Kao kriterije odabira dobavljača koristit ćemo: 1) ukupne troškove nabave brašna u jednogodišnjem periodu, 2) kvalitetu isporučenog brašna u danom periodu i 3) pouzdanost dobavljača. Kriteriji kvalitete proizvoda i pouzdanosti dobavljaču su složeni i imaju izraženu hijerarhijsku strukturu. Zbog toga ćemo za svođenje složenih kriterija na jednostavnije oblike koristiti AHP metodu. Rezultati dobiveni AHP metodom predstavljat će koeficijente iz funkcija cilja kvalitete isporučenih proizvoda i pouzdanosti dobavljača, neophodnih u drugoj fazi rješavanja problema ODDKN. Ovdje ćemo u kratkim crtama opisati AHP metodu.

### **AHP metoda**

Analitički hijerarhijski proces ili AHP metoda (Saaty, 1980) predstavlja jednu od najpoznatijih i najviše primjenjivanih metoda u rješavanju problema višekriterijskog odlučivanja. Njezino značenje u rješavanju praktičnih (naročito ekonomskih) problema temelji se na tome da je ova metoda vrlo bliska načinu na koji pojedinac intuitivno rješava složene probleme rastavljajući ih na više manje složenih problema, a te manje složene probleme rastavlja na proste te ih potom jednostavno rješava. Ova je metoda posebno popularna i zbog vrlo kvalitetnog računalnog programa Expert Choice koji je jednostavan za korištenje, a dostupan je i u demo verziji.

Složeni se problemi rješavaju ovom metodom tako što se najprije rastave na njihove komponente: cilj, kriterije (pod-kriterije) i alternative. Ti se elementi potom povezuju u model s više razina, pri čemu je na vrhu cilj, a na prvoj nižoj razini su glavni kriteriji. U nekim slučajevima ti se kriteriji mogu rastaviti na pod-kriterije. Na najnižoj razini nalaze se alternative. Drugi važan dio AHP metode je matematički model za računanje težina kriterija, pod-kriterija i alternativa na istoj razini hijerarhijske strukture. Primjenu ove metode odvija se u sljedeća četiri koraka:

1. Formira se hijerarhijski model problema odlučivanja s ciljem na vrhu, kriterijima i pod-kriterijima na nižim razinama, te alternativama na najnižoj razini modela.
2. U svakom čvoru hijerarhijske strukture pomoću Saatyve skale u parovima se međusobno uspoređuju elementi tog čvora koji se nalaze neposredno ispod njega i izračunaju se njihove lokalne težine. Pritom se kriteriji međusobno uspoređuju u parovima u odnosu na to koliko puta je jedan od njih važniji od drugog za mjerenje postizanja cilja. Alternative se međusobno uspoređuju u parovima po svakom od kriterija procjenjujući u kojoj mjeri se po tom kriteriju jednoj od njih daje prednost u odnosu na drugu.
3. Iz procjena relativnih važnosti elemenata odgovarajuće razine hijerarhijske strukture problema izračunaju se lokalne težine kriterija i pod-kriterija, a na posljednjoj razini prioriteta alternativa. Ukupni prioriteta alternativa izračunaju se tako da se njihovi lokalni prioriteta ponderiraju s težinama svih čvorova kojima pripadaju gledajući od najniže razine u hijerarhijskom modelu prema najvišoj i zatim zbroje.

### **Višekriterijsko linearno programiranje**

Pomoću modela VLP predstavlja se problem odlučivanja u kojem je potrebno naći preferirano rješenje (skup alternativa) na skupu dopustivih rješenja formiranom pomoću linearnih ograničenja, a u slučaju postojanja



više konfliktnih funkcija cilja. Problem višekriterijskog linearnog programiranja u matematičkom obliku izgleda kao

$$\max_{\mathbf{x} \in S} \{z_1 = \mathbf{c}_1 \mathbf{x}, z_2 = \mathbf{c}_2 \mathbf{x}, \dots, z_K = \mathbf{c}_K \mathbf{x}\} \quad (1)$$

gdje je  $S = \{(x_1, x_2, \dots, x_n) : A\mathbf{x} * \mathbf{b}, \mathbf{x} \geq \mathbf{o}\}$ ,  $\mathbf{c}_1, \mathbf{c}_2, \dots, \mathbf{c}_K$  su  $n$ -komponentni vektori koeficijenta funkcije cilja  $z_k$ ,  $k=1, 2, \dots, K$ ,  $A$  je matrica koeficijenata sustava ograničenja formata  $(m, n)$ ,  $\mathbf{x}$  je  $n$ -komponentni vektor nepoznanica,  $\mathbf{b}$  je  $m$ -komponentni vektor slobodnih članova (desna strana ograničenja),  $\mathbf{o}$  je  $m$ -komponentni nul-vektor, dok je  $*$  zajednička oznaka za ograničenja oblika  $\leq, =$  ili  $\geq$ .

Pri rješavanju modela (1) ključnu ulogu igra donositelj odluke. Za rješavanje modela višekriterijskog linearnog programiranja razvijene su brojne metode, koje nisu jednako efikasne sa stajališta donositelja odluke i analitičara koji priprema i rješava model višekriterijskog linearnog programiranja. Ovdje ćemo predstaviti metodu Linearnog ciljnog programiranja, metodu Fuzzy linearnog ciljnog programiranja i Novu metodu višekriterijskog linearnog programiranja zasnovanu na ideji kooperativnih igara.

### Linearno ciljno programiranje

Linearno ciljno programiranje je jedna od najviše korištenih metoda u rješavanju problema VLP. Matematička formulacija modela linearnog ciljnog programiranja može se napisati u obliku (Mohamed, 1997):

$$\min_{(\mathbf{x}, \mathbf{d}^-, \mathbf{d}^+) \in S} g(d_k^-, d_k^+), \quad k = 1, 2, \dots, K \quad (2)$$

gdje je

$S = \{(\mathbf{x}, \mathbf{d}^-, \mathbf{d}^+) : z_k + d_k^- - d_k^+ = \bar{z}_k, k=1, 2, \dots, K, A\mathbf{x} * \mathbf{b}, \mathbf{x}, \mathbf{d} \geq \mathbf{o}, d_k^- \cdot d_k^+ = 0\}$ ,  $A$  je matrica koeficijenata sustava ograničenja formata  $(m, n)$ ,  $\mathbf{x}$  je vektor nepoznanica,  $\mathbf{d}^-, \mathbf{d}^+$  su  $k$ -komponentni vektori negativnih i pozitivnih devijacijskih varijabli,  $\bar{z}_k$  je aspiracijska vrijednost  $k$ -te funkcije cilja određena od donositelja odluke ili je jednaka njenoj maksimalnoj vrijednosti na danom skupu dopustivih rješenja,  $\mathbf{b}$  je  $m$ -komponentni vektor slobodnih članova (desna strana ograničenja),  $\mathbf{o}$  je  $m$ -komponentni nul-vektor, dok je  $*$  zajednička oznaka za ograničenja oblika  $\leq, =$  ili  $\geq$ .

U ovisnosti o funkciji  $g(d_k^-, d_k^+)$  razlikujemo više modela linearnog ciljnog programiranja. Mi ćemo ovdje za rješavanje modela linearnog ciljnog programiranja koristiti funkciju  $\sum_{k=1}^K (d_k^- + d_k^+)$ .

### Fuzzy linearno ciljno programiranje

Ako u modelu višekriterijskog linearnog programiranja postoji neprecizno određena aspiracijska razina za svaku funkciju cilja, onda se te 'fuzzy' funkcije cilja izražavaju kao 'fuzzy' (nejasno određeni) ciljevi. Neka  $g_k$  bude aspiracijska razina  $k$ -te funkcije  $z_k(\mathbf{x})$ . Onda su 'fuzzy' ciljevi izraženi kao:

(1)  $z_k(\mathbf{x}) > \approx g_k$  (za maksimiziranje  $z_k(\mathbf{x})$ );

(2)  $z_k(\mathbf{x}) < \approx g_k$  (za minimiziranje  $z_k(\mathbf{x})$ ),

gdje  $> \approx$  i  $< \approx$  indiciraju nejasno ('fuzzy') definirane aspiracijske razine.

Fuzzy linearno programiranje može se prezentirati kao:

Naći  $\mathbf{x}$  tako da su zadovoljeni  $z_k(\mathbf{x}) > \approx g_k, k = 1, 2, \dots, k_1$  i  $z_k(\mathbf{x}) < \approx g_k, k = k_1 + 1, k_1 + 2, \dots, K$  na skupu  $S$ , gdje je  $S = \{(x_1, x_2, \dots, x_n) : A\mathbf{x} * \mathbf{b}, \mathbf{x} \geq \mathbf{o}\}$ .

Sada se 'fuzzy' ciljevi karakteriziraju pomoću njihovih 'membership' funkcija. 'Membership' funkcije  $\mu_k$  za  $k$ -ti 'fuzzy' cilj  $z_k(\mathbf{x}) > \approx g_k$  može se definirati kao:

$$\mu_k(z_k(\mathbf{x})) = \begin{cases} 1 & \text{ako je } z_k(\mathbf{x}) \geq g_k \\ \frac{z_k(\mathbf{x}) - l_k}{g_k - l_k} & \text{ako je } l_k \leq z_k(\mathbf{x}) \leq g_k \\ 0 & \text{ako je } z_k(\mathbf{x}) \leq l_k, \end{cases} \quad (3)$$

gdje je  $l_k$  donja granica, a  $g_k$  donja granica za  $k$ -ti 'fuzzy' cilj.

Ta se 'membership' funkcija  $\mu_k$  za  $k$ -ti 'fuzzy' cilj  $z_k(\mathbf{x}) < \approx g_k$  može izraziti kao:

$$\mu_k(z_k(\mathbf{x})) = \begin{cases} 1 & \text{ako je } z_k(\mathbf{x}) \leq g_k \\ \frac{u_k - z_k(\mathbf{x})}{u_k - g_k} & \text{ako je } g_k \leq z_k(\mathbf{x}) \leq u_k \\ 0 & \text{ako je } z_k(\mathbf{x}) \geq u_k, \end{cases} \quad (4)$$

gdje je  $u_k$  gornja granica tolerancije, a  $g_k$  donja granica za  $k$ -ti cilj.

Na temelju izračunanih 'membership' funkcija, model višekriterijskog linearnog programiranja transformiramo u sljedeći problem linearnog programiranja (Pal et al., 2003):

$$\min_{(\mathbf{x}, \mathbf{d}^-, \mathbf{d}^+) \in S_1} g(\mathbf{d}^-, \mathbf{d}^+), \quad (5)$$

gdje je  $S_1 = \{(\mathbf{x}, \mathbf{d}^-, \mathbf{d}^+) : \mu_k(z_k(\mathbf{x})) + d_k^- - d_k^+ = 1, k = 1, 2, \dots, K, A\mathbf{x} \leq \mathbf{b}, \mathbf{x} \geq \mathbf{o}\}$ ,

gdje funkcija  $g(\mathbf{d}^-, \mathbf{d}^+)$  može imati različite oblike. Mi ćemo ovdje za  $g(\mathbf{d}^-, \mathbf{d}^+)$  koristiti funkciju

$$\sum_{k=1}^K (d_k^- + d_k^+), \quad k = 1, 2, \dots, K.$$

### Nova metoda višekriterijskog linearnog programiranja zasnovana na kooperativnoj teoriji igara

Ako više donositelja odluka (*igrača*) maksimizira svoje ciljeve u isto vrijeme uz ista ograničenja (tj. na istom skupu), njihove će aspiracije biti u različitim optimalnim točkama. Ako je međutim potrebno odrediti samo jednu točku u kojoj će svi donositelji odluke prihvatiti jedno rješenje, a pri tome niti jedan od donositelja odluke neće ostvariti svoj cilj u njegovoj optimalnoj točki, tada imamo problem višekriterijskog programiranja koji se u praksi pojavljuje dosta često. Možemo ga formulirati u obliku

$$\max_{\mathbf{x} \in S} \{z_1(\mathbf{x}), z_2(\mathbf{x}), \dots, z_K(\mathbf{x})\}, \quad (6)$$

gdje je  $z_k(\mathbf{x})$ ,  $\mathbf{x} \in \mathbf{R}^n$ ,  $k = 1, 2, \dots, K$  dana funkcija cilja za igrača  $k$  ( $P_k$ ), dok je  $S \subset \mathbf{R}^n$  zadani skup. Ako su funkcije cilja linearne a skup je konveksni poliedar (što znači da je definiran kao presjek linearnih ograničenja) tada govorimo o problemu višekriterijskog linearnog programiranja. U radu Matejaš & Perić, 2014 prezentirana je nova efikasna metoda (MP-metoda) za rješavanje problema višekriterijskog linearnog programiranja. Ukratko ćemo objasniti navedenu metodu.

Prirodno je da svaki igrač  $P_k$  ima svoju aspiraciju (razinu)  $d_k$  koju želi ostvariti ( $z_k(\mathbf{x}) \geq d_k$ ). MP-metoda uvažava ove aspiracije u okvirima danih mogućnosti zadanih skupom  $S$ . U tu svrhu definira se *poželjni skup*  $D$ ,

$$D = \{\mathbf{x} \in \mathbf{R}^n : \mathbf{x} \geq \mathbf{o}, z_k(\mathbf{x}) \geq d_k, k = 1, 2, \dots, K\}.$$

U svakoj točki skupa  $D$  svi igrači realiziraju u potpunosti svoje aspiracije. Međutim, oni su svjesni da, zbog danih ograničenja, potpuna realizacija u pravilu nije moguća. Zbog toga se definira *projicirani poželjni skup*  $D_\lambda$ ,

$$D_\lambda = \{\mathbf{x} \in \mathbf{R}^n : \mathbf{x} \geq \mathbf{o}, z_k(\mathbf{x}) \geq \lambda d_k, k = 1, 2, \dots, K\}, \quad \lambda \geq 0.$$

Sada se MP-metoda može jednostavno formulirati. Tražimo najveći  $\lambda$  za koji je  $D_\lambda \cap S \neq \emptyset$  (geometrijski oblik) odnosno

$$\max_{(\mathbf{x}, \lambda) \in G} \lambda, \quad (7)$$

gdje je  $G = \{(\mathbf{x}, \lambda) \in \mathbf{R}^{n+1} : \mathbf{x} \in S, \lambda \geq 0, z_k(\mathbf{x}) \geq \lambda d_k, k = 1, 2, \dots, K\}$  (analitički oblik). Vidimo da je to standardni problem linearnog programiranja. Optimalno rješenje  $\lambda^*$  pokazuje u kojoj najmanjoj mjeri svi igrači mogu realizirati svoje aspiracije. Ako je  $\mathbf{x}^*$  optimalna točka tada pokazatelj (*indikator*)

$$\lambda_k = \frac{z_k(\mathbf{x}^*)}{d_k}, \quad k = 1, 2, \dots, K$$

pokazuje u kojoj mjeri igrač  $P_k$  može realizirati svoju aspiraciju. Igrači za koje je  $\lambda_k = \lambda^*$  imaju minimalnu realizaciju (jednaku optimalnoj) i njihova pripadna ograničenja su aktivna,  $z_k(\mathbf{x}^*) = \lambda^* d_k$ . Za  $\lambda_k > \lambda^*$  realizacija je bolja od optimalne a ograničenja su pasivna,  $z_k(\mathbf{x}^*) > \lambda^* d_k$ . Dakle, indikatori pokazuju u kojoj

mjeri su postavljene aspiracije realne u okvirima danih mogućnosti pa mogu poslužiti za poboljšavanje rješenja ako ono nije zadovoljavajuće. Naime, promjena aspiracije u pasivnom ograničenju sve do  $d'_k \leq (\lambda_k / \lambda^*) \cdot d_k$  neće utjecati na optimalno rješenje dok će svaka promjena aspiracije u aktivnom ograničenju odmah promijeniti rješenje. To znači da su aspiracije igrača sa aktivnim ograničenjima postavljene previsoko u odnosu na preostale igrače što njima onemogućuje bolju realizaciju. Optimalno rješenje  $\lambda^*$  se može poboljšati (povećati) smanjivanjem aspiracija u aktivnim ograničenjima. Time problem (7) predstavlja jedan korak (iteraciju) MP-metode namijenjene rješavanju polaznog problema (6). Ako su igrači zadovoljni dobivenim rješenjem, problem je riješen. Ako nisu tada trebaju redefinirati svoje aspiracije i provesti sljedeći korak metode. Indikatori  $\lambda_k$  pomažu igračima ispravno redefinirati aspiracije a što će osigurati željeno poboljšanje. Vidimo da je MP-metoda iterativna te da je utemeljena na principima teorije igara (kooperacija među igračima). Ona uključuje osnovni korak koji se može ponavljati. U svakom trenutku igrači razumiju razlog zašto je dobiveno takvo rješenje te što treba napraviti da bi se ono poboljšalo u željenom smjeru. U konačnici, igrači mogu prilagođavati svoje aspiracije sve dok se ne postigne svima zadovoljavajuće rješenje ili dok se ne otkrije da takvo rješenje ne postoji.

## PRIMJENA METODOLOGIJA ODABIRA DOBAVLJAČA NA PROBLEM NABAVE BRAŠNA

Odabir dobavljača i određivanje kvota nabave od odabranih dobavljača je višekriterijski problem. Literatura nudi veliki broj kriterija koji se mogu koristiti u rješavanju ovog problema. Koje će kriterije odabrati donositelj odluke ovisi o vrsti problema koji se rješava. U ovom radu se razmatraju kriteriji koje mogu koristiti proizvođači pekarskih proizvoda za odabir dobavljača brašna. Više o tome vidjeti u radu (Perić et al., 2013).

### Podaci za odabir dobavljača i određivanje kvota nabave

Sljedeći tekst prezentira primjer odabira dobavljača za poduzeća koje se bavi proizvodnjom pekarskih proizvoda. Treba napomenuti da se nabava brašna obično ugovara na period od jedne godine, od žetve do žetve. Nakon žetve proizvođači brašna imaju informaciju o raspoloživoj kvaliteti pšenice, cijeni i kvaliteti što im omogućava da odrede cijenu, kvalitetu i količinu brašna koju mogu isporučiti u narednom jednogodišnjem periodu. Za potrebe ovog rada podaci su preuzeti iz rada (Perić, 2016).

U jednogodišnjem period pekarsko poduzeće planira potrošiti 6000 tona pšeničnog brašna tip 550. Poduzeće je kontaktiralo 6 potencijalnih dobavljača i definiralo gornju granicu isporuke brašna od jednog dobavljača na iznos od 4000 tona. Menadžment poduzeća je odlučio potpisati ugovor o isporuci brašna s najmanje dva ponuđača te da broj dobavljača se smije biti veći od 4. Ponuđene cijene brašna i transportni troškovi (kriterij C1) prikazani su u tablici 1. Potencijalni dobavljači su dužni priložiti analitičke pokazatelje koji odražavaju kvalitetu brašna, koju će isporučivati tijekom naredne godine (kriterij C2) Dobavljači također trebaju priložiti pokazatelje njihove pouzdanosti u odgovarajućoj formi (kriterij C3). U tablicama 2 i 3 prikazani su pokazatelji kvalitete brašna i pouzdanosti dobavljača. Težine koje izražavaju relativnu važnost kriterija i pod-kriterija dane su u zagrada, a određene su od donositelja odluke, pri čemu je suma težina jednaka 1.

**Tablica 1: Troškovi nabave pšeničnog brašna tip 550**

| Dobavljač | Nabavna cijena<br>u eurima/toni (B1) | Transportni troškovi<br>u eurima/toni (B2) | Ukupni troškovi<br>nabave u eurima/toni |
|-----------|--------------------------------------|--------------------------------------------|-----------------------------------------|
| 1         | 240                                  | 20                                         | 260                                     |
| 2         | 215                                  | 25                                         | 240                                     |
| 3         | 230                                  | 20                                         | 250                                     |
| 4         | 275                                  | 15                                         | 290                                     |
| 5         | 200                                  | 10                                         | 210                                     |
| 6         | 260                                  | 35                                         | 295                                     |

Izvor: Ponude dobavljača

**Tablica 2: Pokazatelji kvalitete brašna tip 550**

| Pokazatelji kvalitete                  | Težine kriterija | Dobavljači |       |      |       |       |       |
|----------------------------------------|------------------|------------|-------|------|-------|-------|-------|
|                                        |                  | 1          | 2     | 3    | 4     | 5     | 6     |
| <b>Opće karakteristike brašna (A1)</b> | <b>(0.20)</b>    |            |       |      |       |       |       |
| Vlaga u % (B3)                         | min (0.30)       | 14.2       | 14.56 | 13.6 | 14.1  | 13.09 | 14.85 |
| Pepeo u % (B4)                         | min (0.20)       | 0.56       | 0.55  | 0.59 | 0.51  | 0.54  | 0.48  |
| Razina kiselosti u ml/100 grama (B5)   | min (0.10)       | 1.8        | 1.8   | 1.6  | 1.8   | 1.5   | 1.5   |
| Vlažni gluten u % (B6)                 | max (0.40)       | 26.5       | 26.8  | 29.4 | 24.6  | 24.7  | 28.7  |
| <b>Farinograf (A2)</b>                 | <b>(0.30)</b>    |            |       |      |       |       |       |
| Upijanje vode u % (B7)                 | max (0.40)       | 60.2       | 56.3  | 57   | 56    | 57.8  | 55.8  |
| Stupanj omekšanja u FJ (B8)            | min (0.60)       | 55         | 30    | 33   | 40    | 80    | 50    |
| <b>Ekstenzograf (A3)</b>               | <b>(0.30)</b>    |            |       |      |       |       |       |
| Energija u cm <sup>2</sup> (B9)        | max (0.40)       | 110        | 102.1 | 128  | 104.3 | 98    | 133   |
| Elasticitet u mm (B10)                 | max<190(0.30)    | 163        | 146   | 167  | 161   | 175   | 165   |
| Otpor (B11)                            | min (0.30)       | 380        | 400   | 605  | 390   | 330   | 395   |
| <b>Amilograf (A4)</b>                  | <b>(0.20)</b>    |            |       |      |       |       |       |
| Maksimalni viskozitet u BU (B12)       | max (1.00)       | 1110       | 1015  | 1255 | 1610  | 1126  | 1460  |

Izvor: Analize dobavljača

**Tablica 3: Indikatori pouzdanosti dobavljača**

| Indikatori pouzdanosti                                                 | Kriterij      | Dobavljač |      |      |       |      |      |
|------------------------------------------------------------------------|---------------|-----------|------|------|-------|------|------|
|                                                                        |               | 1         | 2    | 3    | 4     | 5    | 6    |
| <b>Financijska stabilnost, zaduženost i likvidnost (A5)</b>            | <b>(0.60)</b> |           |      |      |       |      |      |
| Pokriće fiksne imovine i zaliha kapitalom i dugoročnim izvorima, (B13) | max (0.20)    | 1.15      | 0.90 | 0.85 | 0.80  | 0.99 | 1.18 |
| Udio kapitala u izvorima sredstava u %, (B14)                          | max (0.10)    | 51.46     | 20.7 | 41.0 | 55.77 | 40.2 | 37.6 |
| Faktor zaduženosti, broj godina (B15)                                  | Min (0.10)    | 8         | 20   | 15   | 16    | 12   | 15   |
| Koeficijent obrtaja ukupne imovine (B16)                               | max (0.10)    | 0.68      | 0.50 | 0.55 | 0.40  | 0.45 | 0.60 |
| Opći koeficijent likvidnosti (B17)                                     | max (0.30)    | 7.25      | 1.2  | 1.15 | 0.85  | 3.13 | 1.70 |
| Kratkoročna potraživanja, broj dana (B18)                              | min (0.20)    | 95        | 111  | 92   | 69    | 80   | 87   |
| <b>Pokazatelji uspješnosti (A6)</b>                                    | <b>(0.40)</b> |           |      |      |       |      |      |
| Omjer ukupnog prihoda i ukupnih rashoda (B19)                          | max (0.20)    | 1.07      | 1.04 | 1.03 | 1.01  | 1.02 | 1.05 |
| Udio profita u ukupnom prihodu, u % (B20)                              | max (0.30)    | 3.95      | 1.55 | 2.34 | 1.12  | 2.10 | 1.80 |
| Udio profita u imovini, u % (B21)                                      | max (0.20)    | 3.28      | 0.99 | 1.45 | 1.05  | 1.30 | 1.05 |
| Profit po zaposlenom, u eurima (B22)                                   | max (0.30)    | 7405      | 2560 | 1383 | 1705  | 2260 | 4206 |

Izvor: Financijska agencija RH

## Primjena AHP metode

Razmatrajući podatke iz tablica 1,2 i 3 formira se hijerarhijska struktura ciljeva i kriterija za odabir dobavljača. Hijerarhijska struktura iz našeg primjera sadrži 5 razina. Razina 1 predstavlja opću efikasnost dobavljača, razina 2 predstavlja kriterije za odabir dobavljača (troškovi, kvaliteta i pouzdanost), razina 3 predstavlja pod-kriterije kriterija iz razine 2, razina 4 predstavlja pod-kriterije pod-kriterija iz razine 3, a razina 5 predstavlja raspoložive alternative (dobavljače).

Kriteriji kvalitete i pouzdanosti imaju hijerarhijsku strukturu. Kriterij kvalitete sadrži 4 pod-kriterija i 10 pod-pod-kriterija, dok kriterij pouzdanosti sadrži 2 pod-kriterija i 8 pod-pod-kriterija. Iz složenih hijerarhijskih kriterija kvalitete i pouzdanosti mi ćemo primjenom AHP metode dobiti dva jednostavna kriterija u kojima će biti sadržane sve njihove značajne informacije. Prvo su kriteriji i pod-kriteriji uspoređivani u parovima na njihovoj razini, odvojeno za oba složena i hijerarhijska kriterija. Zatim su provedene usporedbe u parovima od razine 2 do razine 5, također odvojeno za oba složena kriterija. Na razini 5 alternative (dobavljači) su uspoređivane u parovima prema svim pod-kriterijima. Premda su vrijednosti odgovarajućih kriterija izražene kvantitativno, odgovarajući omjeri tih vrijednosti nisu korišteni kao omjeri prioriteta. Naime, ocjena preferencije prema jednom dobavljaču u usporedbi prema nekom

drugom dobavljaču ne ovisi samo o kvantitativnim vrijednostima već i o stavovima donositelja odluke i njegovom znanju o tom dobavljaču. Zbog toga je u tim slučajevima opravdano primijeniti Saatyjevu skalu čak i kod kvantitativnih kriterija. Dobiveni rezultati predstavljaju težine (prioritete) dobavljača prema kriterijima kvalitete odnosno pouzdanosti. Te će težine predstavljati koeficijente funkcija cilja kvalitete i pouzdanosti. Sve potrebne usporedbe je obavio donositelj odluke. Izračunane težine dobavljača prema kriterijima kvalitete i pouzdanosti prikazane su u tablici 4.

**Tablica 4. Težinski koeficijenti kriterija kvalitete i pouzdanosti**

| Dobavljač | Težine kriterija |                 |
|-----------|------------------|-----------------|
|           | Kvaliteta (C1)   | Pouzdanost (C2) |
| 1         | 0.131            | 0.365           |
| 2         | 0.160            | 0.074           |
| 3         | 0.231            | 0.093           |
| 4         | 0.421            | 0.116           |
| 5         | 0.139            | 0.181           |
| 6         | 0.197            | 0.170           |

Izvor: Izračun autora primjenom Microsoft Excel Solvera

### Model višekriterijskog linearnog programiranja

Uzimajući u obzir podatke o troškovima nabave brašna iz tablice 1, težinske koeficijente za funkcije kvalitete i pouzdanosti (dobivene AHP metodom), ukupnu potražnju brašna u danom periodu, ograničenu količinu nabave od jednog dobavljača te gornju i donju granicu ograničenje broja dobavljača, formiran je sljedeći model višekriterijskog linearnog programiranja:

$$\max_{\mathbf{x} \in S} \{z_1(\mathbf{x}), z_2(\mathbf{x}), z_3(\mathbf{x})\} \quad (8)$$

gdje je

$$z_1(\mathbf{x}) = -260x_1 - 240x_2 - 250x_3 - 290x_4 - 210x_5 - 295x_6,$$

$$z_2(\mathbf{x}) = 0.131x_1 + 0.160x_2 + 0.231x_3 + 0.142x_4 + 0.139x_5 + 0.197x_6,$$

$$z_3(\mathbf{x}) = 0.365x_1 + 0.074x_2 + 0.093x_3 + 0.116x_4 + 0.181x_5 + 0.170x_6,$$

i

$$S = \left\{ (\mathbf{x}, \mathbf{y}) : \sum_{j=1}^6 x_j = 6000, x_j \leq 4000, x_j \leq M \cdot y_j, -x_j + M \cdot y_j \leq M - x_j^{\min}, 2 \leq \sum_{j=1}^6 y_j \leq 4, x_j \geq 0, \right. \\ \left. y_j \in \{0, 1\}, j = 1, 2, \dots, 6 \right\}$$

$y_j$  su umjetne binarne varijable koje nam kazuju je li izabran  $j$ -ti dobavljač. Te su varijable povezane s varijablama  $x_j$  na takav način da ako rješenje sadrži varijablu  $x_j$ , onda varijabla  $y_j$  mora biti jednaka 1, a ako u rješenju problema varijabla  $x_j$  ima vrijednost 0, onda i  $y_j$  mora biti 0, i obrnuto.  $M$  je jako veliki broj, a  $x_j^{\min}$  ( $j = 1, 2, \dots, 6$ ) je minimalna vrijednost koju varijabla  $x_j$  može postići ako varijabla  $y_j$  ima vrijednost 1.

Model (8) je najprije riješen primjenom metode linearnog programiranja koristeći Microsoft Excel Solver odvojeno optimizirajući svaku od 3 funkcije cilja na danom skupu ograničenja. Rezultati su prikazani u tablici 5:

**Tablica 5: Optimalne vrijednosti funkcija cilja**

| Rješenje               | $f_1(\mathbf{x})$ | $f_2(\mathbf{x})$ | $f_3(\mathbf{x})$ |
|------------------------|-------------------|-------------------|-------------------|
| $\max f_1(\mathbf{x})$ | -1320000          | 876               | 872               |
| $\max f_2(\mathbf{x})$ | -1590000          | 1318              | 712               |
| $\max f_3(\mathbf{x})$ | -1460000          | 802               | 1822              |

Izvor: Izračun autora primjenom Microsoft Excel Solvera

Tablica 5 nam kazuje da se vrijednosti funkcija cilja značajno razlikuju kada se odvojeno maksimiziraju na danom skupu ograničenja. Tako funkcija  $f_1(\mathbf{x})$  uzima vrijednosti između -1590000 i -1320000, funkcija  $f_2(\mathbf{x})$  između 802 i 1318, a funkcija  $f_3(\mathbf{x})$  između 712 i 1822. Prema tome, donositelj odluke ima tri konfliktna cilja pa treba odrediti i odabrati jedno preferirano nedominirano rješenje vodeći računa o zadovoljenju svih ciljeva.

Ovdje ćemo prikazati postupak rješavanja primjenom sljedećih metoda: a) linearno ciljno programiranje, b) fuzzy linearno ciljno programiranje i c) MP metoda za rješavanje modela VLP.

#### a) Rješavanje modela metodom linearnog ciljnog programiranja

Primjenom linearnog ciljnog programiranja riješili smo sljedeći model:

$$\min_{(\mathbf{x}, \mathbf{d}^-, \mathbf{d}^+) \in S_1} (d_1^+ + d_2^- + d_3^-) \quad (9)$$

gdje je

$$S_1 = \left\{ (\mathbf{x}, \mathbf{y}, \mathbf{d}^-, \mathbf{d}^+) : z_1(\mathbf{x}) - d_1^+ = 1320000, z_2(\mathbf{x}) + d_2^- = 1318, z_3(\mathbf{x}) + d_3^- = 1822, \sum_{j=1}^6 x_j = 6000, x_j \leq 4000, \right. \\ \left. x_j \leq M \cdot y_j, -x_j + M \cdot y_j \leq M - x_j^{\min}, 2 \leq \sum_{j=1}^6 y_j \leq 4, x_j \geq 0, y_j \in \{0,1\}, j = 1,2,\dots,6 \right\}.$$

Dobiveno je sljedeće rješenje:

**Tablica 6. Rješenje metodom linearnog ciljnog programiranja**

| Rješenje | Vrijednosti varijabli                               | $z_1$   | $z_2$ | $z_3$ |
|----------|-----------------------------------------------------|---------|-------|-------|
| I        | $x_1 = 4000, x_5 = 2000, x_2 = x_3 = x_4 = x_6 = 0$ | 1460000 | 802   | 1822  |

Izvor: Izračun autora primjenom Microsoft Excel Solvera

Donositelj odluke bi trebao prihvatiti dobiveno rješenje kao preferirano.

#### b) Rješavanje modela primjenom fuzzy linearnog ciljnog programiranja

Da bismo primijenili ovu metodu potrebno je primjenom relacija (3) i (4) prvo izračunati membership funkcije  $\mu_1(z_1(\mathbf{x}))$ ,  $\mu_2(z_2(\mathbf{x}))$  i  $\mu_3(z_3(\mathbf{x}))$ :

$$\mu_1(z_1(\mathbf{x})) = 5.889 - 0.000963x_1 - 0.000889x_2 - 0.000926x_3 - 0.0010741x_4 - 0.00077778x_5 - 0.001093x_6$$

$$\mu_2(z_2(\mathbf{x})) = 0.000254x_1 + 0.00031x_2 + 0.000448x_3 + 0.00027519x_4 + 0.00026938x_5 + 0.000382x_6 - 1.554$$

$$\mu_3(z_3(\mathbf{x})) = 0.000329x_1 + 0.000067x_2 + 0.000084x_3 + 0.00001045x_4 + 0.00016306x_5 + 0.000153x_6 - 0.64$$

Nakon toga rješava se sljedeći model linearnog programiranja:

$$\min_{(\mathbf{x}, \mathbf{d}^-) \in S_2} (d_1^- + d_2^- + d_3^-), \quad (10)$$

gdje je

$$S_2 = \left\{ (\mathbf{x}, \mathbf{y}, \mathbf{d}^-) : \mu_1(\mathbf{x}) + d_1^- = 1, \mu_2(\mathbf{x}) + d_2^- = 1, \mu_3(\mathbf{x}) + d_3^- = 1, \sum_{j=1}^6 x_j = 6000, x_j \leq 4000, x_j \leq M \cdot y_j, \right. \\ \left. -x_j + M \cdot y_j \leq M - x_j^{\min}, 2 \leq \sum_{j=1}^6 y_j \leq 4, x_j \geq 0, y_j \in \{0,1\}, j = 1,2,\dots,6 \right\}.$$

Dobiveno je sljedeće rješenje, koje je ponuđeno donositelju odluke:

**Tablica 7. Rješenje primjenom metode fuzzy linearnog ciljnog programiranja**

| Rješenje | Vrijednosti varijabli                               | $z_1$   | $z_2$ | $z_3$ |
|----------|-----------------------------------------------------|---------|-------|-------|
| I        | $x_1 = 2000, x_5 = 4000, x_2 = x_3 = x_4 = x_6 = 0$ | 1360000 | 818   | 1454  |

Izvor: Izračun autora primjenom Microsoft Excel Solvera

#### c) Rješenje problema primjenom MP metode

Nakon informiranja donositelja odluke o najvećim i najmanjim vrijednostima funkcija cilja, donositelj odluke određuje početne aspiracijske razine za funkcije cilja. U prvoj etapi donositelj odluke je odredio sljedeće prihvatljive vrijednosti za funkcije cilja:  $z_1 = -1320000$ ,  $z_2 = 1300$ ,  $z_3 = 1600$ . Normalno je da donositelj odluke želi postići maksimalnu vrijednost za sve funkcije cilja. Međutim, donositelj odluke zna da će teško u prvom koraku ostvariti početnu aspiracijsku razinu funkcija cilja. Konačna prihvatljiva razina funkcija cilja trebala bi se ostvariti nakon nekoliko koraka primjene ove metode, što zahtijeva aktivno sudjelovanje donositelja odluke u procesu rješavanja problema.

U drugoj etapi prvog koraka primjene metode rješava se sljedeći model linearnog programiranja:

$$\max_{(\mathbf{x}, \lambda) \in G} \lambda \quad (11)$$

gdje je

$$\mathbf{G} = \left\{ (\mathbf{x}, \mathbf{y}, \lambda) : \sum_{j=1}^6 x_j = 6000, x_j \leq 4000, x_j \leq M \cdot y_j, -x_j + M \cdot y_j \leq M - x_j^{\min}, 2 \leq \sum_{j=1}^6 y_j \leq 4, \right. \\ \left. z_1 \geq 1150\lambda, z_2 \geq 1300\lambda, z_3 \geq 1600\lambda, x_j \geq 0, y_j \in \{0,1\}, j = 1,2,\dots,6 \right\}$$

Dobiveno je sljedeće rješenje:

**Tablica 8: Rješenje nakon etape 2 koraka 1**

| Rješenje | Vrijednost varijable                                                            | $z_1$    | $z_2$  | $z_3$  | $\lambda_1$ | $\lambda_2$ | $\lambda_3$ |
|----------|---------------------------------------------------------------------------------|----------|--------|--------|-------------|-------------|-------------|
| I        | $x_1 = 2905.37, x_3 = 3094.63, \lambda = 0.84,$<br>$x_2 = x_4 = x_5 = x_6 = 0,$ | -1529054 | 985.38 | 1120.2 | 0.87        | 0.84        | 0.84        |

Izvor: Izračun autora upotrebom Microsoft Excel Solvera

*Napomena:* Indikatore  $\lambda_k$  ( $k = 1, 2, 3$ ) izračunali smo korištenjem relacije (4).

Donositelj odluke nije bio zadovoljan s dobivenim rješenjem.

Udrugom koraku metode donositelj odluke određuje nove reducirane aspiracijske razine (vrijednosti  $\lambda = \lambda_2 = \lambda_3 = 0.843$  sugeriraju smanjenje aspiracijske razine funkcija cilja  $z_1$  i  $z_2$ ). Donositelj odluke je odredio nove aspiracijske razine:  $d_1 = -1309095, d_2 = 1200, d_3 = 1400$ .

Nakon rješavanja modela (11) s promijenjenim ograničenjima  $z_2 \geq 1200\lambda$  umjesto  $z_2 \geq 1300\lambda$ ,  $z_3 \geq 1400\lambda$  umjesto  $z_3 \geq 1600\lambda$ , dobiveno je sljedeće rješenje:

**Tablica 9: Rješenje nakon etape 2 koraka 2**

| Rješenje | Vrijednosti varijabli                                                        | $z_1$    | $z_2$  | $z_3$  | $\lambda_1$ | $\lambda_2$ | $\lambda_3$ |
|----------|------------------------------------------------------------------------------|----------|--------|--------|-------------|-------------|-------------|
| II       | $x_1 = 2115.40, x_3 = 3884.60, \lambda = .95$<br>$x_2 = x_4 = x_5 = x_6 = 0$ | -1521154 | 1174.5 | 1133.4 | 0.872       | 0.979       | 0.872       |

Izvor: Izračun autora upotrebom Microsoft Excel Solvera

Nakon drugog koraka donositelj odluke nije bio zadovoljan s vrijednošću funkcije cilja  $z_1$ . Donositelj odluke je odlučio da prihvatljiva razina funkcije cilja  $z_2$  ne smije biti manja od 1174,46, a da povećanje vrijednosti funkcije  $z_1$  bude postignuto smanjenjem prihvatljive razine funkcije  $z_3$ .

Korak 3. U ovom je koraku donositelj odluke reducirao prihvatljivu razinu funkcije  $z_3$  to 1200.

Nakon rješavanja modela (11) s izmijenjenim ograničenjima  $z_2 \geq 1174.46$  umjesto  $z_2 \geq 1300\lambda$  a  $z_3 \geq 1200\lambda$  umjesto  $z_3 \geq 1600\lambda$  dobiveno je sljedeće rješenje:

**Tablica 10: rješenje nakon etape 2 koraka 3**

| Rješ. | Vrijednosti varijabli                                                      | $z_1$    | $z_2$ | $z_3$ | $\lambda_1$ | $\lambda_2$ | $\lambda_3$ |
|-------|----------------------------------------------------------------------------|----------|-------|-------|-------------|-------------|-------------|
| III   | $x_1 = 2000, x_3 = 4000, \lambda = 0.8725,$<br>$x_2 = x_4 = x_5 = x_6 = 0$ | -1520000 | 1186  | 1102  | 0.873       | 1.01        | 0.918       |

Izvor: Izračun autora upotrebom Microsoft Excel Solvera

Donositelj odluke nije bio zadovoljan s dobivenom vrijednošću funkcije  $z_1$ , pa je zbog toga smanjio prihvatljivu razinu funkcije  $z_3$  na 1000.

Korak 4. Nakon rješavanja modela (11) s izmijenjenim ograničenjima  $z_2 \geq 1174.46$  umjesto  $z_2 \geq 1300\lambda$  i  $z_3 \geq 1000\lambda$  umjesto  $z_3 \geq 1600\lambda$  dobiveno je sljedeće rješenje:

**Tablica 11: Rješenje nakon etape 2 koraka 4**

| Rješenje | Vrijednosti varijabli                                                     | $z_1$    | $z_2$ | $z_3$ | $\lambda_1$ | $\lambda_2$ | $\lambda_3$ |
|----------|---------------------------------------------------------------------------|----------|-------|-------|-------------|-------------|-------------|
| IV       | $x_1 = 2000, x_3 = 4000, \lambda = .8725,$<br>$x_2 = x_4 = x_5 = x_6 = 0$ | -1520000 | 1186  | 1102  | 0.873       | 1.01        | 0.918       |

Izvor: Izračun autora upotrebom Microsoft Excel Solvera

Međutim, smanjenje prihvatljive razine funkcije  $z_3$  nije promijenilo prethodno rješenje. Zbog toga se donositelj odluke odlučio na daljnje smanjenje prihvatljive razine funkcije  $z_3$  na 880.

Korak 5. Nakon rješavanja modela (11) s izmijenjenim ograničenjima  $z_2 \geq 1174.46$  umjesto  $z_2 \geq 1300\lambda$  i  $z_3 \geq 880\lambda$  umjesto  $z_3 \geq 1600\lambda$  dobiveno je sljedeće rješenje:

**Tablica 12: Rješenje nakon etape 2 koraka 5**

| Rješenje | Vrijednost varijabli                                                           | $z_1$    | $z_2$   | $z_3$ | $\lambda_1$ | $\lambda_2$ | $\lambda_3$ |
|----------|--------------------------------------------------------------------------------|----------|---------|-------|-------------|-------------|-------------|
| V        | $x_3 = 3700.65, x_5 = 2299.35, \lambda = 0.864$<br>$x_1 = x_2 = x_4 = x_6 = 0$ | -1408026 | 1174.46 | 1102  | 0.948       | 1.00        | 0.864       |

Izvor: Izračuni autora upotrebom Microsoft Excel Solvera

Donositelj odluke je prihvatio dobiveno rješenje. Prema tome, nakon samo 5 koraka, donositelj odluke je prihvatio preferirano rješenje pa je proces rješavanja završen.

### Analiza primjenljivosti prezentiranih metodologija

Ovdje dajemo kratku analizu primjenljivosti triju prezentiranih metodologija za odabir dobavljača i određivanje kvota nabave od odabranih dobavljača na primjeru jednogodišnje nabave brašna za poduzeće koje se bavi proizvodnjom pekarskih proizvoda.

Sve tri prezentirane i primijenjene metodologije u prvoj fazi za svođenje složenih hijerarhijskih kriterija na jednostavne kriterije kvalitete i pouzdanosti koriste AHP metodu, tako da će se analiza odnositi samo na metode koje se primjenjuju za ODOKN, a to su (1) linearno ciljno programiranje, (2) fuzzy linearno ciljno programiranje i (3) MP metoda za rješavanje problema VLP.

(1) Metodologija koja za odabir dobavljača i određivanje kvota nabave primjenjuje linearno ciljno programiranje daje jedno nedominirano rješenje za jedan oblik modela linearnog ciljnog programiranja, koje se nudi donositelju odluke. Međutim, ako donositelj odluke nije zadovoljan s ponuđenim rješenjem, potrebno je novo rješavanje modela s izmijenjenim aspiracijskim razinama donositelja odluke ili je potrebno promijeniti oblik modela linearnog ciljnog programiranja i ponovo riješiti model. Ova metoda nakon primjene AHP metode i svođenja složenih kriterija kvalitete i pouzdanosti na jednostavne kriterije, od donositelja odluke traži informaciju o aspiracijskim razinama funkcija cilja, ako je donositelj odluke u mogućnosti dati te informacije. Primjena ove metode od donositelja odluke ne zahtijeva aktivno sudjelovanje u procesu rješavanja problema. Metoda nije iterativna i donositelj odluke ima nizak stupanj povjerenja da dobiveno rješenje zaista odražava njegove preferencije. Ova metodologija od analitičara ne zahtijeva dodatne napore pri formiranju i rješavanju modela.

(2) Metodologija koja nakon primjene AHP metode primjenjuje fuzzy linearno ciljno programiranje od donositelja odluke traži određivanje donjih i gornjih prihvatljivih razina funkcija cilja, da bi se na osnovi toga formirale membership funkcije za funkcije cilja, što od donositelja odluke ne izaziva dodatne napore. Ako donositelj odluke iz određenih razloga ne može odrediti donju i gornju prihvatljivu razinu funkcija cilja, onda analitičar za gornje razine uzima maksimalne vrijednosti funkcija cilja, a za donje razine uzima minimalne vrijednosti funkcija cilja iz tablice isplata, kao što je bio slučaj u našem primjeru.. Kao rezultat metode dobivamo jedno nedominirano rješenje, koje se predlaže donositelju odluke. U slučaju neprihvatanja, postoji mogućnost ponovnog rješavanja modela nakon što donositelj odluke odredi nove donje i gornje prihvatljive razine funkcija cilja te nakon što analitičar izračuna nove membership funkcije funkcija cilja. Metoda nije aktivna pa od donositelja odluke ne zahtijeva aktivno sudjelovanje u procesu rješavanja problema. Nizak je stupanj povjerenja donositelja odluke u dobiveno rješenje. Za analitičara je ova metoda nešto kompliciranija zbog mogućnosti većeg broja računanja novih membership funkcija i zbog rješavanja većeg broja modela.

(3) Metodologija koja koristi MP metodu od donositelja odluke zahtijeva aktivno sudjelovanje u rješavanju problema od početka pa sve do prihvatanja preferiranog rješenja. MP metoda je iterativna i donositelju odluke jasno ukazuje koju aspiracijsku razinu treba smanjiti da bi eventualno mogao očekivati povećanje vrijednosti neke druge funkcije cilja. Ova se metoda može primijeniti i u slučaju postojanja većeg broja donositelja odluke. U tom slučaju upućuje donositelje odluka na kooperaciju, koja omogućuje maksimalno



moгуće ostvarenje aspiracijskih razina na danom skupu dopustivih rješenja za svakog donositelja odluke. Donositelju odluke se jasno ukazuje da treba smanjiti svoju aspiracijsku razinu da bi u konačnici došlo do povećanja aspiracijskih razina ostalih donositelja odluke. Ova metoda osigurava da se u konačnom broju koraka dođe do preferiranog rješenja, a od analitičara zahtijeva više napora u odnosu na prethodne dvije metode.

Na temelju izložene analize možemo zaključiti da primjena metodologije (3) ima značajne prednosti u odnosu na metodologije (1) i (2) pri rješavanju problema odabira dobavljača i određivanja kvota nabave od odabranih dobavljača.

## ZAKLJUČAK

Na osnovi prethodnih razmatranja možemo zaključiti da pri rješavanju problema odabira dobavljača možemo primijeniti različite metodologije, koje uključuju AHP metodu i različite metode višekriterijskog linearnog programiranja. AHP metoda se primjenjuje za svodenje složenih kriterija s hijerarhijskom strukturom na jednostavnije kriterije, koji postaju funkcije cilja u drugoj fazi rješavanja kad se primjenjuju metode VLP. Analiza primjenljivosti prezentiranih metodologija ukazuje na značajne prednosti metodologije koja uključuje AHP metodu i MP metodu VLP, budući da je MP metoda iterativna, da u konačnom broju koraka osigurava dobivanje preferiranog rješenja te da se može primijeniti i u slučaju postojanja više donositelja odluke, tj. kad svaki donositelj odluke ima svoj cilj koji želi optimizirati na danom skupu mogućih rješenja.

## Acknowledgement

This work has been fully supported by the Croatian Science Foundation under the project STRENGTHS No 9402.

## LITERATURA

1. Ghodsypour, S.H., O'Brien, C. (1998). A decision support system for supplier selection using an integrated analytic hierarchy process and linear programming, *Int. J. Production Economics*, Vol. 56, 199-212.
2. Kumar, M., Vrat, P., Shankar, R. (2004). A fuzzy goal programming approach for vendor selection problem in a supply chain, *Computers & Industrial Engineering*, Volume 46, Issue 1, 69-85.
3. Kumar, P., Shankar, R., Yadav, S.S. (2008). An integrated approach of Analytic Hierarchy Process and Fuzzy Linear Programming for supplier selection, *Int. J. Operational Research*, Vol. 3, No. 6, 614-631.
4. Matejaš, J., Perić, T., (2014) A new iterative method for solving multi-objective linear programming problem, *Applied Mathematics and Computation* 243, 9, 746-754.
5. Mohamed, R. H. (1997). The relationship between goal programming and fuzzy programming, *Fuzzy Sets and Systems* 89, 215-222.
6. Pal, B. B., Moitra, B. N. & Maulik, U. (2003). A goal programming procedure for fuzzy multiobjective linear fractional programming problem, *Fuzzy Sets and Systems* 139, 395-405.
7. Perić, T. (2016). Vendor Selection and Supply Quotas Determination by Using a New Multi-Objective Programming Method Based on Cooperative Game Theory, *Business Systems Research*, Vol. 7, No. 1. 104-118.
8. Perić, T., Babić, Z., Veža, I. (2013). Vendor selection and supply quantities determination in a bakery by AHP and fuzzy multi-criteria programming, *International Journal of Computer Integrated Manufacturing*, Vol. 26, Issue 9, p. 816-829.
9. Perić, T., Fatović, M. (2015). Vendor Selection and Supply Quotas Determination by Using Revised Weighting Method and Multi-Objective Programming Methods, *International Journal of Social, Behavioral, Educational and Management Engineering*, Vol. 9, No: 6, pp. 1312-1329.
10. Saaty, T.L. (2001). *Decision Making for Leaders. The Analytic Hierarchy Process for Decision in a Complex World*, RWS Publications, Pittsburgh USA.
11. Wang, G., Huang, S.H., Dismukes, J.P. (2004). Product driven supply chain selection using integrated multi-criteria decision-making methodology, *Int. J. Production Economics*, Vol. 91, p. 1-15.
12. Weber, C.A., Current, J.R., Benton, W.C. (1991). Vendor selection criteria and methods, *European Journal of Operational Research*, Vol. 50, p. 2-18.

**Sekcija: Ekonomska politika, teorija i razvoj / Section: Economic policy, theory and development**

## **NOVE INFORMATIČKE PARADIGME KAO POKRETAČI EKONOMIJE ZASNOVANE NA ZNANJU**

### **NEW PARADIGMS IN INFORMATION TECHNOLOGIES AS KNOWLEDGE-BASED ECONOMY DRIVERS**

**Branko Krsmanović\***

Fakultet poslovne ekonomije u Bijeljini Univerziteta u Istočnom Sarajevu

#### **APSTRAKT**

Zbog nemogućnosti da se zanemari stalna dinamika u današnjem poslovnom okruženju, izuzetno je važno da se poslovanje transformiše u obavljanje aktivnosti koje počivaju na ekonomiji zasnovanoj na znanju. Ne samo da je prelazak iz treće u četvrtu industrijsku revoluciju neminovan, nego se taj proces konstantno ubrzava, mijenjajući svakim danom svijet i sve poslovne i životne aktivnosti. Preduslov za nastanak ovakvih promjena je svakako bio rapidan razvoj informaciono-komunikacionih tehnologija, koji su samo pojedini mogli da zamisle i predvide. Međutim, ako se kaže da uslove privrednog opstanka i razvoja diktiraju nove tehnologije, mora se nametnuti i pitanje šta se dešava sa zemljama koje su u razvoju i životnom standardu zaostajale za razvijenim zemljama i prije digitalne ere. Da li će nove tehnologije još više povećati jaz između nerazvijenih i zemalja u razvoju sa jedne strane, i razvijenih zemalja sa druge strane, ili su one upravo šansa koja će taj jaz premostiti? Koji je značaj razumijevanja i primjene internet stvari u tom procesu? U radu se, između ostalog, razmatraju i mogući odgovori na ova pitanja.

**Ključne riječi:** ekonomija zasnovana na znanju, internet stvari, industrija 4.0, znanje, informacije, informaciono-komunikacione tehnologije, digitalni jaz

#### **ABSTRACT**

Unable to ignore the constant dynamics in today's business environment, it is important to transform the performance of business activities that are based on the knowledge economy. Not only is the transition from third to fourth industrial revolution inevitable, but the process is constantly accelerating, changing every day, the world and all business and personal activities. A precondition for the emergence of such a change was certainly the rapid development of information and communication technologies, which are only some can imagine and predict. However, if we say that economic conditions dictate the survival and development of new technologies must be enforced and the question of what happens to countries that are in development and living standards lag behind developed countries even before the digital era. Will the new technology further increase the gap between the underdeveloped and developing countries on the one hand and developed countries on the other, or are they just a chance that will bridge this gap? What is the importance of understanding and application of the Internet of things in this process? The paper, among other things, consider the possible answers to these questions.

**Keywords:** knowledge-based economy, the Internet of Things Industry 4.0, knowledge, information, information and communication technologies, the digital divide

#### **UVOD**

U drugoj polovini dvadesetog vijeka desio se slijed značajnih inovacija u oblasti informacionih tehnologija. Sa širenjem ovih inovacija, odnosno njihovim prihvatanjem na globalnom nivou, mijenjao se i karakter društva. Promjene koje su se desile uočljive su i u samim motivima kreiranja inovacije. U informatičkom društvu svrha tehnološke inovacije je da olakša, unaprijedi ili u potpunosti zamijeni umni rad, dok su u industrijskom društvu inovacije bile usmjerene na to da zamijene fizički rad. Četvrta industrijska revolucija ne samo da je izmijenila postojeće djelatnosti, nego je razvila i nove djelatnosti i drugačije oblike rada, smještajući inovacije u oblasti obrade i prenosa informacija u centralno mjesto ekonomskog i društvenog razvoja. Svakako da ovakav razvoj ne bi bio zamisliv bez funkcionisanja interneta. Još jedna u nizu stvari koje zahvaljujući internetu unapređuju privređivanje i život ljudi jesu i internet stvari (Internet of Things),

---

\* *prof.krsmanovic@gmail.com*

koji postaje nepresušan izvor ideja i inovacija za kreiranje budućnosti, odnosno nova pametna infrastruktura. U suštini, internet stvari je omogućio da svaki objekat može da komunicira direktno, preko svoje veze sa jedinstvenom internetskom adresom. To znači da komunikacija nije više rezervisana samo za ljude. Imajući u vidu to koliko je „internet ljudi“ promijenio svijet, nevjerovatne su procjene koliko će to tek da uspije sada kada pored komunikacije stvari sa ljudima, i stvari između sebe mogu samostalno da komuniciraju, uz odgovarajuću infrastrukturu. U praktičnom smislu to znači da web više nije restriktivan samo za kompjutere i pametne telefone, nego da većina objekata iz svakodnevnog života i poslovanja može da dobije atribut „pametni“ ispred svog naziva i posredstvom interneta bude u interakciji sa drugim stvarima i uređajima koji takođe ispunjavaju uslove da su „pametni“. Uzevši sve u obzir, internet stvari zaista predstavlja novu tehnološku revoluciju koja oslikava budućnost računarstva i komunikacija, a tempo i intenzitet razvoja te tehnološke revolucije diktiraju tehničke inovacije u različitim oblastima.

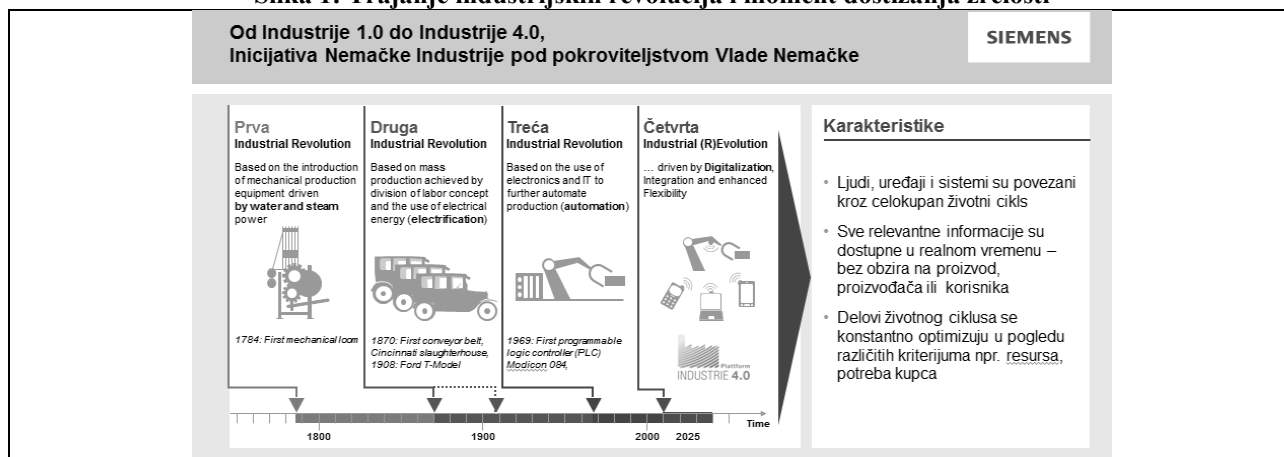
## MOGUĆNOSTI I IZAZOVI INDUSTRIJE 4.0

Paralelno sa razvijanjem koncepta informatičkog društva, razvijao se i koncept ekonomije znanja (fokus na proizvodnji i distribuciji znanja) i potom ekonomije zasnovane na znanju (fokus na promjeni koju su radnici znanja donijeli u svim ekonomskim aktivnostima određene privrede). Od kako je 1967. godine Piter Draker uveo novi pojam „radnik znanja“ mnogi autori pokušavaju da definišu najprije šta je to „znanje“, a zatim i kakve su to promjene koje radnici znanja i ekonomija zasnovana na znanju donose. I postepeno, sve se manje govori o zemlji kao resursu, finansijskom kapitalu i radu a fokus se premješta na znanje kao resurs. U posljednje vrijeme veliku pažnju autora okupira i rasprava da li je ekonomija zasnovana na znanju uspjela da uspostavi novu ekonomsku paradigmu, odnosno da na određen način izmijeni ekonomsku teoriju. Oni koji vjeruju da su osnovni ekonomski motivi vječni i da se ne mogu mijenjati, tzv. „novo ekonomiji“ pripisuju originalnu paradigmatičnost u smislu ekonomije kao vještine.

Industrija 4.0 je naziv za novi oblik poslovnih aktivnosti, koji obuhvata automatizaciju i razmjenu podataka, ponajviše u proizvodnim tehnologijama. Sa pravom se ovaj trend naziva i „četvrta industrijska revolucija“, jer se nakon mehanizacije proizvodnje pomoću vode i snage pare u prvoj industrijskoj revoluciji, preko masovne proizvodnje uz pomoć električne energije u drugoj industrijskoj revoluciji, te preko rasta uticaja informacione tehnologije u proizvodnji, označene kao treća digitalna revolucija, došlo do funkcionisanja „pametnih fabrika“ što predstavlja četvrtu revoluciju.

Ukoliko se posmatraju vremenski ciklusi industrijskih revolucija i vrijeme potrebno da se dostigne maksimalna zrelost, može se uočiti da se oba vremenska intervala značajno smanjuju. Slika 1. prikazuje četiri industrijske revolucije sa najznačajnijim karakteristikama. Vidi se da je treća industrijska revolucija trajala mnogo kraće od prve i druge, a zrelost četvrte industrijske revolucije se očekuje već tokom 2025. godine.

**Slika 1: Trajanje industrijskih revolucija i moment dostizanja zrelosti**



Izvor: (Nikolić, 2016)

Međutim, pored ovog mišljenja, prisutan je i stav da industrija 4.0 predstavlja nastavak u nizu koji 1970-ih započinje „lean revolucija“, a nastavljaju 90-ih „outsourcing“ i 2000-ih automatizacija proizvodnje. Iz kog god ugla posmatrano, ono što je sigurno jeste da su u okruženju industrije 4.0 prisutna jaka prilagođavanja

proizvoda, pod uslovima izuzetne fleksibilnosti proizvodnje, uz metode samooptimizacije i samokonfiguracije, koje su poboljšale automatizaciju tehnologije (Krsmanović, 2016).

Industrija 4.0 utiče na brojne oblasti poslovanja, kao što su: usluge i poslovni modeli, pouzdanost i produktivnost, bezbjednost informacionih tehnologija, bezbjednost mašina, životni ciklus proizvoda, industrijski lanci vrijednosti, radnici...

U procesu migracije na Industriju 4.0 menadžment poslovne organizacije može da se suoči sa nekim od brojnih izazova, kao što su:

- bezbjednost korišćenja informacionih tehnologija,
- pouzdanost i stabilnost kritične komunikacije procesa mašine ka mašini (direktna komunikacija između uređaja koji koriste žičane i bežične komunikacione kanale,
- održavanje integriteta procesa proizvodnje,
- izbjegavanje IT prepreka,
- zaštita i autorizacija industrijskog „znati – kako“ („know – how“),
- manjak potrebnih znanja i vještina,
- nespremnost da se prihvate promjene.

Vođen ovim izazovima, menadžment poslovne organizacije treba da unaprijed identifikuje one koji će se najvjerovatnije pojaviti u njegovoj praksi, kao i da ponudi plan sa odgovorima na svaki od izazova.

Jedna od svjetski poznatih kompanija, koja je iskazala svoju posvećenost prema Industriji 4.0 jeste “Simens”, koja preduzima aktivnosti na digitalizaciji i fleksibilnosti proizvodnih procesa tokom ukupnog životnog ciklusa poslovnog događanja u realnom vremenu u cilju dostizanja maksimalne optimizacije rada.

Neke od posebno značajnih karakteristika industrije 4.0 su i internet stvari, “računarstvo u oblaku”, “veliki podaci”, itd.

“Računarstvo u oblaku” je jedan od segmenata koji je najavio dolazak novog stadijuma revolucije u oblasti računarstva. Možda su prije nekoliko godina poslovne organizacije razmatrale opcije da li uopšte da pređu na korišćenje “javnog ili privatnog oblaka”, a danas su shvatile da ovakvi modeli računarstva predstavljaju temelj za platformu nove generacije. Poslovne organizacije koriste “aplikacije u oblaku” u svim segmentima poslovanja – ljudski resursi, računovodstvo, nabavka, prodaja, itd. Jedan od najvažnijih aspekata koji poslovne organizacije sagledavaju prije korišćenja “aplikacija u oblaku” jeste sigurnost i pouzdanost infrastrukture.

Evidentno je da se poslovne aplikacije sele u “oblak” i to obećava nove načine za saradnju u svim oblastima, preko mobilnih uređaja. Veliki i kompleksni skupovi podataka koje tradicionalni sistemi za obradu ne mogu adekvatno da prikupljaju i koriste nazivaju se “veliki podaci”, odnosno „big data“. Big Data ne predstavlja jedinstvenu tehnologiju već kombinaciju tehnologija, starih i novih, koje omogućavaju obradu ogromne količine podataka koja nije moguća konvencionalnim analizama, sa brzinom koja je dovoljna da rezultati budu primjenjivi u realnom vremenu, dok su sami podaci i dalje relevantni.

Priliv podataka postao je višestruko veći zahvaljujući eri Interneta, pretraživača i društvenih mreža. Sami korisnici Interneta ostavljaju za sobom dragocjene podatke svakom akcijom koju obave na Internetu. Ali, ta količina podataka bila bi neupotrebljiva bez istovremenog razvoja većih skladišnih kapaciteta, skalabilne procesorske snage i sofisticiranih softvera za obradu tih podataka, koja se odigrala istovremeno sa pojavom i razvojem najvećih pretraživača i društvenih mreža. Prema časopisu Fortune, do 2003. kreirano je oko 5 eksabajta digitalnih podataka. U 2011. ta količina podataka kreirana je u dva dana. Moć jednih od najvećih lidera današnjice – Google-a i Facebook-a proistekla je upravo iz ogromne količine podataka kojima raspolažu. Ključna stvar bila je u kreiranju uslova da se podaci struktuiraju i tako dobiju mnogo veću vrijednost. Uslove su obezbijedili: brzi procesori, mogućnost skladištenja, “cloud tehnologije”, nove tehnologije namjenjene isključivo obradi “velikih podataka”.

Podaci nisu svrha sami sebi, oni imaju vrijednost tek kada se pomoću njih dođe do korisnih zaključaka (informacija) na osnovu kojih se preduzimaju (donose) pravi potezi (odluke). Zahtjevana tačnost u “velikim podacima” može da dovede do samopouzdanja u donošenju odluka, a bolje odluke svakako kao rezultat imaju veću operativnu efikasnost, smanjenje troškova i smanjenje rizika u poslovnim organizacijama. Ovo nema vrijednost samo u komercijalnoj industriji, nego i u zdravstvu, bezbjednosti u saobraćaju, očuvanju

životne sredine, rješavanju socijalnih problema, meteorologiji, astronomiji, fizici, biologiji, opštem unapređenju kvaliteta života na planeti.

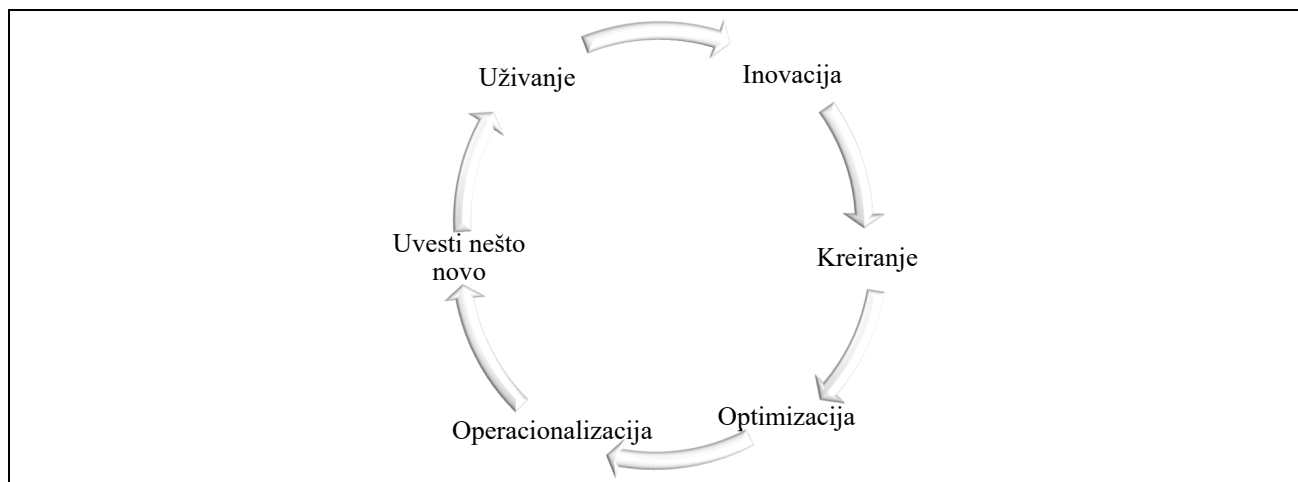
Analiza kompanije „Gartner“ pokazuje da 15% kompanija već koristi internet stvari u svom poslovanju, a najviše u logistici. Imajuću u vidu brzinu kojoj promjene na sceni informaciono-komunikacione tehnologije preuzimaju svijet, očekivati je da će taj procenat sve brže rasti u godinama koje dolaze, pa se u nastavku rada obrađuju najznačajnije mogućnosti i izazovi korišćenja internet stvari.

## INTERNET STVARI NA SCENI

Internet stvari predstavlja koncept koji se razvija izvan granica ljudske mašte. To je, najjednostavnije rečeno, skup objekata ili uređaja, koji su dizajnirani sa ciljem da pružaju informacije bežičnom vezom preko Interneta, koristeći najčešće mobilnu aplikaciju za nadzor ili upravljanje. Pametna infrastruktura, koja se oslanja na razmjenu i obradu podataka, i to sa uređaja svih namjena i veličina, uz garantovanje pune mobilnosti koju obezbjeđuje Internet, pruža višestruke benefite za korisnika. „Pametni“ objekti na webu su uređaji koji imaju jedinstvene identifikatore povezane sa Internetom za međusobnu razmjenu informacija. Takvi uređaji imaju senzore koji se mogu koristiti za prikupljanje podataka o njihovim okruženjima, kao i za nadgledanje i kontrolisanje istih. Prikupljeni podaci se mogu obraditi lokalno i mogu biti poslani na centralizovane servere ili „oblak“ radi čuvanja i obrade na daljinu. Na primjer, mali uređaji veličine kutije šibica mogu biti korišćeni za prikupljanje podataka o temperaturi, relativnoj vlažnosti i atmosferskom pritisku. Ovi podaci se mogu slati i čuvati u „oblaku“. Svako ko ima mobilni uređaj može da pristupi ovim podacima i da ih prati u bilo kom trenutku i bilo gdje na Zemlji gde postoji Internet veza. Pored toga, korisnici mogu, na primjer, da podese centralno grijanje na daljinu pomoću svojih mobilnih uređaja i da pristupe „oblaku“.

Koncept internet stvari na prvi pogled izgleda kao jedno od velikih dostignuća ljudske civilizacije, koje je bilo skoro nemoguće predvidjeti. Dvadesetak godina unazad (1995. g.) ismijavana su predviđanja da će ljudi u skorijoj budućnosti knjige i novine kupovati direktno sa interneta. Toliko brzo je tehnologija napredovala, a zajedno s njom i ljudski rod. Jer da bi kompletna infrastruktura i proces nastao, potreban je čovjek.

**Slika 2: Proces razvoja i primjene internet stvari**



Kreativnost i inovacije su esencijalni procesi u novoj eri. Međutim, vrijeme od jedne do druge inovacije se sve više skraćuje, jer se nakon korišćenja u operativnom poslovanju uvijek otkrivaju oblasti u kojima treba izvršiti unapređenja. Zbog toga se ne smije zaboraviti na segment uživanja, odnosno dobrobiti, koji treba da uslijedi nakon jedne, a prije sljedeće inovacije.

Prethodna šema se skraćeno može prikazati na način da biznis internet stvari prolazi kroz sljedeći proces prikazan na slici 3.

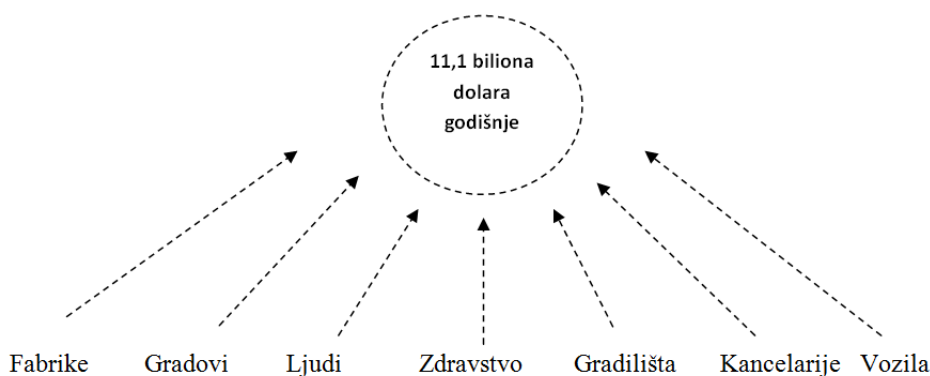
**Slika 3. Proces stvaranja internet stvari**



Ideja je pokretačka snaga. Ako se prihvati činjenica da je znanje svuda, da mu se vrlo lako besplatno pristupi, jasno je da u takvom okruženju ima smisla jedino plaćati za ideju. Nadalje, svaka ideja prolazi kroz proces probne realizacije ili pilotiranja. Ukoliko se pokaže uspješno, nastavlja se sa njenom primjenom u proizvodnji, odnosno sa proizvodnjom proizvoda ili usluge koji počivaju na početnoj ideji.

Pored toga što olakšava život pojedinih, industrija internet stvari može da donese (i već danas mnogima donosi) izuzetno mnogo ušteda u novcu. Procjene su da industrija internet stvari vrijedi 14 milijardi dolara. Pored toga, još značajnije su procjene da će industrija internet stvari 2025. godine da donosi 11,1 biliona dolara godišnje.

**Slika 4. Internet stvari 2025. godine**



Internet stvari u suštini predstavlja način na koji mašine komuniciraju jedna sa drugom u cilju obezbjeđenja automatizacije svakodnevnih zadataka. To je evolucija mobilnih, kućnih i ugrađenih aplikacija koje se povezuju na Internet, integrišući na taj način veće mogućnosti informacionih tehnologija i analitiku podataka da bi se došlo do značajnih informacija. Broj uređaja povezanih na Internet konstantno raste, a kada se povežu međusobno, oni kreiraju inteligentni sistem sačinjen od sistema. Ovi inteligentni sistemi i uređaji dijele podatke preko oblaka, zatim ih analiziraju, što dalje omogućava potpunu transformaciju, kako poslovanja, tako i cjelokupnog načina života čovjeka. Bez obzira da li se radi o unapređenju medicinskih istraživanja, o kreiranju kvalitetnijih proizvoda brže uz niže troškove, o povećanju atraktivnosti usluga, o saobraćaju, „pametnim“ gradovima, ili o optimizaciji energetske proizvodnje i potrošnje, koncept Internet stvari može da nađe svoju primjenu.

Kao pametni gradovi današnjice najčešće se pominju Amsterdam i Barselona. Gradski budžet Barselone je zaradio 50 miliona dolara godišnje koristeći pametni parking, uštedio 37 miliona dolara godišnje koristeći pametnu uličnu rasvjetu, i 58 miliona dolara godišnje koristeći pametno zalijevanje zelenih površina.

Jedna od metodologija koja je u skladu sa četvrtom industrijskom revolucijom i konceptom internet stvari jeste metodologija „šest sigma“.

## **METODOLOGIJA ŠEST SIGMA**

Šest Sigma je najefikasnija metodologija rješavanja problema za poboljšanje poslovnih i organizacionih performansi poslovne organizacije, odnosno metodologija za minimiziranje grešaka i maksimiziranje vrijednosti koja je postala nužna potreba u ekonomiji zasnovanoj na znanju. Ova metodologija pomaže organizacijama svih veličina da ostvare dramatično poboljšanje vrijednosti i za svoje klijente, i za kompaniju. Neki od primjera zapanjujućeg poslovnog uspjeha, do koga je došlo uz korišćenje metodologije Šest Sigma, ostvarile su firme General Electric, koji je u periodu od 5 godina profitirao od 7 do 10 milijardi

dolara; zatim Banka Amerika, koja je u roku od 3 godine uštedjela stotine miliona dolara, smanjujući vremenski ciklus više od polovine i smanjujući broj grešaka obrade za cijeli red veličine; kao i kompanija koja je začela primjenu Šest Sigma – Motorola, koja je uštedjela 2,2 milijarde dolara za četiri godine. Polazeći od činjenice da svaka greška organizacije ili osobe imaju svoju cijenu, Šest Sigma je proces koji proizvodi manje od 3,4 greške na milion mogućnosti za pojavu greške. Ova metodologija pomaže menadžmentu da ocjeni primjenjivost bilo koje specifikacije koristeći takozvano „džogiranje mozga“, odnosno akronim RUMBA (Realno, Razumljivo, Mjerljivo, Uvjerljivo i Dostižno; **R**ealistic, **U**nderstandable, **M**easurable, **B**elievable and **A**ttainable), koji daje odgovore na pet ključnih pitanja: Da li je specifikacija zasnovana na realnoj procjeni stvarnih potreba naručioca? Da li je specifikacija jasno formulisana i definisana tako da niko ne može da je pogrešno tumači? Da li karakteristike performanse prema specifikaciji mogu da se izmjere? Da li zaposleni organizacije nastoje da zadovolje specifikaciju? Može li nivo i opseg specifikaciji da bude postignut?

Koliko dobro se određena karakteristika izvršava u odnosu na svoje zahtjeve se mjeri pomoću Sigma skale. Na primjer, ako je kritična karakteristika neispravna 31% slučajeva, može se reći da ta karakteristika radi na Dva Sigma. Ali ako radi na 93,3% usaglašenosti, kaže se da ona radi na Tri Sigma. Tabela 1 pokazuje skalu Sigma vrijednosti.

**Tabela 1: Skala Sigma vrijednosti**

| Sigma | Procenat neispravnih | Kvarovi na milion |
|-------|----------------------|-------------------|
| 1     | 69                   | 691,462           |
| 2     | 31                   | 308,538           |
| 3     | 6.7                  | 66,807            |
| 4     | 0.62                 | 6.210             |
| 5     | 0.023                | 233               |
| 6     | 0.00034              | 3,4               |
| 7     | 0.000019             | 0.019             |

Ako karakteristika radi na Tri Sigma, to znači da varijacija u njenom radu prelazi prihvatljivi nivo od 6,7% slučajeva, odnosno da je karakteristika defektna u 6,7% slučajeva, ili 66,700 puta od milion. Ovaj primjer neispravnosti ili kvara može da bude jedan proces fakturisanja koji prelazi duže od dozvoljenog roka kompanije, ili kovani zavrtanj koji je duži od zahtjeva kupaca i tako dalje. Ono što su otkrili autori metodologije Šest Sigma je da kada se svaka kritična karakteristika u sistemu - proizvoda, usluga, transakcija - izvršava na nivou Šest Sigma, rizik da individualne karakteristike budu netačne je dovoljno mali (0.00034% ili 3,4 defekta na milion mogućnosti) da se cjelokupan sistem i dalje obavlja na zavidnom nivou kada su svi dijelovi sastavljeni zajedno. Pa čak i kada su dugoročni efekti neminovno ušli u svaku karakteristiku, ukupna performansa sistema je ostala visoka. Ovakva metodologija pruža poslovnim organizacijama potpuno nov metod za “takmičenje” na globalnom tržištu.

Međutim, mnogi menadžeri, bez obzira na proučavanje ove metodologije i njenih alata, nisu uspjeli da postignu dobre rezultate. Jedan od razloga koji se krije iza tih neuspjeha jeste slabo upravljanje podacima i informacijama, o čijem značaju se govorilo u dijelu posvećenom upravljanju informacijama poslovne organizacije – EIM. Takođe, metodologija Šest Sigma mora biti zasnovana na znanju, a njen suštinski element je kvalitetna tehnologija podataka – DT (**D**ata **T**echnology). Tehnologija podataka je naučna metodologija koja se bavi:

- Tehnikama mjerenja, prikupljanja, skladištenja i preuzimanja podataka,
- Statističkom analizom podataka,
- Kreiranjem informacija iz podataka,
- Modeliranjem statističkih proračuna iz podataka,
- Stvaranjem neophodnih znanja iz informacija i podataka,
- Dijagnozama i kontrolama nad aktuelnim događajima iz statističkih modela,
- Predviđanjem budućnosti (simulacije) iz statističkih modela.

## **NAJBOLJE SVJETSKJE PRAKSE ZA RAZVOJ I PRIMJENU INFORMACIONO-KOMUNIKACIONIH TEHNOLOGIJA**

U okviru saopštenja Evropske komisije iz aprila 2016. o sprovođenju strategije jedinstvenog digitalnog tržišta predstavljeni su planovi za pružanje podrške evropskoj industriji, istraživačima i javnim tijelima u iskorištavanju punog potencijala novih tehnologija. Podržaće se povezivanje nacionalnih inicijativa za digitalizaciju svih sektora industrije, kao i modernizacija javnih usluga.

Posebno zanimljiva je namjera uspostavljanja "Evropskog oblaka" (European Open Science Cloud) koji bi predstavljao virtuelno okruženje namijenjeno za pohranjivanje, analizu, ponovnu upotrebu i upravljanje velikim količinama istraživačkih podataka evropskih istraživača (kojih je 1,7 miliona) i stručnjaka iz područja nauke i tehnologije (kojih je 70 miliona).

Potpredsjednik Komisije zadužen za jedinstveno digitalno tržište Andrus Ansip rekao je da je današnja industrijska revolucija digitalna i da digitalno doba zahtjeva djelovanje na nivou EU. On smatra da preduzeća ulažu napore kako bi unaprijedila svoje poslovanje i prilagodila se današnjim potrebama, a da bi javne e-usluge mogle odgovoriti na te iste potrebe moraju se temeljiti na digitalnom, otvorenom i prekograničnom poslovanju.

Stav povjerenice za unutrašnje tržište, industriju i preduzetništvo Elzbiете Bienkowske je da je granica između digitalne ekonomije i stvarne ekonomije sve tanja i da su potrebna ulaganja u digitalne tehnologije u područjima napredne proizvodnje, pametne energije, automatizovane vožnje i e-zdravstva.

Inicijativna "Evropski oblak" omogućila bi Evropi vođstvo u ekonomiji informacija, a da bi se ova ideja implementirala procjenjuje se da je potrebno izdvojiti €6,7 biliona, što iz javnih, što iz privatnih fondova.

Ova inicijativa primjenjana na mikro nivou može se predstaviti kroz primjer Vlade Singapura, koja je finansirala i postavila poslovni portal u vidu cloud rješenja za mala preduzeća. Ovo rješenje je preduzećima skratilo vrijeme za slanje i primanje poslovne dokumentacije, odnosno poslovanje po međunarodnim standardima ISO – ebXML, uz kriptografsku zaštitu, i validnost u slučaju sudskog spora, što je učesnicima na tržištu od višestruke koristi. Na sličan način su preko namjenskog cloud portala Singapur i Australija razriješili pitanje poslovnog izvještavanja korišćenjem XBRL poruka. Na ovaj način omogućeno je prikupljanje informacija o izveštajnim dokumentima (bilans stanja, bilans uspjeha, promjene na kapitalu, gotovinski tok i druge zakonom predviđene dokumentacije). Naime, na portalu je moguće unijeti i/ili učitati podatke iz poslovnih knjiga i dobiti tačne, iskontrolisane i jednobrazne poslovne izveštaje koji praktično istog trenutka mogu da budu obrađeni u potrebnim kumulativnim evidencijama.

Naravno, za kreiranje ovakvih rješenja potrebno je ispunjavanje određenih preduslova, kao što su jaka informatička baza softverskih kuća, odnosno projekatana i programera koji se sa tim izazovima mogu uspješno nositi. Zemlje u razvoju ne moraju tragati za isključivo novim rješenjima, nego se mogu osloniti na primjere koji su se u razvijenim zemljama pokazali kao jako uspješni, kao što su razvoj i primjena IT tehnologije kroz naučne parkove i poslovne IT inkubatore. Ovi inkubatori mogu da postoje u okviru fakuleta, i služe da se mladim, edukovanim ljudima pruži šansa da započnu svoje prve samostalne poslovne korake u tržišnoj utakmici i kreiraju napredna rješenja. Stimulativna uloga države u ovom procesu jeste da pruži logističku podršku, omogućiti niže poreze, i organizuje povjeravanje pilot softverskih rješenja mladim ljudima sa novim idejama.

Zdravstvo je posebna oblast djelovanja gdje bi država trebala da iskoristi domaću pamet i potencijale industrije internet stvari. Tu se prije svega misli na objedinjena softverska rješenja, koja bi obuhvatila Integrirani informacioni sistem zdravstvene zaštite, objedinjavajući državnu i privatnu praksu ostvarujući sve potrebne procedure vezane za procese kvaliteta u skladu sa metodologijom međunarodnog standarda za kvalitet ISO 9000 i druge dostupne informacije, prije svega međunarodni standardi vezani za informacionu bezbjednost (serija standarda ISO 27000), međunarodni standarde vezane za Zdravstveni nivo 7, standarde za digitalnu obradu slika u medicini i standardi za arhiviranje slika i komunikacioni sistem. Pri tom je bitno da se proizvođači softvera drže propisanog zdravstvenog kartona pacijenta.



Budući da nekomercijalne djelatnosti treba kao i komercijalne da teže podizanju nivoa zadovoljstva krajnjih korisnika, zdravstvene ustanove postavljaju sebi cilj da omoguće kvalitetniju interakciju sa pacijentima. Jedan od načina je pomno praćenje zdravstvenog stanja svakog pacijenta. Ostvarenje pomenutog cilja omogućavaju savremene tehnološke mogućnosti, koje se stalno unapređuju i koje su osnov za stvaranje državnog cloud rješenja i uspostavljanja mobilnog zdravstva u budućnosti.

## DIGITALNI JAZ

Informatičko društvo, kroz težnju da postane globalno, stvorilo je još veće podjele (54% svjetske populacije nema pristup Internetu) (The Global Information Technology Report, 2015), a postojale su procjene da će globalno informatičko društvo stupiti na scenu između 2018. i 2020. godine. Međutim, ta nejednakost u pogledu digitalizacije se ne pokazuje samo u odnosu između zemalja, ona postoji i u okviru jedne zemlje, bez obzira na nivo njene razvijenosti, zatim između polova (46% muškaraca, 41% žena) (ITU, 2015, profesija, uzrasta, slojeva društva... Stoga bi prikladna definicija za digitalni jaz bila razlika između onih koji imaju svijest o značaju informaciono-komunikacione tehnologije, kao i mogućnost da je koriste, i onih koji tu svijest još nisu razvili ili pomenute mogućnosti nemaju. Problem u nedostatku svijesti o potencijalima informaciono-komunikacione tehnologije i mogućoj koristi za svakog građanina je globalan, ali je ipak izraženiji u zemljama u razvoju gdje postoje realni ili samo naizgled primarniji problem i briga. Ovaj jaz, odnosno razlika, se uglavnom može preslikati na razliku između bogatih i siromašnih. Samim tim, đaci i studenti koji se obrazuju u različitim zemljama, na različitim kontinentima, nemaju istu mogućnost pristupa savremenim, naprednim tehnologijama, što ih ne stavlja u istu poziciju.

Evidentno je da siromaštvo ima presudan uticaj na digitalnu razvijenost današnjice, a samim tim i na nivo usvojenih znanja. Za definiciju siromaštva može se uzeti definicija Ujedinjenih nacija iz 2005. godine koja prepoznaje siromaštvo kao „ljudsko stanje koje karakteriše produženo ili hronične oduzimanja potrebnih resursa, sposobnosti, izbora, sigurnosti i moći potrebnih za uživanje adekvatnog životnog standarda i drugih državnih, kulturnih, ekonomskih, političkih i socijalnih prava“. Odgovornost za preduzimanje mjera za smanjenje digitalnog jaza i poboljšanje digitalne pismenosti cijele aktivne populacije snosi država. Ona to može realizovati koristeći standardizovane programe koji su se pokazali kao uspješni u drugim zemljama, najčešće kroz rad obrazovnih institucija, i uz prethodno sagledavanje moderne informaciono-komunikacijske tehnologije. U tim aspektima, potrebno je da se razmotri i uticaj koji internet stvari može da donese.

Siromašne zemlje treba da iskoriste činjenice da je razvoj internet stvari omogućen iz sljedećih razloga:

- niski troškovi,
- visoka dostupnost resursa,
- nizak nivo komplikovanosti,
- velika digitalna potreba.

U skladu sa tim, treba da reformišu svoje obrazovne sisteme i iskoriste savremene razvojne šanse i isprate aktivnosti naprednih zemalja ukoliko žele da se ikada nađu u tom krugu. Jer, kao što je Ayn Rand napisala: „Možete izbjeći stvarnost, ali ne možete da izbjegnute posljedice izbjegavanja stvarnosti“.

## ZAKLJUČAK

Internet stvari predstavlja koncept u kojem su stvari međusobno povezane jedna sa drugima i vrše interakciju posredstvom interneta. Budućnost pripada internet stvari u zdravstvu, pametnim gradovima, automobilske industriji, pametnim kućama, sportu, logistici i sl. Specifičnost internet stvari je što omogućava stvarima da dijele iskustva između sebe uz mogućnost osjećaja i komuniciranja. Tehnologija internet stvari definitivno pomaže čovječanstvu da izgradi bolje sisteme funkcionisanja. Kao i svaki novi talas, i internet stvari je istakao izazove korišćenja, koji se prije svega odnose na sigurnost i kompleksnost. U kontekstu digitalne ere, nikako se ne smije potceniti brzina kojom tehnologija preuzima svijet. Uređaji imaju mogućnost da u nekoliko sekundi izvršavaju zadatke različite složenosti i to sve bez posredstva ljudi.

Béla Murányi je definisala informatičko društvo kao novo društvo u kojem ljudski rod ima priliku da vodi drugačiji način života, da živi u skladu sa višim standardima, ima bolji posao i da igra značajniju ulogu u društvu zahvaljujući globalnoj upotrebi informacionih i telekomunikacionih tehnologija. Ako se prihvati teza

da je znanje u svim svojim formama motor za pokretanje i razvoj ekonomskog sistema, to bi suštinski značilo da ekonomski sistem koji ne počiva na znanju ne može da postoji.

Uslovljenost ljudskog rada tehnologijom, kao i njihova neodvojivost je sve jasnija, kao što je jasna i neodvojivost informatičkog društva i znanja. Elementi ekonomije su od realnih, opipljivih sredstava prešli u svakodnevno virtuelno okruženje. Razvoj novih tehnika i tehnologija se odvija velikom brzinom, kakvu vjerovatno ni mnogi naučnici nisu mogli da predvide. Mnogi procesi iz svakodnevnog života, kao i iz složenih poslovnih operacija su značajno unapređeni, a taj napredak mora da prati i obrazovanje kao ključ izgradnje inteligencije i uspjeha jedne nacije. Tokovi razmjene znanja i informacija su u prednosti u odnosu na cirkulaciju ostalih resursa. Treba iskoristiti potencijal koji informacione i telekomunikacione tehnologije imaju povećanje zaposlenosti i rast produktivnosti. Konkurentnost preduzeća ili privrede zavisi od sposobnosti aktera uključenih u njihov rad da u pravo vrijeme pronađu i koriste informacije koje za njih imaju najveću vrijednost, kao i od sposobnosti da idenfitikuju i koriste znanje kao ključni resurs. U svijetu u kome se većina informacija nalazi na dohvata ruke (dovoljno je koristiti neki popularan pretraživač ili veb sajt) čini se pomalo apsurdno pokušavati upamtiti sav sadržaj iz udžbenika koji se učenicima i studentima „serviraju“ tokom školovanja. Ključni aspekt informatičkog društva je odnos između proizvodnje znanja i primjene znanja kroz učenje. Stub današnje ekonomije je znanje i mnogi autori će se složiti po tom pitanju. Iako uloga znanja u ekonomiji nije nova, njegov značaj je приметно porastao posljednjih godina, najviše zbog rapidnog razvoja informacionih i komunikacionih tehnologija.

## LITERATURA

1. Brinkley, I. (2008). *The Knowledge Economy: How Knowledge is Reshaping the Economic Life of Nations*. London: *The Work Foundation*.
2. Devarakonda, B. (2012). *Role of learner in globalised education*. New Delhi: Overseas Press.
3. Firestone, M. J. (2009-2010). *Doing Knowledge Management*. Preuzeto sa: [http://www.kmci.org/media/Doing\\_KM.pdf](http://www.kmci.org/media/Doing_KM.pdf); Information and Knowledge Management.
4. Gachet, A., Haettenschwiler, P., *Developing intelligent decision support systems: A bipartite approach*, 7<sup>th</sup> KES Conference, Berlin Heidelberg Germany: Springer-Verlag, 87-93. Preuzeto sa: <http://www.itu.int/en/ITU-D/Statistics/Documents/publications/misr2015/MISR2015-w5.pdf>
5. IBM Institute for Business Value. (December 215). *The Business of Things: Designing business models to win in the cognitive IoT*.
6. IBM Institute for Business Value: *Thinking out of the toolbox*
7. ITU. (2015). *Measuring the Information Society Report*.
8. Jakovac, P. Znanje kao ekonomski resurs: osvrt na ulogu i značaj znanja te intelektualnog kapitala u novoj ekonomiji znanja. Preuzeto 19. septembra 2016. sa: [http://hrcak.srce.hr/index.php?clanak\\_jezik=128096](http://hrcak.srce.hr/index.php?clanak_jezik=128096)
9. Kenawy, E. M. & Fathy Abd-El Ghany, M. (2012). Knowledge-based economy versus traditional economy: competition or integration, *Ozean Journal of Applied Sciences* 5(1).
10. Krsmanović, B. (2016). Revizija u uslovima ekonomije zasnovane na znanju.
11. *Measuring the Information Society Report 2015*, International Telecommunication Union.
12. Newman, D. & Logan, D. (2008). Gartner Introduces the EIM Maturity Model.
13. Nikolić, M. (2016). Digitalizacija u Industriji, Simens ingenuity for life (simens genijalnost za život). *Okrugli sto: Razvoj industrije 4-0 u Srbiji*. 14-07.2016. PKS.
14. Park, Y., Park, H. S. *Knowledge-based Six Sigma for management innovation*
15. Petrović, S. R., (2008). Znanjem protiv zloupotrebe znanja. <http://www.singipedia.singidunum.ac.rs/attachment.php?attachmentid=1011&d=1278668001>, Publication Date: 5 December 2008/ID Number: G00160425
16. Porat, M. U. (1977), *The Information Economy*. Nine volumes. Washington Office of Telecommunication, US Department of Commerce.
17. Prokopijević, M. Ekonomija zasnovana na znanju. Preuzeto sa: [http://www.bos.rs/cepit/evolucija/html/13/ekonomija\\_znanja.htm](http://www.bos.rs/cepit/evolucija/html/13/ekonomija_znanja.htm)
18. Stewart, T. A. (1997) *Intellectual capital: The new wealth of organizations*. New York: Doubleday/Currency.
19. Stojiljković, S. (2009). *Mozak na čipu, hoće li mašine da iskorene ljude?*. Samostalno izdanje.
20. Toolkit Case Study: Making EIM Sustainable at Anglo Platinum
21. *The Global Information Technology Report*. (2015). *The Networked Readiness Index 2015: Taking the Pulse of the ICT Revolution*, 3

## **BRENDIRANJE UNIVERZITETA U FUNKCIJI EKONOMSKOG RAZVOJA – RELEVANTNOST ZA PRIVREDU I DRŽAVU**

### **BRANDING UNIVERSITY IN THE FUNCTION OF ECONOMIC DEVELOPMENT - RELEVANCE FOR ECONOMY AND COUNTRY**

Boban Melović\*

Ekonomski fakultet Podgorica, Univerzitet Crne Gore

Slavica Mitrović\*\*

Fakultet tehničkih nauka, Univerzitet u Novom Sadu

Svetozar Bojović\*\*\*

Ministarstvo ekonomije, Vlada Crne Gore

#### **APSTRAKT**

Polazeći od činjenice da se izgradnja brenda u novije vrijeme smatra najznačajnijom funkcijom marketinga, te da uspješni branding visokoobrazovnih institucija ima za cilj adekvatno pozicioniranje univerziteta (fakulteta) u svijesti korisnika obrazovnih usluga, predmet istraživanja ovog rada se odnosi na primjenu koncepta brenda u oblasti visokog obrazovanja, kako u funkciji unapređenja poslovanja univerziteta, tako i u funkciji cjelokupnog ekonomskog razvoja zemalja u kojima navedene visokoobrazovne institucije egzistiraju, ali i šire. Za istraživanje je ciljano odabrano tržište visokog obrazovanja, obzirom da ono predstavlja neophodan preduslov za razvoj ekonomije jedne države. Izbor teme ima za cilj da se ukaže na važnost i potrebu usmjeravanja marketing napora univerziteta ka izgradnji i održavanju vrijednosti brenda, kao izvoru dugoročno uspješnog poslovanja, koje se, u krajnjem, reflektuje na cjelokupnu ekonomiju jedne zemlje. Drugim riječima, u uslovima povećanog rizika i rastuće neodređenosti, što je karakteristično za vrijeme u kojem živimo, neophodno je raditi na konceptu izgradnje brenda univerziteta, koji će, nadalje, biti adekvatno povezan sa tržištem rada, odnosno koji će doprinijeti razvoju privrede. U svemu tome uloga države je izuzetno važna. Na primjer, pored ostalog, sprega univerziteta i države se posebno može posmatrati kroz prizmu „odliva mozгова“, što je, takođe, jedan od problema koji se obrađuje u radu. Zaključak do kojeg autori dolaze potvrđuje tezu da su obrazovanje i valorizacija ljudskih resursa od ključnog značaja za privredni i ekonomski razvoj država, dok brendovi visokoobrazovnih institucija u svemu tome imaju izuzetno važnu ulogu.

**Ključne riječi:** brend, univerzitet, ekonomski razvoj, tržište visokog obrazovanja, država

#### **ABSTRACT**

Given the fact that brand is considered marketing's most important function recently, and that branding of the institutions of higher education have a goal to efficiently position universities (faculties) in consumer's minds, the topic of this research paper is the application of the concept of brand in the aspect of higher education - with a goal of improving the operation of universities, and, on the other hand, improving the economic growth of the home countries of given universities as well as the growth outside their borders. For the purpose of this research, chosen target market is the market of higher education, because it represents a necessary condition of the country's economic growth. Chosen topic aims to show the importance and the need to coordinate marketing efforts of the universities towards building and improving their brand value, which will be the source of long-term successful operation, and which will, in the end, positively reflect on the entire economy of the country. Hence, in the state of high risk and growing neodredjenosti, which are the characteristics of the time we live in, it is necessary to work on the concept of university brand building, which will be connected to the labor market, and will lead to the economic development. In this case, the government's role is of high importance. For example, the link between the universities and the government can be seen through the concept of "brain drain", which represents one of the problems discussed in this paper. The conclusion proposed by the authors confirms the thesis that education and valorizacija of human resources are of biggest importance for the economic growth and countries' development, while brands of the institutions of higher education have a very important role in that process.

**Key words:** brand, university, economic growth, higher education market, country

---

\* *bobanm@ac.me*

\*\* *mslavica@uns.ac.rs*

\*\*\* *svetozar.bojovic@mek.gov.me*

## UVOD

Kako ljudski resursi predstavljaju najvažnije resurse jedne države, tako je i njihov uticaj na privredni rast i razvoj, u savremenim uslovima, od izuzetnog značaja. Ulaganje u obrazovanje pojedinaca, u cilju sticanja znanja i vještina od presudnog je značaja za privredu svake zemlje. Univerziteti, kao visokoobrazovne institucije od najvećeg značaja, imaju veoma odgovornu ulogu u procesu edukacije stanovništva, koji će kasnije, nakon završenog školovanja, imati presudnu ulogu u privrednom i ekonomskom rastu zemlje u kojoj žive i rade. Iz tog razloga, a u cilju privlačenja što većeg broja potencijalnih kvalitetnih studenata, posebno onih sa odličnim uspjehom u dotadašnjem dijelu školovanja, univerziteti posežu za brendiranjem. Posmatrano u ovom kontekstu, brendiranje podrazumijeva proces u kome univerziteti izdvajaju svoju ponudu u odnosu na ponudu konkurentskih visokoobrazovnih institucija. Kako oblast obrazovanja karakteriše i činjenica da potencijalni korisnici obrazovnih usluga često nisu u stanju da sami naprave razliku između raznih ponuda na tržištu visokog obrazovanja, to je značaj brenda za univerzitete od velikog značaja. Da je značaj brenda visokoobrazovnih institucija prepoznat i u Crnoj Gori, pokazuje i aktuelni oglas koji je nedavno objavila uprava Univerziteta Crne Gore, a koji se odnosi na istraživanje percepcija šire javnosti o brendu ovog Univerziteta (<http://www.ucg.ac.me/>). Ovim istraživanjem se nastoji doći do informacija, koje će biti osnov u definisanju daljih smjernica za unapređenje brenda ovog Univerziteta.

Nadalje, pored toga što značajno utiču na izbor studenata prilikom upisa određenih studijskih programa, jaki brendovi univerziteta privlače i najbolje predavače, profesore, naučnike i sl. Upravo kao takvi, jaki brendovi visokoobrazovnih institucija utiču na stvaranje kvalitetnih kadrova, čiji kasniji profesionalni angažman, u krajnjem, rezultira poboljšanjem performansi privrede, te ekonomskim, socijalnim, političkim i mnogim drugim benefitima jedne države.

## VRIJEDNOST BRENDU UNIVERZITETA - UTICAJ NA PRIVREDNI RAST I RAZVOJ

Ljudski resursi i njihovo znanje i obrazovanje sve više postaju najznačajnija determinanta za ostvarivanje konkurentске prednosti na tržištu rada. Obzirom da je jedna od ključnih karakteristika savremenog doba porast konkurencije među visokoobrazovnim institucijama, koja je nastala usled osnivanja sve većeg broja univerziteta, to je upravo i sve više prisutna praksa brendiranja institucija visokog obrazovanja. U današnje vrijeme visokoobrazovne institucije su „primorane“ na kreiranje sopstvenog brenda, koji će prilikom njihovog tržišnog nastupa biti prepoznat od strane određene ciljne grupe potencijalnih korisnika obrazovnih usluga. Na taj način univerziteti uspijevaju da „ubijede“ potencijalne studente u kvalitet njihovih studijskih programa, a samim tim i ostvare određeni poslovni uspjeh. Tržište rada, na kome se „takmiče“ visokoobrazovani kadrovi, će prepoznati diplome sa određenih univerziteta kao poželjne, tako što će percipirati kvalitet znanja iza koga iste „stoje“, što će se opet pozitivno odraziti na vrijednost brenda univerziteta. Dakle, očigledno je postojanje uzročno-posljedične veze između vrijednosti brenda univerziteta, sa jedne, i potražnje za njegovim studijskim programima i diplomcima, sa druge strane. Drugim riječima, što su studijski programi traženiji na tržištu visokog obrazovanja, to je i brend univerziteta veće vrijednosti, kao i obratno, vrijedniji brend univerziteta podstiče veću tražnju za njegovim studijskim programima.

Dakle, tržište rada, po pravilu, određuje koje su to diplome poželjne i kao takve na kojim su univerzitetima stečene. Kao što smo već i pomenuli, najpoželjnije su one diplome za kojima postoji najveća tražnja na tržištu rada, dok univerziteti na kojima su iste stečene, između ostalog, i na taj način grade jak brend. Međutim, kako su bitni sa aspekta poslovnog uspjeha samih visokoobrazovnih institucija, brendovi univerziteta imaju i izuzetno veliku važnost za privredni rast i razvoj zemalja. Sama činjenica da se na tržištu rada kreira sveukupni poslovni ambijent u jednoj državi, te da akteri sa pomenutog tržišta direktno participiraju u stvaranju privrednog i ekonomskog razvoja države, jasno upućuje na zaključak koliko je u stvari važna uloga brendova visokoobrazovnih institucija u kreiranju istog.

Na osnovu prethodno navedenog, autori ovoga rada konstatuju postojanje pozitivne korelacije između brendova univerziteta, sa jedne, i privrednog rasta i razvoja države, sa druge strane. Najočigledniji primjer za to su Sjedinjene američke države, zemlja sa najrazvijenijom svjetskom ekonomijom. Naime, činjenica da se na Šangajskoj listi najvrijednijih brendova svjetskih univerziteta iz 2016. godine, među prvih 10 rangiranih

nalazi čak 8 sa područja Sjedinjenih američkih država, ukazuje na zaključak da su privredni rast i razvoj država, sa jedne, i brendovi univerziteta koji unutar njihovih granica egzistiraju, sa druge strane, u pozitivnoj korelaciji. Prvi na pomenutoj listi je Univerzitet Harvard, zatim slijede: Stanford, UC Berkeley itd. (<http://www.shanghairanking.com/>). Takođe, kada je rangiranje univerziteta iz određenih oblasti u pitanju, zanimljivo je napomenuti da se u pojedinim slučajevima u prvih deset najbolje rangiranih visokoobrazovnih institucija nalaze isključivo univerziteti sa teritorije Sjedinjenih američkih država. Na primjer, takva je situacija kada govorimo o studijskim programima iz oblasti sociologije, informatike, te ekonomije, što je sa aspekta relevantnosti za temu ovoga rada posebno interesantno. Vlasnici diploma ovih univerziteta imaju komparativnu prednost na svjetskom tržištu rada u odnosu na vlasnike diploma sa drugih visokoobrazovnih institucija. Komparativnu prednost im „daruje“ znanje, koje su stekli na pomenutim univerzitetima, i koje im pruža velike mogućnosti za stvaranje poslovnog uspjeha na tržištu rada, kao i jak brend univerziteta koji „stoji“ iza svega toga i koji ih „preporučuje“ poslodavcima.

Sa druge strane, zanimljivo je istaći i mišljenje nekih autora po kojima stečeno znanje ne znači nužno i obezbjeđivanje ekonomskog i privrednog rasta zemalja. Oni ovu tezu objašnjavaju primjerom Švajcarske, koja je jedna od najbogatijih i najindustrijalizovanijih zemalja u svijetu, a koja ima prilično nizak udio visokoobrazovanih stanovnika u ukupnoj strukturi. Po njihovom mišljenju, ne postoji decidna empirijska potvrda povezanosti obrazovanja i ekonomskog rasta, te stoga ističu da svrha velikog dijela obrazovanja nikada nije ni bila ekonomska efikasnost (<https://fundamenta.wordpress.com/>). Mnogi obrazovni sadržaji, po njihovom mišljenju, čak ni indirektno ne utiču na privredni i ekonomski rast država. Neki od primjera su: filozofija, književnost, istorija, muzika i sl. Sa ekonomskog aspekta gledano, pomenuti autori su mišljenja da proučavanje ovih nauka predstavlja čisti gubitak vremena, dok se iste izučavaju isključivo sa ciljem bogatijeg i smislenijeg života. Dakle, njihova teza da sticanje visokog obrazovanja ne znači nužno i postizanje ekonomskog i privrednog rasta i razvoja zemalja, navodi na zaključak da ni brendovi visokoobrazovnih institucija nemaju veći značaj za privredu i ekonomiju država.

Međutim, autori ovoga rada su mišljenja da su obrazovanje i valorizacija ljudskih resursa od ključnog značaja za privredni i ekonomski razvoj država, dok brendovi visokoobrazovnih institucija u svemu tome imaju zapaženu ulogu. Uprkos prethodno pomenutoj činjenici da Švajcarska ima nizak udio visokoobrazovanih stanovnika u ukupnoj strukturi, evidentan je i veliki uspjeh švajcarskih univerziteta u svijetu. Naime, na Šangajskoj listi najbolje rangiranih brendova univerziteta u svijetu u 2016. godini, Švajcarski institut za tehnologiju u Cirihi se nalazi na visokom 19. mjestu, a podatak da se ispred njega nalaze svega tri univerziteta koji nisu sa područja Sjedinjenih američkih država (sva tri su iz Velike Britanije), dodatno ističe uspjeh obrazovnog sistema u ovoj zemlji i potvrđuje tezu da donosioci odluka nisu išli na omasovljenje visokog obrazovanja. Takođe, kada je riječ o rangiranju visokoobrazovnih institucija iz određenih oblasti, potrebno je istaći da u kategoriji prirodnih nauka i matematike pomenuti Institut zauzima 8. poziciju među najboljim svjetskim univerzitetima, dok u oblasti medicinskih nauka Univerzitet u Bazelu spada među najbolje rangirane evropske univerzitete. Izuzetno zapažen uspjeh u oblasti poljoprivrede je postigao i Univerzitet u Cirihi, koji po rangiranju Šangajske liste predstavlja 4. najbolji univerzitet iz ove oblasti u Evropi (<http://www.shanghairanking.com/>). Na kraju, važno je istaći i to da je za privredni rast jedne države posebno važno obrazovanje iz oblasti ekonomske nauke, što je potkrijepljeno i prethodno navedenim primjerom Sjedinjenih američkih država, čiji univerziteti u oblasti ekonomije zauzimaju svih deset prvorangiranih mjesta na Šangajskoj listi najvrijednijih brendova univerziteta u 2016. godini, dok Univerzitet u Cirihi na istoj listi spada u 10 najboljih evropskih univerziteta iz ove oblasti. (<http://www.shanghairanking.com/>).

## **ODNOS BRENDRA UNIVERZITETA I POJEDINIH DETERMINANTI PRIVREDNIH PERFORMANSI - OSVRT NA NEGATIVNE TRENDOVE U CRNOJ GORI I REGIONU**

U ekonomskoj literaturi su zastupljena najrazličitija shvatanja po pitanju važnosti determinanti privrednog rasta i razvoja. Međutim, većina tih shvatanja ocjenjuje da inovacije, te promjene u nauci i tehnici, kao i ljudsko znanje, koje je preduslov svega navedenog, a koje omogućava efikasnu i efektivnu valorizaciju svih raspoloživih resursa jedne zemlje, predstavljaju faktore sa najvažnijim djelovanjem (Miljanović, 2015, p. 9). To navodi na zaključak da je osnovni uslov za sticanje konkurentne prednosti privrede upravo, kvalitetan razvoj obrazovnog sistema, u kome razvoj brenda visokoobrazovnih institucija, kao faktor koji indirektno doprinosi privrednom rastu i razvoju, ima veoma zapaženu ulogu.

U prethodnom dijelu rada smo konstatovali značaj koji brendovi univerziteta imaju za privredu jedne zemlje. Međutim, daleko od toga da su oni i najvažniji faktor u procesu ekonomskog razvoja država. Privredni rast i razvoj jedne zemlje zavisi od mnoštva drugih faktora, od kojih, sa aspekta relevantnosti za temu predmetnog rada, te prisutne problematike na ovim prostorima, ističemo nezaposlenost, koja je rezultat disbalansa između ponude i tražnje na tržištu rada. Naime, tržište rada na ovim prostorima karakteriše disbalans ponude i tražnje za određenim obrazovnim profilima. Pored činjenice da ima negativan uticaj na zaposlenost određenih obrazovnih profila, prisutna zasićenost na tržištu rada ima negativan uticaj i na vrijednost brendova onih visokoobrazovnih institucija za čijim diplomama je smanjena potražnja na istom. U uslovima degradirane privrede na našim prostorima, skoro da je prestala potreba za određenim obrazovnim profilima, kao što su: mašinski inženjer, inženjer metalurgije, diplomirani fizičar, diplomirani matematičar i sl. Znatno slabija potražnja za ovim obrazovnim profilima na tržištu rada negativno utiče i na brendove visokoobrazovnih institucija na kojima su zastupljeni pomenuti studijski programi. Potencijalni studenti (posebno uspješni kandidati) većinom izbjegavaju upis studijskih programa na ovim fakultetima, upravo iz razloga što im isti ne pružaju mogućnost zaposlenja po završetku školovanja. Stoga, pored činjenice da vrijednost brenda ovih visokoobrazovnih institucija ima negativan trend, mnogima od njih je ugrožena čak i egzistencija. Brendovi ovih visokoobrazovnih institucija na ovim prostorima su u današnjem vremenu u krizi, dok privreda trpi ogromnu štetu u vidu neiskorišćenih mogućnosti za rast i razvoj.

Kao jedan od fenomena koji je na ovim prostorima u velikoj mjeri doprinio pojavi disbalansa na tržištu rada, a koji je rezultirao povećanjem nivoa nezaposlenosti, ističemo pojavu osnivanja velikog broja privatnih, a u pojedinim zemljama regiona i državnih visokoobrazovnih institucija, kao i mnoštva studijskih programa na tržištu visokog obrazovanja, što je, u krajnjem, rezultiralo pojavom hiperprodukcije diploma. U okolnostima povećane konkurencije, univerziteti shvataju kako će borba za svakog studenta biti sve teža, pa se okreću ka diferenciranju svojih studijskih programa, kako bi se na što bolji način pozicionirali na tržištu visokog obrazovanja. Međutim, za razliku od mnogih državnih univerziteta, kojima prihod nije primarni cilj, već stvaranje kadrova koji će biti nosioci privrednog razvoja u državi, većina privatnih univerziteta je, po mišljenju mnogih, dominantno orijentisana na kvantitet, jer su vlasnici njihovog kapitala uvidjeli dobru biznis šansu da kroz oblast visokog obrazovanja zarade. Iz tog razloga, pojava ovih univerziteta je izazvala niz novih promjena na tržištu visokog obrazovanja na ovim prostorima. Snižavanje kriterijuma, kako pri upisu, tako i tokom studiranja, je i lošijim đacima dalo šansu da pohađaju neki od studijskih programa (Bojović, 2015: 93), dok je u prošlosti, pak, važilo „pravilo“ da je fakultet za one koji su označeni kao „najbolji“. Uslijed negativnog trenda na tržištima rada i visokog obrazovanja, veliki broj svršenih studenata „završava“ na birou rada, dok ionako prekomjerne upisne kvote iz godine u godinu ostaju iste, ili se, pak, na pojedinim univerzitetima još više povećavaju. Dakle, sve to rezultira pojavom disbalansa između realnih potreba na tržištu rada, sa jedne, i kvantiteta određenih obrazovnih profila, sa druge strane, što za rezultat ima negativan uticaj, kako na nivo zaposlenosti, tako i na brendove visokoobrazovnih institucija na ovim prostorima, a što se, u krajnjem, negativno odražava na cjelokupnu privredu i ekonomiju država na ovim prostorima.

Na postojanje ovakvih negativnih trendova u Crnoj Gori ukazuju i podaci Zavoda za statistiku Vlade Crne Gore za prvi kvartal 2016. godine. U objavljenom izvještaju su sadržani podaci prikupljeni putem Ankete o radnoj snazi, koja je sprovedena u periodu od januara do marta 2016. godine. Anketiranje je obavljeno u 2114 domaćinstava na teritoriji Crne Gore, a tom prilikom su prikupljeni podaci za sve njihove članove, tj. za ukupno njih 6485. Takođe, obradom prikupljenih podataka je evidentirana ukupna stopa nezaposlenosti od 19,1% od ukupnog broja aktivnih stanovnika Crne Gore ili njih 51,2 hiljada (<http://www.monstat.org/>). Na rastući negativni trend po pitanju zaposlenosti ukazuje i podatak da je broj nezaposlenih lica u ovom kvartalu porastao za 7,1% u odnosu na prethodni kvartal, tj. poslednji kvartal 2015. godine. Međutim, kada govorimo o kvalifikacionoj strukturi nezaposlenih osoba, što je, takođe, od velike važnosti za temu ovoga rada, ističemo podatke Zavoda za zapošljavanje Crne Gore, prema kojima su se na dan 31. mart 2016. godine na evidenciji nezaposlenih osoba nalazile 10.872 osobe sa VI, VII ili VIII stepenom stručne spreme, što iznosi 25,64% od ukupnog broja nezaposlenih stanovnika Crne Gore (<http://www.zzzcg.me/>).

Dakle, nezaposlenost, kao jedan od najvećih problema, kako pojedinačnih privreda, tako i ukupne svjetske ekonomije, zahtijeva hitne reakcije vlasti svih država regiona. Neki od osnovnih razloga zbog kojih je ista problem su: neuposlenost resursa, što uzrokuje nepovratan gubitak prihoda od dijela proizvodnje; postojanje

potrebe za zbrinjavanjem članova društva, što zahtijeva izdvajanje dodatnih finansijskih sredstava iz javnog budžeta zarad socijalnih davanja i postizanja socijalnog mira; postojanje nezadovoljstva u društvu, kao i usled duže nezaposlenosti i mogućnosti gubitka dijela sposobnosti i zastarijevanja znanja; pojava fenomena „odliva mozgova“, o čemu će u nastavku biti više riječi i sl. Pomenuti negativni trendovi, kako na tržištu rada, tako i na tržištu visokog obrazovanja u Crnoj Gori, konstatovani su od strane nadležnih institucija, na šta ukazuje i usvojena Strategija razvoja stručnog obrazovanja u Crnoj Gori 2015-2020, koju je kreiralo Ministarstvo prosvjete Crne Gore, a u kojoj se kao jedan od uzroka ovakvog stanja na pomenutim tržištima navodi i nedovoljna koordinacija između visokoobrazovnih institucija u Crnoj Gori, te državnih institucija zaduženih za oblast obrazovanja, kao što su između ostalih: Ministarstvo prosvjete, Zavod za zapošljavanje, Uprava za kadrove i sl. (Strategija razvoja stručnog obrazovanja u Crnoj Gori 2015-2020, 2014).

Kao jednu od potencijalnih mogućnosti za popravljjanje stanja na tržištu visokog obrazovanja, a samim tim i na tržištu rada na ovim prostorima, autori ovoga rada nalaze u najavljenom regionalnom rangiranju visokoobrazovnih institucija. Ono će doprinijeti jasnoj distinkciji onih studijskih programa koji na tržištu vrijede od onih koji ne vrijede. Sada među velikim brojem stanovnika postoji dilema po pitanju kvaliteta studijskih programa. Mnogi su mišljenja da se na privatnim univerzitetima na ovim prostorima znatno lakše stiču diplome i da se stiče mnogo manje znanja tokom studiranja. Nasuprot tome, drugi smatraju upravo suprotno, tj. da se na pojedinim privatnim visokoobrazovnim institucijama stiče bolje znanje, jer se studentima posvećuje više pažnje, kako kroz rad u manjim grupama, tako i kroz bolje uslove studiranja, te obezbijedenu praksu za vrijeme školovanja i sl. Regionalno rangiranje brendova univerziteta bi, upravo, u tom dijelu pružilo značajne informacije, koje bi potencijalnim studentima znatno olakšale izbor prilikom odabira studijskog programa na kome bi isti nastavili školovanje, dok bi, sa druge strane i poslodavcima jasno ukazivalo na ispravan odabir visokoobrazovanih kadrova. Pretpostavka je da bi to dovelo do zapošljavanja kvalitetnijih kadrova, te da bi u održenoj mjeri bile riješene zablude o kvalitetu znanja stečenih na određenim univerzitetima, što bi predstavljalo značajan iskorak ka „ozdravljenju“, kako tržišta visokog obrazovanja, tako i tržišta rada, što bi u krajnjem imalo pozitivne efekte na privredni rast i razvoj država regiona. Kao posebno pitanje otvara se dilema ko i po kojem modelu bi sproveo takvo rangiranje, na način da rezultati budu objektivni.

Pored stope nezaposlenosti i privrednog rasta, koji predstavljaju dva od tri najbitnija pokazatelja makroekonomske efikasnosti privrednog sistema jedne zemlje, stručna literatura iz oblasti ekonomije ističe i treći, ništa manje važan, inflaciju, koja predstavlja porast opšteg nivoa cijena u državi. Ona je vrlo kompleksan privredni fenomen, čiji su uzroci i posledice mnogostruki. Obzirom na činjenicu da je inflacija na kratak rok u negativnom odnosu sa stopom nezaposlenosti, a kako je o nezaposlenosti i njenoj povezanosti sa brendom univerziteta u prethodnom dijelu rada bilo riječi, potrebno je pomenuti i njen indirektni uticaj na privredu u tom kontekstu. Naime, nosioci kratkoročne ekonomske politike u smislu smanjenja nezaposlenosti suočavaju se sa, porastom inflacije (tzv. „inflation-unemployment trade off“). S tim u vezi, a kada su prilike u Crnoj Gori u pitanju, potrebno je pomenuti i Program stručnog osposobljavanja Vlade Crne Gore i njegov mogući uticaj na progresivna inflatorna kretanja u privredi zemlje, obzirom da isti omogućava svim svršenim studentima obavljanje pripravničkog staža u trajanju od 9 mjeseci, petu godinu za redom. Potencijalni negativni efekti programa su utoliko veći, ukoliko se uzme u obzir to da Vlada za ovaj program obezbjeđuje u prosjeku oko 10 miliona eura godišnje, koji na osnovu emirijskih saznanja nisu iskorišćeni na najbolji mogući način. Ovo je potkrijepljeno činjenicom da ne mali broj uposlenih pripravnika tokom trajanja datog programa ne obavlja poslove za koje su konkretno školovani.

Sa druge strane, kao jedan od mnogostrukih uzroka inflacije ekonomska literatura navodi i spoljnotrgovinski i budžetski deficit (<http://teorijaprava.blogspot.com/>). Njihovoj pojavi u određenoj mjeri doprinosi i pomenuti „odliv mozgova“, koji podrazumijeva odlazak visokoobrazovane radne snage u razvijene zemlje, najčešće u Sjedinjene američke države, kao i najrazvijenije države Evrope. Činjenica da se za školovanje, a u mnogim slučajevima i stipendiranje, izdvajaju značajna finansijska sredstva iz državnog budžeta, ova pojava predstavlja čisti gubitak za privredu zemlje, tj. svojevrsnu investiciju koja rezultira gubitkom. Ona negativno utiče na budžetski deficit, a što, u krajnjem, za posledicu ima neiskorišćenu šansu za privredni rast i razvoj, smanjenje BDP-a države, opadanje životnog standarda i sl. Takođe, u kontekstu stvaranja spoljnotrgovinskog deficita neophodno je pomenuti i pojavu sezonskog uvoza niskokvalifikovane radne snage, koja je posebno karakteristična za crnogorsko tržište rada. Ova pojava za zemlju angažmana radne snage predstavlja

svojevrnsni uvoz, a to iz razloga što nerezidenti nakon završene sezone (turističke, građevinske i sl.) zarađeni novac iznose iz države, što utiče na povećanje njenog spoljnotrgovinskog deficita, smanjenje BDP-a, što, u krajnjem, utiče na smanjenje životnog standarda i sl. S tim u vezi, iako nisu direktno povezani sa stvaranjem niskokvalifikovane radne snage na ovim prostorima, univerziteti u svijetu organizuju razne vrste seminara, obuka, treninga, kao i programa prekvalifikacija, koji su posvećeni upravo ovoj kategoriji radne snage i njenom značajnom „oblikovanju“ i osposobljavanju. Pomenuti programi su u pozitivnoj korelaciji sa jačanjem brenda visokoobrazovnih institucija kojima pripadaju, kao i sa privrednim rastom i razvojem zemlje u kojoj se isti realizuju.

## **FENOMEN „ODLIVA MOZGOVA“ - UTICAJ NA BREND UNIVERZITETA I PRIVREDU DRŽAVA REGIONA**

Kao jedan od gorućih problema današnjeg vremena na tržištu rada na ovim prostorima autori rada izdvajaju fenomen prekomjernog odlaska visokoobrazovanih kadrova u inostranstvo, koji je popularno označen kao „odliv mozgova“. Empirijska saznanja iz država Zapadnog Balkana upućuju na to da su najčešći razlozi za odlazak visokoobrazovanih kadrova iz matičnih zemalja sledeći: nezaposlenost, loši uslovi za rad, loš životni standard (niska prosječna zarada), neriješeno stambeno pitanje, nemogućnost naučnog usavršavanja, nefunkcionalna državna uprava, administrativne, zakonske i druge teškoće (korupcija, nepotizam) i sl. (Melović, Stanković, 2012: 31). Međutim, obzirom na činjenicu da su studenti sa većine državnih univerziteta na ovim prostorima tradicionalno veoma cijenjeni u inostranstvu, uostalom kao i već afirmisani stručnjaci sa diplomama ovih univerziteta, tako je usled poremećaja na tržištima, kako rada, tako i visokog obrazovanja, sve prisutniji trend njihovog odlaska u inostranstvo. U ovakvim okolnostima brendovi univerziteta, takođe, imaju zapaženu ulogu u privrednom rastu i razvoju, ali ovoga puta ne zemalja u kojima i egzistiraju, već onih država u kojima će se primjenjivati znanje stečeno na njihovim studijskim programima. Na osnovu navedenog se da zaključiti da u ovakvoj situaciji brendovi pomenutih visokoobrazovnih institucija imaju satisfakciju u vidu prepoznatljivosti njihovih diploma u inostranstvu, što svakako pozitivno utiče na njihov brend. Percepcija brenda ovih univerziteta se povećava i kod domaće javnosti, koja usled niskog životnog standarda u zemljama regiona u velikom procentu teži odlasku u razvijenije zemlje i koja, upravo, na sticanje diploma ovih visokoobrazovnih institucija „gleda“ kao na šansu za odlazak u inostranstvo. Međutim, u svemu tome, sa druge strane, privrede zemalja u regionu trpe štetu velikih razmjera. Šteta je izražena kroz stvaranje deficita visokoobrazovanih kadrova, a samim tim i kroz smanjenu mogućnost za podsticaj privrednog rasta i razvoja zemalja, a sve to zbog nemogućnosti iskorišćenja jednog dijela resursa, te tako gubitka dijela prihoda od nerealizovane proizvodnje. Takođe, ne treba prenebregnuti ni činjenicu da školovanje svakog studenta na studijskim programima ovih univerziteta direktno finansijski košta državu u kojoj se dati univerzitet nalazi, a sve to iz razloga što se iz javnog budžeta izdvajaju značajna sredstva za finansiranje istih.

Međutim, iako se „odliv mozgova“ najčešće percipira kao gubitak za privredu zemlje porijekla, a dobitak za zemlju u koju visokoobrazovani kadar odlazi, činjenica je da je ovo pitanje znatno kompleksnije od onoga što se na prvi pogled čini. U literaturi su prisutni stavovi pojedinih autora da „odliv mozgova“ zemlji porijekla može donijeti i određene koristi, kako u vidu smanjenja stope nezaposlenosti i smanjenja stope siromaštva, tako i zbog činjenice da će kvalitetni kadrovi na pravi način predstavljati svoju državu u inostranstvu i doprinositi joj, kako putem njene promocije, tako i na način što će tokom boravka u inostranstvu uspostaviti mnoge veze sa poslovnim partnerima, potencijalnim investitorima, te da će se na kraju jednog dana sa uvećanim znanjem, iskustvom i kapitalom sigurno vratiti, koje će investirati u zemlji svog porijekla. Međutim, navedene koristi su znatno manje od visine troškova obrazovanja, kao i od štete koja se ogleda u nemogućnosti iskorišćavanja dijela resursa, a samim tim i gubitka dijela prihoda od nerealizovane proizvodnje (Melović, Stanković, 2012: 30).

Pored navedenog činjeničnog stanja i pokazatelja da je prisutan prekomjerni odliv kvalitetnih kadrova u zapadne zemlje, na tržištu rada na ovim prostorima je usled hiperprodukcije diploma prisutan i nikad veći broj visokoobrazovanih stanovnika. Međutim, većina onih koji su skoro završili studijske programe nisu zadovoljavajućeg nivoa znanja, na šta ukazuju i statistički podaci iz zemalja regiona. Naime, primjera radi, prema rezultatima PISA testa iz 2012. godine, u Srbiji je 45,5% učenika bilo funkcionalno nepismeno, dok je svega njih 2% bilo u najvišoj kategoriji pismenosti (<http://www.blic.rs/>). Slična situacija je i u ostalim zemljama okruženja, što je rezultat „nerazumne“ ekspanzije visokoobrazovnih institucija, koja dovodi do



toga da iste u borbi za opstanak pribjegavaju snižavanju kriterijuma, kako pri upisu, tako i prilikom studiranja, a sve u cilju sticanja profita koji im obezbjeđuje egzistenciju. Sve ovo se direktno odražava na kvalitet nastavnika, koji su i sami „proizvod“ takvog tržišta visokog obrazovanja. Takođe, podatak da „u moru“ visokoobrazovnih institucija na ovim prostorima postoje i oni univerziteti koji nisu istinske obrazovne institucije, ukazuje na činjenicu da je stanje na tržištima, kako rada, tako i visokog obrazovanja, u zemljama Zapadnog Balkana veoma alarmantno, te da je sve veći broj visokoobrazovanih stanovnika, a da je u isto vrijeme sve manje i istinskog znanja. Navedeni trendovi se savakako direktno negativno odražavaju, kako na brend visokoobrazovnih institucija, tako i na privredni rast i razvoj država u okruženju, dok u kontekstu aktuelnog „odliva mozgova“ mogu značajno „pokvariti“ percepciju brendova ovih univerziteta, a i cjelokupnih obrazovnih sistema država regiona, i kod inostrane javnosti.

## ZAKLJUČAK

Značaj brenda posebno dolazi do izražaja sa rastom broja univerziteta (fakulteta), što je postao svojevrsni trend u zadnjih nekoliko godina na prostoru Crne Gore i drugih zemalja regiona. Tako u drugoj polovini protekle decenije na tržištu visokoškolskog obrazovanja na ovim prostorima dolazi do značajnih promjena u ponudi usluga. Brendiranje univerziteta je posebno značajno iz razloga što visokoobrazovne institucije, koje sve više podstiču svjetsku, kao i nacionalnu ekonomiju, utiču i na načine sticanja održive konkurentske prednosti. Naime, u današnjem savremenom dobu, u svijetu, pa i kod nas, univerziteti postaju sve više svjesni mogućnosti koje povoljna pozicija u svijesti korisnika usluga pruža u borbi za zadobijanje lojalnosti klijenata, ali i za održavanje iste (Melović, Mitrović, 2014: 2).

Pitanje međuzavisnosti, kako visokog, tako i obrazovanja uopšte, sa jedne, i privrednih performansi države, sa druge strane, već decenijama unazad privlači pažnju naučne i stručne javnosti (Beraha, 2011, p. 62). Kao osnovni uslov za sticanje konkurentske prednosti zemlje na međunarodnom tržištu, a samim tim i za njen privredni rast i razvoj, autori ovog rada nalaze u razvoju njenog obrazovnog sistema. Kako oblast visokog obrazovanja karakteriše činjenica da potencijalni korisnici obrazovnih usluga često nisu u stanju da između mnoštva visokoobrazovnih institucija na tržištu visokog obrazovanja naprave razliku, tako iste pribjegavaju brendiranju, kao sredstvu diferenciranja svoje ponude na tržištu. Kao takav, brend univerziteta je u funkciji sticanja konkurentske prednosti univerziteta na tržištu, a samim tim u velikoj mjeri doprinosi i njihovom poslovnom uspjehu. Međutim, pored činjenice da su od velike važnosti sa aspekta poslovnog uspjeha visokoobrazovnih institucija, brendovi univerziteta imaju i značajan uticaj na privredni rast i razvoj zemalja, u kojima se znanje stečeno na njihovim studijskim programima primjenjuje. Najočigledniji primjer za to predstavljaju Sjedinjene američke države, koje su, ekonomski gledano, najrazvijenija zemlja na svijetu, a koja se može pohvaliti time da posjeduje najvrijednije brendove univerziteta na svijetu.

Kako je cilj svakog privrednog sistema održivost njegove efikasnosti, potrebno je obratiti pažnju na njegova tri najbitnija pokazatelja: stopu nezaposlenosti, privredni rast i inflaciju. Kako je istaknuto u radu, nezaposlenost predstavlja jedan od najvećih problema za ekonomiju svake zemlje, a prouzrokovana je disbalansom na tržištu radne snage. Kao jedan od fenomena koji su na ovim prostorima u velikoj mjeri doveli do povećanja stope nezaposlenosti, autori ovoga rada ističu pojavu osnivanja velikog broja visokoobrazovnih institucija, koja je prouzrokovala hiperprodukciju diploma na tržištu rada. Drugim riječima, hiperprodukcijom visokoobrazovanih kadrova je prouzrokovana disbalans na tržištu rada, što je imalo negativan uticaj, kako na nivo zaposlenosti, tako i na pojedine brendove visokoobrazovnih institucija na ovim prostorima, što se, u krajnjem, negativno odražava na cjelokupnu privredu i ekonomiju država regiona.

Pored odnosa stope nezaposlenosti i brendova univerziteta i njegovog uticaja na privredni rast i razvoj država, potrebno je pomenuti i inflaciju i njen indirektni uticaj na privredne performanse u tom kontekstu, što je, takođe, tretirano u radu. Naime, kako je riječ o veoma kompleksnom privrednom fenomenu, čiji su uzroci i posljedice mnogostruki, autori rada izdvajaju spoljnotrgovinski i budžetski deficit, kao jedan od mnogostrukih uzroka inflacije. Nadalje, pojavi spoljnotrgovinskog i budžetskog deficita u određenoj mjeri doprinosi i fenomen „odliva mozgova“, o čemu je, takođe, bilo riječi. Činjenica da se za školovanje, a u mnogim slučajevima i stipendiranje, izdvajaju značajna finansijska sredstva iz državnog budžeta, ova pojava predstavlja čisti gubitak za privredu zemalja, tj. svojevrsnu investiciju koja po njih rezultira gubitkom. Takođe, pored negativnog uticaja na budžetski deficit zemlje, na koji uticaj imaju troškovi školovanja

visokoobrazovnih kadrova, odlazak istih u inostranstvo za posledicu ima i neiskorišćenu šansu za privredni rast i razvoj zemlje, koja se ogleda u nemogućnosti iskorišćavanja dijela resursa zemlje, a samim tim i gubitka dijela prihoda od nerealizovane proizvodnje.

U krajnjem, brendiranje univerziteta podrazumijeva permanentno unapređenje kvaliteta na svim nivoima, ali i adekvatan marketinški tretman. Polazeći od svega navedenog, obrada ove teme ima i još jedan cilj, a to je da pruži određene smjernice obrazovnim institucijama u Crnoj Gori i regionu u pravcu unapređenja u kreiranju sopstvenog brenda, te da ukaže na činjenicu da je veoma isplativ napor da se brendiranje stavi u prioritete donosilaca odluka. Naime, uspješno oblikovanje brenda u obrazovanju predstavlja snažan faktor dobrog pozicioniranja, koji je često i presudan za ishod u odnosu na korisnike i njihove potrebe u neprekidnim promjenama na raznovrsnom tržištu. Bez sumnje, izgradnja brenda univerziteta direktno korelira sa tržištem rada, a sve zajedno se značajno reflektuje na privredni rast i razvoj.

## LITERATURA

1. Beraha, I., 2011, Visoko obrazovanje nezaposlenost i stanje na tržištu rada, pp. 61-76, *Aktivne mere na tržištu rada i pitanja zaposlenosti*, Institut ekonomskih nauka Beograd.
2. Bojović, S., 2015, *Brendiranje u oblasti visokog obrazovanja – strana i domaća iskustva*, magistarska teza, Ekonomski fakultet Podgorica.
3. Melović, B., Mitrović, S., 2014, Brendiranje univerziteta kao determinanta visokog obrazovanja. XX Naučni skup sa međunarodnim učešćem - Trendovi razvoja: Razvojni potencijal visokog obrazovanja (TREND 2014). Univerzitet u Novom Sadu i Fakultet tehničkih nauka, Kopaonik, 24-27.02.2014.
4. Melović B., Stanković J., 2012, Odliv mozgova (*brain drain*) - uzrok i(li) posljedice krize populacije, *Preduzetnik*, Volume 8
5. Miljanović M., 2015, *Model izgradnje brenda kao odrednice privrednog razvoja*, doktorska disertacija, Fakultet tehničkih nauka, Novi Sad
6. *Academic Ranking of World Universities 2016*, Dostupno na: <http://www.shanghairanking.com/ARWU2016.html>, pristupljeno: 14.09.2016. godine
7. *Anketa o radnoj snazi u Crnoj Gori*, Dostupno na: <http://www.monstat.org/cg/page.php?id=22&pageid=22>, pristupljeno: 14.09.2016. godine
8. *Evidencija nezaposlenih lica u Crnoj Gori*, Dostupno na: <http://www.zzzcg.me/wp-content/uploads/2016/05/Evidencije-u-oblasti-zapo%C5%A1ljavanja-1.1.-31.3.2016..pdf>, pristupljeno: 14.09.2016. godine.
9. *Pojam i uzroci inflacije*, Dostupno na: <http://teorijaprava.blogspot.com/2011/09/pojam-i-uzroci-inflacije.html>, pristupljeno: 15.09.2016. godine
10. *Rezultati PISA testa iz 2012. godine u Srbiji*, Dostupno na: <http://www.blic.rs/vesti/drustvo/srbijo-propadas-upozorenje-predsednika-sanu-prvi-smo-po-odlivu-mozgova-uskoro-cemo/t6wnkxc>, pristupljeno: 15.09.2016. godine
11. *Survey on perception of University of Montenegro in the public*, Dostupno na: <http://www.ucg.ac.me/me/media/press/oglas/survey-on-perception-of-university-of-montenegro-in-the-public>, pristupljeno: 14.09.2016. godine
12. *Strategija razvoja stručnog obrazovanja u Crnoj Gori 2015-2020*, Dostupno na: <http://www.mps.gov.me/vijesti/143966/STRATEGIJA-RAZVOJA-STRUCNOG-OBRAZOVANJA-U-CRNOJ-GORI-2015-2020-Nacrt.html>, pristupljeno: 14.09.2016. godine
13. *Uticaj obrazovanja na ekonomski rast*, Dostupno na: <https://fundamenta.wordpress.com/2012/03/24/utjecaj-obrazovanja-na-ekonomski-rast/>, pristupljeno: 13.09.2016. godine

## ПОЛИТИЧКИ И ДРУШТВЕНИ КОНФЛИКТИ КАО ОГРАНИЧАВАЈУЋИ ФАКТОРИ ЕКОНОМСКОГ И УКУПНОГ РАЗВОЈА БОСАНСКОХЕРЦЕГОВАЧКОГ ДРУШТВА

## POLITICAL AND SOCIAL CONFLICTS AS LIMITING FACTORS OF THE ECONOMIC AND OVERALL DEVELOPMENT OF SOCIETY IN BOSNIA AND HERZEGOVINA

Драгомир Драго Вуковић\*, социолог

Универзитет у Источном Сарајеву, Филозофски факултет Пале

### АПСТРАКТ

Босанскохерцеговачко друштво је дефинитивно друштво озбиљних и тешких политичких, националних и укупних друштвених конфликта. Ти конфликти су у самом врху свакодневне и стратегијске политике у БиХ и из социолошког угла постали су једна од највидљивијих и најприсутнијих друштвених појава. Данас није вијест да ли је покренут неки производни погон или да је неки страни капитал ушао на ове просторе, него је вијест ко је већи издајник а ко патриота, односно шта су то изјавили политички лидери. Конфликти потпуно дестабилизирајуће дјелују на прије свега економски и укупни друштвени развој. Борба за власт ради власти, интересна поклитика, „вишестраначка диктатура“ потпуно су у други план ставили суштинска, развојна, животна питања друштвене заједнице и њених грађана. Ради се о исчашеном друштву. Данашња економија много је више у раљама различитих политика у односу на прошла времена. Политику треба ослободити од конфликта а институције у свим областима од прекомјерне политике. То је претпоставка било каквог партнерства и повољног друштвеног амбијента.

**Кључне ријечи:** конфликти, политика, нација, економија

### ABSTRACT

Bosnian society is definitely society of serious conflicts: political and national. These conflicts are at the top of the daily policy and also strategic one in Bosnia and Herzegovina, from the sociological point they became one of the most visible and most active social phenomena. Today is no news if new manufacturing plant is opened or some investment of foreign capital in this area, but news is who is bigger traitor or a patriot, or what political leaders are talking about. Conflicts are completely destabilizing an effect of the overall economics as well as social development. The struggle for power for the sake of power, politics of interest, "multi-party dictatorships" have completely cast aside intrinsic questions of development and quality of life issues for communities and their citizens. It is about a dislocated society. Today's economy is much more at the mercy of politics compared to any other time in the past. Politics should be freed from conflicts and institutions in all sectors from excessive politicking. That is a pre-requisite for any partnership and desirable social environment.

**Keywords:** conflicts, politics, nation, economy

### УВОД - СОЦИОЛОШКО ОДРЕЂЕЊЕ ДРУШТВЕНИХ КОНФЛИКАТА

Друштвени конфликти су историјске појаве јер се дешавају у одређеном историјском, друштвено-економском, политичком и културном простору и времену. Ријеч конфликт (латински –*conflictus*) означава сукоб, спор, борбу супростављених идеја или моралних начела, и у спрези је са ријечју колизија са значењем сукоба опречних ствари или односа. Конфликти дакле представљају склоп низа унапријед осмишљених друштвених процеса и односа. Ради се о борби међусобно супростављених друштвених група (нација, класа, држава и др. ) ради остваривања својих или спречавања остваривања туђих циљева и интереса (вредоносних потреба, економских, политичких културних идр). У том погледу користе се различита средства економске, политичке, војне и друге моћи.

Друштвени конфликти су посебно интензивирани у другој половини двадесетог вијека и у развијеним друштвима. По Хабермасу ти конфликти имали су неколико важних карактеристика: материјална производња није више основно поље њиховог настанка; класичне политичке партије и организације

---

\* dragovukovic55@gmail.com

нису могле бити инструменти њиховог каналисања а конфликти се нису могли ублажити компезацијама од стране система.

Познавање друштвених узрока, услова, мотива и циљева друштвених конфликта суштинска је претпоставка њиховог рјешавања, односно спречавања и регулисања. Неки теоретичари (В. Гоати, нпр.) сматрају да се конфликти углавном регулишу а не рјешавају јер су они перманентно присутни у заједници.

## **БОСНА И ХЕРЦЕГОВИНА – ЗАЈЕДНИЦА СА ИЗРАЖЕНИМ ДРУШТВЕНИМ КОНФЛИКТИМА**

Босна и Херцеговина је крај рата дочекала као потпуно подијељено друштво, са три националне заједнице (иако су формално биле двије): Републиком Српском и Муслиманско-хрватском Федерацијом, која је само формално Вашингтонским споразумом представљала ентитет ова два народа. Од потписивања Дејтонског споразума до данас ова држава функционише на бази међународног полупротектората, без битних помака у правцу унутрашње сагласности о томе каква та држава треба да буде. Може ли Босна и Херцеговина бити самоодржива демократска политичка заједница?

Много је теоријских анализа у којима се тврди да Босна и Херцеговина не само што није суверена држава, него се доводи у питање и сама могућност њеног постојања као самосталне државе. Тако Gale Stokes тврди да Босна и Херцеговина нема перспективу, јер нико није изложио одрживу дугорочну визију или план који би рекао како би могао изгледати стабилан исход из постојеће ситуације”. Скептичне прогнозе овог аутора полазе експлицитно или имплицитно од поставке да не постоји темељни консензус конститутивних народа о државној заједници, те да такав консензус заправо није могуће ни створити. Неки други аутори сматрају да постоји излаз из парализованог стања бх друштва. James Kells констатује да би рјешење проблема Босне и Херцеговине могло бити њено консociјацијско уређење као у Швајцарској и Белгији. Слично мисле и Andrej Reunolds i Patrice McMaхon који излаз виде у демократији с подијељеном влашћу, у федерализацији, децентрализацији, фиксној подјели власти према етничким квотама и у праву вета. Препоруке те врсте упућују и други аутори, посебно они који се баве проблемима демократије у етнички подијељеним друштвима источне Европе.

Један од најзначајнијих теоретичара у другој половини двадесетог вијека који се бавио плуралним друштвима и консociјацијском демократијом јесте Аренд Лајпхарт. У својој књизи “Демократија у плуралним друштвима” он образлаже три могућности избора с којима су суочена плурална друштва и њихове државе: 1. подијелити државу на двије или више засебних хомогених држава; 2. уклонити или ублажити плуралну природу друштва помоћу асимилације; 3. прихватити плурално друштво и успоставити консociјацијску демократију. Уколико се подијељена друштва желе спасити од распада и уколико се жели спријечити насилна асимилација, онда је једино рјешење да се таква друштва политички уреде као консociјацијске демократије – сматра Лајпхарт.

Ненад Кеџмановић, нешто слично као Лајпхарт анализира више могућности избора пред којима се налази Босна и Херцеговина. Он сматра да највише заговарају модел централизације и унитаризације Босне и Херцеговине, и то Бошњаци а посебно Америка, оцјењујући при том да та варијанта приједлога наилази на жесток отпор прије свега Срба, али и све назадовољнијих Хрвата. “Управо због међународног признања “јединствене и цјеловите” државе и започео је грађански, односно национално-вјерски рат у Босни и Херцеговини, па би поновљени потез извјесно произвео сличне последице, макар то било само на нивоу непомирљивих и хроничних политичких сукоба, сада без употребе оружја” (Кеџмановић, 2007: 11) - констатује Кеџмановић. Према мишљењу овог аутора, друга могућност у изналажењу рјешења је у територијализованој консociјацији. То подразумијева конфедерацију три ентитета у Босни и Херцеговини, гдје се Хрвати треба тек да изборе за свој статус. Он сматра да би овај модел отворио више проблема и дилема, од којих су најважнији: проблем територијалних компезација, посебно за најбројнији народ - Бошњаке, затим проблем који уочава Запад, а то је постојање независне муслиманске државе која би била мостобран за продор исламског тероризма у Европу. Такву државу Запад не жели на Балкану и ту лежи битан разлог зашто се не дозвољава подјела Босне и Херцеговине.

Један од начина превазилажења проблема и начин на који би оваква Босна и Херцеговина могла преживјети јесте и убрзан пријем ове државе у Европску унију. Експресна интеграција у Европску унију била би нека врста замјене за протекторат а стављање Босне и Херцеговине под индиректан надзор великих европских држава наметањем одговарајућих вриједности норми и стандарда, од њених би се грађана створили, бар привидно, европејци, који би били индиферентни према државним границама, те вјерским и националним разликама. И овдје се појављује неколико проблема који спречавају реализацију тако схваћених процеса. Прво, Европљани нису још индиферентни према вјерским, националним и државним идентитетима, што се показало приликом доношења европског устава. Друго, процедура пријема у ЕУ је врло строга и компликована и Босна и Херцеговина је још далеко од испуњавања тих услова и, напокон, што је сигурно и најбитније, ЕУ је удружење стабилних демократских држава, што Босна и Херцеговина ни у ком случају, као подијељено друштво, није.

## **КОНФЛИКТИ У СВЕРИ ЕКОНОМСКИХ ВРИЈЕДНОСТИ**

Клима демократизације и слободног економског тржишта дочекана је у свим земљама транзиције, па и у Босни и Херцеговини, са одобравањем. Међутим, ти процеси су већ на почетку на површину избацили много проблема. Нагле промјене у власничким односима, многобројни покушаји приватизације и др. довеле су до огромног броја незапослених, сиромаштва, тј. наглог опадања квалитета живота. Тако се брзо распршила илузија о слободном тржишту као чаробном штапићу који ће преко ноћи створити бољи стандард уосталом као и вјера у демократију као добру вилу која ће просипати мед и млијеко и чинити људе сретним.

Данас у Босни и Херцеговини у свим облицима привредног живота и на свим нивоима (стратејском, оперативном и тактичком), доминирају политичке одлуке над привредним одређујући тако привредне токове. Политичко-стратешке вриједности доминирају дакле над економским. У пракси (као што је то било и у ранијем систему) то значи више политике мање економије, више криминала и корупције, лажних вриједности и идеала а мање морала. Босна и Херцеговина је препознатљива по чињеници гдје умјесто рационалног пословања доминира национално лудовање које је у овој држави примарна вриједност.

У недостатку јединствене на научним основама засноване економске и развојне политике, сви приступи у тој области пате од парцијализма. Како је могуће да привреда са опадајућом репродукцијом, застарјелом технологијом, недовољно стручним кадровима, лошом организацијом и лошом радном дисциплином те власницима који су више у политици него у производњи, може створити вишак вриједности? Укупни уставно-правни оквир у Босни и Херцеговини је јако неповољан за привредни развој. Закони и судови који прате и осигуравају испуњење оговорених обавеза, уређени власнички односи и сређене земљишне књиге су битне предпоставке које би омогућиле долазак страног капитала односно привредног развоја. У том погледу мора се водити рачуна о општим људским и етичким начелима а не принципом да је све дозвољено што законом није забрањено, што је данас основни пословни принцип интересних, страначко-приватних групација.

Чињеница да за бројне привредне и друге афере нико није одговарао, да су протеком времена најтеже злоупотребе постале допустиве и „нормалне“, доводи до ужасавајуће фрустрације поштених људи који закључују да им је паметније не радити него покренути бизнис како би га неко отео. Данас у Босни и Херцеговини скоро да не постоји ни један друштвени слој који није захваћен корупцијом и криминалом. Кршење закона постало је свакодневни друштвени обичај, неки нови кодекс понашања (тзв. лоповски кодекс) у коме учествују људи из свих друштвених слојева од ситних шићарџија, до појединаца и група из важних институција као што су полиција, судство, министарства па све до представника међународне заједнице која је у Босни и Херцеговини институционално присутна. Овдје је нажалост на сцени криминал и корупција као јединствен систем вриједности и вриједносних оријентација људи.

## **ЗАКЉУЧАК**

Свака анализа стања посткомунистичких или како је то уобичајено рећи друштва у транзицији, по правилу почиње са оцјенама њихове демократичности, људских права и слобода, заживљавања

вишепартијског система, независних институција...Економски развој као суштина укупног друштвеног развоја није нажалост у фокусу интереса научне и стручне јавности а посебно политичких елита које упркос катастрофалног стања још проналазе ефикасне моделе владавине. Та владавина, посебно у БиХ, почива на конфликтима, производњи страха а не нових вриједности и невјероватним манипулацијама са грађанима. У великим напорима да се критика свега што је било везано за прошли систем постави као кључни принцип новог друштва, успјело се потпуно заборавити на једну развијену праксу која је већ била значајно заживјела посебно у економској науци и струци бивше Југославије.

Велики број научних института, који су дјеловали самостално или при факултетима, били су важан фактор прије свега економског развоја. Ако се присјетимо великих привредних система у БиХ и бившој Југославији, општепознато је да су они свој и међународни углед заснивали на властитој памети и рјешењима која су била одржива. Довољно је рећи ЦИП институт у Београду коме су наручивани послови из свијета без потребе да се он намеће у том погледу. Веома угледни Економски институти попут оних у Сарајеву и Бања Луци нпр. сложени научно истраживачки пројекти од којих су многи имали интердисциплинарни карактер, истраживања која су претходила одлукама о изградњи великих система попут термоелектране Угљевик и сл. Све су то били показатељи заживљавања важне праксе како наука може пронаћи пут до корисних рјешења.

Зашто је у посткомунистичком времену које је и вријеме 21. Вијека, вријеме знања и онаучености, скоро у свим земљама бивше Југославије, посебно у БиХ, такво стање, тј. однос према науци? Нови вриједносни систем, ако је опште створен, ставио је по страни универзалне вриједности и потпуно у нескладу са новим временом. Шта је то што данас друштво очекује од човјека? Шта се то промовише? Које се то друштвене елите промовишу? Какве се поруке шаљу младима? Зашто је борба за власт питање свих питања а не борба за знање и развој друштва?

Зашто су органи власти на свим нивоима и државна предузећа и агенције постали најпрофитабилније институције и магнет за запошљавање младих? То су само нека питања у чијим одговорима леже узроци стања у коме се налазимо. Промоција антивриједности, примитивизма, свих негативних елемената масовне културе у глобализацијском времену, промоција диплома без знања. . . све је то катастрофално лош и потпуно дестимулативан амбијент за науку и знање. Мало је младих који за узор имају велике научнике или своје професоре, који су потпуно посвећени тајнама и изазовима науке. Данас је безброј ријалитија и такмичења свих врста са врло мало садржаја из науке.

### Шта нам је радити?

Власт се мора демистификовати, декриминализовати и учинити потпуно непривлачном за младе људе. Нови систем вриједности мора снажно промовисати рад, знање и вјештине као основу личне и друштвене позиције. Материјални положај, богатство и статусни симболи морају бити у складу са личним способностима, креативним и видљивим резултатима као посљедица знања и струке а не политике. У обичној перцепцији код грађана мора се разбијати увјерење да свако богатство није увијек криминогено, да стручњак и научник треба да буду богати а не квазилидери који су се једино извјештили на криминал и корупцију. Да ли данас неко власницима мултинационалних компанија и онима који долазе на ове просторе говори да су криминалци? Да бисмо то успјели морају постојати људи који су угледни по наведеним критеријумима. Њих неће бити ако не буде економског и друштвеног развоја заснованог на знању и науци.

### ЛИТЕРАТУРА

1. Вајл, Е. (1982). *Политичка филозофија*, Београд: Нолит.
2. Видаковић, Ј. (2003). *Друштвени конфликти - Босна и Херцеговина*. С. Сарајево: Завод за уџбенике и наставна средства.
3. Вуковић, Д. (2013). *Национални и идеолошки конфликти као фактори распада сложених државних заједница*. Источно Сарајево: Завод за уџбенике и наставна средства.
4. Галбрајт, К. (1997). *Добро друштво, хумани редослед*. Београд: Грмеч.
5. Јовашевић, Б. (1991). *Проблеми и контроверзе тржишне привреде*, Београд: Институт за спољну трговину.
6. Кеџмановић, Н. (2007). *Немогућа држава*. Бањалука: Глас Српске.
7. Косик, К. (1983). *Дијалектика кризе*. Београд: Младост.
8. Лајпхарт, А. (2003). *Модел демократије*. Београд, Подгорица: Службени лист СЦГ.
9. Турен, А. (1983). *Социологија друштвених покрета*. Београд: Радничка штампа.

## MOŽE LI VISOKO ŠKOLSTVO POMOĆI?

### CAN HIGHER EDUCATION HELP?

Novo Plakalović\*

Univerzitet u Istočnom Sarajevu, Ekonomski fakultet Pale

#### APSTRAKT

Visoko obrazovanje u Republici Srpskoj je ostvarilo značajan progres u posljednje dvije decenije. S druge strane, domaća naučno istraživačka infrastruktura je dosta slaba. Visoko obrazovne ustanove se u velikoj mjeri nalaze izvan sfere naučnoistraživačkog rada. Finansiranje naučno istraživačkog rada od strane države je zbog čvrstih budžetskih ograničenja izuzetno skromno. Saradnja privrede sa visokoškolskim ustanovama je veoma slaba ;ak bi se moglo tvrditi da uopšte ne postoji. Relativno uspješniji segmenti privrede skoro da ne iskazuju potrebu za saradnjom na planu stručnog konsaltinga ili u oblasti primjenjenih i razvojnih istraživanja. Budući da su naučno istraživački i stručni kapaciteti visokoškolskih organizacija skoro pa potpuno neiskorišćeni to znači da postoji mnogo slobodnog prostora u kome bi se saradnja privrede odnosno srednjih i velikih, pa i malih preduzeća, mogla znatnije unaprijediti na obostranu korist. U radu ukazujemo na alternativne a neiskorišćene mogućnosti unapređenja istraživačko stručne i poslovno tehničke saradnje visokoškolskih ustanova i istraživačkih organizacija sa privrednim preduzećima i društvima. Osvrćemo se i na potencijalni doprinos visokog obrazovanja, samog po sebi, unapređenju stručnosti i profesionalnih vještina uposlenika u sektoru privrede. Sve to posmatramo u kontekstu potrebe za intenzivnijim razvojem prerađivačke industrije odnosno neke vrste reindustrijalizacije domaće ekonomije.

**Ključne riječi:** visoko obrazovanje, naučnoistraživački rad, saradnja visokoobrazovnih ustanova i preduzeća, inventivnost, nefinansijska podrška preduzećima

#### UVOD

U radu nastojimo uočiti i ocijeniti stepen angažovanosti (uključenosti) visokog obrazovanja u stručno-konsultantsku i istraživačku saradnju sa privrednim preduzećima kod nas. Uvid smo učinili na bazi svih raspoloživih, javno publikovanih statističkih podataka, na bazi vlastitih istraživanja te sličnih istraživanja domaćih organizacija. Cilj nam je bio da sagledamo stepen saradnje kao i tražnju preduzeća za uslugama istraživačkih jedinica sa univerziteta prilikom razvoja novih proizvoda, unapređenja proizvodnih procesa, jačanja konkurentnosti preduzeća, efikasnosti poslovanja, stvaranja poslovnih mreža, tržišnog pozicioniranja i drugih usluga sa kojima mala, a posebno mikropreduzeća, ne vladaju u dovoljnoj mjeri. Doprinos visokog obrazovanja ukupnom razvoju ide prvenstveno kroz sam obrazovni proces i formiranje visokostručnih profila kadrova koji približno odgovaraju tražnji na tržištu za takvim kadrovim. Drugi doprinos može biti kroz različite vrste direktne pomoći malim i srednjim preduzećima a u nekim varijantama i mikropreduzećima. To su neka od osnovnih pitanja kojima posvećujemo pažnju u ovom tekstu.

#### NEKE KARAKTERISTIKE VISOKOG OBRAZOVANJA U REPUBLICI SRPSKOJ

Mada je prisutno mišljenje da je obrazovanje uopšte, pa tako i visoko obrazovanje, ključ povećanja bogatstva, u državama odnosno entitetima kao što su Republika Srpska i FBiH, obrazovanje nažalost ne pomaže mnogo ukupnom ekonomskom i društvenom razvoju. S obzirom na već odlično poznatu ekonomsku situaciju u tim entitetima BiH, a posebno u pogledu dugotrajne ekonomske stagnacije i, da se poslužimo izrazom Erika Reinerta (2006: 68), „tehnološke slijepe ulice“, obrazovanje, izolovano posmatrajući, neće pomoći da se riješe krupni, gotovo nerješivi, bar u kratkom roku, domaći razvojni problemi. Budući da je domaća privreda zbog niza razloga gotovo potpuno deindustrijalizovana to „višak“ univerzitetski obrazovanih građana sve više posao traži u inostranstvu sa perspektivom još intenzivnijeg odliva mozgova.. Kada se radi o visokom obrazovanju ono bi trebalo da znači nešto više u „ekonomiji znanja“. Međutim, relacija između nivoa i širine obrazovanja i ekonomskog rasta nije u direktnoj proporciji. Za nacionalni prosperitet je ključna sposobnost zemlje da organizuje pojedince u preduzeća koja će imati visoku

---

\* novoplakalovic@gmail.com

produktivnost (Čang, 2013: 237). O tome svjedoče različita iskustva zemalja – azijskih tigrova za koje se misli da je visoka obrazovanost stanovništava glavni faktor njihovog ekonomskog uspjeha. U stvarnosti su se dešavale situacije da su neke zemlje sa slabijim obrazovanjem imale mnogo bolje ekonomske rezultate od onih sa moćnijim obrazovanjem. U nekim siromašnim zemljama koje su bilježile ekspanziju obrazovanja to istovremeno nije bilo praćeno ekonomskim rastom.

Nešto slično bi se moglo zaključiti i za nas i to posebno kada je riječ o visokom obrazovanju. Naime, broj studenata na visokoškolskim ustanovama se sa 9487 upisanih u 1996/97. školskoj godini, povećao na 41 988 upisanih u 2013/14. školskoj godini (Republički zavod za statistiku Republike Srpske, 2015.). Vrhunac porasta broja upisanih je postignut 2011/12. školske godine kada je bilo 46 547 upisanih studenata. Za posmatranih 16 godina broj studenata u RS se upetostručio. Sledstveno tome broj diplomiranih se od 1997/98. školske godine sa 672 povećavao kontinuelno do broja od 7855 u 2010/11. da bi od te školske godine krenuo kontinuelan blagi pad broja diplomiranih studenata. Velika ekspanzija broja upisanih i diplomiranih studenata nije bio rezultat rasta broja srednjoškolaca (njihov broj se do 2012/13. kretao oko 50 hiljada) već su direktna posledica „bujanja“ visokoškolske „infrastrukture“. Naime, 2008/09. školske godine je bilo već osam univerziteta u RS od kojih dva javna a šest privatnih. Struktura upisanih studenata nije bila najpovoljnija u pogledu odnosa upisanih na društvenim i ostalim naukama. U 2008/09. školskoj godini, od 41 246 upisanih studenata na društvene nauke je otpadalo 28 264 studenata što je više od dvije trećine od ukupnog broja studenata. Jasno je da je to dovelo do hiperprodukcije kadra u društvenim naukama koji su inače i najzastupljeniji na biroima rada.

Struktura odnosno raspored studenata po visokoškolskim ustanovama različitog tipa svojine se uočava iz sljedećeg pregleda:

**Tabela 1: Broj upisanih studenata prema tipu svojine univerziteta**

| Godina     | Ukupno upisani studenti | Fakulteti |          |         |
|------------|-------------------------|-----------|----------|---------|
|            |                         | Javni     | Privatni | Vjerski |
| 2004/2005. | 24.528                  | 22.074    | 2.252    | 202     |
| 2009/2010. | 43.928                  | 30.359    | 13.072   | 497     |
| 2013/2014. | 41.988                  | 29.936    | 12.052   | 455     |

Izvor: Statistički godišnjak RS, 2015. Republički zavod za statistiku RS

Ekspanzija privatnih fakulteta i univerziteta pa čak i onih bez dozvola za rad, rezultirala je u ogromnoj ekspanziji studija na tim fakultetima i "produkciji", mada je bolje reći u mnogim slučajevima, prodaji diploma na tim fakultetima. Od 2004. godine kada je na javnim fakultetima diplomiralo 1549 studenata a na privatnim samo 88 počinje kontinuelan rast broja diplomiranih studenata da bi 2014. godine na javnim univerzitetima diplomiralo 3580 studenata a na privatnim 2983 studenta. Pravi "bum" broja diplomiranih na privatnim univerzitetima počinje od 2008. godine kada je diplomiralo 2505 studenata (prethodne godine tek 1431).

Pri svemu ovome niko ne zna ko je i zašto sve to dozvolio, činio, saučestvovao i koja i čija strategija je stajala iza toga. Od 2009. godine i vlasti RS, nakon prve konferencije o visokom obrazovanju održanoj u Banjaluci alarmiraju javnost da je visoko obrazovanje potpuno ugroženo, posebno privatnim univerzitetima. Istina, ni stanje na javnim univerzitetima nije bilo nimalo dobro (Stanić, 2009).

Od 2005. do 2014. godine na domaćim univerzitetima je „produkovano“ ukupno 2242 magistra nauka i specijalista i 495 doktora nauka. Pri tome je samo u 2014. godini zvanja magistra nauka i specijalista steklo, do tada najviše, 453 postdiplomca (269 u društvenim naukama, 69 humanističkim, 68 u inženjerstvu i tehnici, a u prirodnim naukama samo 16 magistara). Doktorate je iste godine steklo 69 kandidata i to 23 u društvenim naukama, 20 u medicinskim naukama i zdravstvu i 14 u inženjersko tehničkim naukama.

Naučno nastavni kadar je isto tako porastao u kvantitativnom smislu i moglo bi se reći da je pratio rast broja studenata. Pošto nas posebno interesuje nastavno osoblje možemo uočiti da je broj nastavnika od 2004/05. školske godine porastao sa 1481 nastavnika na 1761 u 2013/14. školskoj godini. Od tih nastavnika sa punim radnim vremenom je u početnoj godini bilo 674 nastavnika a u završnoj, 2013/14. školskoj godini, je bilo 1085 nastavnika sa punim radnim vremenom. Odnos ukupnog broja nastavnika i onih sa punim radnim vremenom je poboljšán i taj omjer je, u posmatranom periodu, smanjen sa 2,2:1 na 1,6:1.



## NAUKA I ISTRAŽIVANJE U RS

Naučna istraživanja u Republici Srpskoj se vrše u 45 istraživačkih organizacija u 2014. godini (Statistički godišnjak RZSRS za 2015.g.). Od tih organizacija 13 je u poslovnom sektoru državne su 4 i u neprofitnom sektoru je 7 organizacija. U visokom obrazovanju je 21 istraživačka organizacija što je blizu polovine organizacionih kapaciteta nauke u RS. Od ukupnog broja organizacija njih 16 je u inženjerstvu i tehnologiji, u prirodnim naukama 6, poljoprivrednim naukama 8 i u društvenim naukama 14. U poslovnom sektoru 8 organizacija je u inženjerstvu i tehnologiji a 4 u društvenim naukama. U visokom obrazovanju 7 organizacija je u inženjerstvu i tehnologiji, društvenim naukama 7 i humanističkim naukama 4.

**Table 2: Istraživači i projekti**

| Godine | Broj istraživačkih organizacija | Istraživači | Istraživačko-razvojni radovi | Fundamentalni | Razvojni | Primijenjena |
|--------|---------------------------------|-------------|------------------------------|---------------|----------|--------------|
| 2009.  | 48                              | 829         | 500                          | 126           | 191      | 183          |
| 2010.  | 49                              | 682         | 379                          | 56            | 156      | 167          |
| 2011.  | 50                              | 592         | 379                          | 46            | 154      | 179          |
| 2012.  | 49                              | 532         | 342                          | 68            | 91       | 183          |
| 2013.  | 53                              | 675         | 309                          | 28            | 113      | 168          |
| 2014.  | 45                              | 631         | 288                          | 82            | 43       | 163          |

Izvor: Statistički godišnjak RS za 2015.g. RZSRS

Utrošena sredstva u vidu bruto tekućih rashoda istraživačkih organizacija su sve manja. U 2009. godini utrošeno je 20,3 miliona KM i otada su rashodi svake godine sve manji da bi u 2014. godini iznosili 11,6 miliona KM. Bruto investicioni rashodi su iznosili 19,2 miliona KM u 2012. godini i čak 36,5 miliona KM u 2013. godini čime je period investiranja u opremu i zgrade vjerovatno završen.

Naučno istraživački rad u visokom obrazovanju se karakteriše nedostatkom projekata i istraživanja, slaboj infrastrukturi i organizaciji, nedovoljnim finansijskim sredstvima. Visoko obrazovanje je skoro pa isključeno iz formalno organizovane i realizovane naučno istraživačke djelatnosti.

Broj realizovanih istraživačkih projekata je sa 500 u 2009. godini dramatično smanjivan iz godine u godinu, da bi u 2014. godini njihov broj iznosio samo 288. Zanimljivo je da je ukupna vrijednost istraživačkih radova rasla i to sa 15 miliona u 2009. na 49 miliona u 2013. godini. Već naredne godine vrijednost projekata je pala na blizu 18 miliona KM. Vrijednost fundamentalnih istraživanja je porasla sa 1,1 miliona KM iz 2009. godini. na 3,8 miliona KM u 2014. godini. Vrijednost primjenjenih istraživanja je porasla sa 4,6 miliona KM na 36,9 miliona KM u 2013. godini dok su u poslednjoj posmatranoj godini iznosila tek 5,1 miliona KM. Vrijednost razvojnih istraživanja se održavala na oko 9 miliona KM tokom cijelog perioda.

U 2014. godini na istraživanja u poslovnom sektoru je otpadalo 10, 6 miliona KM (59% od ukupnih). Od toga se 58% odnosilo na istraživanja u inženjerstvu i tehnologiji (od toga razvojna 86,3% i primjenjena 13,7%). U visokom obrazovanju je realizovano istraživanja u vrijednosti od 4,8 miliona KM ili 27% od ukupne vrijednosti. Prema karakteru istraživanja na fundamentalna istraživanja otpada 58,7% vrijednosti, primjenjena 37,5% i razvojna 3,7 a u vrijednosti od 183 hiljade KM.

Visoko obrazovanje se dakle bavi mahom fundamentalnim istraživanjima znatno manje primjenjenim i zanemarljivo malo razvojnim istraživanjima. Od fundamentalnih istraživanja 79% vrijednosti je realizovano u prirodnim naukama i 15% u inženjerstvu i tehnologiji.

**Tabele 3: Vrijednost istraživačkih radova u visokom obrazovanju u 2014. godini. -u 000 KM**

| Vrijednost istraživanja    | Ukupno | Fundamentalna | Primijenjena | Razvojna |
|----------------------------|--------|---------------|--------------|----------|
| Visoko obrazovanje         | 4845   | 2847          | 1815         | 183      |
| Prirodne nauke             | 2244   | 2234          | -            | -        |
| Inženjerstvo i tehnologija | 1361   | 431           | 840          | 90       |
| Poljoprivreda              | 941    | 144           | 711          | 86       |
| Društvene nauke            | 94     | 23            | 64           | 7        |
| Multidisciplinarne nauke   | 115    | -             | 115          | -        |

Istraživanja u društvenim naukama koja se realizuju u visokom obrazovanju skoro da ne postoje. Čak je veoma malo istraživanja u poljoprivredi. Zanimljivo je učešće u razvojnim istraživanjima. Primjenjena istraživanja u inženjerstvu i tehnologiji su takođe minorna.

Zanimljivo je da neprofitni sektor realizuje više istraživanja u društvenim naukama od visokog obrazovanja iako je i to zanemarljivo malo (138 000 KM).

U visokom obrazovanju je u 2010. godini realizovano 10 miliona KM da bi naredne godine palo na 7 miliona KM a potom približno 4,8 miliona KM. Od 4,8 miliona KM na očuvanje životne sredine odnosilo se 2,2 miliona KM, poljoprivredu 417000 KM i opšte unapređenje znanja 2 miliona KM. Kad se pogleda struktura istraživanja jasno je da se skoro ništa ne odnosi na privredu, biznis, industriju itd.

**Tabela br.4. Bruto domaći izdaci za istraživanja i njihova struktura prema izvorima finansiranja u 2014. godini u 000 KM**

|                            | ukupno | %    | Poslovni sektor | %    | Državni sektor | %    | Visoko obrazov. | %    | Neprofitni sektor | %    |
|----------------------------|--------|------|-----------------|------|----------------|------|-----------------|------|-------------------|------|
| Ukupno                     | 17839  |      | 10614           |      | 1598           |      | 4845            |      | 782               |      |
| SREDSTVA IZ RS             | 16200  | 100  | 10614           | 100  | 1572           | 100  | 3878            | 100  | 136               | 100  |
| Od toga Republ. i lok.upr. | 2146   | 13,2 | 730             | 6,7  | 335            | 21,4 | 994             | 25,6 | 87                | 64,0 |
| Priv.i jav.pred.           | 57     | 0,3  | -               |      | -              |      | 55              | 1,4  | 2                 | 1,5  |
| Sopstvena sredstva         | 13 930 | 87,0 | 9877            | 93,3 | 1237           | 78,6 | 2829            | 73,0 | 47                | 34,5 |
| INOSTRAN SREDSTVA          | 1619   |      | -               |      | 26             |      | 952             |      | 641               |      |

Izvor: Statistički godišnjak Republike Srpske za 2015.g. RZZSRS

U poslovnom sektoru na istraživanja se troši 59% od svih sredstava potrošenih za te namjene. Pri tome od tih sredstava 93,3% otpada na vlastita sredstva a samo 6,7% se odnosi na javna sredstva (Republika i lokalna uprava). Sljedeći po značaju potrošač sredstava za istraživanja je visoko obrazovanje sa 27,1% od ukupno potrošenih sredstava. Od sredstava koja visoko obrazovanje koristi za istraživanja, 73% otpada na vlastita sredstva. Od pribavljenih sredstava u ovom istraživačkom sektoru 25,6% sredstava dolazi od Republike i lokalnih uprava što je samo malo više nego što ostvaruje poslovni sektor iz tog izvora za svoja istraživanja. Iz inostranih izvora se ostvaruje samo 9% od ukupnih sredstava. Pri tome su skoro jedini konzumenti tih sredstava visoko obrazovanje (učešće u njihovim sredstvima iznosi 19,6%). Zanimljivo da se u neprofitnom sektoru inostranim sredstvima finansira 82% istraživanja.

Iz prezentovanih podataka je vrlo očito da ne postoji *nikakva saradnja* sa privredom, odnosno privatnim i javnim preduzećima.

Broj ukupno zaposlenih u istraživanju se sa 1273 u 2009. godini smanjio do 2012. na 814 da bi se u 2014. godini povećao na 1007. Od tog broja u 2014. godini je bio 301 doktor nauka i 193 magistra.

**Tabela 5: Zaposleni u punom i sa kraćim radnim vremenom od punog u 2014. godini**

|                     | Ukupno | Doktori nauka | Magistri | Ekvivalent pune zaposl. Ukupno | Puna zaposlenost DR | Puna zaposlenost Mr |
|---------------------|--------|---------------|----------|--------------------------------|---------------------|---------------------|
| Ukupno              | 1007   | 301           | 193      | 674                            | 198                 | 149                 |
| Istraživači         | 631    | 296           | 181      | 446                            | 194                 | 141                 |
| POSLOVNI SEKTOR     | 312    | 8             | 11       | 192                            | 7                   | 11                  |
| Od toga istraživači | 71     | 5             | 8        | 55                             | 5                   | 8                   |
| Stručni saradnici   | 116    |               |          |                                |                     |                     |
| DRŽAVNI SEKTOR      | 43     | 1             | 2        | 36                             | 0,7                 | 0,7                 |
| Od tog istraživači  | 27     |               |          | 23                             | 0,7                 | 1,7                 |
| VISOKO OBRAZOVANJE  | 636    | 291           | 178      | 438                            | 189                 | 135                 |
| Od toga istraživači | 529    | 289           | 170      | 366                            | 188                 | 130                 |
| NEPROFITNI SEKTOR   | 16     | 1             | 2        | 8                              | 1                   | 2                   |

Izvor: Statistički godišnjak za 2015.g. RZZSRS.

Jasno nam je da se teško možemo porediti sa bilo kim, a pogotovo ne sa razvijenim zemljama Evrope (25 zemalja) u kojima je prije deset godina radilo čak 9 160 000 naučnika. Da bi se uočila dubina jaza, pomenućemo samo neke bliže, manje države, kao npr. Slovačka koja je tada imala 61000 naučnika, Slovenija 42000 Kipar 15000, Malta 3000. (NIN, 2007: 58). Vojvodina, na primjer, trenutno ima 5081 registrovanih istraživača (1.932.000 stanovnika). Republika Srpska je u 2014. godini imala 631 istraživača. Ulaganja u nauku u RS su minorna i iznose 0,25% do 0,3% od bruto društvenog proizvoda i to se odnosi na sva ulaganja od strane privrede, javnih i svih drugih izvora (Komić, 2013). To su zanemarljiva ulaganja imajući u vidu stope od 4% do 6% u razvijenom svijetu.

U Republici Srpskoj istraživački odnosno velika većina kadrovskih kapaciteta se nalazi u visokom obrazovanju u kome radi 529 istraživača (289 doktora nauka i 170 magistara nauka). U poslovnom sektoru radi 71 istraživač (8 doktora nauka i 11 magistara). Zanimljivo je da pri ovako izrazito nesrazmjernom odnosu broja istraživača, u poslovnom sektoru se realizuje više nego dvostruko više sredstava za istraživanje.

## INOVATIVNOST PREDUZEĆA

Zvanični podaci statistike ukazuju da je većina domaćih preduzeća neinovativna odnosno inovativno neaktivna. Tek su veća preduzeća (oko polovine njih) inovativno aktivna.

**Tabela 6: Inovativnost preduzeća**

| Veličina preduz. | Broj preduz. | Inovativno aktivna-broj | Samo tehnološki inovativna-% | Samo netehnološki aktivna-% | Tehnološki i netehnološki istovremeno aktivna-% | Neinovativna preduzeća u % |
|------------------|--------------|-------------------------|------------------------------|-----------------------------|-------------------------------------------------|----------------------------|
| Ukupno           | 1765         | 379                     | 21,5                         | 4,4                         | 6,8                                             | 78,5                       |
| Mala             | 1347         | 230                     | 17,1                         | 3,4                         | 6,3                                             | 82,9                       |
| Srednja          | 361          | 120                     | 33,3                         | 7,2                         | 9,5                                             | 66,7                       |
| Velika           | 57           | 29                      | 51,9                         | 8,8                         | 1,8                                             | 48,1                       |

Izvor: Statistički godišnjak za 2015.g. RZZSRS

Iz podataka je uočljivo da skoro 80% preduzeća nije inovativno. Riječ je o razočaravajuće isuviše mnogo inovativno neaktivnih preduzeća.

U anketi nedavno sprovedenoj u Distriktu Brčko od strane Ekonomskog fakulteta Brčko (Stević, 2016) na uzorku od 106 mikro, malih i srednjih preduzeća, istražene su, između ostalog i namjere anketiranih preduzeća u pogledu inovativnih aktivnosti (uvođenje novih proizvoda i korišćenje informacionih sistema u poslovanju). Rezultati ankete pokazuju da 75% anketiranih preduzeća *samostalno* provode inovativne aktivnosti, ako ih uopšte sprovode jer se iz sljedećeg odgovora moglo zaključiti da je prethodno pitanje, vjerovatno bez namjere, ispalo kao pitanje- zamka. Naime, na sljedeće pitanje o saradnji sa drugim subjektima u sprovođenju inovativnih aktivnosti u saradnji sa drugim privrednim subjektima, njih 41% je izjavilo da to čini u saradnji sa ostalim privrednim subjektima (prethodno ih je 75% izjavilo da to čine samostalno) a 53% da to ne čini u saradnji sa drugima. Inače, njih 73,6% navodno uvodi nove proizvode (skoro sva srednja preduzeća uvode nove proizvode) a informacione sisteme koristi njih 75%.

## SKLONOSTI PREDUZEĆA KA KORIŠĆENJU EKSTERNIH NEFINANSIJSKIH USLUGA

Kad je u pitanju korišćenje nefinansijske podrške odnosno konsultantskih usluga samo 27,4% preduzeća koristi savjetodavne usluge od eksternih subjekata. (Stević, 2016: 53). Istina, malo više od polovine srednjih preduzeća koristi te usluge, a mala, i posebno mikro preduzeća, njih 25% odnosno 20% respektivno, koristi te usluge. Uglavnom stav da su takve usluge potrebne, ističe 26,4% anketiranih, a 45% smatra da su potrebne ali ne i nužne što znači da su uglavnom indiferentni prema nekoj vrsti podrške sa strane. Eksterne usluge nisu potrebne za 22,6% anketiranih. Od tog malog broja preduzeća koja koriste konsultantske usluge (dato 20 odgovora) računovodstvene usluge su najzastupljenije, sa 8%, a sve ostale (advokatske, bankarske, revizorske) su zanemarljive.

Zainteresovanost za nefinansijskim uslugama je izražena kod usluga marketinga i istraživanja tržišta (49 od 106 anketiranih). Izrada strategija razvoja (35), pravne usluge (30), računovodstvo i revizija (26). Zanimljivo

je da su za finansijske programe podrške zainteresovani 71,1% anketiranih a za programe nefinansijske podrške je zainteresovano samo 3,8% a za jedne i za druge istovremeno, 5,1%. Inače je programe finansijske podrške u stvarnosti koristilo 57,5% anketiranih, a programe nefinansijske podrške njih 4,7%. Kada je riječ o informisanosti u pogledu različitih oblika podrške, 42,5 % anketiranih je izjavilo da je dovoljno informisano, 45,3% je donekle informisano a 12,3% njih nije uopšte informisano. Najviše informacija imaju srednja preduzeća, a najmanje informacija posjeduju mikropreduzeća (Stević, 2016: 42-43).

Jedno drugo istraživanje provedeno 2015.godine (Prime Communications, Banjaluka) na uzorku od 208 privatnih porodičnih firmi je u nekim segmentima pokazalo dosta slične slike kao i prethodno istraživanje. Tako npr. poslovne odluke 30% anketiranih donose sami a skoro 50% njih najviše vjeruje članovima svoje porodice. Stručnjacima, svojim uposlenicima izvan porodice, vjeruje samo 20% vlasnika porodičnih firmi. Oko 80% njih ili ne sarađuje ili je vrlo nezadovoljno saradnjom sa privrednim komorama RS i BiH. Tek 25% njih je djelimično zadovoljno saradnjom sa Vladom RS a ostali ili ne sarađuju ili su nezadovoljni. Samo 8% anketiranih smatra da Vlada preduzima mjere da poboljša uslove poslovanja ovih firmi. Mali broj anketiranih (15%) smatra da su opštine i lokalne zajednice otvorene za saradnju sa ovim firmama. U programima za unapređenje poslovanja malih i srednjih firmi koje je organizovala međunarodna zajednica učestvovalo je tek 11,5% tih preduzeća. Njih 45% pohađa različite seminare i stručne konferencije, a 11% smatra da nema potrebe za dodatnom edukacijom. Kod izbora tema koje bi ih zanimale na stručnim seminarima samo 12% anketiranih je izjavilo da bi ih zanimalo finansijsko upravljanje. Strategija usmjerena ka opstanku firme u narednoj godini je karakteristična za 38% anketiranih, na rast i ekspanziju je usmjereno 32%, a konsolidaciju 25%. Prioriteti kod namjeravanih ulaganja u narednoj godini radi podizanja konkurentnosti, su usmjereni na prodaju 25%, ljudske resurse 24%, proizvodnju 18% i marketing 9% ([www.porodicnefirme.com](http://www.porodicnefirme.com)).

Naša vlastita istraživanja na osnovu ankete provedene kod 51 privrednog subjekta (MSP) u Republici Srpskoj i to pretežno na području gradova Istočno Sarajevo i Banjaluka bila su preduzeta sa ciljem da se ocjeni nivo finansijske pismenosti menadžera malih i srednjih preduzeća (Plakalović, 2015).

Jedno od pitanje koje se odnosilo na način na koji vlasnici/menadžeri procjenjuju rentabilitet svojih ulaganja odnosilo se i na način donošenja odluka o ulaganjima. Pitanje se odnosilo na nabavku osnovnih sredstava veće vrijednosti a koja se finansira dijelom iz kredita. Interesovalo nas je da li se prilikom takvih ulaganja pravi elaborat (proračun rentabilnosti ulaganja). Na ponuđene odgovore u vezi izrade elaborata o nabavci samo je 42% anketiranih izjavilo da bi radilo elaborat o nabavci i bez zahtjeva banke (banka prilikom odobravanja kredita zahtjeva odgovarajući elaborat o ulaganju). Od anketiranih, njih 11% je izjavilo da elaborat radi isključivo zbog zahtjeva banke. Nadalje 33% je izjavilo da elaborat nije uopšte nužan prilikom većih nabavki. Ostalih 15% je izjavilo da ne vrši veće nabavke ili jednostavno nisu dali odgovor. Istina ostaje otvoreno pitanje da li je svih 42% anketiranih bilo iskreno kada je izjavilo da bi radili elaborat i bez zahtjeva banke (uslovljavanja).

Kod donošenja finansijskih odluka njih 21% ih donosi bez konsultovanja sa bilo kim. To se može razumjeti kada je riječ o manjim firmama sa malim brojem zaposlenih i malim obimom prometa. Jako začuđuje podatak da se samo 25% vlasnika i menadžera konsultuje sa finansijskim stručnjakom prilikom donošenja finansijskih odluka. Uglavnom ogromna većina se konsultuje sa saradnicima. Možemo pretpostaviti da to nisu finansijski stručnjaci koje inače konsultuje samo 25% anketiranih.

Prilikom donošenja odluka o investicijama ogromna većina anketiranih odluke donosi na bazi analize roka povrata uložених sredstava što je inače najjednostavniji metod procjene rentabiliteta ulaganja. Samo 15% je izjavilo da koristi metod obračuna neto sadašnje vrijednosti budućih tokova novca od investicije, inače najsuperiorniji metod procjene rentabiliteta ulaganja. Njih 35% je izjavilo da računa stopu povrata od investicija.

Na pitanje kako tumače uzroke i razloge svojih neuspjelih poslovnih poteza u prošlosti njih 20% je izjavilo da su oni bili rezultat njihovih pogrešnih procjena budućih kretanja na tržištu. Čak 77% anketiranih je izjavilo da su ti poslovni neuspjesi bili rezultat „iskrslih problema koje nisam mogao predvidjeti“. To je sasvim očekivano i prihvatljivo jer svjedoči o neizvjesnosti sa kojom su privatni preduzetnici stalno suočeni. Iznenaduje da je tek vrlo mali broj anketiranih (11%) izjavio da je neuspjeh rezultat njegovih „nedovoljno preciznih finansijskih računica i proračuna (planova)“

Na bazi uvida u sve odgovore iz ankete procijenili smo da se finansijski pismenim može smatrati tek oko 30% anketiranih u nekoj ekstremno optimističkoj procjeni. Najbliža relnosti je procjena da se tek oko 20% anketiranih može smatrati finansijski pismenim. Riječ je o osobama koje poznaju finansijsku analizu i finansijski menadžment, finansijski inteligentnim i finansijski pismenim.

## **MOGUĆI PROSTORI ZA VEĆE ANGAŽOVANJE I SARADNJU PRIVREDE I VISOKOŠKOLSKIH USTANOVA U RS**

Sve analize, zvanični statistički podaci i ankete koje smo lično provodili pokazuju da čak i uspješne firme često ne osjećaju potrebu za nekom ekspertskom pomoću koja bi dolazila izvan preduzeća. Mnoge firme realno i nemaju neku veliku potrebu za konsaltingom i eksternim uslugama jer imaju dovoljno razvijenu vlastitu infrastrukturu. Međutim, mnogi poslovni problemi, pogotovo manjih firmi, bi se lakše prevazilazili uz pomoć konsultantsko istraživačkih institucija koje se mogu naći ili organizovati na multidisciplinarnoj osnovi u okviru visokoškolskih ustanova. Ako ostavimo po strani, stručne usluge koju pružaju advokati, računovodstveno- revizorske firme, informatičke firme ili konsultanti sasvim je sigurno da neke usluge vezane za razvoj novih proizvoda (tehnološki i agronomski aspekti) te istraživanja tržišta i rješavanje finansijskih problema (investicije) bi mnogim subjektima bile od velike koristi. Pa i neke vrste konsaltinga za mala i mikropreduzeća što bi se organizovalo na široj osnovi i imalo bi itekako smisla. Informisanje preduzeća o mnogim aspektima poslovanja a posebno o mogućim pristupima domaćim i inostranim fondovima bi bila od koristi brojnim firmama. I to ne samo u pogledu informisanja već i u kontekstu pripreme i praćenja sve potrebne dokumentacije i izvještavanja. Najsvježiji je primjer konkursa u okviru Programa za lokalnu samoupravu i ekonomski razvoj, koji je raspisan u oktobru 2016. godine za dodjelu bespovratnih sredstva u ukupnom iznosu od blizu 4,9 miliona KM za mala i srednja preduzeća i razvojna partnerstva ([www.eu-prolocal.ba](http://www.eu-prolocal.ba).) Podrška se odnosi na preduzeća u preradi metala, preradi drveta, agrobiznis i turizam. U razvojnim partnerstvima bi se veoma dobro mogli uklopiti istraživački centri iz javnih i privatnih univerziteta i učestovati u konkursima na višestranu korist.

Ne treba zanemariti i probleme u organizaciji i upravljanju univerzitetom (Plakalović, N., Gluhović, N. Plakalović, D.), karakter menadžmenta, organizacione sposobnosti i saradnju unutar Univerziteta između njegovih organizacionih jedinica te uopšte organizaciju naučno istraživačkog rada (instituti, istraživački centri, podorganizacione jedinice, upravljanje, istraživačko angažovanje saradnika i druga organizaciona pitanja). Svi ti problemi koče intenzivniji razvoj istraživačko-konsultantske djelatnosti u okviru ustanova visokog obrazovanja i saradnju sa malim i srednjim preduzećima.

Na kraju nam se postavlja pitanje kolika je stvarna uloga visokog obrazovanja kao faktora koji može podstaći lokalni ekonomski rast i razvoj. Ovo što se do sada događalo uglavnom je pokazalo da je visoko obrazovanje prepušteno neobuzdanom tržištu *laissez-faire* tipa. Njime se, gotovo da nije upravljalo niti ga se dovoljno kontrolisalo u smislu definisanja strateških ciljeva i planova svih nivoa obrazovanja a posebno visokog obrazovanja. Ostavljamo po strani osnovno obrazovanje jer smatramo da je srednje obrazovanje najvažniji oblik obrazovanja u ekonomiji koja se oslanja na kvalifikovanu i manje kvalifikovanu radnu snagu.

Visoko obrazovanje može kroz svoje redovne aktivnosti znatno doprinijeti podizanju opšteg nivoa stručnih i profesionalnih znanja kroz studije na drugom i trećem ciklusu. Obrazovanjem ljudi koji se bave određenim poslom i to kroz svoje akademske radove i teze na univerzitetu obogaćuju svoju praksu i unapređuju lične profesionalne vještine korisne i za njih i za ustanove u kojima rade. Problem je što nema nikakve organizovane sprege između privrede i fakulteta gdje bi se određeni problemi i teme zajednički definisale gdje bi postdiplomci i studenti master studija radili na tim temama u korist svojih, konkretnih firmi i ustanova.

Predpostavljamo da kao društvo težimo ka preduzetničkom kapitalizmu. Čini se da su efekti i koristi od „tajkunskog“ kapitalizma prilično iscrpljene. Dosadašnja iskustva sa tajkunima i „preduzenticima“ („rent seekers“) su bila loša. Vlada i svi nivoi vlasti a posebno lokalne zajednice moraju voditi direktan dijalog sa preduzeticima i pružati podršku kolektivnom tipu preduzetništva (umrežavanje, klasteri, zadruge i kooperative). To se ne odnosi samo na značajna preduzeća već i na mala i mikropreduzeća. Jer i oni

potencijalno, bar neki, mogu uz malu pomoć i podršku i to ne samo finansijsku, preći kritički prag i uključiti se u ozbiljniji biznis.

## ZAKLJUČAK

Naša analiza podataka iz sfere visokog obrazovanja i nauke je pokazala da su najznačajniji domaći istraživački (kadrovski) kapaciteti locirani u visokom obrazovanju. Visoko obrazovanje je doživjelo masivnu ekspanziju u kvantitativnom smislu. Najveća sredstva (potrošnja) za nauku su locirana u profesionalnim naučnim ustanovama. Posebno u privredi. Visoko obrazovanje odnosno nauka u tom okruženju je vrlo mali konzument sredstava što znači da je vrlo mali broj projekata realizovan u ovom segmentu istraživanja i nauke. Istovremeno je najveći istraživačko kadrovski kapacitet lociran u visokom obrazovanju. Gotovo nikakva saradnja nije uspostavljena između privrede i visokog obrazovanja. Nažalost, privredna preduzeća su nedopustivo malo orijentisana ka inovativnim aktivnostima. Većina preduzeća ne osjeća niti registruje potrebu za bilo kojim vidovima nefinansijske podrške. Mala, pa i srednja, a pogotovo mikropreduzeća teško mogu praviti iskorake bez ozbiljnije podrške eksternih organizacija, konsaltinga i svih drugih vrsta pomoći koja bi se organizovala na široj osnovi. Firme malih kapaciteta same ne mogu mnogo učiniti u razvojnem smislu. Jedna šira saradnja sa strukom, profesijom i naukom je nužna jer bez nje je teško ostvariti povezivanja i jačanje mreža bez kojih pojedinačni preduzetnici a pogotovo sitni (preduzetnici, poljoprivrednici i drugi) imaju vrlo limitiranu ekspanziju. Lokalne zajednice i Vlada su od najvećeg značaja u povezivanju preduzetnika i preduzeća sa naukom i strukom. Mnogim preduzećima, menadžerima i preduzetnicima nedostaju brojne vještine koje bi im mogle znatno unaprijediti biznis a čega često nisu svjesni. To je pogotovo bitno za firme koje nastoje povećati konkurentnost vlastitih proizvoda i usluga koje pružaju na tržištu.

## LITERATURA

1. Čang, Dž. H. (2013). *23 stvari koje vam ne kažu o kapitalizmu*. Beograd: Mali vrt.
2. Komić, J.(2013) [www.radiosarajevo.ba](http://www.radiosarajevo.ba), 02.02.2013.
3. ННН, 25.01.2007.
4. Plakalović, N. (2015). Financial literacy of SMEs managers, International Conference, 27-29 May. Bari, Italy: Makelearn.
5. Plakalović, N. Gluhović, N., Plakalović, D. (2013). Upravljanje javnim univerzitetom u cilju progresa. *Novi Ekonomist br. 14*, juli-dcecembar, 2013. Bijeljina: Fakultet polovne ekonomije.
6. Reinert, S. R. (2006). *Globalna ekonomija, kako su bogati postali bogati i zašto siromašni postaju siromašniji*. Beograd: Čigoja.
7. Stanić, S. (2009.). Produkcija neznalica opasna po obrazovanje. Objavljeno 27. juna 2009. na [www.glassrpske.org](http://www.glassrpske.org)
8. Statistički godišnjak Republike Srpske. (2015). Banja Luka: Republički zavod za statistiku Republike Srpske.
9. Stević, S. (2016), *Stanje i problemi u poslovanju malih i srednjih preduzeća u Brčko distriktu Bosne i Hercegovine*. Brčko: Ekonomski fakultet.
10. [www.eu-prolocal.ba](http://www.eu-prolocal.ba)
11. [www.porodicnefirme.com](http://www.porodicnefirme.com)

## **URBAN AGGLOMERATION FORMATION PROCESSES AND DELIMITATION APPROACHES: CASE OF PERM CITY IN URAL REGION OF RUSSIA**

**Aleksandr L. Zheliaskov**

Perm State Agricultural Academy named after Academician D.N. Prianishnikov, Perm, Russia

**Sinisa Berjan**

Faculty of Agriculture, University of East Sarajevo, Republic of Srpska, Bosnia and Herzegovina

**Oksana Fotina\***

Perm State Agricultural Academy named after Academician D.N. Prianishnikov, Perm, Russia

**Hamid El Bilali**

Sustainable Agriculture, Food and Rural Development department; International Centre for Advanced Mediterranean  
Agronomic Studies (CIHEAM-Bari), Valenzano (Bari), Italy

### **ABSTRACT**

The paper considers the theory and practice of forming urban agglomerations in Europe with a particular focus on peculiarities of their formation in the Ural region in Russia. Large cities act as attraction centers for inhabited localities that form with the center city a unified system and are connected with the city by economic, social, labor, and recreation relations. Territories and groups of inhabited localities are urban agglomerations. The processes and formation ways of urban agglomerations in European countries were studied. However, till now there are no formal and uniform criteria for allocation of such territories and population settlement systems, what makes the concept of urban agglomeration quite uncertain. The authors considered the formation processes of urban agglomeration in the Russian Federation and management of this process based on Russia's long-term social and economic development policy till 2020. It is a necessity to apply a unified methodological approach to the formation of large cities' agglomerations. The paper contains the justification of indicators that underlie the complex zoning for the border demarcation of agglomeration zone, as well as method variants of agglomeration zone demarcation. Practical results of such formation are showed on the example of Perm city.

**Keywords:** urban agglomeration, rural areas, inhabited localities, zoning, cadastral value of land

### **INTRODUCTION**

Urbanization is a phenomenon of all countries in the world and is characterized by, firstly, the rapid increase in urban population and, secondly, the rapid growth of large cities (Kolomak, 2012). Globally, more people live in urban areas than in rural areas, with 54 per cent of the world's population residing in urban areas in 2014 (UN-DESA, 2015). In recent years, the world has become more than one-half urban for the first time in history (54.5% in 2016). However, more than 70% of the world's population lives in urban areas with less than 500,000 residents or in rural areas. Meanwhile, approximately one quarter (23.9%) of the world population lives in urban areas of 1,000,000 population or more and 28.6% lives in urban areas with 500,000 or more population. There are worldwide 36 megacities (urban areas over 10 million population) and 79 urban areas are indicated with 5,000,000 or more population (Demographia, 2016).

The world tendency of economic, social and spatial development of territories in all states evidence to the increase in the meaning of large cities. Exactly large cities are the attractors for neighboring inhabited localities. The groups of inhabited localities around a large city (sometimes even around several cities) are called urban agglomeration or megapolis in the economic and geographic literature (Beckel, 2001). It should be noted that the process of the urban agglomeration formation in Russia is booming. Nowadays in a number of regions this process evolves spontaneously, without proper management by the state or by municipalities. At the same time it is obvious that planning and forecasting the development of urbanized territories is a problem to be solved in tied connection with economic, social and legislative problems.

The paper aims to apply the theory and practice of formation and demarcation of urban agglomerations to Perm city in the Ural region.

---

\* oksanafotina@gmail.com

## **URBAN AGGLOMERATIONS DELIMITATION APPROACHES**

The study of the processes and ways of forming urban agglomeration in the European countries are of interest. Special attention should be paid to the investigations of urban agglomeration, published by British and Dutch specialists in the field of territorial organization of society. For instance, the model of agglomeration based on description of population changes and population occupation in cities and adjacent zones (Gaebe, 1991; Gaebe, 1987). Many scholars determined the agglomeration as urban space with population number not less than half a million, formed by several administrative territorial units (communities and districts) beyond the administrative borders of city. In the world practice (on economics, economic geography, territorial planning and other allied sciences), urban agglomeration is referred to urbanized territory with certain centers of attraction (core) and adjacent zones of certain extension and with certain minimum population number. According to the Population Division of the United Nations' Department of Economic and Social Affairs (UN-DESA, 2015) the term "urban agglomeration" refers to the population contained within the contours of a contiguous territory inhabited at urban density levels without regard to administrative boundaries. It usually incorporates the population in a city or town plus that in the suburban areas lying outside of, but being adjacent to, the city boundaries.

However, unified criteria still do not exist to demark such territories and population settlements systems what hampers the understanding of urban agglomeration.

It is common to distinguish agglomeration on territory size, population number, spatial structure, and functions. In the studied literature there is neither unity in approaches to territories demarcation that undergo the influence of large cities, nor figures determining the attraction of territories to core cities.

The commonality for different approaches to characterizing urban agglomeration is that agglomeration is not obligatorily a stand-alone administrative unit.

Agglomeration can cover the area of several administrative units and do not feature a unified single government for the agglomeration territory. This fact is believed to restrain the development of urban agglomerations in whole, as well as planning and regulation of their development.

The term urban agglomeration must serve for the aims of spatial planning and land use planning in the first line, be applied for concrete definition of normative determinations, have a single goal of development and unified principles of spatial planning as well as management methods of formed area.

## **URBANIZATION AND URBAN AGGLOMERATION IN RUSSIAN CONTEXT**

Foreign and Russian experience of studying spatial society organization, planning and forecasting of territory use proves that the development of urban agglomeration is an objective process, and the agglomerations' resource potential is the basis for modernization and innovative development of areas.

According to Kinossian (2012), very little is known about the situation in Russian cities as well as the drivers and mechanisms of urban development in the Russian context. However, it can be clearly stated that the last hundred years of the urbanization process has been characterized by significant shifts of rural to urban areas of population all over the Russian Federation. Urbanization in Russia is closely connected with the industrialization processes (Chebakova, 2013). Recent studies on urban agglomeration in Russia offer interesting inquiries into the new urbanization and society organization processes (e.g. Boze, 2007; Goryachenko et al, 2012; Zubarevich, 2007). Some studies demonstrate that agglomeration processes are slower in Russia than in other countries (e.g. USA) and that urbanization of Russia is somehow stuck at the agglomeration stage. According to Lappo (2005), urbanization in Russia is far from being complete and it has been affected by the country's regime transition.

Russia can be considered as a country with a high level of urbanization. According to the national census conducted in October 2010, the share of urban population in the country amounted to 73.7%. Naturally, the rate of urbanization in Russia has gradually decreased and reached stabilization. Russian urban population



reached 73% in 1990 and fluctuates around this level in the following 20 years. In 1990-2010, share of urban population decreased by 0.5% and in absolute terms the urban population declined by 5 million people. The decrease of urban population in those years resulted largely from reducing number of small cities and people living in them (Kolomak, 2012). Meanwhile, predicted average rate of change in size of Russian urban population over 2010-2015 was only 0.13% annually (Chebakova, 2013). The change of the urban population in Russia is influenced by three factors: natality, migration and the administrative reforms. The latter is related to the establishment of new urban settlements and transformation of rural settlements into urban ones or vice-versa. The ongoing reform of local governments also played a role and led to establishing new municipalities or uniting several settlements (Kolomak, 2012).

Lappo and Polyak (1999) stated that agglomeration process in Russia is artificially retarded. The agglomeration process is particularly important for Siberia and the Far East (Goryachenko *et al.*, 2012). In 2010, 87% of Russian cities had population less than 50 thousand people, but nearly 66% of the urban population was concentrated in large cities where population amounted to 100,000 or more, and about 25% of the urban population lived in cities – millionaires (Kolomak, 2012). Larger cities (e.g. Moscow, Saint-Petersburg) and accomplished agglomerations are the current vehicles of urbanization development in Russia (Chebakova, 2013). Among the Russian cities, Moscow is the biggest one (more than 10.5 million inhabitants) and St. Petersburg is the second largest city (more than 4.6 million). The urban population, concentrated in cities - millionaires increased in 1989-2002 from 23.3% to 25.8%. However, by 2010 it decreased to 24.8%; Perm and Volgograd due to the reduction of the population returned to the group of cities having population less than 1 million people (Kolomak, 2012).

Kolomak (2012) points out that instead of exclusively favoring the development of larger cities, an active management of urban development by using agglomeration formation tool and supporting medium and small cities is a current requirement in Russia. Cities and regions can play a significant role in the progress of society as a whole and in the urbanization of the territorial structure of Russia (Chebakova, 2013). Nefedova and Tretyakov (2002) highlighted the hypothesis of differential urbanization on major regions of Russia. Russian regions differ significantly in urbanization, both at the macroeconomic level and the subnational one (Kolomak, 2012). Lexin (2006, 2009) considers the concentration of the administrative resources in the “regional capitals” as an additional factor aggravating regional inequalities.

In this connection, in Russia the work on projects of agglomerations’ spatial development has been activated since 2000s, as well as on the formation of new agglomerations. The idea of metropolization and agglomerating started with the Russia’s long-term social and economic development policy till 2020 created by the Ministry of economic development of the Russian Federation and approved by the Government in 2008. So, the document states: “...the most important meaning will have “infrastructure effect” of the formation of urban agglomerations linked with implementations of projects of new energy power constructions, large transport complexes, multimodal logistic centers and information nodes, educational and innovation infrastructure” (Ministry of economic development, 2008).

The Policy tendency reflected already evolving processes of agglomerating in a number of regions. The development of urban agglomeration is also highlighted in other regional development strategies as primary task. So, in the Strategy of social and economic development of the Ural federal region (*Ural federal okrug*) till 2020, the development of urban agglomeration is considered as the key factor for leading development of the Ural industrial zone. Nowadays, Russia works on the projects of creation of more than 20 agglomerations with a population number not less than 3 million people (Polunin, 2010; Getman & Starostenkova, 2010).

Investigations allowed the authors to reveal that the agglomeration space of Russian cities is evolving in following sequence:

- First stage – urbanization phase (concentration and growth of population and working places in the core city);
- Second stage – suburbanization phase (growth of population and working people in suburb zone).

## DELIMITATION AND ZONING OF URBAN AGGLOMERATIONS: A SCIENTIFIC APPROACH PROPOSAL

Despite the availability of conceptions, strategies, forecasts, plans and economic and spatial projects related to the development of Russia's large cities, as well as attempts to implement them in reality, it should be noted that there is no system approach to this issue. There is no unified approach to selection of indicators to include territories and inhabited localities into agglomerations. There is also no unification of criteria upon which territories can be agglomerated. One of the basic criteria – minimum population number – is not unified and ranges from 3 million to 250 thousand of inhabitants. The authors are sure, that unified methods to demark the zones of urban agglomerations and single definition of agglomeration union will contribute to proper management decisions on society organization and economy development within agglomeration borders.

The authors proposed a practical approach and justification of the delimitation of zones of urban influence on adjacent territories (zoning). Zoning of the territory using an indicator approach in combination with mapping methods gives a perfect view of the process or phenomenon. However, a more significant task is to establish complex zones on several indicators simultaneously. Complex zoning can be conducted by different methods, starting with abstractive-logical one. Based on analysis of established zones, by means of mapping and governed by common sense, one can determine complex zones distinguished by population patterns indicators (Zheliaskov, 2012).

However, the best result is achieved while using mathematical methods. To determine homogeneous territories related to a zone on multiple characteristics it is possible to apply several well-known mathematical and statistical methods of zoning and dividing into districts (Table 1).

As mentioned above, the process of forming and establishing borders of suburb zone is necessary to move from the general to the special, breaking it into several steps:

- zoning of the Russian Federation subject's territory (*krai, oblast*) with the aim to establish homogenous zones. The task of the first step is to reveal territories with similar demographic, production, social and economic population settlement, and other indicators. Investigation object in this case are the territories of administrative districts.
- when required – zoning of zone territory or of the territory with specific population patterns. It is clear, that within the zones can be differences in economic, demographic, social, migration, cultural and other indicators. It is important to note, that in zoning at the second stage the indicators will be distinct from those used at the first step. Objects of investigations are rural territories / settlements and their transformation or inclusion into urban agglomerations.

**Table 1: Characteristic of territorial zoning methods**

| Method                                                                                                                        | Method content                                                                                                                                                                                                                                          | Mathematical formulae                                                                                                                                                                                          |
|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 1. Statistical grouping (with Sturges formula)                                                                                | Allocation of aggregate units on groups with the help of intervals ( $i$ ), determining the zoning step. Number of intervals determines the number of zones.                                                                                            | $i = \frac{x_{\max} - x_{\min}}{1 + 3,221 \lg n} \quad (1)$ <p><math>x_{\max, \min}</math> – maximum, minimum feature value;<br/> <math>n</math> – number of aggregates (number of objects).</p>               |
| 2. Interaction of attraction centers (Reilly's formula)                                                                       | Influence zone is determined by attraction $A_A$ , created by city $A$ , proportionally to population $P_A$ and inverse proportionally to squared distance $D_{AM}$ . Measured in point $M$ attraction force $A_{AM}$ from the side of city $A$ equals: | $A_{AM} = k \frac{P_A}{D_{AM}^2} \quad (2)$ <p><math>k</math> – empirically determined constant.</p>                                                                                                           |
| 3. Coefficient of mutual attraction of inhabited localities (applied for relevance of inhabited localities to a certain zone) | The higher the coefficient $k_j$ , the higher the mutual attraction of two inhabited localities.                                                                                                                                                        | $k_j = \frac{N_j N_1}{R^2} \quad (3)$ <p><math>N_j</math> and <math>N_1</math> number of population in inhabited localities, thou. people,<br/> <math>R</math> - distance between inhabited localities, km</p> |

|                                              |                                                                                                                                                                                                                             |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                        |
|----------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 4. Euclidean distance (Distance coefficient) | Demarcation of homogenous groups featuring the similarity of multiple figures. Formation of groups is conducted based on calculated distance ( $d_{ij}$ ), whose value between objects of the same group must tend to zero. | $d_{ij} = \sqrt{\sum_{q=1}^m (x_{iq} - x_{jq})^2} \quad (4)$ <p>where <math>ij</math> – numbers of objects<br/> <math>(ij = 1, 2, \dots, n)</math>;<br/> <math>q</math> – ordinal number of feature<br/> <math>(q = 1, 2, \dots, m)</math>;<br/> <math>x_{ij}</math> – feature value (<math>x_{i1}, x_{i2}, \dots, x_{im}</math>).</p> |
|----------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|

## URBAN AGGLOMERATION FORMATION AND DELIMITATION: CASE OF PERM CITY

The example of the formation of the suburban zone of Perm is interesting. The city of Perm is one of the largest cities of the Ural region with a population above one million, developed system of suburb rural inhabited localities as well as developed social, engineering, transport and industrial infrastructure.

In the foundation of complex zoning are the figures selected for suburb zone demarcation with the appropriate justification. Following indicators are used for the calculation: distance from the administrative center of the territorial locality to Perm, km.; density of population, inhabitants per square kilometer; density of inhabited localities, number per 100 square kilometers; activity of land market, % of all transactions in the district; average cadastral value of land for individual housing construction, Russian rubles (RUR) per square meter; the level of labor commute migration, % of working population in the administrative-territorial formation; share of seasonally-inhabited localities, % of all inhabited localities in the administrative-territorial formation.

To demark the zone of urban influence on adjacent territories the most appropriate method is that based on determining Euclidean distance between objects (distance coefficient), enabling implementation of taxon grouping, close on values of separate features and their aggregates. Euclidean matrix is expedient to use also because indicators with different dimensions can act as features.

Zoning of suburb zone with complex demographic, social and economic figures results in unification of administrative and territorial formation into homogenous zones represented by belts (Zheliaskov & Ponosov, 2007).

Basic characteristics of urban influence zones in the case of Perm city are presented in Table 2.

**Table 2. Characteristics of agglomeration zones of Perm**

| Characteristics                                                                    | Zones of urban influence |              |              | Total (strong, middle, weak), average on agglomeration zone |
|------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------|--------------|--------------|-------------------------------------------------------------|
|                                                                                    | strong                   | middle       | weak         |                                                             |
| Area, thou. ha                                                                     | 120.3                    | 302.0        | 635.4        | 1057.7                                                      |
| Population, thou. people                                                           | 46.8                     | 63.9         | 47.4         | 158.1                                                       |
| Average distance from Perm to administrative center of territorial unit, km        | 38.9                     | 67.8         | 84.5         | 63.7                                                        |
| Density of population, inhabitants per km <sup>2</sup>                             | 39                       | 21           | 7            | 15                                                          |
| Density of inhabited localities, number per 100 km <sup>2</sup>                    | 11.5                     | 6.4          | 4.9          | 6.1                                                         |
| Share of seasonally inhabited localities, %                                        | 37                       | 53           | 48           | 43                                                          |
| Cadastral value of land for individual housing construction, RUR/m <sup>2</sup>    | 14.22                    | 10.54        | 5.59         | 7.86                                                        |
| Labor commute migration, %                                                         | 42                       | 19           | 8            | 21                                                          |
| Area of agricultural land of large farming units (including arable land), thou. ha | 40.7<br>34.3             | 46.9<br>39.8 | 73.7<br>63.8 | 161.3<br>137.9                                              |

## CONCLUSION

The calculations enabled establishing that agglomeration formed around the city of Perm is comprised of three zone levels or subzones. The first subzone is under strong urban influence and is characterized by high density of inhabited localities and population. This subzone features a high cadastre value of land for individual housing construction as well. The other two subzones, which are farther from the city, are characterized by

middle and weak influence. The number of commuters decreases as well. At the same time with the increased distance from the city the share of seasonally-inhabited localities grows, i.e. settlements that are used by citizens for summer recreation. In the zone of strong urban influence, inhabited localities are used as residential areas for year-round accommodation. Therefore, it is possible to draw the conclusion that urban agglomerations in the Urals region are on the stage of their formation. The very management of such formation will have the key influence on effectiveness of plan implementation, and cities and adjacent territories development projects declared by the Russia's long-term social and economic development policy till 2020.

## LITERATURE

1. Beckel, L. (2001). *Megacities: ein Beitrag der Europäischen Raumfahrtagentur zum besseren Verständnis einer globalen Herausforderung* (Megacities: a contribution of the European Space Agency to a better understanding of a global challenge). Salzburg: Geospace-Verl.
2. Boze, E. (2007). Urban Agglomeration: The Old Name – New Content. *Rossiiskoe Ekspertnoe Obozrenie*, 4–5 (22): 13–16.
3. Chebakova, A. (2013). Urbanization challenges in contemporary Russia. BRICS Policy Center – Working Paper. Downloaded on November 15, 2016 from <http://bricspolicycenter.org/homolog/uploads/trabalhos/6026/doc/719251824.pdf>
4. Demographia (2016). Demographia world urban areas (Built up urban areas or world agglomerations). 12<sup>th</sup> annual edition, April 2016. Downloaded on November 15, 2016 from [www.demographia.com/db-worldua.pdf](http://www.demographia.com/db-worldua.pdf)
5. Gaebe, W. (1991). *Agglomerationsräume in West- und Osteuropa* (Agglomerations in Western and Eastern Europe). In: *Agglomerationen in West und Ost*. Marburg: Herder-Institut.
6. Gaebe, W. (1987). *Verdichtungsraume. Strukturen und Prozesse in weltweiten Vergleichen* (Agglomerations. Global comparison of structures and processes). Stuttgart: Teubner.
7. Getman, I., & Starostenkova, E. (2010). Modernization: regional approach. *Domoskop Weekly*, No. 441 – 442, 1 - 14 November 2010.
8. Goryachenko, Y., Mosienko, N. L. & Demchuk, N. V. (2012). Urban Agglomerations of Siberia: prerequisites and barriers to development. *Regional Research of Russia*, 2 (4): 300–306.
9. Kinossian, N. (2012). Urban entrepreneurialism in the post-socialist city: government-led urban development projects in Kazan, Russia. *International Planning Studies*, 17 (4): 333–352.
10. Kolomak, E. A. (2012). Assessment of the urbanization impact on economic growth in Russia. *Regional Research of Russia*, 2 (4): 292–299.
11. Lappo G. & Polyan, P. (1999). The results of urbanization in Russia by the end of XX century. *The World of Russia*, 4: 35–47.
12. Lappo, G. (2005). Russian urbanization at the current stage. *Domoskop Weekly*, 217 – 218. Downloaded on July 20, 2013 from <http://demoscope.ru/weekly/2005/0217/tema06.php>.
13. Lexin, V. (2006). Regional capitals in the economic and social life of Russia. *Problems of Economics*, 7: 84–93.
14. Lexin, V. (2009). The cities of authority: the administrative centers of Russia. *World of Russia*, 1: 3–33.
15. Ministry of economic development (2008). Russian Federation's long-term social and economic development policy till 2020; Approved by the Russian Federation Government on 17 November 2008, No. 1662-p. RF Laws collection. 2008. No. 47. Art. 5489. Part VII, p. 2.
16. Nefedova, T. & Treyvish, A. (2002). The theory of differential urbanization and the hierarchy of cities in Russia in the beginning of the twenty-first century. In: *The problems of urbanization in the beginning of the century*. Moscow: Moscow State University. pp. 71–87.
17. Polunin, A. (2010). Russia's journey: modernization will have finished with agglomeration. *Gazette*, November 16, 2010.
18. UN-DESA (2015). World urbanization prospects: the 2014 revision. United Nations, Department of Economic and Social Affairs, Population Division (UN-DESA). Report ST/ESA/SER.A/366. Downloaded on November 25, 2016 from <https://esa.un.org/unpd/wup/Publications/Files/WUP2014-Report.pdf>
19. Zheliaskov, A.L. (2012). Topical tasks of rural settlement system improvement (technique, methodology, practice): monograph. Publishing center of Perm State Agricultural Academy "Prokrost"; ISBN 978-5-94279-122-3.
20. Zheliaskov, A.L. & Ponosov, A.N. (2007). Evaluation of social and economic potential of rural territories in formation of settlement systems. *Economy of agricultural and processing enterprises*, No. 6: 50–51.
21. Zubarevich, N.V. (2007). Agglomeration effect or administrative frenzy? *Russian expert review*, 4–5 (22): 11–13.

## NOVE TEHNOLOGIJE U VISOKOM OBRAZOVANJU KAO PODSTICAJ EKONOMSKOM RAZVOJU

### NEW TECHNOLOGIES IN HIGHER EDUCATION AS STIMULUS TO ECONOMIC DEVELOPMENT

Rade Stankić\*

Ekonomski fakultet, Beograd

#### APSTRAKT

U ovom radu opisani su odnosi koji postoje između obrazovanja, novih tehnologija i ekonomskog razvoja. Mnoge ekonomije i kompanije žele da upotrebom novih tehnologija, a posebno informaciono-komunikacionih tehnologija, ostvare konkurentnost, ekonomski rast i razvoj. Nove tehnologije u visokom obrazovanju treba da omoguće studentima da steknu znanja i veštine koje će im pomoći da pronađu svoje mesto u svetu konkurentne privrede. S obzirom da obrazovanje ima primarnu ulogu u dugoročnom ekonomskom rastu, potrebne su promene u školama, univerzitetima i drugim organizacijama koje se bave obrazovanjem, kako bi se boljim korišćenjem mogućnosti koje pružaju nove tehnologije, osavremenio proces učenja i podstakli kreativnost i inovacije. Primenom novih tehnologija edukacija izlazi iz okvira tradicionalne nastave i postaje nezavisna od lokacije i vremena.

**Ključne reči:** obrazovanje, nove tehnologije, ekonomski razvoj

#### ABSTRACT

This paper describes the relationships that exist between education, new technologies and economic development. Many economies and companies tend to use new technologies, especially information and communication technologies, in order to gain competitiveness, economic growth and development. New technologies in higher education should enable students to acquire knowledge and skills that will help them find their place in the globally competitive economy. Considering that education has the primary role in longer-run economic growth, changes in schools, universities and other organizations dealing with education are required, so that possibilities offered by new technologies could be of better use, the learning process modernized and creativity and innovation encouraged. With the application of new technologies, education goes beyond traditional teaching and becomes independent of location and time.

**Key words:** education, new technologies, economic development

#### UVOD

U poslednjih nekoliko decenija, pod uticajem novih tehnologija, globalna ekonomija je doživela drastične promene. Mnoge privrede i preduzeća žele da upotrebom novih tehnologija, a posebno informaciono-komunikacionih (IKT), ostvare konkurentnost, ekonomski rast i razvoj. Informaciono-komunikacione tehnologije su i u okviru Evropske unije prepoznate kao jedan od najznačajnijih faktora koji utiču na ekonomski rast i inovativnost, pa se tako, među sedam vodećih inicijativa ekonomske strategije "Evropa 2020" nalazi i "Digitalna agenda za Evropu".

Zašto je obrazovanje, a posebno informatičko, uopšte važno za ekonomski razvoj? Pre svega za ostvarivanje određenih ekonomskih koncepata neophodne su kompetencije. Ove kompetencije se sprovode reformisanjem sektora obrazovanja uz pomoć strateških investicija, kako bi se stvorili preduslovi za izgradnju ekonomije znanja, podsticanjem treninga i obuka za korišćenje informaciono-komunikacionih tehnologija. Zbog toga su neophodne promene u školama, univerzitetima i drugim organizacijama, koje se bave obrazovanjem, kako bi se, boljim korišćenjem mogućnosti koje pružaju nove tehnologije, osavremenio proces učenja i podstakli kreativnost i inovacije. S druge strane, potrebno je podstaći male preduzetnike i velike kompanije da predstave svoje tehnološke proizvode i usluge koje mogu da promene obrazovanje budućih generacija. Povezivanjem obrazovanja i IKT sektora pomoći će mladima da steknu veštine koje su im potrebne da se pripreme za digitalno radno okruženje.

---

\* rstankic@ekof.bg.ac.rs

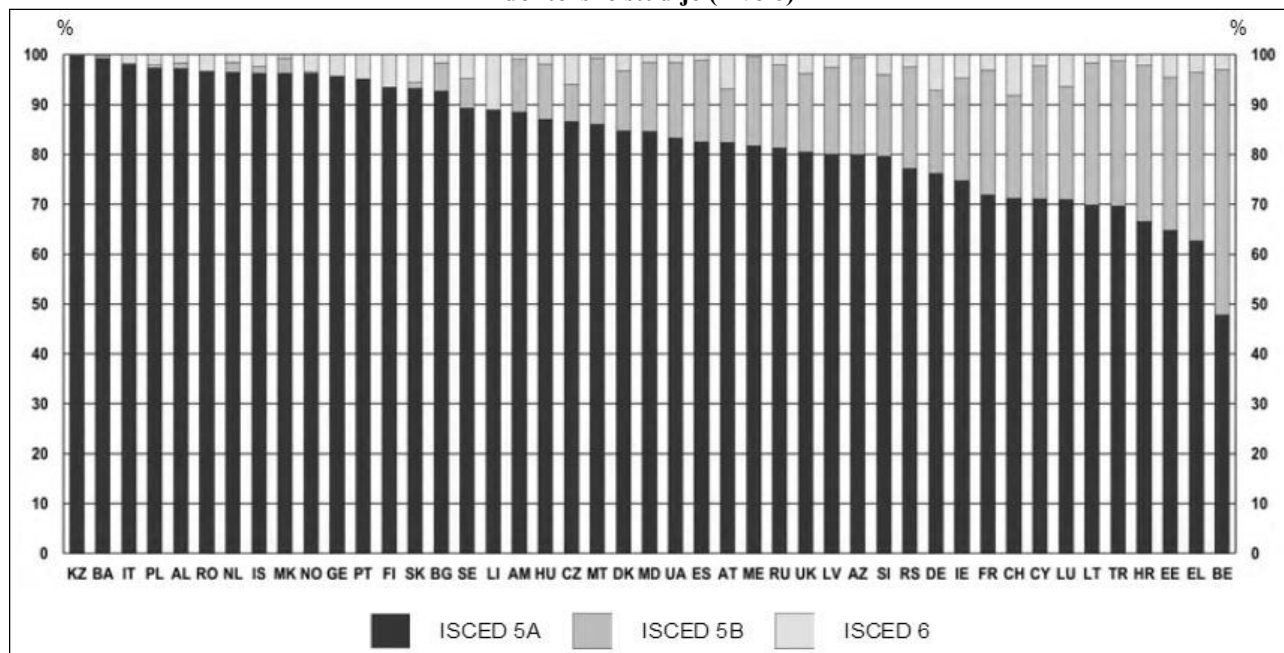
## EVROPSKI PROSTOR VISOKOG OBRAZOVANJA

„Visoko obrazovanje, istraživački rad i inovacije imaju ključnu ulogu u pružanju podrške društvenoj povezanosti, ekonomskom rastu i konkurenciji na globalnom planu. S obzirom na želju da evropska društva sve više budu društva koja se zasnivaju na znanju, visoko obrazovanje je osnovna komponenta socio-ekonomskog i razvoja kulture. Istovremeno, sve veća potreba za umećima, veštinama i znanjima traži od visokog obrazovanja da na njih odgovori na nove načine.“ (EURASHE, 2015: 6)

Prema izveštaju *Izvršne agencije za obrazovanje, audiovizualnu delatnost i kulturu* (EACEA - Education, Audiovisual and Culture Executive Agency), smeštene u Briselu, u 47 zemalja *Evropskog prostora visokog obrazovanja* (EHEA - European Higher Education Area) visoko obrazovanje pohađa oko 37,2 miliona studenata. Ukupan broj studenata varira između 960 u Lihtenštajnu do skoro 8 miliona u Rusiji, zemlji koja ima udeo od 21,5% u celom području EHEA. Studenti u pet zemalja (Rusija, Turska, Nemačka, Velika Britanija i Ukrajina) zajedno čine više od 54% od ukupnog broja studenata u zemljama EHEA. Osim ovih zemalja, Francuska, Poljska, Španija i Italija imaju više od 1.900.000 studenata, dok ih ima manje od 200.000 u 18 zemalja.

Većina studenata, skoro 82%, upisala je teorijske programe – akademske studije (ISCED - Međunarodna standardna klasifikacija obrazovanja – nivo 5A), a samo 15,6% strukovne programe (ISCED nivo 5B). (Slika 1). Programe doktorskih studija (ISCED nivo 6), pohađa svega 2,6% studentske populacije. Akademske studije upisalo je 69% studenata u Grčkoj. U Bosni i Hercegovini, Kazahstanu i Italiji gotovo svi studenti spadaju u tu grupu. U sedam zemalja (Hrvatska, Grčka, Estonija, Francuska, Letonija, Turska i Kipar) najmanje četvrtina studenata pohađa strukovne programe (ISCED nivo 5A). U Belgiji njihov udeo je čak 49%. Studenti doktorskih studija iz Nemačke, Rusije, Velike Britanije i Francuske, čine gotovo 53% studenata doktorskih studija u zemljama EHEA. Na ovom nivou obrazovanja upisano je 208.500 studenata (skoro 21% studenata zemalja EHEA) u Nemačkoj, a 15,8% njih upisano je u Rusiji. S druge strane, manje od 2.000 upisanih studenata na doktorske studije ima 20 zemalja. (EACEA, 2015: 29-31).

**Slika 1. Distribucija studenata upisanih na akademske (nivo 5A), strukovne (nivo 5B) i doktorske studije (nivo 6)**

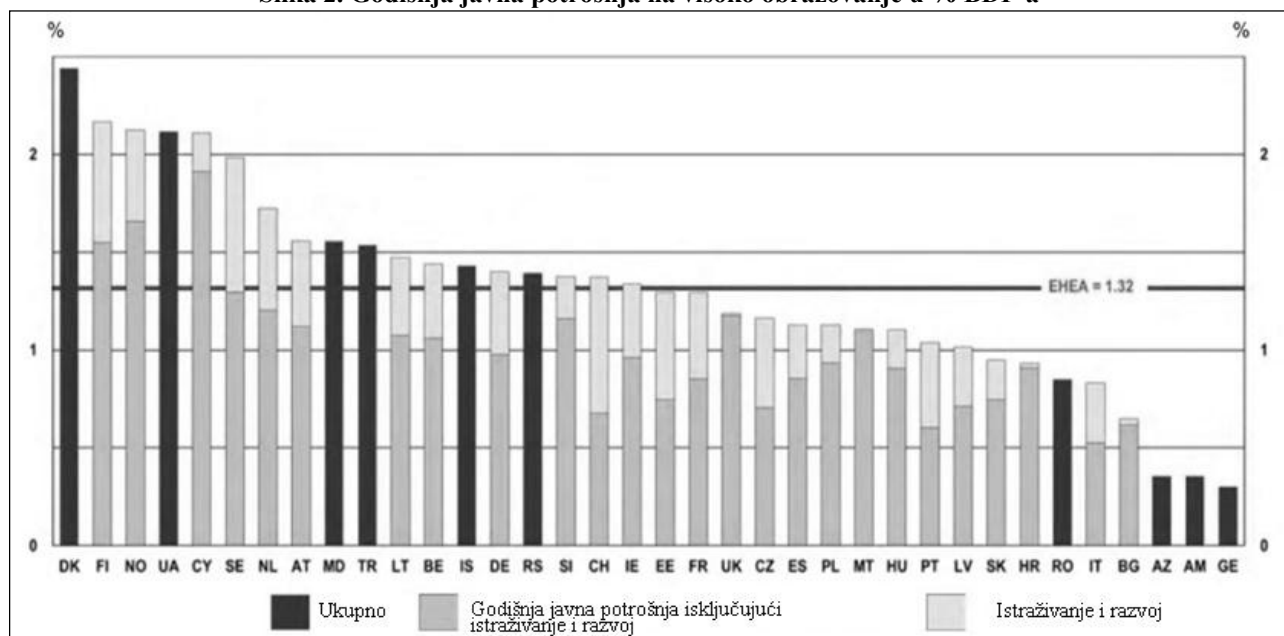


Izvor: Eurostat, (EACEA, 2015: 31)

Evropske visokoobrazovne institucije dominatno se finansiraju iz javnih izvora. Kao indikator javnih finansijskih napora zemlje u podršci sistemu visokog obrazovanja može se koristiti godišnja javna potrošnja za visoko obrazovanje u odnosu na BDP (Slika 2).

Polovina zemalja EHEA ulaže više od 1,3% BDP-a u visoko obrazovanje, a prednjače nordijske zemlje (od 2% BDP-a u Švedskoj do 2,4% BDP-a u Danskoj) i sa oko 2% BDP-a Kipar i Ukrajina. Godišnja javna potrošnja na visoko obrazovanje najniža je i iznosi ispod 1% BDP-a u Slovačkoj, Hrvatskoj, Rumuniji, Italiji, Bugarskoj, Azerbejdžanu, Jermeniji i Gruziji. (EACEA, 2015: 37-38).

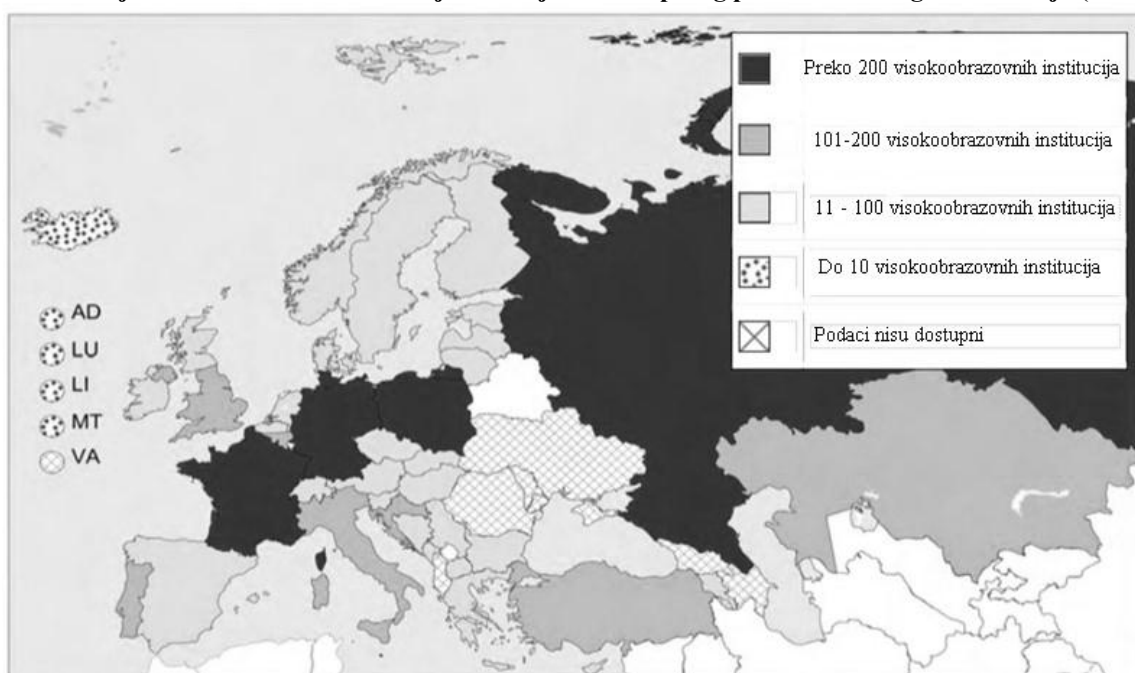
**Slika 2. Godišnja javna potrošnja na visoko obrazovanje u % BDP-a**



Izvor: Eurostat, (EACEA, 2015: 38)

Na Slici 3 prikazan je broj visokoobrazovnih institucija u zemljama EHEA. U 26 zemalja ima ih između 11 i 100. Crna Gora i Srbija spadaju u grupu zemalja koje imaju između 11 i 20 institucija visokog obrazovanja. Irska, Švedska i Finska imaju po 44, a Češka, Norveška i Španija imaju između 70 i 90 institucija visokog obrazovanja. Sedam zemalja ima između 101 i 200 institucija visokog obrazovanja, u rasponu od 124 u Portugalu do 184 u Turskoj. Četiri zemlje imaju preko 200 institucija visokog obrazovanja: skoro 300 Francuska i preko 400 Nemačka i Poljska. Najveći broj visokoobrazovnih ustanova ima Rusija, preko 900.

**Slika 3. Broj visokoobrazovnih institucija u zemljama Evropskog prostora visokog obrazovanja (EHEA)**



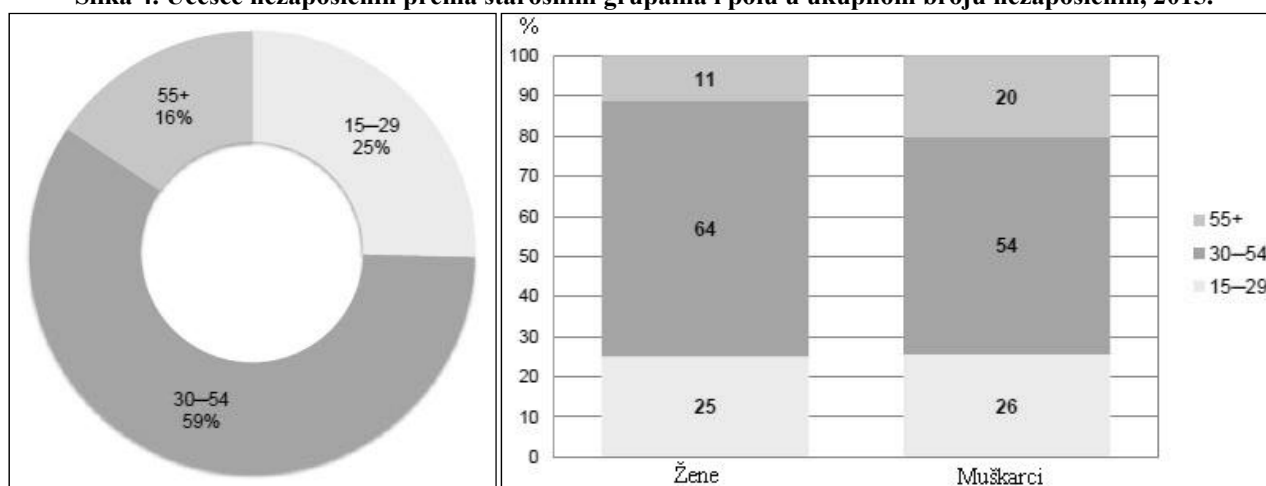
Izvor: (EACEA, 2015: 36).

Udeo mladih ljudi sa visokim obrazovanjem među nezaposlenima je veoma nizak u Danskoj, Velikoj Britaniji, Holandiji, a u Nemačkoj ih čak nedostaje. S druge strane mladi ljudi sa visokim obrazovanjem u Bosni i Hercegovini, Srbiji, Hrvatskoj, Grčkoj, Portugaliji, Rumuniji i na Kipru, suočavaju se sa velikom nezaposlenošću i manjim mogućnostima da se zaposle u odnosu na mlade ljude sa srednjim nivoom obrazovanja. U Bosni i Hercegovini, Srbiji i Rumuniji imaju najgori položaj na tržištu rada, jer se čak teže zapošljavaju nego osobe sa nižim obrazovanjem. (EACEA, 2015: 185).

U Srbiji je nezaposleno 25% mladih starosti od 15 do 29 godina (Slika 4). Nezaposlenost je jedan od razloga odlaska mladih, a posebno talenata. U periodu od 2007. do 2014. godine broj emigranata iz Srbije u zemlje članice OECD-a porastao je sa 27.000 godišnje, na 58.000. Broj emigranata iz Srbije bio je 2007. – 27.000; 2009. - 27.000; 2011. - 33.000; 2013. – 45.000 i 2014. – 58.000. Procenjuje se da je procenat visokoobrazovanih među emigrantima iz Srbije između 12 i 15 odsto.

Po podacima Svetskog ekonomskog foruma, Srbija je po kapacitetu za privlačenje talenata na pretposlednjem 123. mestu od 124 države, a po kapacitetu za zadržavanje talenata na 121. mestu (Tabela 1). Po kvalitetu matematičko-naučnog obrazovanja Srbija se nalazi na 47. mestu, po kvalitetu obrazovnog sistema na 98. a po po kvalitetu poslovnih škola na 98. mestu od 124 države. (WEF, 2015: 258).

**Slika 4. Učešće nezaposlenih prema starosnim grupama i polu u ukupnom broju nezaposlenih, 2015.**



Izvor: RZS, Nacionalni zavod za zapošljavanje Srbije.

**Tabela 1. Indikatori kvaliteta obrazovnog sistema Srbije i kapaciteta za privlačenje i zadržavanje talenata.**

| Indikator                                | 2013       |            | 2015       |            |
|------------------------------------------|------------|------------|------------|------------|
|                                          | rang / 122 | skor (1-7) | rang / 124 | skor (1-7) |
| Kvalitet obrazovnog sistema              | 96         | 3,11       | 93         | 3,06       |
| Kvalitet matematičko-naučnog obrazovanja | 48         | 4,33       | 47         | 4,34       |
| Kvalitet poslovnih škola                 | 100        | 3,62       | 98         | 3,55       |
| Kapacitet za privlačenje talenata        | 118        | 1,59       | 123        | 1,60       |
| Kapacitet za zadržavanje talenata        | 121        | 1,84       | 121        | 1,82       |

Izvor: (WEF, 2015: 258), (WEF, 2013: 258).

*Strategijom razvoja obrazovanja u Srbiji do 2020. godine* određena su sledeća razvojna opredeljenja sistema visokog obrazovanja:

- 1) Usmeravanje strukture svojih obrazovnih i istraživačkih aktivnosti ka zadovoljenju razvojnih potreba privrede i društva;
- 2) Otvorenost prema svima koji žele da ih sistem kvalitetno pripremi za zaposlenje;
- 3) Povećanje učešća populacije s visokim obrazovanjem u ukupnoj populaciji;
- 4) Dosledno ispunjavanje misije koju visoko obrazovanje ima u kontekstu celoživotnog učenja;
- 5) Usmeravanje sistema finansiranja prema formiranju kreativnih, inovativnih, odgovornih visokoobrazovanih ljudi koji su neophodni da bi se ostvario ekonomski rast i smanjila nezaposlenost.



## NOVE TEHNOLOGIJE U VISOKOM OBRAZOVANJU

Nove tehnologije značajno menjaju načine kako funkcionišemo u privatnom i u poslovnom okruženju. Potrebna su nam drugačija znanja i veštine kako bismo iskoristili moć novih tehnologija. S jedne strane, javlja se potreba korišćenja novih tehnologija za unapređenje samog nastavnog procesa, a s druge strane, potrebno je kroz obrazovni sistem naučiti kako na najbolji način koristiti prednosti novih tehnologija u različitim oblastima ljudske delatnosti, pa tako i u poslovanju. Primenom novih tehnologija edukacija izlazi iz okvira tradicionalne nastave i postaje nezavisna od lokacije i vremena. Tehnologije sutrašnjice su već testirane u odabranim visokoobrazovnim institucijama i predstavljaju putokaz kako bi u budućnosti studenti mogli da uče. Neke od ovih tehnologija već su napravile napredak u obrazovanju, a druge se pripremaju za masovnu distribuciju.

### *Tehnologije pametnih obrazovnih okruženja*

*Pametna obrazovna okruženja* se uglavnom zasnivaju na tehnologijama *Interneta inteligentnih uređaja (IoT - Internet of Things)*. *IoT* je koncept koji proširuje virtuelni svet i Internet na fizičke stvari iz realnog sveta, omogućavajući virtuelizaciju resursa. *IoT* nalazi svoje mesto u obrazovanju. Broj povezanih tehnologija koje koristimo svakog dana i dalje se umnožava, stvarajući nove mogućnosti njihovog povezivanja i korišćenja, menjajući načine kako se naši životi umrežavaju sa tehnologijom. *Gartner, Inc* predviđa da će u 2020. godini 26 milijardi uređaja biti povezano sa Internetom. U "postmobilnom svetu" u fokusu će biti korisnik koji je okružen mrežom uređaja koji se prostiru daleko izvan tradicionalnih mobilnih uređaja.

### *Virtuelno okruženje za učenje*

*Virtuelno okruženje za učenje (VLE - Virtual Learning Environment)* je sistem koji stvara ambijent dizajniran da olakša upravljanje obrazovnim kursevima, pomoću informaciono-komunikacione tehnologije. Ovaj sistem uključuje i učenje na daljinu. Tehnologija virtuelne realnosti dodaje novu dimenziju učenju.

### *Tehnologije virtuelne realnosti*

Tehnologija virtuelne realnosti (*VR - Virtual Reality*) je oblikovana da bude jedan od najznačajnijih tehnologija u budućnosti. Nekoliko svetskih kompanija uložilo je milione dolara u razvoj svoje marke ove tehnologije, uključujući Google, Samsung, HTC, Sony i druge. VR tehnologija omogućava studentima da steknu iskustva koja bi mogla da izmene putanju njihovih studija i kasnije karijere. Impresivna moć ove tehnologije se posebno ogleda u mogućnostima za iskustveno učenje kroz eksperimente koji studente mogu da nauče da rešavaju kompleksne probleme na drugačiji način u odnosu na tradicionalne obrazovne metode.

### *Mobilne tehnologije*

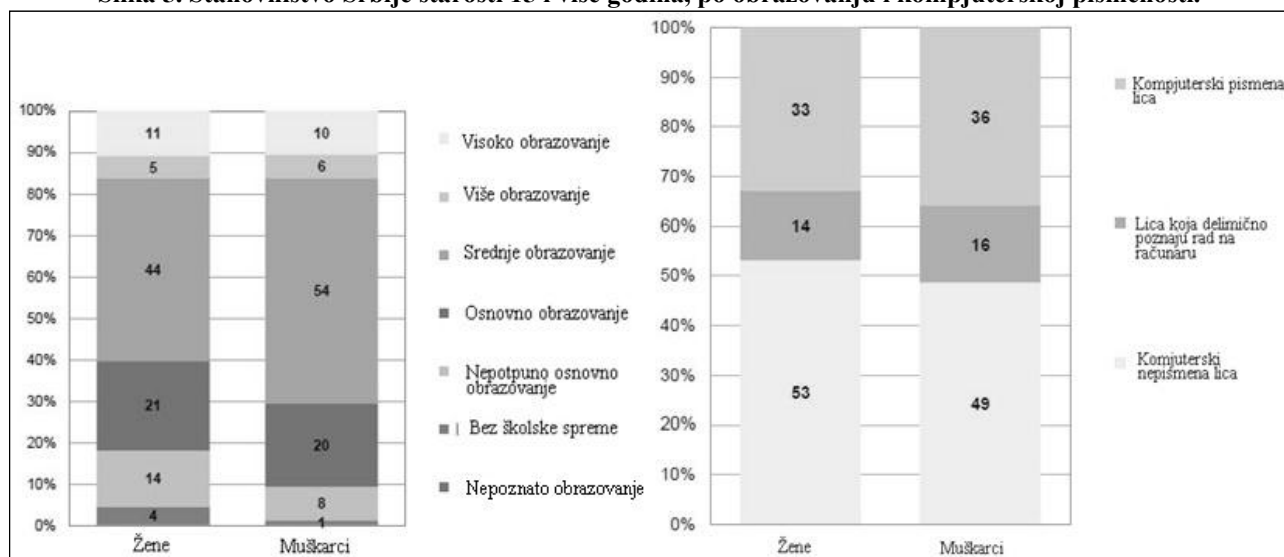
Brz razvoj bežičnih komunikacija, mobilnih i senzorskih tehnologija omogućio je razvoj konteksta *sveprisutnog okruženja za učenje*. Korišćenje mobilne tehnologije u edukaciji je još jedan način da se transformiše učenje. Ona može da ima veliki značaj u oblasti kritičkog razmišljanja i saradnje u učenju.

### *E-obrazovanje*

Pojam e-obrazovanje najčešće se definiše kao „elektronski potpomognuto učenje“ ili kao „izvođenje aktivnosti vezane za obrazovni proces putem informaciono-komunikacione tehnologije“. E-obrazovanjem postižu se sledeći ciljevi: veći obuhvat onih koji mogu da uče; fleksibilno organizovanje nastave; viši nivo efikasnosti nastavnog procesa; samostalno i permanentno učenje.

Koristi od e-obrazovanja zavise od tehnologije koja se u nastavnom procesu primenjuje. Takođe, one zavise i od delova obrazovnog procesa koji je obuhvaćen, nastavne metode koja se primenjuje i medija koji se koristi. Neke od prednosti su: bolja podrška učesnicima u procesu učenja; ušteda vremena; veća efikasnost; fleksibilno učenje; edukacija je nezavisna od lokacije i vremena; individualno prilagođavanje sadržaja i tempa učenja; napredak u učenju može se lako proveravati i pratiti. Za uspešno odvijanje e-obrazovanje neophodna je i određen nivo „kompjuterske pismenosti“. Na slici 5 prikazana je struktura stanovništva Srbije po obrazovanju i kompjuterskoj pismenosti.

**Slika 5. Stanovništvo Srbije starosti 15 i više godina, po obrazovanju i kompjuterskoj pismenosti.**



Izvor: RZS Srbije.

Ciljevi koje treba postići razvojem primene informaciono-komunikacione tehnologije u obrazovanju, u Srbiji, određeni su „Strategijom razvoja informacionog društva do 2020. godine“, i oni su: uspostavljanje modernog obrazovnog sistema koji je prilagođen potrebama informacionog društva; razvoj digitalnih obrazovnih sadržaja; obučenos nastavnika za korišćenje IKT; podizanje nivoa znanja i veština za korišćenje IKT kod najšire populacije; osposobljenost za primenu IKT na radnom mestu na način kojim se podiže stepen efikasnosti, poboljšava kvalitet rada i obezbeđuju bolji poslovi; uvođenje savremenog koncepta e-učenja i otvorenog učenja na daljinu; da IKT bude integralni deo obrazovnih programa, obrazovni programi i nastavni procesi prilagođeni potrebama informacionog društva, a nastavni kadrovi osposobljeni za moderne oblike nastave; razvoj koncepta obrazovanja i učenja tokom čitavog života.

## NOVE TEHNOLOGIJE U OBRAZOVANJU KAO PODSTICAJ EKONOMSKOM RAZVOJU

Informaciono-komunikacione tehnologije značajno utiču na promenu načina poslovanja. Potreba za strukturom radnika se menja – za polje informaciono-komunikacionih tehnologija su potrebni obučeni i obrazovani radnici. Potrebno je stalno usavršavanje u ovom sektoru, jer se tehnologija brzo menja, uz stalne inovacije. Preduzeća moraju da se prilagode novim tržišnim kretanjima. Ukidaju se radna mesta i poslovi za ceo život.

Nove tehnologije u visokom obrazovanju doprinose stvaranju kadrovskog potencijala koji je neophodan za ostvarivanje najznačajnijih ekonomskih efekata razvoja IKT sektora (Kvochko, 2013): rast BDP-a; direktno otvaranje novih radnih mesta; pojava novih usluga i industrija; transformacija radne snage; poslovne inovacije. Sektor informaciono-komunikacionih tehnologija, kao jedna od najbrže rastućih industrija, direktno utiče na otvaranje više miliona radnih mesta, na globalnom nivou. Takođe, on daje važan podsticaj inovacijama i razvoju. Rast IKT sektora podstiče i razvoj drugih sektora privrede, a doveo je i do nastanka potpuno novog sektora – industrije softverskih aplikacija. Savremene tehnologije omogućavaju „rad na daljinu“, tako da radnici i poslodavci mogu biti veoma udaljeni jedni od drugih.

Da bi preduzeća bila konkurentna na globalnom tržištu ona moraju da primene najnovije tehnologije i visokokvalitetne standarde, uz što manje troškove. Posledica toga je prenos ovih tehnologija sa područja SAD i razvijenih zemalja Evrope u zemlje Azije, najviše u Indiju i Kinu, koje imaju obučenu i jeftinu visokokvalifikovanu radnu snagu. Ovi trendovi su karakteristični i za Srbiju i zemlje u okruženju, jer imaju visokoobrazovane kadrove za primenu novih tehnologija u poslovanju. Industrija aplikativnog softvera i outsorsing informatičkih usluga postaju sve značajniji faktori ekonomskog razvoja Srbije. U Srbiji, u kojoj je velika nezaposlenost, jedino je za IT zanimanja veća ponuda poslova od interesovanja kandidata. To posebno važi za programere. Procenjuje se da je srpsko IT tržište u 2015. godini vredelo oko 700 miliona evra. Kako bi se odgovorilo zahtevima tržišta potrebne su promene i u visokom obrazovanju. Zbog toga su u dokumentu *Strategija razvoja obrazovanja u Srbiji do 2020. godine* postavljeni sledeći ciljevi zajedničke saradnje sa privredom:

- 1) Usaglašavanje studijskih programa i stručne prakse s potrebama privrede, kako bi studenti stekli što više znanja, veština i kompetencija koje su relevantne potrebama poslodavaca;
- 2) Dodatno formalno i neformalno obrazovanje zaposlenih u privredi kako bi mogli da zadovolje nove zahteve poslova kojim se bave ili onih kojima žele da se bave;
- 3) Angažovanje u nastavi istaknutih stručnjaka, u oblasti u kojoj imaju značajne rezultate u praksi;
- 4) Zajednički rad na inovacionim projektima;
- 5) Zajednička razvojna i primenjena istraživanja;
- 6) Obezbeđivanje uslova za osnivanje poslovnih inkubatora kako bi pomogli preduzetničke inicijative diplomiranih studenata.

Sagledavajući potrebe za promenama u sistemu visokog obrazovanja u Bosni i Hercegovini, u dokumentu Saveta Evrope pod nazivom „*Prioriteti za razvoj visokog obrazovanja u BiH za period 2016.-2026.*“ postavljeni su sledeći ciljevi: Modernizovati postojeće i povećati broj studijskih programa za kvalifikacije koje se traže na tržištu rada; Izraditi savete o karijeri i javno promovisati informacije kao stimulans na upis za tražene kvalifikacije; Obezbediti stipendije za deficitarne studijske programe; Ograničiti broj studenata na programima gde je došlo do hiperprodukcije kadra; Jasno definisati ciljeve koje visokoškolske ustanove trebaju da realizuju u odnosu na tržište rada.

Treba imati u vidu da zaključak da treba ulagati u obrazovanje ljudi i da će se ta ulaganja vratiti kroz ubrzani privredni rast i razvoj, važi samo pod pretpostavkom da će ljudi dobiti posao i da postoji nešto što zapravo pokreće razvoj. Međutim, postavlja se pitanje kako stvoriti nove poslove? Tu se otvara niz drugih pitanja: kojim kapacitetima raspolaže određena zemlja za obrazovanje i obuku; kakva je njena industrija; koliko je razvijen privredni sistem; koji su kapaciteti zemlje da podrži svoj privredni sistem; kakav je njen položaj unutar globalnog ekonomskog sistema. Pozitivna iskustva nekih zemalja govore da je, umesto usmeravanja na ceo privredni sistem u jednom trenutku, bolje da se zemlje fokusiraju na one sektore koji mogu da obezbede neku vrstu napredka, kao, na primer, IKT sektor u Srbiji, a to za sobom povlači i potrebu prilagođavanja u tom pravcu i visokoobrazovnog sistema.

## ZAKLJUČAK

Poruka ovog rada je da je neophodno integrisanje novih tehnologija u sve aspekte obrazovnog procesa, sa ciljem efektivnijeg i efikasnijeg obrazovanja. Uvođenje novih tehnologija u obrazovne procese treba da omogućiti da visokoobrazovani mladi ljudi, sa adekvatnim znanjima i veštinama, koristeći najnovije tehnologije, doprinesu razvoju ekonomije svoje zemlje. Veštine vezane za nove tehnologije su odlučujuće za konkurentnost nacionalnih ekonomija i povećanje mogućnosti za nove poslove i zapošljavanje.

Primarna uloga obrazovanja je doprinos ekonomskom rastu u dužem roku. Svaka zemlja treba da postavi svoje kvalitativne i kvantitativne ciljeve vezane za razvoj visokog obrazovanja u cilju podsticanja ekonomskog razvoja. Institucijama visokog obrazovanja je potrebno bolje razumevanje kako da odgovore na izmenjene tehnološke mogućnosti i potrebe za veštinama koje zahtevaju preduzeća. Univerziteti treba da se više fokusiraju na to šta su njihove mogućnosti, a šta potrebe onih koji treba da zaposle njihove studente. To zahteva koordinaciju i integraciju novih mehanizama i struktura unutar univerziteta i jasnije strategije, strukture i mehanizme za komunikaciju i partnerstvo sa institucijama vlasti i privredom u podsticanju ekonomskog rasta i razvoja

## LITERATURA

1. EURASHE (European Association of Institutions in Higher Education). (2015). *Standards and Guidelines for Quality Assurance in the European Higher Education Area (ESG)*. Brussels.
2. EACEA (Education, Audiovisual and Culture Executive Agency). (2015). *The European Higher Education Area in 2015*. Brussels.
3. Kvochko E., (2013), *Five ways technology can help the economy*, World Economic Forum.
4. Savet Evrope. (2016). *Prioriteti za razvoj visokog obrazovanja u BiH za period 2016.-2026.*
5. *Strategija razvoja obrazovanja u Srbiji do 2020. godine*, (2012). "Službeni glasnik RS", br. 107/2012.
6. *Strategija razvoja informacionog društva u Srbiji do 2020. godine*, (2010). "Službeni glasnik RS", br. 51/2010.

## SUSTAINABLE ECONOMIC DEVELOPMENT THROUGH EDUCATION

**Eleonora Emkic<sup>5</sup>**  
Universiti Sains Malaysia

### ABSTRACT

The sustainable development of one country highly depends on the quality of education and the human capital that the educational system of one country can produce. There is no country which can achieve sustainable development without investment in human capital. Adam Smith identified human capital as one of the fourth types of fixed capital that contribute to production in a national economy.

As the whole world going through economic crises, inter and intra-state conflicts, deterioration of natural resources, sustainable development coming more and more in to focus of many researchers and policy makers. UN and other global institutions initiated development of policies that deal with sustainable development, for example, Millennium Development Goals, the Kyoto Treaty on Climate Change, the UN Decade of Education for Sustainable Development, all address incorporation of sustainable development themes as part of overall policy objectives.

Education is the key to increasing economic efficiency and social consistency and present groundwork on which much of our economic and social well being is built. Strong economy and social consistency are one of the main features of sustainably developed countries.

These papers are going to offer literature review of importance of education as an agent for sustainable economic development of one nation. Moreover, the positive examples of sustainable economic development through education worldwide will be discussed.

**Key words:** sustainable development, human capital, The role of education in sustainable economic development

### INTRODUCTION

According to definition of The Brundtland Commission sustainable development is development of one country where the needs of the present generations are met without compromising the ability of future generations to meet their own needs. We can all agree that half of the world population is living in the circumstances where their basic needs are not met: poverty, diseases, floods, unstable political situation, poor economy, corruptions etc. Education can be considered as the main tool to cure and preserve the natural world, economic, social and environmental factors of one country. Education can help in raising awareness and influencing behavior and is one of the key tools for national development. This role of education is of the great importance especially in the realm of higher education because at this level students are being prepared to enter the labor market. This study claims that education especially higher education contributes to better economic growth which leads to social cohesion and overall to sustainable development of one country.

### EDUCATION FOR ECONOMIC GROWTH AND SOCIAL COHESION

It is commonly perceived that there is a strong link between education and sustainable economic growth. Education is the most powerful weapon creating a healthy and enlightened social environment, strong economic growth and creating self-sufficient nations through producing skilled human resources. Many scholars agree that there is a strong link between education and economic development (Gradstein & Justman 2002, Green, Preston, & Sabates 2003, Thorbecke & Charumilind 2002, Psacharopoulos and Patrinos, 2004.). Good education influences economic growth, job creation and competitiveness (OECD, 2012). According to the Chambers of Industry and Commerce (2016) education can influence economic growth as education contributes to higher income and economic performances.

---

<sup>5</sup> *Eleonora.emkic@gmail.com*

Ozturk (2001) claims that creation of human capital helps to ensure that a country is competitive in the world market which is now characterized by changing technologies and production methods.

According to Lucas (1998), the level of education of workforce is equally proportional to the overall productivity of capital because those who are more educated are more likely willing to innovate and thus affect everyone's productivity.

Organization for Economic Co-operation and Development (OECD 2008) has pointed out that tertiary education contributes to social and economic development through four major missions:

- The formation of human capital through teaching
- The building of knowledge bases through research and knowledge development
- The dissemination and use of knowledge through interactions with knowledge users
- The maintenance of knowledge through inter-generational storage and transmission of knowledge.

Pillay (2011) explains that higher education is one of the basic tools for creation of entrepreneurial environment through creation of greater tax revenue, increase of savings and investment. He further claims that economies richer in human capital would have a higher rate of innovation and is expected to have an effect on the growth rate of productivity. This occurs through two main mechanisms. The first is the creation of new knowledge: more highly educated individuals increase the stock of knowledge through the development of new processes and technologies. The second mechanism is through the diffusion and transmission of knowledge where educated workers make other workers more productive through creating learning opportunities through social and professional interactions.

In his work "Endogenous Technological Change" Romer (1990) assumes that the growth of productivity depends on the stock of human capital. The stock of human capital is presented by existing stock of ideas and the number of people employed in the R&D sector, devoting their time to the accumulation of new ideas. Most successful economies in the world are those that invest in creation of human capital. According to Chamber of Industry and Commerce (2016) world's wealthiest and most successful economies are those that have the following features:

- Excellent education systems
- High levels of investment in research and development
- Strong links between industry and educational institutions
- Ability to translate research into products and services that sell

Overall, it seems that investing in education means investing in creation of economically sustainable developed country. This statement resonates with Psacharopoulos and Patrinos (2004) statements that investment in education, or human capital, is an important element in the economic development process.

Besides contributing to economic growth education has been an important socializing force. Education facilitates interaction between members of a society regardless of their cultural or religious backgrounds. As such, it has played a key role in forging unity and social cohesion. Gradstein & Justman (2002) explained that productivity of human capital is adversely affected by social polarization. They further explained that "decentralized education in which different social groups separately operate independently leads to excessive polarization and hence less than optimal growth" Gradstein & Justman (2002). Besides that secondary and tertiary education also represent critical elements in the development of key institutions, government, the law and the financial system, all essential for economic growth (Ozturk 2001). Social cohesion and economic growth are interconnected. The fight against social exclusion and poverty increase the economic growth and vice versa. The fight against poverty and social exclusion is at the heart of the Europe 2020 strategy for smart, sustainable and inclusive growth (Copeland & Daly 2012/)

The following section is going to discuss the positive examples of sustainable economic development through education worldwide.

## **EXPERIENCE OF SUCCESSFUL LINK IN BETWEEN ECONOMY AND EDUCATION WORLDWIDE**

This section attempts to identify some important trends in higher education worldwide that have had a significant influence on economy growth and sustainable development of country.

According to “Education at a Glance 2011,” report by the OECD (2011) the most knowledge-based countries that have seen the most of economic transformation emphasized that education is the main driver of sustainable economic growth and development. These countries invested a lot in education and have one of the largest GDP in the world. These countries are as following: Canada, Israel, Japan, United States, New Zealand, South Korea, Norway, United Kingdom, Australia, Finland.

According to Chamber of Industry and Commerce (2011) Trinidad and Tobago is good example of how country can increase GDP thanks to high investment in education. Thanks to skills and expertise in the energy sector this country managed to transform into exporting industrialized nation. The rich petrochemical –based economy is renowned thanks for its skills and expertise in the energy sector. Due to that Trinidad and Tobago have the largest GDP in the English speaking Caribbean with a nominal per capita GDP’s.

Carnoy (2006) explained that China and India had indispensable economic growth due to investing in education through trainings of a highly qualified workforce and through innovative research. The most of studies on higher education and development in China and India highlight the importance of relationships in the improvement of educational infrastructure for national economic development.

Universities played a very special role in East Asian development through creation of human capital formation. Pillay (2011) explains that during the second half of the 20th century, universities in East Asia “were at the forefront in training generations of highly skilled, technologically sophisticated graduates, who could be employed successfully by domestic firms seeking to enter global industries, by multinational” (Pillay 2011).

According to Chambers of Industry and Commerce (2016) the best example of how education can be important for economic growth shows the case of Japan and Nigeria. Japan has no natural resources but due to high quality education stands as the world’s third largest economy in the world. In contrast Nigeria is country rich in natural resources but with very low quality of education and with high illiteracy rates which results in the high poverty.

## **CONCLUSION AND RECOMMENDATIONS**

Education provides a foundation for development. Education is one of the basic tool for increasing economic efficiency and social consistency. Tertiary education plays an important role in social and economic development. Teaching and research are the main components of tertiary education. These two components actually contribute to creating positive change and development in our communities, the institutions and structures that support us. Experience from the knowledge based economies worldwide telling us that comparative advantage among nations is being based on technical innovation and the competitive use of knowledge.

The recommendation is that in the 21<sup>st</sup> century universities should introduce new concept of teaching, the one that shifted from traditional aspects of teaching and learning towards building communities, economies and patterns of leadership.

The World Bank (2008) recommended the following practice in order to make tertiary education a driver of growth:

- Developing a strategy for national human resource development
- Encouraging diversity in teaching and learning approaches that facilitate institutional specialization.
- Fostering the development of national and regional postgraduate programs – the best way to increase academic staff numbers and build research capacity.
- Searching for lower-cost delivery alternatives for tertiary education (World Bank 2008)

Hiltén (2015) explains that education is not the only factor that contributes to economic growth and sustainable development. Synergy of knowledge based on education and research, cooperation in between government institutions, companies and educational institution are the basic elements that leads to economic growth, social cohesion and sustainable development. The key element for sustainable development of one country is based on partnership in between universities, government, local market and other relevant stakeholders. No doubt that the role of universities in this partnership is of great importance due to the fact that universities are the main drivers of knowledge and innovation.

## REFERENCES

1. Carnoy, M. (2006) "Higher Education and Economic Development: India, China, and the 21st Century" Paper presented at Pan Asia Conference: Focus on Economic Challenges, Stanford Center for International Development May 31- June 3, 2006.
2. Copeland, P.& Daly, M. (2012). "Varieties of poverty reduction: Inserting the poverty and social
3. Exclusion target into Europe 2020". *Journal of European Social Policy*, 22, 273–287.
4. Gradstein M. & Justman M. (2002) "Education, Social Cohesion and Economic Growth", *American Economic Review*, Vol.92, No 4, p 1192-1204
5. Green.A& Preston.J (2003),"The Macro-Social Benefits of Education, Trainings and Skills in Comparative Perspective", The Centre for Research on the Wider Benefits of Learning Institute of Education 20 , London
6. Hiltén.L.G ( 2015), :Higher Education is Key to Economic Development" ,Elsevier, Retrieved from: <https://www.elsevier.com/atlas/story/people/higher-education-is-key-to-economic-development>, on 01.10.2016
7. Lucas, R. (1998), "On the Mechanics of Economic Development", *Journal of Monetary*
8. *Economics*, July 22(1).Mincer, Jacob, (1974), *Schooling, Earnings, and Experience*, New York, Colombia University Press.
9. OECD (2008), "Tertiary Education for the Knowledge Society: OECD Thematic Review". Paris: Organization for Economic Co-operation and Development: Retrieved from: <http://www.oecd.org/education/skills-beyond-school/41266759.pdf>, on 01.09.2016
10. OECD (2011), "Education at the Glance": OECD Indicators, OECD Publishing, Retrieved from: <http://dx.doi.org/10.1787/eag-2011-en>, on 01.10.2016
11. Ozturk, I. (2001) "The Role of Education in Economic Development: A Theoretical Perspective", *Journal of Rural Development and Administration* , Volume XXXIII, No1, Winter 2001, pp 39-47
12. Psacharopoulos, G and Patrinos, H.(2004), "Returns to Investment in Education: A Further Update," *Education Economics*, v12, n2, 111-134
13. Pillay, P (2011)," Higher Education and Economic Development, Literature Review", Retrieved from: <http://chet.org.za/papers/higher-education-and-economic-development-review-literature>, on 24.09.2016
14. Romero,P (1990)"Endogenous Technological Chang ", *Journal of Political Economy*, University of Chicago, Retrieved from: <http://pages.stern.nyu.edu/~promer/Endogenous.pdf>, on 25.09.2016
15. The Chamber of Industry and Commerce (2016) "The role of Education in Economic Transformation", Retrieved from: <http://chamber.org.tt/articles/the-role-of-education-in-economic-transformation/>, on 30.08.2016
16. Thorbecke, E. and Charumilind , C (2002), "Economic Inequality and its Socioeconomic Impact", *World Development* 30(9), pp. 1477-1495.
17. World Bank (2008,) "Accelerating Catch-up: Tertiary Education for Growth in Sub-Saharan Africa" Washington, DC: World Bank.

## MODEL OF PROFESSIONAL AND SCIENTIFIC COMMUNITIES IN THE SPHERE OF AGRARIAN INDUSTRY AND GOVERNMENT INSTITUTIONS UNDER THE REALIZATION OF KNOWLEDGE-INTENSIVE PROCESS

Kazarinova Natalia Leonidovna\*

Piankova Natalia Vladimirovna\*\*

Perm State Agricultural Academy

### ABSTRACT

This article includes the problems connected with the extensive use of region scientific potential in consequence of creating informative communication channels along with the state and municipal authorities, enterprises for regions' knowledge-intensive projects realization. The mechanisms for the interaction model realization, approaches and development stages of regions' scientific research areas storage were offered.

**Keywords:** interaction model, knowledge-intensive projects, solution strategy, method of hierarchies' analysis, projects data bases

### INTRODUCTION

**The relevance of the work.** Regions' development requires productivity growth, use of scientific achievements and leading approach in manufacturing and agriculture. Interaction model formation: **science (higher education institutions, academic communities) - public authorities (municipal) -enterprises (entrepreneurs)** can be considered as an instrument of innovation changes, science integration into real production processes.

**The main purpose** is to develop the interaction model of organization and different type's government structures and science, to provide the scientific information formation with help of data base storage for knowledge-intensive development, to implement the selection analytic system, analysis of knowledge-intensive projects massive by means of interaction communication channels.

#### Aims:

- Formation of scientific development data base and research areas;
- Analysis, strategy choice on the basis of scientific development arranging according to groups directions;
- Perspective projects selection from the knowledge-intensive projects data base;
- Perspective practice formation based on realization projects results;
- Realization of standard web portal shell suitable for development copying;
- Providing the possibility of information technology system and services using for communication of academic community and business which includes realization process of government and public administration.

Information technologies involve the use of the following tools: on-line data base support, providing of the common activities support, organization of reporting data regulations in the field of scientific research on the subject which is requested for regions and municipalities, scientific information alignment in data base, information addition into the base public information resource (Registry model) (Kirko V.I., Popodko G.I. & Goloushkin R.D., 2012; Popodko G.I., 2016). The formation model of scientific research registry and registry of solicited research directions is developing on the server side of data base software system scientific information.

The project is realizing in the frame of theoretical research of the applied computer science Faculty of Perm State Agricultural Academy for 2016-2020: « The formation of dynamic model tooling back up estimation of workers competence in the context of educational and professional standards conformity and existing rules».

---

\* *prmkazarinova@bk.ru*

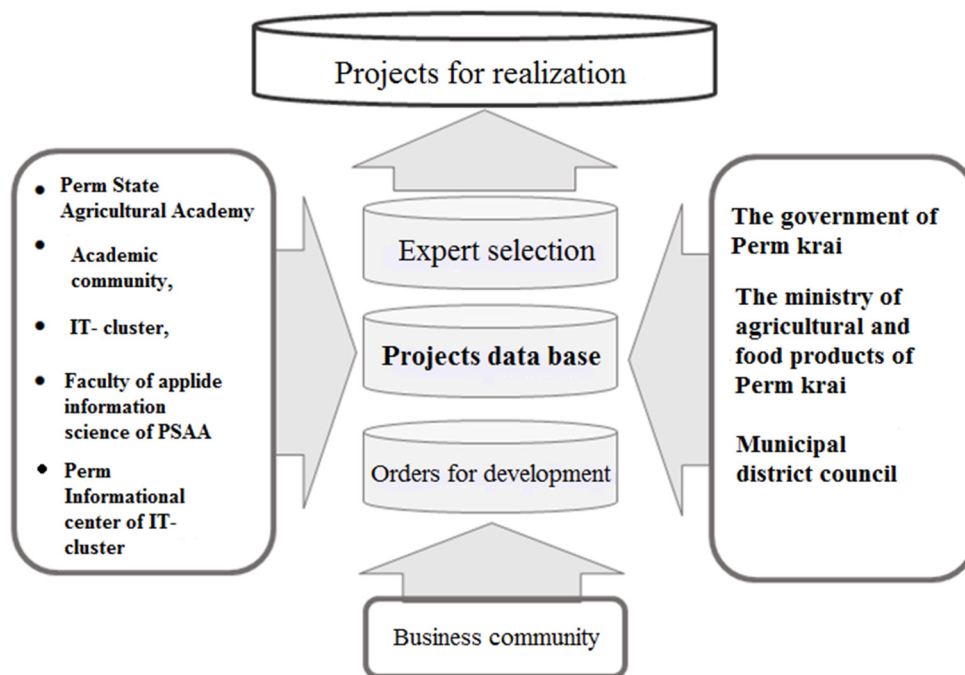
\*\* *nvyankova@mail.ru*



The state registration number is AAAA-A16-116021210254-7. The model development of the professional and scientific communities in the sphere of agricultural industry, Perm IT-cluster and government institutions under the implementation of innovative projects data bases meet the requirements of standards (System project of electronically government RF, 2020; Legal framework Russian Federation President decree, 2013).

The project “The model of professional and scientific communities” includes theoretical research, formation of scientific organizations information models, governmental authority enterprises for realization the innovative and knowledge-intensive development which require a modern approach to choice, explanation and scientific support of strategic and management decisions on the different levels of realization (Fig.1).

**Figure1. The interaction model of public authorities, entrepreneurs and academic community**

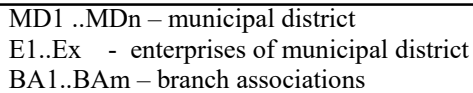


The conducting research and realization of the project draw attention to solution to the problems connected with the legislative initiatives in the sphere of transfer for higher educational institutions and research teams and the need of the regulatory documents development which simplifies the technology transfer procedure (Kirko V.I., Popodko G.I. & Goloushkin R.D., 2012).

The model in contrast to the centers which control primary research findings, for instance, The Russian Foundation of basic research, the archive that contains gathered documents which reflect current status and the main results of scientific research in Russia in all spheres of fundamental science (Tsyganov S.A., Rudtskaya E.R. & Khrustalev Yu.E., 2015, Khrustalev E.Yu., 2014), provides the opportunity to track scientific vector regional component.

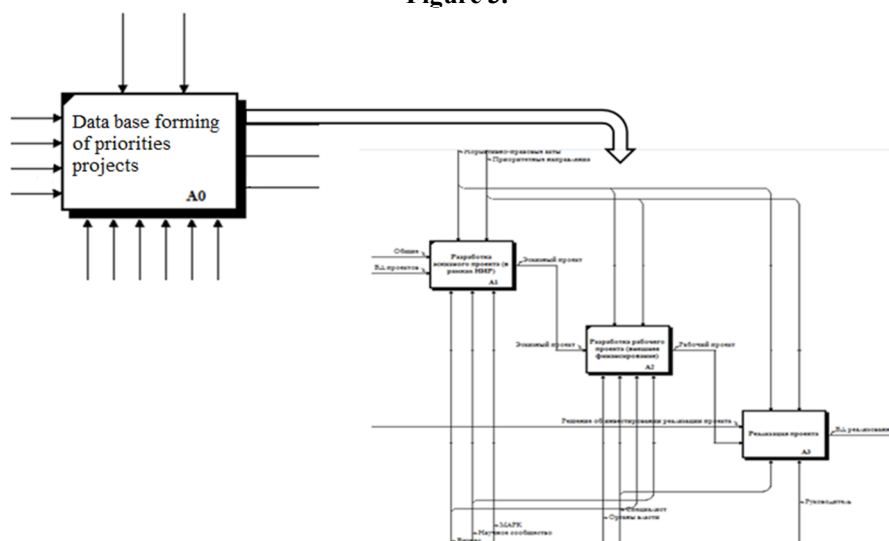
The interaction model realizes the conception of «Open innovation» and implies the horizontal and vertical communicational collaborations (Fig.2). The interaction with enterprises is realized both through the municipal district administration and through the branch associations which is represented by ordered set, special case of column as is shown on the figure (Saati T. L., 2008). The ordered set in this case accommodates the reflexive, asymmetry and transitivity law.

**Figure 2.**



The management decisions selection module, the choice of scientific tool from the research trend data base use the hierarchy analysis method of Saati for anticipated value calculation. Outline of the hierarchy and decomposition are presented on the fig.3.

**Figure 3.**



The aim is the model approbation at this stage was solved with help of municipal district and branch associations' web portal development.

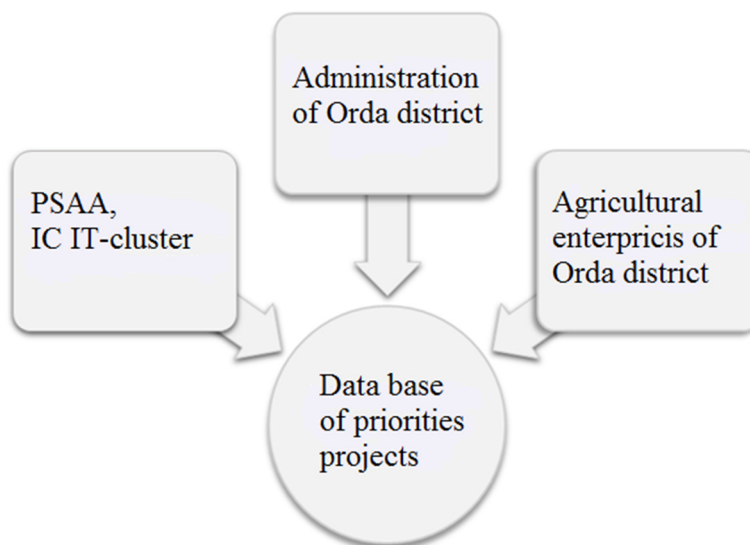
Agricultural municipal district web portal (Orda village) solves the problems of administration, consulting, communication, monitoring and administration analytics of agriculture and municipal district enterprises (Pic.1).The development essence: the implementation of the interaction model of municipal authority administration in cooperation with farmstead and district enterprises on the common information agricultural web portal.

**Picture 1. The web site of the Perm krai Orda's municipal district**



Informational agricultural web portal allows working with the public and special information, realize on-line consulting in the sphere of agrarian industry, data gathering and farmstead activity analysis and automate formation of efficiency measure of municipal district development. The basis of typical municipal district web portal forms the access tool to projects data base on the request of actual directions of district enterprises development, with the possibility of managerial decision-making (fig. 4).

**Figure 4. Projects data base in the interaction model of administration municipal authorities together with farmstead and district enterprises**



Industrial data portal was made for Perm krai Milkman Association and it allows solving the problems of union enterprises informational communication, consulting, monitoring, farm analytics, enterprises association members' and farming enterprises analytics.

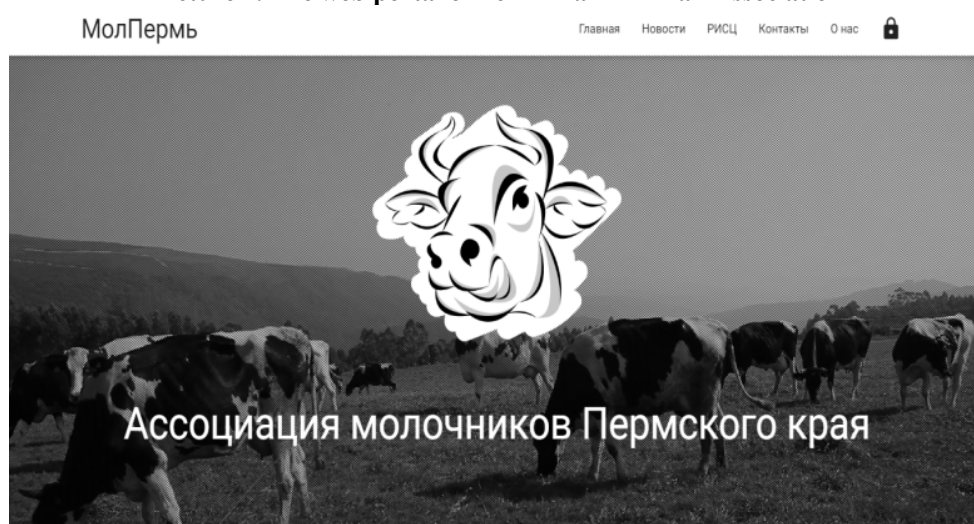
Application field of typical web portal: municipal districts connected mainly with agricultural business line, agricultural enterprises, associations, farming enterprises.

Competitive strength: informational web portal provides equal opportunities for access to informational resources of citizens and organizations, development of work resources and graphical-communication support.

Informational agricultural web portal adjusts to municipal district management architecture, uses communication technologies in organization of consulting work, analytical monitoring, projects promotion, products realization, job placement system and stuff testing.

The branch association web portal development model approbation was held for Perm krai Milkman Association (Pic.2). The development essence: the interaction model implementation of municipal authority administration on the example of information platform web portal. Scope: agricultural enterprises, associations, farming enterprises.

**Picture 2. The web portal of Perm krai Milkman Association**



Informational web portal allows realizing access to actual and special information, realizes online consulting in the sphere of agrarian industry, information sharing, formation of data base of demands for development, information exchange and actual academic research choice.

## CONCLUSION

The result of the work: methodological basis of formation the model of professional and scientific communities was developed; typical project realization of the municipal district and brunch association web portals suitable for copying development was offered; communicative tools which coordinate the centers of formation innovative region field were offered; strategy choice on the basis of scientific research results arranging with help of direction groups was analyzed. The implementation level of the professional and scientific communities' interaction model, scientific projects and practice data bases: the structure cooperation model was created; the tool of selection and arranging of research lines data base which is based on hierarchy analysis method was tested; professional prototype testing of cooperation's organizations informative communication typical web portals was made. At the moment the results of project research are applied and serve as methodical and informative base for developing and managerial decision making for the region leading approach which is based on engaging business and scientific community and government structures. The project developing perspective directions: copying of typical web portals; determination of

region development strategic directions; developing of typical projects of developing farms, agricultural enterprises; control modules of budget fulfillment and cost optimization realization.

## LITERATURE

1. Kirko V.I., Popodko G.I., Goloushkin R.D. (2012). The mechanism of business model realization of Closed Administrative, Territorial Unit open innovation for territory innovative development. *Innovations*, No. 6, 88-93.
2. Popod'ko G.I. (2016). The essence of regional and innovative policy. *The New man in Foreign Policy*, No. 31 (75), 28-32.
3. Tsyganov S.A., Rudtskaya E.R. & Khrustalev Yu.E. (2015). The trial of Russian Foundation of Fundamental Research in the process of Russian economy strategy development innovative directions determination, The models and methods of innovative economy. Collection of scientific papers under ed. of K.A. Bagrinovskogo i E.Yu. Khrustaleva. Issue 7, Moscow: Central Economic and Mathematical Institute Russian Academy of Science Institutional Academy of Social Science, 171-181.
4. Khrustalev E.Yu. (2014). The logical-linguistic model of knowledge-intensive manufacturing complex as intelligent information system variety. *Economic analysis: theory and practice*, No. 11.
5. Saati T. L. (2008). Decision making in the context of dependence and feedback: Analitical networks. Moscow: LKI, 360.
6. System project of electronically government RF 2020
7. Legal framework Russian Federation President decree from 25 march 2013 No. Pr-646 Development system project of RF Government On-line till 2020 – strategic mission – planned decisions.

## **MODIFIKACIJA MONETARNE POLITIKE NARODNE BANKE SRBIJE U FUNKCIJI EKONOMSKOG RASTA**

### **CHANGING THE MONETARY POLICY OF THE NATIONAL BANK OF SERBIAN IN THE FUNCTION OF ECONOMIC GROWTH**

**Srdan Furtula\***

Univerzitet u Kragujevcu, Ekonomski fakultet, Srbija

(Rad je rezultat istraživanja na projektu broj 42013, koji je finansiralo Ministarstvo za nauku i tehnološki razvoj Republike Srbije)

#### **APSTRAKT**

Memorandumom o novom okviru monetarne politike, usvojenom u avgustu 2006. godine i Memorandumom o ciljanju (targetiranju) inflacije kao monetarnoj strategiji, sa početkom primene od 1. januara 2009. godine, izvršena je formalna primena režima inflacionog targetiranja u Narodnoj banci Srbije. Stabilnost cena i očuvanje finansijske stabilnosti su definisani kao osnovni ciljevi monetarne politike dok je smanjenju nezaposlenosti i ekonomskom rastu dat sekundarni značaj. Shodno tome, osnovni cilj ovog rada je analiza efekata strategije inflacionog targetiranja u Srbiji i mogućnosti neophodne modifikacije modela za projekciju inflacije u kome je isključen izvorni faktor promene bruto domaćeg proizvoda.

**Ključne reči:** monetarna politika, ekonomski rast, inflaciono targetiranje, bruto domaći proizvod

#### **ABSTRACT**

Memorandum of new monetary policy framework, adopted in August 2006, and the Memorandum of targeting (targeting) inflation as a monetary strategy, starting the application from 1 January 2009, made the formal application of the inflation targeting regime at the National Bank of Serbia. Price stability and financial stability are defined as basic objectives of monetary policy and the reduction of unemployment and economic growth given secondary importance. Consequently, the basic aim of this paper is to analyze the effects of inflation targeting strategy in Serbia and possibilities of necessary modification model for the projection of inflation which not use the original factor of change in gross domestic product.

**Key words:** monetary policy, economic growth, inflation targeting, gross domestic product

#### **UVOD**

U skladu sa intencijom Narodne banke Srbije, da se monetarna politika NBS prilagodi monetarnoj politici ECB, izvršeno je određeno korigovanje u ciljevima, strategiji i instrumentima monetarne politike. Umesto indeksa cena na malo, NBS počela je da koristi ciljanje ukupnog indeksa potrošačkih cena, što je nametnulo potrebu za izradom novog modela za srednjoročnu projekciju, koji NBS koristi od januara 2009. godine. Osnovna promena i potencijalni problem smanjenog ekonomskog rasta je u tome što se pravilo monetarne politike u novom modelu zasniva na odstupanju od cilja projektovanog (ukupnog) indeksa potrošačkih cena, ali ne i na proizvodnom jazu.

Memorandumom iz 2009. godine implementirana je strategija targetiranja inflacije sa isključivim ciljem stabilnosti cena i finansijske stabilnosti. Ovom strategijom obezbeđuje se visok nivo transparentnosti, s obzirom na obavezu centralne banke da redovno komunicira sa javnošću i posebno vladom. Problem u tome je što je osnovna prednost strategije targetiranja inflacije povećanje transparentnosti monetarne politike, koja može negativno i pozitivno da utiče na kredibilitet monetarne politike, posebno u slučajevima većeg odstupanja projektovane i stvarne stope inflacije koji su se desili u prethodnih šest godina. Strategija inflacionog targetiranja povećava i odgovornost centralne banke, s obzirom da je javnost informisana o cilju koji centralna banka svojom monetarnom politikom treba da ostvari. Njena odgovornost je kako prema

---

\* [furtulas@kg.ac.rs](mailto:furtulas@kg.ac.rs)

javnosti tako i prema vladi. Ukoliko centralna banka, u dužem vremenskom periodu, ne uspe da ostvari stopu inflacije koja se kreće u planiranim okvirima, neće obezbediti podršku javnosti za povećanje stepena njene nezavisnosti u vođenju monetarne politike.

Shodno navedenom osnovni cilj ovog rada je analiza moguće modifikacije strategije monetarne politike u funkciji povećanja kredibiliteta Narodne banke Srbije i modifikacije modela za projekciju inflacije i implementaciju referentne kamatne stope u funkciji povećanja ekonomskog rasta.

## **PRIMENA NOVOG OKVIRA MONETARNE POLITIKE OD 2006. GODINE U CILJU USAGLAŠAVANJA MONETARNE POLITIKE SA MONETARNOM POLITIKOM EVROPSKE CENTRALNE BANKE**

Osnovana po ideji monetarnih integracija i Latinske monetarne unije, Narodna banka Srbije izražavala je težnju Srbije ka razvijenoj Evropi. Na putu ka razvijenim državama Evrope, postojale su mnoge prepreke i politička trvenja. Organizovana po ugledu na jake centralne banke tog vremena (Belgijska narodna banka), imala je brojne probleme tokom svog razvoja. Danas, Narodna banka Srbije, teži da povрати ugled i kredibilitet jake valute iz prošlosti, tako da se sa sigurnošću može konstatovati da su funkcionisanje, organizacija, zakonodavstvo i monetarna politika Narodne banke Srbije usmereni ka harmonizaciji sa centrom centralnog bankarstva u Evropi, tj. sa Evropskom centralnom bankom. Da bi se mogao objasniti uticaj evropskih monetarnih integracija na proces transformacije NBS i stepen harmonizacije NBS sa ECB, neophodno je analizirati sve promene u organima upravljanja, vođenju monetarne politike i instrumentima monetarnog regulisanja Narodne banke Srbije.

Uticaj Evropske centralne banke, sa jedne strane, i nasleđenih finansijskih nedisciplina i različitih modela organizovanja iz prošlosti, sa druge, doveli su do rekonstrukcije organa Narodne banke Srbije. U odnosu na odredbe zakona o Narodnoj banci iz prošlosti, osnovni organi upravljanja Narodne banke Srbije su Izvršni odbor<sup>6</sup>, guverner i Savet (Član 12. Zakona o Narodnoj banci Srbije, Službeni glasnik RS, br.72/2003).

Narodna banka Srbije je Zakonom o narodnoj banci iz 2003. godine, usvojila puno karakteristika organizacione strukture ECB. Postoje dva razloga za takvu odluku:

1. početak uspešnog funkcionisanja ECB, koja je počela sa radom 1999. godine, a od 2002. godine uspešno je i uvedena jedinstvena valuta evro u fizičkom obliku,
2. težnja NBS da postane konstitutivni deo ECB i EMU.

Ideja da se stvori jedna nezavisna evropski orijentisana centralna banka, koja će uspešno odoleti finansijskim turbulencijama i političkim nesuglasticama, rezultirala je u NBS. Mada njena istorija i tradicija imaju stogodišnje korene<sup>7</sup>, veliki broj modaliteta organizacije NBS i političkih uticaja iz prošlosti, bili su dragoceno negativno iskustvo, koje je iskorišćeno u organizovanju današnje NBS.<sup>8</sup> Stvorena je nezavisna, evropski orijentisana, institucija, koja je garant makroekonomske stabilnosti u Srbiji.

U cilju obezbeđenja stabilne stope inflacije, što je u skladu sa kriterijumima EU, podsticanja upotrebe i poverenja domaće valute i povećanja fleksibilnosti i prilagodljivosti na interne i eksterne šokove, Narodna banka Srbije je, 30. avgusta 2006. godine (NBS, Memorandum o novom okviru monetarne politike, 2009 ), usvojila nove mere i nove principe sprovođenja monetarne politike, usmerene na ostvarivanje ciljeva u pogledu inflacije. Za početak je bilo definisano da će NBS objaviti kratkoročne ciljeve u pogledu inflacije za kraj 2006. i 2007. godine, definisane u obliku »bazne inflacije«, tj. promene indeksa cena na malo, koje ne predstavljaju rezultat korekcija regulisanih cena i tarifa. Definisano je da će NBS ciljanu stopu inflacije postizati korekcijama referentne kamatne stope, koja se primenjuje na dvonedeljne repo operacije. Ostali instrumenti monetarne politike imajuće pomoćnu ulogu, kao kod ECB.

---

<sup>6</sup> U skladu sa intencijama većeg harmonizovanja NBS sa ECB, NBS je u aprilu 2010. godine promenila prvobitni naziv glavnog tela za formulisanje monetarne politike i donošenje odluka, tj. Monetarnog odbora u Izvršni odbor.

<sup>7</sup> Narodna banka Srbije je osnovana 1884. godine, pre osnivanja centralne banke SAD, tj. Sistema federalnih rezervi i ECB, koje su danas najrazvijenije centralne banke u svetu.

<sup>8</sup> Danom stupanja na snagu Ustavne povelje državne zajednice Srbija i Crna Gora, 4. februara 2003. godine, dotadašnja Narodna banka Jugoslavije nastavila je rad kao Narodna banka Srbije.

Izračunavanje «bazne inflacije» bilo je povereno Zavodu za statistiku, a NBS je obavljala konsultacije sa Vladom kako bi se objavili ciljevi u pogledu «regulisane» inflacije, koja je rezultat korekcija regulisanih cena, ili cena poljoprivrednih proizvoda, nakon čega je objavljivani objedinjen cilj u pogledu ukupne inflacije kao posledica rasta cena na malo. Objavljeni ciljevi u pogledu stopa inflacije nisu se menjali, dok je za ciljeve za kraj 2008. i 2009. godine bilo predviđeno da budu objavljeni u 2007. godini. Monetarna politika je, takođe, trebalo da nastoji da ostvari i druge ciljeve, pod uslovom da to ne ugrožava ostvarenje ciljane stope inflacije. To je u skladu sa intencijama ECB. Članom 2. Mاستrihtskog sporazuma (Naudin, 2000), definišu se i drugi ciljevi, koje pored održavanja stabilnosti cena ECB treba da postigne, oni su podređeni i mogu biti zadovoljeni tek ako je ispunjen cilj obezbeđenja stabilnosti cena. Donošenjem tog novog monetarnog koncepta, u cilju dalje harmonizacije sa ECB, koja na srednji rok kontroliše cene, predviđalo se da će kasnije taj vremenski horizont biti produžen i da će NBS i Vlada utvrđivati srednjoročne ciljeve u pogledu stopa inflacije.

Konačno, *Memorandumom o ciljanju (targetiranju) inflacije kao monetarnoj strategiji*, donetom 1. januara 2009. godine, definiše se formalna primena novog monetarnog režima, sa srednjoročnom strategijom. Karakteristike prethodnog monetarnog okvira u pogledu referentne kamatne stope, režima rukovođenog plivajućeg deviznog kursa i transparentnosti zadržane su i u novom monetarnom režimu. Osnovna razlika je u načinu prikazivanja i prezentiranja ciljane stope inflacije.

Za razliku od ciljane stope inflacije iz monetarnog okvira 2006. godine, gde je ta stopa definisana u obliku »bazne inflacije«, tj. promena indeksa cena na malo, koje ne predstavljaju rezultat korekcija regulisanih cena i tarifa, novim monetarnim režimom iz 2009. godine, ciljana stopa inflacije prikazana je kao godišnja procentualna promena indeksa potrošačkih cena, koji obuhvata i cene u obrazovanju, zdravstvu, finansijske, ugostiteljske usluge itd. Preorijentacija na indeks potrošačkih cena, koji koristi i ECB, predstavlja još jedan korak ka harmonizaciji sa evropskim standardima. Takođe, za razliku od definisanog inflatornog koridora iz 2006. godine, ciljevi za inflaciju se utvrđuju u vidu kontinuiranog raspona ukupne inflacije, sa centralnom vrednošću, merene godišnjom procentualnom promenom indeksa potrošačkih cena za nekoliko godina unapred.

Utvrđivanje ciljeva za inflaciju podrazumeva saradnju Narodne banke Srbije sa Vladom. U okruženju u kome postoji visok udeo cena na koje Vlada utiče direktno ili indirektno, Narodna banka Srbije može delotvorno da kontroliše samo inflaciju na konkurentnim tržištima (tzv. baznu inflaciju). S obzirom da je vlada odgovorna za deo inflacije koji nastaje kao rezultat korekcija regulisanih cena, u saradnji s Narodnom bankom, Vlada utvrđuje srednjoročni plan korekcija cena na koje ima direktan ili indirektan uticaj. Vlada, nakon usaglašavanja s Narodnom bankom, objavljuje numeričke smernice za rast tih cena u vidu jedinstvenog numeričkog raspona za sve proizvode. Nakon toga, Narodna banka u dogovoru s Vladom utvrđuje ciljeve u pogledu ukupne inflacije. Ciljeve objavljuje Narodna banka Srbije u vidu memoranduma o utvrđivanju srednjoročnih ciljeva za inflaciju.

## NEOPHODNOST PROMENA STRATEGIJE MONETARNE POLITIKE NARODNE BANKE SRBIJE

Narodna banka Srbije dugo nije imala definisanu monetarnu strategiju, sve do 2006. godine. Umesto targetiranja monetarnih agregata, deviznog kursa ili inflacije, NBS je imala jedan opšti pristup i nedefinisano korišćenje potencijalnih targeta. Problem sa definisanjem adekvatne strategije leži i u izboru odgovarajućeg režima deviznog kursa. Bilo je potrebno odrediti fiksni ili fleksibilni devizni kurs i definisati strategiju monetarne politike NBS, i u periodu od 10 godina Narodna banka Srbije je imala tri različite strategije monetarne politike, što se može videti u tabeli 1.

**Tabela 1: Tri faze monetarne politike Narodne banke Srbije u periodu 2000-2010.**

| OKTOBAR 2000.                             | 2003.                                          | AVGUST 2006.                                                               |
|-------------------------------------------|------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------|
| STABILIZACIJA                             | TARGETIRANJE KURSA                             | TARGETIRANJE INFLACIJE                                                     |
| Devini kurs kao nominalno sidro           | Program sa MMF-om                              | Stopa inflacije je jedini numerički cilj                                   |
| Liberalizacija cena                       | Programirana depresijacija dinara              | Osnovni instrument monetarne politike je referentna kamatna stopa          |
| Prestanak monetizacije fiskalnog deficita | Sterilizacija operacijama na otvorenom tržištu | Operacije na deviznom tržištu su pomoćni instrument monetarnog regulisanja |



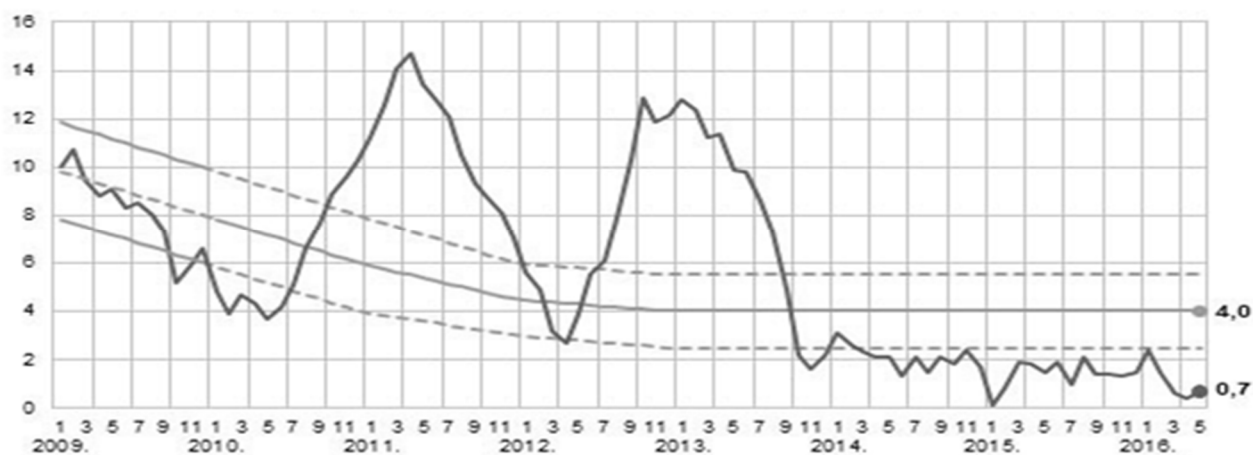
|                                                                                     |  |                                               |
|-------------------------------------------------------------------------------------|--|-----------------------------------------------|
| <b>Konstantno prisustvo Narodne banke Srbije na međubankarskom deviznom tržištu</b> |  | Povećanje transparentnosti monetarne politike |
|-------------------------------------------------------------------------------------|--|-----------------------------------------------|

Izvor: NBS

Opređenje za putanju referentne kamatne stope koju namerava da sledi centralna banka, rezultat je nastojanja da projekcije inflacije utiču na izjednačavanje projektovane i ciljane inflacije u datom horizontu cilja, kako bi se efikasnije uticalo na inflaciona očekivanja.

Cilj je utvrđen kao stopa inflacije s dozvoljenim odstupanjem i definisan je na takav način jer ima prednosti sa stanovišta efikasnije komunikacije s javnošću. On predstavlja precizan i jasan signal javnosti o nivou inflacije koju centralna banka nastoji da postigne. Cilj je postavljen kontinuirano i treba da doprinese stabilizaciji inflacionih očekivanja u situacijama kada snažan šok rezultira privremenim odstupanjem inflacije od ciljanog nivoa. U kojoj meri postoji stabilizacija očekivanja i povećanje kredibiliteta monetarne politike NBS može se zaključiti sa slike 1., koja pokazuje da je stopa inflacije u periodu od 2009-2016. godine bila izvan dozvoljenih granica inflacionog koridora više od 70%. U poslednje tri godine postoji odstupanje od 90%.

**Slika 1. Ciljana i ostvarena inflacija, po mesecima (međugodišnji rast, u %)**



Izvor: NBS

Sa slike se može uočiti da u čitavom periodu nakon uvođenja nove strategije inflacionog targetiranja samo je u 2009. godini, postojala usaglašena projektovana i stvarna stopa inflacije. U proteklih šest godina od 2010. do 2016. godine stvarna stopa inflacije bila je u granicama projektovanog inflacionog koridora samo 5 meseci.

Iako strategija targetiranja inflacije ima značajne prednosti, njeni kritičari ukazuju na četiri ključna nedostatka (Marković, Furtula, 2012) :

- Kašnjenje u signaliziranju ogleđa se u nemogućnosti monetarnih vlasti da u potpunosti kontrolišu inflaciju. S obzirom na vremensko kašnjenje ispoljavanja efekata monetarne politike na realne agregate, rezultati u vezi sa inflacijom vidljivi su tek nakon dužeg vremenskog perioda;
- Prevelika rigidnost ogleđa se u strogim pravilima koja se nameću monetarnim vlastima kod sprovođenja ove strategije, što ih sprečava u rešavanju nepredviđenih situacija;
- Povećane fluktuacije u proizvodnji, do kojih može doći primenom strategije targetiranja inflacije, predstavlja jednu od kritika na račun ove strategije. Činjenica je da, ukoliko inflacija premaši gornju granicu targetirane inflacije, monetarne vlasti će zaoštriti monetarnu politiku što se može odraziti na pad proizvodnje. Međutim, iskustva u primeni ove strategije pokazuju da centralne banke koje je primenjuju, pri koncipiranju monetarne politike nemaju za cilj isključivo ostvarivanje ciljane inflacije, već vode računa da ona ne izazove prevelike fluktuacije u proizvodnji što potvrđuje činjenica da se inflacija uvek projektuje iznad nule. Osim potrebe da se smanje fluktuacije u proizvodnji, centralna banka projektuje ciljanu inflaciju iznad nule i zbog bojazni od deflacije (negativna inflacija pri kojoj nivo cena opada), što takođe može imati nesagledive negativne efekte na proizvodnju, uslovljavajući njen drastični pad. Zbog

moćnog negativnog šoka tražnje i njegovog uticaja na pad proizvodnje, centralna banka mora voditi poednako računa pri određivanju donje kao i kod određivanja gornje granice.

- Insistiranje isključivo na stabilnim cenama podrazumeva i negativni trade-off između inflacije i nezaposlenosti, mada u ekonomskoj teoriji je zabeležena nastabilnost Filisove krive (Ormeroda et al., 2013);
- Smanjenje stope privrednog rasta, do koga dolazi primenom strategije targetiranja inflacije, često se ističe kao njen nedostatak. Tačno je da ova strategija često podrazumeva primenu restriktivne monetarne politike koja se može negativno odraziti na pad proizvodnje. Međutim, pad proizvodnje može se ispoljiti samo u kratkom roku. U dugom roku, stabilizacija inflacije i eliminisanje inflacionih očekivanja, koje ova strategija obezbeđuje, dovodi do povećanja proizvodnje i zaposlenosti najčešće iznad nivoa pre njene primene.

Kod sprovođenja strategije targetiranja inflacije Narodna banka Srbije koristi eksplicitno targetiranje inflacije može se opredeliti za eksplicitno ili implicitno targetiranje inflacije.

Eksplicitno targetiranje inflacije ima sledeće karakteristike:

- u vođenju monetarne politike koristi se jedan glavni instrument,
- jasno se opredeljuje za jedan operativni cilj,
- u vođenju monetarne politike koristi se jedno nominalno sidro, odnosno jedan krajnji cilj.

Karakteristike implicitnog targetiranja inflacije su:

- korišćenje više instrumenata monetarnog regulisanja,
- definiše se kombinacija više operativnih ciljeva,
- postavlja se više krajnjih ciljeva.

Strategija implicitnog targetiranja obezbeđuje manju transparentost i odgovornost ali je i manja verovatnoća da javnost uoči odstupanja projektovanih od stvarnih vrednosti i time se ugrozi kredibilitet centralne banke.

## **MODIFIKACIJA MODELA ZA PROJEKCIJU OSNOVNOG INSTRUMENTA MONETARNE POLITIKE NARODNE BANKE SRBIJE**

Izvršni odbor NBS, u skladu sa smernicama za utvrđivanje kamatnih stopa po osnovu operacija na otvorenom tržištu, utvrđuje visinu referentne kamatne stope i osnovnih kamatnih stopa po kojima NBS naplaćuje od banaka i plaća bankama kamatu po osnovu transakcija na novčanom tržištu.

Referentna kamatna stopa predstavlja reper za sve kamatne stope na novčanom tržištu, odnosno koridor kamatnih stopa. To je najviša, odnosno najniža kamatna stopa koju NBS primenjuje u postupku sprovođenja repo transakcija prodaje, odnosno kupovine hartija od vrednosti, sa ročnošću od dve nedelje 2W (od 12 do 16 dana). Ona doprinosi održavanju inflacije u projektovanom okviru. Promene referentne kamatne stope zasnivaju se na oceni tekuće ekonomske situacije, kretanju inflacije i njenoj srednjoročnoj projekciji. Ukoliko se oceni da je ugrožena stabilnost cena, tj. da će ostvarena inflacija biti viša od projektovane, referentna kamatna stopa se projektuje naviše i obrnuto. Viša referentna kamatna stopa, povećava prinose banaka na sigurne plasmane tj. kupovinu hartija od vrednosti NBS, što utiče na povećanje aktivnih kamatnih stopa, smanjenja kredita i smanjenja tražnje i inflacije. Obim i vreme tih korekcija uzimaju u obzir odloženo delovanje monetarne transmisije i trenutno dominantnu ulogu kanala deviznog kursa.

Projekcije inflacije Narodne banke Srbije, izrađuju se i objavljuju kvartalno, od 2006. godine, na bazi endogeno determinisane referentne kamatne stope. Opređenjenje za putanju referentne kamatne stope koju namerava da sledi centralna banka, rezultat je nastojanja da projekcije inflacije utiču na izjednačavanje projektovane i ciljane inflacije u datom horizontu cilja, kako bi se efikasnije uticalo na inflaciona očekivanja. Model za projekciju, sadrži pravilo monetarne politike Tejlrovog tipa:

$$i_t = a(i_{t-1}) + (1-a)[(r^* + \pi_t) + b(\pi_t - \pi^*)]$$

gde je:

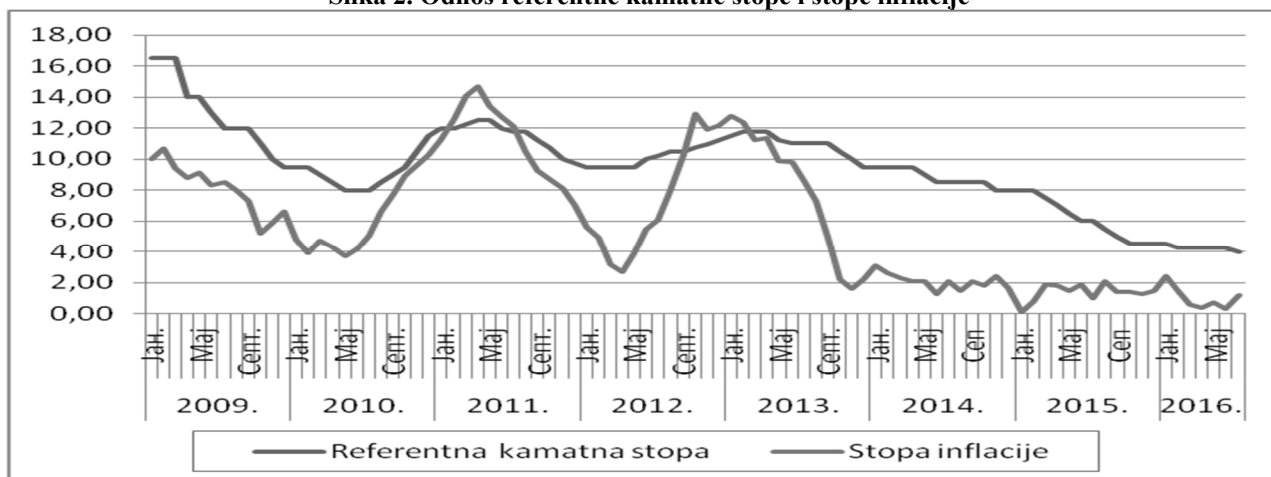
$i_{t-1}$  referentna kamatna stopa,

$r^*$  ravnotežna (neutralna) realna referentna kamatna stopa (tako da je  $(r^* + \pi_t)$  ravnotežna (neutralna) nominalna referentna kamatna stopa),  
 $(\pi_t - \pi^*)$  odstupanje inflacije od cilja.

Osnovno odstupanje u odnosu na Tejlorovo pravilo jeste isključivanje uticaja gepa između realnog i projektovanog BDP. Pravilo definiše da referentna kamatna stopa treba da bude ispod neutralne kada je projektovana inflacija ispod cilja i obrnuto. U skladu sa standardnom praksom centralnih banaka, pravilo sadrži element koji se odnosi na ublažavanje promena referentne kamatne stope (relativni značaj stabilizacije osnovnog instrumenta monetarne politike izražen je vrednošću parametra, od 0 do 1).

Modifikovano pravilo za projekciju inflacije sugerise da se referentna kamatna stopa kreće u skladu sa stopom inflacije, tj. da postoji proporcionalan odnos između referentne kamatne stope i stope inflacije. Međutim dominantni uticaj kanala deviznog kursa a ne kanala kamatnih stopa i nerazvijenost finansijskog tržišta u Republici Srbiji uticali su na slabu efikasnost referentne kamatne stope kao osnovnog instrumenta monetarne politike Narodne banke Srbije, što se može videti na slici 2. Zbog uticaja bankocentičnog finansijskog sistema referentna kamatna stopa je zadržavana na višem nivou uticajući na smanjenje potrošnje, investicija, ekonomskog rasta i zaposlenosti.

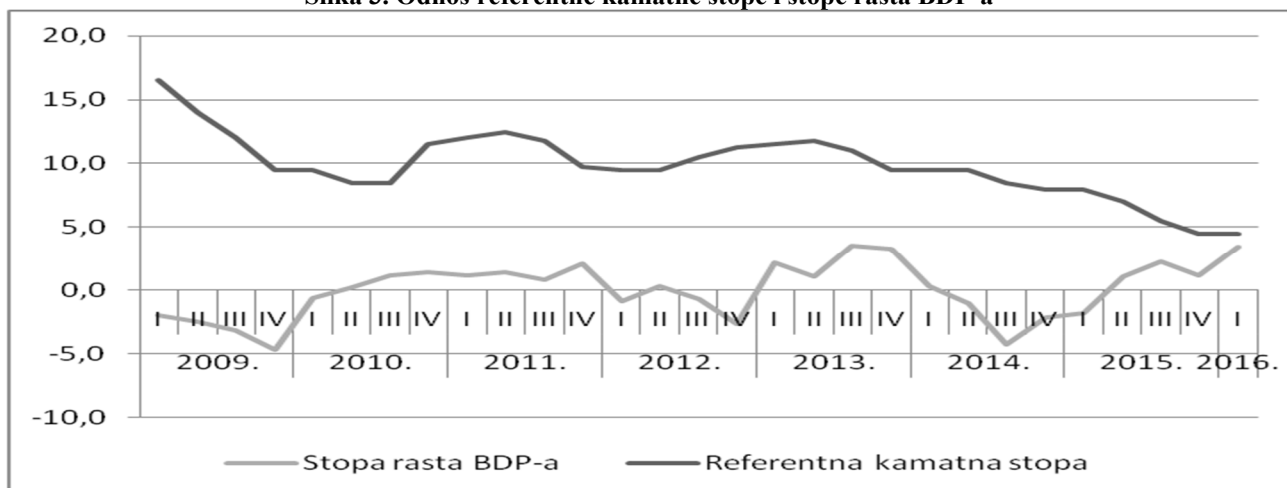
**Slika 2. Odnos referentne kamatne stope i stope inflacije**



Izvor: NBS

S obzirom da je u modelu projekcije inflacije isključen uticaj promena ekonomskog rasta na formulisanje referentne kamatne stope ne postoji direktna uzrokovanosť ova dva parametra u posmatranom periodu, što se može videti na slici 3.

**Slika 3. Odnos referentne kamatne stope i stope rasta BDP-a**



Izvor: NBS

Zbog toga je neophodno modifikovati modifikovano pravilo za projekciju inflacije, tj. primeniti Tejlorovo pravilo u izvornom obliku.

Tejlorovo pravilo u izvornom obliku glasi (Taylor, 1999):

$$i_t = (r^* + \pi_t) + 1,5(\pi_t - \pi^*) + 0,5(y_t - y^*)$$

gde je:

$i_t$  predstavlja nominalnu referentnu kamatnu stopu,

$r^*$  je ravnotežna (neutralna) realna referentna kamatna stopa,

$\pi_t$  je stopa inflacije (BDP deflator),

$\pi^*$  je stopa ciljane inflacije,

$r^* + \pi_t$  ravnotežna neutralna referentna kamatna stopa,

$\pi_t - \pi^*$  odstupanje bazne inflacije od projektovane,

$y_t - y^*$  odstupanje realnog BDP od projektovanog.

Samo u tom slučaju primene izvornog Tejlorovog pravila bi pored akcentovanja stabilnih cena, Narodna banka Srbije mogla da utiče i na druga dva cilja monetarne i ekonomske politike a to su veći ekonomski rast i zaposlenos

## ZAKLJUČAK

Utvrđivanje ciljeva za inflaciju podrazumeva saradnju Narodne banke Srbije sa Vladom. U okruženju u kome postoji visok udeo cena na koje Vlada utiče direktno ili indirektno, Narodna banka Srbije može delotvorno da kontroliše samo inflaciju na konkurentnim tržištima (tzv. baznu inflaciju). S obzirom da je vlada odgovorna za deo inflacije koji nastaje kao rezultat korekcija regulisanih cena, u saradnji s Narodnom bankom, Vlada utvrđuje srednjoročni plan korekcija cena na koje ima direktan ili indirektan uticaj. Vlada, nakon usaglašavanja s Narodnom bankom, objavljuje numeričke smernice za rast tih cena u vidu jedinstvenog numeričkog raspona za sve proizvode. Nakon toga, Narodna banka u dogovoru s Vladom utvrđuje ciljeve u pogledu ukupne inflacije. Ciljeve objavljuje Narodna banka Srbije u vidu memoranduma o utvrđivanju srednjoročnih ciljeva za inflaciju. U prethodnih šest godina Narodna banka Srbije nije uspela da preciznije u srednjem roku formira projekcije inflacionog koridora. U cilju smanjenja odstupanja projektovane od stvarne stope inflacije i povećanja kredibiliteta Narodne banke Srbije, neophodno je promeniti ročnost strategije monetarne politike Narodne banke Srbije i inflacioni koridor utvrđivati u kraćem roku, što je sa druge strane u skladu sa ekonomskom analizom strategije monetarne politike Evropske centralne banke koja se odnosi na kratak i srednji rok. Prioritet stabilnim cenama rezultat je visokih inflacionih očekivanja i negativnih primera iz prošlosti ali je neophodno dati veći značaj i povećanju proizvodnje i zaposlenosti. Pored promene ročnosti strategije neophodno je da Narodna banka Srbije napusti eksplicitno targetiranje inflacije i koristi implicitno targetiranje inflacije koje podrazumeva korišćenje više instrumenata monetarnog regulisanja, više operativnih ciljeva i više krajnjih ciljeva, čime bi obezbedila veću fleksibilnost i kredibilitet od strane javnosti.

Narodna banka Srbije u funkciji povećanja ekonomskog rasta mora da implementira izvorno Tejlorovo pravilo koje sugerise promenu referentne kamatne stope i u zavisnosti od promena u bruto domaćem proizvodu. Upravo vrednost  $y_t - y^*$  u izvornom Tejlorovo pravilu, koje podrazumeva odstupanje realnog BDP od projektovanog, predstavlja i promenu referentne kamatne stope kao osnovnog cilja monetarnog regulisanja u skladu sa ostvarenjem o ostalih ciljeva monetarne politike.

Opređenje za putanju referentne kamatne stope koju namerava da sledi centralna banka, rezultat je nastojanja da projekcije inflacije utiču na izjednačavanje projektovane i ciljane inflacije u datom horizontu cilja, kako bi se efikasnije uticalo na inflaciona očekivanja. Međutim, zbog velikog odstupanja projektovane i stvarne stope inflacije i velike diskrepance centralnog dela inflacionog koridora od stope inflacije neophodno je da NBS napusti opredeljenje putanju referentne kamatne stope koju namerava da sledi i da izabere putanju referentne kamatne stope na bazi očekivanja tržišta (Projections Based on Market Expectations). Projekcije bi u tom slučaju bile realnije, i u isto vreme bi se izbeglo izjašnjavanje o budućoj monetarnoj politici. Najvažnije kod ove projekcije je da ne postoji obaveza centralne banke da će slediti

putanju referentne kamatne stope koju očekuju tržišni učesnici. Ovu projekciju koriste npr. Engleska centralna banka (za osnovni scenario od 2004. godine, a objavljuje i alternativne CIR projekcije) i Evropska centralna banka (od 2006. godine). Centralna banka Švedske ih je koristila od 2005. do februara 2007. godine, kada je prešla na neuslovne projekcije.

## LITERATURA

1. [http://www.nbs.rs/export/internet/latinica/30/memorandum\\_monetarna\\_strategija\\_122008.pdf](http://www.nbs.rs/export/internet/latinica/30/memorandum_monetarna_strategija_122008.pdf)
2. [http://www.nbs.rs/export/internet/latinica/30/memorandum\\_novi\\_okvir\\_mon\\_pol\\_05092006.pdf](http://www.nbs.rs/export/internet/latinica/30/memorandum_novi_okvir_mon_pol_05092006.pdf), *Memorandum o novom okviru monetarne politike*, 29/08/2016
3. Marković, D., Furtula, S. (2012). *Monetarna ekonomija*. Kragujevac: Ekonomski fakultet.
4. Molodtsova, T., Nikolsko-Rzhevskyy, A., Papell, Davis, H (2011). Taylor rules and the euro. *Journal of Money, Credit and Banking*, Vol. 43, No. 2–3 (March–April 2011), p. 536
5. Naudin, F. (2000) *The European Central Bank: a bank for the 21<sup>st</sup> century*. London: Kogan, r. 104.
6. Ormeroda, P., Rosewella B. and Phelps P. (2013). Inflation/unemployment regimes and the instability of the Phillips curve. Routledge: *Applied Economics*, 45,p. 1521, , <http://dx.doi.org/10.1080/00036846.2011.628299>
7. Službeni glasnik RS, br.72/2003
8. Taylor, John, B. (1993). *Discretion versus policy rules in practice*. Carnegie-Rochester, Conference Series on Public Policy 39, pp. 195-214
9. Taylor, John, B. (1999). *Monetary policy rules*, University of Chicago Press.

## РЕГРЕСИВНОСТ ПОРЕЗА НА ДОДАТУ ВРИЈЕДНОСТ У БОСНИ И ХЕРЦЕГОВИНИ

### REGRESSIVITY ON THE VALLUE ADDED TAX IN BOSNIA I HERCEGOVINA

Александар Стојановић\*  
Економски факултет Пале

#### АПСТРАКТ

С обзиром да је Босна и Херцеговина порихватила споразум о трговинској либерализацији са земљама из којих долази већи дио укупног увоза, идеја о увођењу диференцираних стопа ПДВ често "пада у воду" из разлог које чисто финансијске природе. Укидањем царинских дажбина очекује и драстичан пад прихода од индиректних пореза, који се с друге стране не може компензовати ниским учешћем директних пореза у укупним приходима. Ризик увођења ниже стопе по буџетске приходе али и евентуалну заштиту сиромашнијих потршача је још већа с обзиром на чињеницу да нити на једном нивоу власти не функционишу ефикасно инструменти контроле цијена (дирекција за цијене, робне резерве, антимонополстичке мјере...) којима би се гарантовало снижење цијена. Напротив, на олигарском тржишту како је у БиХ, вјероватно би се разлика у цијени увођењем ниже стопе преточила у профите, док би истовремено буџет био ускраћен за приходе. Стога је циљ овога рада више емпиријског значаја у циљу покушаја да се одговарајућим квантитативним методама покуша дати одговор на питање: да ли би стварно увођење ниже стопе ПДВ учинило систем прогресивним, што значи да богатији по ефективно вишим стопама буду опорезовани у односу на сиромашне?

**Кључне ријечи:** Порез на додату вриједност, регресивност, фискална политика, Босна и Херцеговина.

#### ABSTRACT

Regarding that Bosnia and Herzegovina accepted agreement on trade liberalization with the countries from which most of the total imports come, the idea of introducing differentiated VAT rates often "falls apart" from the reason of purely financial nature. By abolition of customs duties a drastic decline in incomes from indirect taxes is expected, which on the other hand cannot be compensated by low share of direct taxes in total incomes. The risk of introducing lower rate for budget incomes but also eventual protection of poorer consumers is even bigger taking into account the fact that price control instruments do not function effectively on any level of authority. (Directorate for prices, commodity reserves, anti-monopoly measures ...) which would guarantee price reduction. On the contrary, on the oligarchical market in BaH is likely to be a price difference by introducing lower rates made into profits, while at the same time the budget was deprived of incomes. Therefore, the aim of this paper is of more empirical importance in order to attempt to answer the question by adequate quantitative methods: would the introduction of lower VAT rate make the system progressive, which means that the richer are to be taxed to effective higher rates compared to the poor?

**Key words:** Value added tax, regressivity, fiscal policy, Bosnia and Herzegovina.

#### УВОД

Босна и Херцеговина је једина земља у Европи у којој се промет роба и услуга опорезује са само једном пореском стопом. Овај рад се управо бави проблематиком поштовања социо-политичких принципа опорезивања у систему пореза на додату вриједност. Предмет истраживања првенствено јесте испитивање регресивности једностопног пореза на додату вриједност у Босни и Херцеговини примјеном квантитативних метода. Циљ је да се добије одговор на питање да ли би увођењем још једне ниже пореске стопе снизиле малопродајне цијене и заштитио стандард нижих доходних група становништва?

#### ПОЈАМ И ПРОБЛЕМ РЕГРЕСИВНОСТИ

Класична дефиниција регресивних пореских стопа била би да су такве стопе које се смањују када се пореска основица повећава. Разлози због којих је порез на додату вриједност (са једном стопом) регресиван крију се у околности да са порастом дохотка становништва опада маргинална склоност ка

---

\* [aco\\_st@yahoo.com](mailto:aco_st@yahoo.com)

потрошњи. Економска истраживања су показала да сиромашни процентуално већи дио дохотка троше (и то углавном на основне животне намирнице и стан), а мањи дио штеде од богатих. Ово наравно не значи да у апсолутном износу сиромашни више троше од богатих, већ да је у структури намене њиховог дохотка удио потрошње већи. Такође се треба подсјетити констатације да како доходак расте гранична склоност ка потрошњи опада, а гранична склоност ка штедњи расте (Стојановић, 2008).

У табели 1. су приказани резултати хипотетичког истраживања граничне склоности ка потрошњи за домаћинства сврстаних у 11 група по редослиједу који је заснован по висини њиховог расположивог дохотка, а потом израчуната потрошња и оптерећена пореском стопом од 17% и потом израчуната ефективна пореска стопа. И њих ћемо узети као консатнту за даљи рад.

**Табела 1: Полазни подаци хипотетичког примјера за мјерење регресивности**

| Група<br>домаћинства | Доходак<br>у КМ | Гранична склоност<br>потрошњи | Потрошња<br>у КМ | Законска<br>пореска стопа | Порез<br>у КМ | Ефективна<br>пореска стопа<br>ПДВ |
|----------------------|-----------------|-------------------------------|------------------|---------------------------|---------------|-----------------------------------|
| 1                    | 2.000           | 81,02%                        | 1.620,40         | 17%                       | 275,4         | 13,77%                            |
| 2.                   | 3.000           | 78,89%                        | 2.366,70         | 17%                       | 402,2         | 13,40%                            |
| 3.                   | 4.000           | 77,40%                        | 3.096,00         | 17%                       | 526,32        | 13,15%                            |
| 4.                   | 5.000           | 76,16%                        | 3.808,00         | 17%                       | 647,36        | 12,94%                            |
| 5.                   | 6.000           | 74,41%                        | 4.464,60         | 17%                       | 758,98        | 12,94%                            |
| 6.                   | 7.000           | 72,42%                        | 5.069,40         | 17%                       | 861,73        | 12,31%                            |
| 7.                   | 8.000           | 71,09%                        | 5.687,20         | 17%                       | 966,79        | 11,90%                            |
| 8.                   | 9.000           | 70,03%                        | 6.302,70         | 17%                       | 1.071,3       | 11,75%                            |
| 9.                   | 10.000          | 69,15%                        | 6.915,00         | 17%                       | 1.175,0       | 11,75%                            |
| 10.                  | 11.000          | 67,82%                        | 7.460,20         | 17%                       | 1.268,2       | 11,52%                            |
| 11.                  | 20.000          | 60,02%                        | 12.400,00        | 17%                       | 2.1080        | 10,05%                            |

Закључак је да јединствена порека стопа од 17% изазива дејство пореске регресије, и то такво да се ефективне пореске стопе крећу у распону од 14% за најсиромашнија домаћинства, до 10% за најбогатије. Међутим, неслагања и недоумице око регресивног ефекта пореза на додатну вриједност са једном стопом произилазе из различитих одредница и схватања овога феномена. Овај појам је тешко једнозначно одредити с обзиром на различитости основица и временског рока. Ако појмимо од основне - класичне дефиниција по којој је регресивни порески систем онај, где се просјечна пореска стопа појединца смањује са порастом дохотка - класични се појам дохотка односи на годишњи доходак. Надаље, уврежена претпоставка свих оваквих мјерења јесте она о класичној инциденци овога пореза, тј. претпоставља се да се он у потпуности преваљује на потрошаче. (OECD, 1981). Међутим, резултати истраживања 80-их година (OECD, 1988), који су се, дијелимично и због смањеног интереса за дистрибутивне ефекте пореза на додатну вриједност, провели у само четири земље (Данској, Холандији, Шведској, и В.Британији) били су нешто скептичнији. Порез на додатну вриједност се, у складу са класичним предвиђањем, показао регресиван када се мјери у односу на доходак (без обзира радили се о бруто или расположивом доходу), а у правилу пропорционалан када се мјери у односу на потрошњу. Али, то истовремено указује и на мањи утицај снижене (односно нулте стопе) за егзистенцијалне производе на ублажавање регресивности односно промјене у смијеру прогресивности (Cnossen, 1988). У прилог томе иде и чињеница да неки “егзистенцијални производи”, који се опорезују нижом стопом, као што су новине, часописи, књиге, нису релативно заступљенији у потрошњи нижих доходних група, већ су напротив, изразито доходно еластични, што значи да се тиме само доприноси повећању регресивности).

Као разлог могућег мањег утицаја нижих (нулте) односно виших стопа на смањење односно укидање регресивности наводе се резултати емпиријских истраживања потрошње према којима потрошни модели (структура потрошње) различитих доходних група, изгледа, све више конвергирају. Ипак, не може се донијети општи закључак о утицају диференцираних стопа на ублажавање регресивности пореза на додатну вриједност, јер су емпиријски подаци још увек непотпуни. То поготову вреди за транзиционе земље, јер “до сада није било проведено нити једно мјерење буџета домаћинства како би се процјенили ефекти нижих и нултих стопа, те изузећа на оптерећење порезом на додатну вриједност или ипак утицај пореза на додатну вриједност на расподјелу” (Cnossen, 1988).

## ЕМПИРИЈСКА ОСНОВИЦА ЗА МЈЕРЕЊЕ РЕГРЕСИВНОСТИ СИСТЕМА ЈЕДНОСТОПНОГ ПОРЕЗА НА ДОДАТУ ВРИЈЕДНОСТ

Познато је да је са становишта алокативне неутралности и административно – техничке ефикасности идеалан порез на додату вриједност са једном стопом и најмањим могућим бројем изузећа. Такође је познато да је овакав тип пореза на додату вриједност управо и најрегресивнији, стога од њега треба и поћи при мјерењу регресивности система пореза на додату вриједност како би се могли добити резултати по питању да ли се и колико може умањити регресивност пореза на додату вриједност увођењем више стопа. Методологија овога типа истраживања захтјева прикупљање података за неколико типичних домаћинстава и њихово разврставање у доходне групе.

Као основица за утврђивање регресивности узима се расположиви доходак домаћинства будући да се ова основица најчешће користи зато јер представља величину која је потрошачима транспарентна и позната и на основу које доносе одлуке о потрошњи и њеној потрошњи односно штедњи. Такође се и темељна дефиниција појма регресивности темељи на тој основици. Са обзиром на то да је готово немогуће утврдити ефекат изузећа она се, по правилу занемарују.

Разлог је, не само у недостатку подробнијих података анкете, већ прије свега у неријешивим методолошким проблемима (били би потребни исцрпнији подаци о уделу додате вриједности задње фазе изузетог производа у вриједности производа односно релевантног плаћеног пореза на додату вриједност пре задње фазе).

Наведено занемаривање изузећа не утиче значајније на дистрибуцију пореског оптерећења по групама, али утиче на израчунате “ефективне пореске стопе” које су због тога нешто више, иако незнатно (McLure, 1990: 32). Овај “индиректни ефекат” односно удио пореза на додату вриједност, који је плаћен на пословне инпуте у укупним приходима пореза на додату вриједност по правилу је релативно мали (OECD, 1988:131). За илустрацију користићемо се већ наведеним примјером, односно подацима из Табеле 3. која приказује ефективне стопе пореза на додату вриједност по различитим доходним групама односно оптерећење порезом на додату вриједност за различите нивое дохотке. Приказани подаци потврђују тезу о регресивности пореза на додату вриједност (удио пореза код најнижег дохотка је близу 14%, а код највишег дохотка 10%) мјереног према расположивом дохотком. Наведена, уједначена регресивност је потпуно очекивана и са обзиром на примјену само једне стопе и презентоване податке о висини доходака и стопа граничне склоности потрошњи.<sup>9</sup> Наш циљ је да провјеримо да ли је могуће увођењем ниже стопе измјенити ствари у смислу да најбогатији ефективно плаћају 14%, а најсиромашнији 10% ПДВ.

### СИМУЛАЦИЈА УВОЂЕЊА СНИЖЕНЕ СТОПЕ

Приликом обрађивања снижене стопе пореза на додату вриједност за симулацију пошло се од претпоставке прилагођавања односно уклапања у допуштене границе одређене хармонизацијом у ЕУ, али и праксе земаља у транзицији. Стога је узета стопа од 5% (будући да је то доња допуштена граница за ЕУ) која обухвата храну, снабдевање водом, лијекове и фармацеутске производе, књиге, новине и часописе, путнички транспорт, али и комуналне услуге, што је учестали случај у земљама транзиције, те и у земљама ЕУ.

За симулације је потребна одговарајућа структура потрошње домаћинстава по одређеним групама производима, те је као релевантна за овај примјер претпостављена структура приказана у табели 2.

**Табела 2: Структура потрошње домаћинстава по групама производа (%)**

| Доходне групе домаћинстава      | 1.  | 2.  | 3. | 4.  | 5.  | 6.  | 7.  | 8.  | 9.  | 10. | 11.  |
|---------------------------------|-----|-----|----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|------|
| Расположиви доходак ( У 000 КМ) | 2   | 3   | 4  | 5   | 6   | 7   | 8   | 9   | 10  | 11  | 20   |
| Употријебљена средства (У       | 1.6 | 2.3 | 3. | 3.8 | 4.4 | 5.0 | 5.6 | 6.3 | 6.9 | 7.4 | 12.4 |



|                            |      |      |      |       |      |       |      |      |       |       |       |  |
|----------------------------|------|------|------|-------|------|-------|------|------|-------|-------|-------|--|
| 000 KM)                    |      |      |      |       |      |       |      |      |       |       |       |  |
| Исхрана (%)                | 50,7 | 44,5 | 41,5 | 36,51 | 35,3 | 31,81 | 28,3 | 26,8 | 24,35 | 21,34 | 15,02 |  |
| Пиће (%)                   | 2,85 | 2,92 | 3,47 | 3,28  | 3,39 | 3,28  | 3,10 | 3,05 | 2,95  | 2,82  | 2,05  |  |
| Дуван (%)                  | 3,93 | 2,81 | 2,58 | 2,56  | 2,22 | 2,31  | 2,17 | 2,12 | 1,76  | 1,69  | 1,05  |  |
| Одећа и обућа (%)          | 6,85 | 7,25 | 6,97 | 7,08  | 6,96 | 4,71  | 7,00 | 7,50 | 7,14  | 7,42  | 9,08  |  |
| Становање (%)              | 12,2 | 15,1 | 13,4 | 14,93 | 13,0 | 12,75 | 12,2 | 12,5 | 16,02 | 14,60 | 15,02 |  |
| Покућство (%)              | 4,56 | 6,78 | 7,8  | 10,30 | 8,11 | 8,92  | 9,63 | 9,38 | 7,04  | 8,44  | 9,12  |  |
| Хигиј.њега и здравство (%) | 2,67 | 2,69 | 2,86 | 2,72  | 2,77 | 2,89  | 2,86 | 2,93 | 3,00  | 3,26  | 6,12  |  |
| Образ.кул. и разонода      | 4,55 | 5,28 | 5,41 | 5,48  | 6,29 | 6,46  | 7,28 | 7,50 | 7,96  | 8,22  | 9,52  |  |
| Саобраћај и ПТТ (%)        | 3,00 | 4,58 | 6,06 | 6,78  | 8,79 | 10,80 | 13,1 | 11,9 | 13,96 | 14,83 | 28,08 |  |
| Остала роба (%)            | 2,03 | 2,01 | 1,94 | 2,88  | 3,03 | 3,19  | 3,36 | 3,91 | 3,70  | 2,87  | 4,52  |  |
| Губици и дугови (%)        | 0,68 | 0,96 | 1,05 | 1,23  | 1,42 | 1,56  | 1,96 | 1,55 | 2,03  | 2,50  | 3,00  |  |

Даље, претпоставља се увођење, поред опште стопе од 17% ( $t=0,17$ ), уводи нижа стопа од 5% ( $t^*=0,05$ ) на следеће групе производа: исхрана, становање, образовање, хигијена, нега и здравство.

За даљу анализу израчунава се потрошња домаћинства за две групе производа: прве, коју чини збир укупне потрошње на групе производа опорезоване општом стопом и друге, коју чини збир укупне потрошње производа опорезоване нижом стопом. Резултати и поступак су приказани табели 3.:

**Табела 3: Структура збирне потрошње домаћинства по групама производа опорезованих различитим пореским стопама**

| Групе домаћинства | Потрошња на производе опорезоване општом стопом, $t=0,17$ |                                      | Потрошња на производе опорезоване нижом стопом $t^*=0,05$ |                                      |
|-------------------|-----------------------------------------------------------|--------------------------------------|-----------------------------------------------------------|--------------------------------------|
|                   | Просјечна склоност потрошњи (PPC1)                        | Апсолутни износ $C1 = PPC1 \times C$ | Просјечна склоност потрошњи (PPC2)                        | Апсолутни износ $C2 = PPC2 \times C$ |
| 1.                | 23,92 %                                                   | 203,34                               | 76,08 %                                                   | 646,75                               |
| 2.                | 29,75 %                                                   | 482,06                               | 70,25 %                                                   | 1.138,33                             |
| 3.                | 32,38 %                                                   | 766,33                               | 67,62 %                                                   | 1.600,36                             |
| 4.                | 36,70 %                                                   | 1.136,23                             | 63,30 %                                                   | 1.959,76                             |
| 5.                | 40,36 %                                                   | 1.536,90                             | 59,64 %                                                   | 2.271,09                             |
| 6.                | 42,64 %                                                   | 1.903,70                             | 57,36 %                                                   | 2.560,89                             |
| 7.                | 46,09 %                                                   | 2.336,48                             | 53,91 %                                                   | 2.732,91                             |
| 8.                | 49,26 %                                                   | 2.801,51                             | 50,74 %                                                   | 2.885,68                             |
| 9.                | 50,16 %                                                   | 3.161,43                             | 49,84 %                                                   | 3.141,26                             |
| 10.               | 48,67 %                                                   | 3.365,53                             | 51,33 %                                                   | 3.529,46                             |
| 11.               | 55,58 %                                                   | 11.116,00                            | 44,32 %                                                   | 5.609,40                             |

Увођење снижене стопе (5%) за одређене групе производа (исхрана, становање, образовање, хигијена, нега и здравство) резултира пореским уштедама по групама домаћинства приказаним у табели 4.:

**Табела 4: Укупна пореска уштеда остварена увођењем ниже стопе**

| (1)               | (2)                                                                     | (3)                                                                    | (4)                        | (5)                     |
|-------------------|-------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------|----------------------------|-------------------------|
| Групе домаћинства | Порез на производе који се опорезују по општој стопи $T1 = C1 \times t$ | Порез на производе који се опорезују по нижој стопи $T2 = C2 \times t$ | Укупан порез (Т) (2) - (3) | Пореска уштеда (s у KM) |
| 1.                | 81,95                                                                   | 56,91                                                                  | 138,86                     | 136,00                  |
| 2.                | 130,27                                                                  | 80,01                                                                  | 210,28                     | 191,90                  |
| 3.                | 193,15                                                                  | 97,98                                                                  | 291,13                     | 235,18                  |
| 4.                | 261,27                                                                  | 113,55                                                                 | 374,82                     | 272,53                  |
| 5.                | 323,62                                                                  | 128,04                                                                 | 451,66                     | 307,31                  |
| 6.                | 397,20                                                                  | 136,64                                                                 | 533,84                     | 327,88                  |
| 7.                | 476,25                                                                  | 144,28                                                                 | 620,53                     | 346,25                  |

|     |        |        |          |        |
|-----|--------|--------|----------|--------|
| 8.  | 537,44 | 157,06 | 694,50   | 376,83 |
| 9.  | 572,14 | 177,47 | 749,61   | 425,93 |
| 10. | 666,83 | 176,88 | 843,71   | 424,48 |
| 11. | 1.768  | 480    | 2.248,00 | 672,00 |

Да би се приказао очекивани ефекат на ефективне пореске стопе извршено је 5 симулација у погледу трошења пореске уштеде која се јавља због снижене стопе – од “реалистичних” до “радикалних” .

Прве три симулације (с1,с2 и с3) приказују релативно оптерећење порезом *када би сва пореска уштеда због снижене стопе била утрошена у производе са сниженом стопом (симулација с1), производе са стандардном стопом од 17% (симулација с2) односно уштеђена (симулација с3).* Резултати ових варијанти могу се посматрати и комбиновано, рецимо, да се за ниже доходне групе посматра кретање прве симулације, за средње друге, а за више доходне групе треће. Тако се добија нешто реалнија слика.

Свакако су реалније последње две симулације (с4 и с5). У четвртој се претпоставља да се пореска уштеда због снижене стопе дели на потрошњу производа са сниженом стопом и производа са стандардном стопом у складу са просјечном склоношћу дотичним двома групама потрошње дотичне доходне групе (симулација с4).

У последњој, петој симулацији, претпоставља се да се пореска уштеда због снижене стопе дели на три категорије: потрошњу производа са сниженом стопом , производа са стандардном стопом и штедњу у складу са граничном склоношћу наведеним облицима потрошње односно штедни.

1) Прва симулација (с1) приказује релативно оптерећење дохотка порезом на додатну вриједност када би сва пореска уштеда због снижене стопе била утрошена у производе са нижом стопом. Формула за израчунавање ефективне пореске стопе тада би била:

$$t' = (st^* + T)/Y \times 100$$

при чему је:  $t'$  -ефективна пореска стопа;  $s$ - пореска уштеда дате доходне групе остварена увођењем ниже стопе;  $t^*$ - нижа пореска стопа од 5%;  $T$  - укупан порез и  $Y$  - расположиви доходак.

2) Друга симулација (с2) приказује релативно оптерећење дохотка порезом на додатну вриједност када би сва пореска уштеда због снижене стопе била утрошена на производе са општом пореском стопом. Формула за израчунавање ефективне пореске стопе тада би била:

$$t' = (st + T)/Y \times 100$$

при чему је  $t$  – општа пореска стопа од 17%

3) Трећа симулација (с3) приказује релативно оптерећење дохотка порезом на додатну вриједност када би сва пореска уштеда због снижене стопе била уштеђена. Формула за израчунавање ефективне пореске стопе тада би била:

$$t' = T/Y \times 100$$

4) Четврта симулација (с4) приказује релативно оптерећење дохотка порезом на додатну вриједност када би сва пореска уштеда због снижене стопе била подијељена на: потрошњу производа са сниженом стопом, производа са опорезованих општом стопом и штедњу у складу са просјечном склоношћу тим двома групама потрошње, односно штедне дате доходне групе. Формула за израчунавање ефективне пореске стопе тада би била:

$$t' = \frac{PPC \times s(PPC_1 \times t + PPC_2 \times t^*) + T}{Y} \times 100$$

гдје су:

PPC - просјечна склоност потрошњи дотичне доходне групе (колона 3. табеле 5.)

PPC1 - просјечна склоност потрошњи дотичне доходне групе производа који су опорезовани општом пореском стопом (колона 2. табеле 5.)

PPC2 - просјечна склоност потрошњи дотичне доходне групе производима који су опорезовани нижом пореском стопом (колона 4. табеле 5.)

5) Пета симулација (с5) приказује релативно оптерећење дохотка порезом на додату вриједност када би сва пореска уштеда због снижене стопе била подијељена на: потрошњу производа са сниженом стопом, производа са опорезованих општом стопом и штедњу у складу са маргиналном склоношћу тим двијема групама потрошње, односно штедње дате доходне групе. Подацима о висина висини граничне склоности потрошњи за дате доходне групе се не располаже, али се они дају израчунати на основу података датих у табели 3.

На основу познатих релација  $MPC = \Delta C / \Delta Y$  и  $MPC + MPS = 1$  израчунате су граничне склоности потрошњи (и штедњи), утврђене према промјенама у структури потрошње (и штедње), следеће доходне групе и износе:

| Доходне групе | 1.   | 2.   | 3.   | 4.   | 5.   | 6.   | 7.   | 8.   | 9.   | 10.  | 11. |
|---------------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|-----|
| MPC1          | 0,27 | 0,28 | 0,37 | 0,40 | 0,36 | 0,43 | 0,46 | 0,36 | 0,20 | 0,55 | -   |
| MPC2          | 0,49 | 0,46 | 0,36 | 0,31 | 0,29 | 0,17 | 0,15 | 0,25 | 0,38 | 0,01 | -   |
| MPS           | 0,24 | 0,26 | 0,27 | 0,29 | 0,35 | 0,40 | 0,39 | 0,39 | 0,42 | 0,44 | -   |

При чему су:

- MPC1-гранична склоност потрошњи производима који се опорезују по општој стопи.
- MPC2- гранична склоност потрошњи производима који се опорезују по нижој стопи.
- MPS- гранична склоност штедњи.

Сада постоје сви неопходни подаци за израчунавање ефективне пореске стопе у овој симулацији. Ефективна пореска стопа добиће се по формули:

$$t' = \frac{s(MPC1xt + MPC2xt*) + T}{Y} \times 100$$

Ефективне пореске за свих пет симулација (односно Удио пореза у расположивом дохотку домаћинства за различите симулације (с1 – с5) трошења пореске уштеде) приказане су у следећој табели:

|    | 1.    | 2.    | 3.    | 4.    | 5.    | 6.    | 7.    | 8.    | 9.    | 10.   | 11.   |
|----|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|
| с1 | 7,78% | 8,09% | 8,17% | 8,49% | 8,75% | 8,79% | 8,92% | 9,07% | 9,03% | 8,77% | 8,98% |
| с2 | 9,23% | 9,37% | 9,38% | 9,60% | 9,78% | 9,76% | 9,79% | 9,88% | 9,98% | 9,57% | 9,70% |
| с3 | 7,29% | 7,66% | 7,77% | 8,13% | 8,41% | 8,47% | 8,62% | 8,80% | 8,77% | 8,50% | 8,73% |
| с4 | 8,00% | 8,32% | 8,39% | 8,72% | 8,99% | 9,02% | 9,13% | 9,28% | 9,22% | 8,95% | 9,16% |
| с5 | 8,06% | 8,04% | 8,07% | 8,36% | 8,58% | 8,63% | 8,76% | 8,90% | 8,83% | 8,61% | -     |

## ЗАКЉУЧАК

Прво, из приказаних симулација је видљиво да се увођењем снижене стопе за релативно велики број производа (њихов стварни удио у расположивом дохотку, прије симулација, износи преко 70% за ниже групе до око 50% за највишу групу) успијева неутрализовати регресивност пореза на додату вриједност, али да укупан ефекат ипак није прогресиван.

Са изузетком комбинације која би обухватила резултате прве симулације за ниже доходне групе, те друге за средње и више и где би се тада прогресивност огледала само у поређењу нижих са осталим групама, може се рећи да је ефекат у правилу пропорционалан.

Примјер потврђује, дакле да је снижена стопа пореза на додату вриједност могућ инструмент неутрализације регресивности, уколико се примјени на што већи број “егзистенцијалних производа”, али да су њени домети ограничени. Тешко се може очекивати да би се њоме постигла знатнија прогресивност пореза на додату вриједност, али се може постићи пропорционалност и евентуално врло блага прогресија.

Наведени резултати упућују и на закључак да увођење нулте стопе али на знатно ограниченији број производа (храна, одређени лијекови и хируршко ортопедска помагала, те књиге) неће знатније утицати на регресивност пореза на додату вриједност, те је готово сигурно неће у потпуности компензовати.

Многобројна истраживања указала су да је једна стопа (између 10 и 20 %) са мало изузетака и широком основицом повољнија од примјене више стопе и са више изузетака који смањују основицу и чине сложеном наплату пореза (Hassan & Bogetić, 1993). Из тога произилази да примјена више стопе не би доносила веће приходе од примјене једне стопе. Осим тога, као што је то већ речено, већи број стопе повећава административне проблеме и трошкове наплате пореза на додату вриједност. Међутим, у пракси ово има смисла у периоду када се тек уводи порез на додату вриједност (која се тада опрједилила за ненеутралну стопу којом би се остварио виши ниво прихода), поготову се то односи на БиХ с обзиром на њену тржишну структуру, ефикасност владиних инситута у заштити потрошача (антимонополски закони, дирекције за контролу цијена, дирекције робних резерви).

Друго, у условим каквим постоје на БиХ економском тржишту, које је по слободној процјени аутора – олигархско тржиште на коме владе (ни на једном нивоу власти) немају инструменте контроле цијене, највјероватније је да до појефтинјења услјед увођења ниже стопе не би ни дошло, већ би се разлика између више и ниже стопе „слила у цепове“ малопродаваца као већа маржа. Претпоставка је да ће сви произвођачи и трговци чији се производи налазе на стварно вишим стопама од стопе пореза на додату вриједност, смањење пореског оптерећења, за које би у ствари требали смањити своју цијену, прелити у марже и профите. У осталом, тржиште је већ навикло на овај ниво цијена, а с друге стране производи који би били на сниженој стопи имају ниску цијеновну еластичност тражње што иде у прилог закључку из претходне реченице. Доказ је и скорашње неоправдано поскупљење цијена основних животних потрештина на које ентитетске владе нису имале никаквог одговора.

Треће, увођење ниже стопе довело би до драстично пада буџетских прихода. Босна и Херцеговина не смије дозволити луксуз да се одрекне најефикаснијег и најјефтинијег начина прикупљања прихода, зарад неутемељених прича о заштити стандарда потрошача. Велики број изузећа има значајан утицај на ширину пореске основице. Изузимање свих услуга из пореске основице значајно смањује приходе и истовремено Између пореских стопа и пореских прихода постоји позитивна корелација, док распон стопа одређен као апсолутна разлика између највише и најниже стопе, као што је већ речено, може имати негативан ефекат на остваривање прихода (Gillis & Shoup, 1990).

Четврто, властима –носиоцима пореске политике једноставније је да кроз расходну страну буџетске структуре (прекомпоновање исте у корист субвенција и продуктивних расхода) оствари заштиту стандарда становништва, а регресивност – неправедност опорезивање порезом на додату вриједност компензује кроз измјене у директним облицима опорезивања.

## ЛИТЕРАТУРА

1. Cnossen, S. (1988). *Value – added Taxes in Central and Eastern European Countries*. Paris: OECD.
2. Gillis, M. & Shoup, C. (1990). Value added taxation in developing countries. Washington: *World Bank*.
3. Hassan, F. i Bogetić, Z. (1993). Determinants of value added tax revenue. Working Paper no. 5290, Washington: *World Bank*.
4. McLure, Charles E., Jr. (1990). Income Distribution and Tax Incidence under the VAT (Y: *Value added taxation in developing countries*, M. Gillis, C. S. Shoup and G.P. sicat. Washington, DC: The World Bank, 32 - 40.)
5. *Taxing Consumption*, (1998). OECD, Paris, OECD, стр. 122-145.
6. *Taxing Consumption*, (1998), OECD, стр.131.
7. The Impact of Consumption Taxes at Different Income (1981), OECD. Paris: Levels 6.
8. Стојановић, А. (2008). *Порески системи земаља у транзицији*. Сарајево: Ревикон.
9. Ханић Х. и Тричковић, В. (1992). *Истраживање тржишта*. Београд: Економски факултет.

## DEMOGRAFSKI TRENDovi I ZAPOSLENOST U BOSNI I HERCEGOVINI

### DEMOGRAPHIC TRENDS AND EMPLOYMENT IN BOSNIA AND HERZEGOVINA

Darko Pašalić\*, Stevo Pašalić\*\*

Univerzitet u Istočnom Sarajevu, Pedagoški fakultet

#### APSTRAKT

Cilj rada je definisati demografske resurse i promjene, te ukazati na faktore koji utiču na tržište rada i zaposlenost u Bosni i Hercegovini. Metodi i modeli korišćeni u ovom istraživanju razmatraju komponente kretanja – promenljive poput intenziteta migracija, fertiliteta ili mortaliteta (i stopa ekonomske aktivnosti kod procjena ponude radne snage). Na proces zapošljavanja utiču mnogi ekonomski i socijalni faktori, pri čemu je uticaj demografskih faktora posredan jer djeluju prvenstveno preko formiranja radne snage. Demografski faktori su bez sumnje značajni, ali je uticaj drugih elemenata na porast zaposlenosti i nezaposlenosti snažniji od njih. U ovom radu akcenat je na bitnim demografskim obilježjima i njihovoj povezanosti sa zapošljavanjem u Bosni i Hercegovini. Visoke stope nezaposlenosti mladih dovode do zastoja u cijelom društvu, te opšteg ekonomskog i demografskog kolapsa, jer mladi ljudi koji ne mogu naći posao najčešće odlaze iz zemlje, što značajno utiče i na demografsku strukturu stanovništva, a time i na raspoloživost radne snage na tržištu rada. Rezultati istraživanja pokazuju da se Bosna i Hercegovina suočava sa velikim problemom produktivnog zapošljavanja i negativnim demografskim trendovima, na osnovu čega se izvodi zaključak da bi se jačanjem mogućnosti zapošljavanja u BiH smanjili i negativni demografski trendovi, posebno emigracija mladog i radno aktivnog stanovništva.

**Ključne riječi:** demografski trendovi, zaposlenost, nezaposlenost, radna snaga

#### ABSTRACT

The goal of this work is to define demographic resources and changes, and to point out the factors that affect the labor market and employment in Bosnia and Herzegovina. Methods and models used in this research consider components of movement- declinable such as the intensity of migrations, fertility and mortality ( and the rate of economic activity in the valuations of labor force). Many economic and social factors affect the process of employment, whereby the impact of demographic factors is indirect because they act primarily through the formation of the labor force. Demographic factors are undoubtedly important, but the influence of other elements on the growth of employment and unemployment is stronger than them. In this paper, the focus is on relevant demographic characteristics and their connection with the employment in Bosnia and Herzegovina. High rates of youth unemployment lead to a stagnation in the whole society, and general economic and demographic collapse, because young people who can not find work usually leave the country, which has a significant impact on the demographic structure of the population, and thus the availability of labor in the labor market . The research results indicate that Bosnia and Herzegovina faces a major problem of productive employment and negative demographic trends, based on which it concludes that the possibilities to strengthen the employment in BiH would reduce the negative demographic trends also, especially the emigration of young and working age population.

**Key words:** demographic trends, employment, unemployment, labor force

#### UVOD

Demografske promjene nastale u BiH u posljednjim decenijama, odnosno u međupopisnom periodu 1991.-2013. godine, izraz su dugotrajnih tendencija u agregatnim i strukturnim teritorijalnim nivoima stanovništva. Činjenica je da su one već od popise 1991. godine jasno došle do izražaja.

Bosna i Hercegovina predstavlja jednu od ekonomski najslabije razvijenih evropskih država. Iako ima značajna prirodna bogatstva, ekonomska i demografska situacija u Bosni i Hercegovini nakon rata od (1992. - 1995.) značajno se mijenja. Ratni period doveo je do velikih demografskih promjena, osim što je mnogo ljudi poginulo, pogotovo muškaraca u punoj radnog snazi, veliki broj mladog stanovništva je za vrijeme rata

---

\* darkopasal@gmail.com

\*\* stevo.pasalic@gmail.com

raseljen i nikada se nije vratio u BiH. Takva situacija drastično utiče i na tržište rada. S druge strane ekonomska situacija je vrlo loša koju prati visoka stopa nezaposlenosti, što dodatno pogoduje iseljavanju stanovništva, posebno aktivne radne snage.

Predmet rada je analiza demografskih faktora i njihov uticaj na zaposlenost u BiH. Cilj rada je definisati demografske promjene, te ukazati kako demografski faktori utiču na zaposlenost, odnosno trendove tržišta rada u BiH. Prilikom izrade rada korištene su metode analize, sinteze i komparacije. Od izvora rada korištena je naučna i stručna literatura, te statistički podaci prikupljeni iz Agencije za statistiku Bosne i Hercegovine.

U 1990-im godinama zbog djelovanja specifičnih faktora (ratna dešavanja, ekonomska recesija, socio-psihološki faktori itd.), demografske promjene su postale izrazitije, jače naglašene, sa pojačanim disproporcijama u starosnoj strukturi stanovništva. Radi se prije svega o dva dugoročna demografska procesa koji su naročito u 1990-im godinama uzeli maha, a koji su međusobno uslovljeni, jedan iz drugog proističu i jedan drugoga podstiču. To su procesi depopulacije i starenja stanovništva. Ti procesi su izraženi i u razvijenim zemljama Evrope, koje su međutim na znatno višem stepenu ekonomskog razvoja (Chesnais 1998). Od 1990. godine to se događa i u zemljama sa ekonomijom u tranziciji (zemlje u tranziciji) koje su do kraja 1980-ih godina provodile stimulativnu populacionu politiku pronatalitetne varijante (Wertheimer-Baletić 2000). Ta je politika usporavala pad nataliteta i prirodnog priraštaja.

Bosna i Hercegovina, međutim, takvu politiku nije imala, pa su demografske promjene, praćene manjim ili većim iseljavanjem. Ti procesi su, naime, i pored dotadašnjih nepovoljnih demografskih trendova, ukupnih i strukturnih, ubrzani i potencirani ratnim dešavanjima u BiH početkom 1990-ih godina i njenim pratećim demografskim pojavama, onim pojavama koje su redovni demografski pratioci rata (povećanje broja ratnih žrtava, tj. ratom izazvani porast mortaliteta, depresivni natalitet i nupcijaliteta, povećanje iseljavanja specifičnih obilježja (raseljeni i izbjeglice), ekonomska recesija.

Sa ekonomskog stanovišta naročito je važno imati na umu da je priliv mladih generacija u radnu životnu dob brojčano sve manji, a odliv iz radne dobi snagom starenja generacija sve veći, reprodukcija radnog kontingenta je opadajuća, koeficijent zamjene pao je ispod kritičnog nivoa. Reprodukcijski radnog kontingenta i radne snage, kao i reprodukcija ukupnog stanovništva dobila je negativni predznak. Te specifične pojave i procese potvrdili su podaci i iz popisa 2013. godine. Navedeni procesi i pojave koji odlikavaju sadašnju demografsku situaciju u BiH, određuju snagom demografskih zakonitosti, njenu demografsku budućnost, pravac budućih promjena, razvojne perspektive BiH za sljedećih nekoliko decenija.

Jači ekonomski razvoj i brži radikalni zahvati (mjere) u domenu politike prema stanovništvu, mogli bi usporiti, a dugoročno i zaustaviti tok ranijih trendova zacrtanih nepovoljnih prirodnih, migracionih i strukturnih demografskih procesa. Nužna pretpostavka za to je spoznaja ukupnih društveno-ekonomskih posljedica sadašnjeg demografskog stanja i prepuštanja sadašnjih demografskih procesa njihovim budućim spontanim, nepovoljnim, demografskim promjenama determinisanim posttranzicionim (ili kvaziposttranzicionim) tokovima. Bitna pretpostavka za usporavanje, a zatim i zaustavljanje sadašnjih nepovoljnih demografskih trendova, posebno kada se radi o migracijama, jeste povećanje stope ekonomskog rasta i porast zaposlenosti.

## **STANOVNIŠTVO I DEMOGRAFSKI TRENDVI**

Demografija nekog područja i demografske promjene su faktori koji su se tradicionalno razmatrali kao rezultat, a ne kao uzrok socio-ekonomskih promjena. Možda je tome pridonijela činjenica što su demografski procesi relativno spori i prilično predvidljivi, i za razliku od mnogih drugih faktora koji djeluju na društveno-ekonomski razvoj nekog područja njihov učinak se najčešće manifestuje u dugom roku. Bitno je naglasiti da su demografska kretanja istovremeno preduslov ali i ograničenje prostornog razvoja, funkcionisanja tržišta rada i policentričnog ekonomskog i društvenog razvoja.

Osnovne savremene demografske karakteristike BiH su: starenje stanovništva, smanjenje ukupnog broja stanovnika i vrlo neravnomjeran razmještaj stanovništva. Po popisu 1991.g. BiH je imala 4.377.033 stanovnika, a dvadeset dvije godine poslije 3.531.159 (po podacima Agencije za statistiku BiH).

## Brojno i prirodno kretanje, starenje stanovništva

Koncepcija popisa stanovništva 2013. godine promijenjena je u odnosu na koncepciju popisa provedenih u BiH nakon Drugog svjetskog rata (1948., 1953., 1961., 1971., 1981., 1991.). Ti popisi su provedeni prema koncepciji stalnog (*de iure*) ukupnog stanovništva, u kojoj je stanovništvo popisano prema kriterijumu stalnog prebivališta bez obzira na to gdje se nalazilo u tzv. kritičnom momentu popisa.

Za razliku od toga, u popisu stanovništva 2013. godine primijenjena je nova koncepcija, tj. koncepcija prisutnog (*de facto*) ukupnog stanovništva, ali nešto izmijenjena u odnosu na njegovo izvorno značenje. U skladu s preporukama Evropske ekonomske komisije UN-a i Statističkog ureda Evropske zajednice iz 1998. godine, definicija ukupnog stanovništva u popisu iz 2013. godine temelji se na načelu "uobičajeno boravište" (*usual residence*), koja međutim nije potpuno identična standardnoj definiciji tog pojma. Naime, bitno je da se u ukupno stanovništvo BiH ne ubrajaju njeni građani koji su u inostranstvu duže od godinu dana, a istovremeno ubrajaju se strani državljani koji u BiH borave duže od godinu dana. Dakle, proizilazi da podaci popisa 2013. godine o ukupnom broju stanovnika i broju stanovnika u pojedinim strukturama nisu precizno uporedivi sa istim podacima iz ranijih popisa.

**Tabela 1: Brojno kretanje stanovništva u BiH po popisnim godinama**

| Godina | Broj stanovnika | Indeks |
|--------|-----------------|--------|
| 1948.  | 2.564.308       | 111    |
| 1953.  | 2.847.459       | 115    |
| 1961.  | 3.277.948       | 114    |
| 1971.  | 3.746.111       | 110    |
| 1981.  | 4.124.256       | 106    |
| 1991.  | 4.377.033       | 81     |
| 2013.  | 3.531.159*      |        |

Izvor: Statistički godišnjak BiH 1992, RZS, Sarajevo Agencija za statistiku BiH, 2016., Sarajevo

Prvi indikator demografskih promjena u određenom periodu čine promjene u ukupnom broju stanovnika. Podaci u tabeli 1. pokazuju stalno usporavanje indeksa porasta stanovništva. Između 1948. i 1953. on je iznosio prosječno godišnje 11%, a između 1981. i 1991. godine 6%. Analizirajući dalje bitne podatke o ukupnom broju stanovnika u dva posljednja sukcesivna popisa (u popisu 1991. i u popisu 2013). godine. U 1991. godini ukupan broj stanovnika BiH iznosio je 4.377.033, a u 2013., prema novoj koncepciji popisa 3.531.159. Iako podaci nisu potpuno uporedivi zbog razlike u popisnoj koncepciji, tj. u definiciji ukupnog broja stanovnika u tim popisima, oni pokazuju smanjenje broja stanovnika za ukupno 845.874 ili 19,3%, odnosno indiciraju ukupnu depopulaciju u BiH.

Ako se, međutim, u popisu 2013. godine primijeni popisna definicija ukupnog broja stanovnika iz popisa 1991. godine, (definicija *de iure*), BiH bi u 2013. godini, prema prerađenim podacima, imala 3.335.159\* stanovnika, što znači da se ukupan broj stanovnika u tom međupopisnom periodu stvarno smanjio za ukupno 1.041.874 ili za 23,8%. Taj je podatak demografski relevantan, analitički uporediv i statistički reprezentativan. Prema tome, rezultati popisa stanovništva 2013. godine potvrdili su procjene da se u 90-im godinama u BiH odvijao proces ukupne depopulacije.

Nakon posljednjeg popisa stanovništva (2013) pad broja stanovnika iznosi oko 20%, odnosno 24%. Prirodni priraštaj u poslijeratnom periodu (1992-1995) postaje negativan od 2007.godine. Smanjeni broj novorođenih znači smanjen priliv stanovništva u radnosposobnu dob, što može uticati na obnavljanje kontingenta aktivnoga i zaposlenog stanovništva, ukoliko je broj osoba koje izlaze iz tog kontingenta veći od broja osoba koje u njega ulaze. Promjene u starosnoj strukturi fertilnog ženskog stanovništva, koje obilježavaju u posmatranom periodu proces starenja, uticale na smanjivanje stope nataliteta i fertiliteta. Razlog takvih kretanja jeste znatno smanjivanje nataliteta sa 23,2% na manje od 10‰ (2015 — 8,2‰).

**Tabela 2: SUF u Republici Srpskoj 2015.**

| Starosni kontingent | Broj rođenih | Broj žena      | $f_x$         |
|---------------------|--------------|----------------|---------------|
| 15 – 19             | 309          | 36 659         | 8,43          |
| 20 – 24             | 1 762        | 34 966         | 50,39         |
| 25 – 29             | 3 124        | 40 165         | 77,78         |
| 30 – 34             | 2 774        | 41 907         | 66,19         |
| 35 – 39             | 1 147        | 41 364         | 27,73         |
| 40 – 44             | 227          | 38 816         | 5,84          |
| 45 - 49             | 14           | 43 189         | 0,32          |
| <b>Σ</b>            | <b>9 357</b> | <b>277 066</b> | <b>236,68</b> |

Izvor: Autorovo izračunavanje na osnovu podataka vitalne statistike

SUF u Republici Srpskoj =  $236,68 \times 5 = 1\,183,4$       $1\,183,4 : 1\,000 = 1,18$

Specifične stope fertiliteta u svim starosnim grupama (osim grupe 15-19 godina) pokazale su od 1991. do 2015. prosječnu tendenciju smanjivanja, a upozoravaju da je u svim petogodišnjim grupama starijim od 30 godina taj pad od 1991. stalan, dok su u starosnim grupama 20—24 i 25—29 godina zabilježene poslije 1980. godine značajne oscilacije povezane s promjenama u opštim stopama nataliteta i fertiliteta. Dok se broj živorođenih smanjivao, broj umrlih je, prosječno uzevši, lagano rastao, pri čemu je smanjenje broja živorođene djece brže nego povećanje broja umrlih.

Da bi se usporilo starenje stanovništva, nužan je izuzetan i dugotrajan zaokret u stopama fertiliteta. Budući da podrazumijeva ekonomske promjene, poput promjena u strukturi proizvodnje i potrošnje uslovljene različitom starosnom strukturom stanovništva, starenje stanovništva može se promatrati kao destabilizirajući činitelj u privrednom razvoju. Tako se u BiH udio stanovništva starijeg od 65 godina (od 14,2%) približio udjelu koje je staračko stanovništvo imalo u razvijenim zemljama. Proces starenja stanovništva treba posebno analizirati i sa stanovišta društvenih tokova. Većina autora ukazuje da se usljed starenja populacije javljaju posljedice smanjivanja prilagođenosti i elastičnosti privrede, budući da se smanjuje neophodna mobilnost između sektora. Jean-Claude Chesnais (1978: 188) istraživanjem je potvrdio pretpostavljenu hipotezu da se zbog povećane starosti zaposlenih povećava apsentizam zbog zdravstvenih problema i smanjuje proizvodnost rada, uprkos tome što se to smanjivanje proizvodnosti uočava tek kod radnika starije dobi, a ublaženo je zbog sve manjeg značenja manuelnog rada. Starenje aktivnog stanovništva takođe usporava poboljšanje kvalifikacione strukture stanovništva i zaposlenih, kao i prihvaćanje i dalji razvoj tehničko-tehnoloških inovacija.

**Tabela 3: Vrijednosti indeksa vitalnosti**

| Teritorijalni nivo  | Stopa $n$ | Stopa $m$ | Indeks $i_s$ | Indeks $I_o$ | Indeks $I_v$ |
|---------------------|-----------|-----------|--------------|--------------|--------------|
| Bosna i Hercegovina | 8,4       | 10,8      | 0,92         | 46,14        | 77,6         |
| Republika Srpska    | 7,6       | 12,5      | 1,17         | 41,07        | 60,7         |
| Federacija BiH      | 8,7       | 9,8       | 0,80         | 49,91        | 89,2         |
| Distrikt Brčko      | 12,1      | 14,2      | 0,93         | 33,09        | 85,5         |

Izvor: Autorovo izračunavanje na osnovu podataka vitalne statistike, Agencija za statistiku BiH, Sarajevo, 2016.

Kao osnovni uzrok ovako izraženog i veoma zabrinjavajućeg varijabiliteta u kretanju vrijednosti indeksa vitalnosti među teritorijalnim nivoima u BiH, može se identifikovati, prije svega, kontinuirano, višedecenijsko trajanje procesa prerazmeštaja stanovništva i selektivnog iseljavanja primarno mlađeg stanovništva iz ruralnih (privredno nerazvijenih, uglavnom seoskih područja) u razvijenije gradske sredine, a posebno iseljavanje izvan BiH.. Time je u značajnoj mjeri oslabljena demografska osnova ruralnih prostora, uzrokujući njihovo demografsko izumiranje (ruralni egzodus), što se jasno može uočiti i obrazložiti vrijednostima indeksa vitalnosti predstavljenih u tabeli 3.

Teško je danas ocijeniti kakve će posljedice imati veći udio starijih osoba unutar stanovništva radne dobi te mogućnosti ponovnog radnog angažovanja ili zadržavanja u svijetu rada osoba koje su već penzionisane ili bi imale pravo na penzionisanje. Takve projekcije utoliko su teže što se društvo susreće s nevjerovatnim promjenama za koje pojedini teoretičari kažu da su po svom značaju možda čak veće i značajnije od industrijske revolucije.



**Tabela 4: Starosna struktura stanovništva BiH (1991. i 2013.)**

| Starosne godine | 1991.godina      |              | 2013.godina      |            |
|-----------------|------------------|--------------|------------------|------------|
|                 | Broj stanovnika  | %            | Broj stanovnika  | %          |
| 0 – 14          | 1.027.391        | 23,5         | 543.719          | 15,4       |
| 15 – 64         | 2.962.815        | 67,7         | 2.485.444        | 70,4       |
| 65 +            | 284.365          | 6,5          | 501.996          | 14,2       |
| Nepoznato       | 102.462          | 2,3          | -                | -          |
| <b>Ukupno</b>   | <b>4.377.033</b> | <b>100,0</b> | <b>3.531.159</b> | <b>100</b> |

Izvor: Statistički godišnjak 1993-1998. Federalni zavod za statistiku, Sarajevo, 1998.

Popis stanovništva u BiH 2013., Agencija za statistiku BiH, Sarajevo, 2016.

Analitički podaci starosne strukture potvrđuju da je stanovništvo BiH ušlo u duboku demografsku starost (prema postojećoj tipologiji). Ako uzmemo prosječnu starost stanovništva kao glavni agregatni analitički pokazatelj starosti, činjenica je da ona stalno raste, što indikuje dalje starenje stanovništva. Iako podaci popisa 1991. i 2013. nisu potpuno uporedivi, tendenciono su reprezentativni gdje je prosječna starost u tom periodu porasla sa 34 godine na 39,51 godine (za žene sa 35 na 40,8 godina, a za muško stanovništvo sa 33 na 38,2 godina).

### Migracije stanovništva

Drugu komponentu kretanja ukupnog stanovništva, koja je širi okvir iz kojeg se formira aktivno stanovništvo, čine migracije. Potražnja za radnom snagom na određenom području utječe na porast broja migranata. Preseljavanje stanovništva kao činilac društvene i proizvodne aktivnosti vrlo značajno usmjerava dinamiku privrednog rasta. Ono utječe na urbanizaciju i tako potiče proizvodnu aktivnost i potrošnju. Stambena i komunalna izgradnja intenziviraju proizvodnju i značajnije uključivanje stanovništva u ukupne privredne i neprivredne djelatnosti, što nadalje utiče na povećano zapošljavanje. Može se ocijeniti da je u pogledu migracija BiH vrlo dinamično, otvoreno područje. Ukoliko se analizira migracioni saldo unutrašnjih i spoljnih migracija, može se područje BiH u dužem istorijskom periodu ocijeniti kao emigraciono područje. Tokovi ukupnog iseljavanja iz BiH u druge jugoslavenske republike kao i inostranstvo bili su brojčano veći od tokova ukupnog useljavanja.

U periodu poslije Drugog svjetskog rata, BiH se odlikovala snažnom emigracijom, najizraženijom među područjima bivše Jugoslavije. Razloge za to treba tražiti u ekonomskim i demografskim faktorima. Nejednako djelovanje ovih faktora u BiH i na jugoslovenskom. prostoru, u cjelini stvorili su uslove za održavanje stalnog negativnog migracionog salda kroz čitav pomenuti period. Ekonomsko-demografske okolnosti u BiH su podsticale stanovništvo na iseljavanje.

**Tabela 5: Neto migracioni saldo u BiH 1948-1990.godine**

| Period      | Neto migracioni saldo<br>Ukupno | Godišnje |
|-------------|---------------------------------|----------|
| 1948-1952.  | - 29.779                        | - 5.956  |
| 1953-1960.  | - 161.610                       | - 20.201 |
| 1961-1970.  | - 216.072                       | - 21.607 |
| 1971-1980.  | - 133.780                       | - 13.378 |
| 1981-1990.  | - 171.207                       | - 17.121 |
| 1991- 2013. | - 935.085                       | - 42.504 |

Izvor: Autorovo izračunavanje vitalno-statističkom metodom

U period 1948-1981.godine iz BiH se iselilo 548.417 lica, a uselilo 158.291 lice. Procenat neto migracionog salda od ukupnog stanovništva je različit po pojedinim periodima. Najmanji je bio u intervalu 1948-1952., kada je od prosječnog broja stanovnika iznosio 1,1%, a najveći 6,1% u periodu 1961-1970. Međutim, procenat neto migracionog salda u odnosu na prirodni priraštaj je daleko veći i u devetoj deceniji prelazi čak 40%. Prema tome, emigracije iz BiH bile su vrlo značajne.

Ekonomski uticaj na veliki migracioni saldo dolazio je otuda što je BiH bila manje razvijena od useljeničkih područja bivše Jugoslavije, a od kojih se i sporije razvijala. Na drugoj strani, demografski procesi u BiH bili su dinamičniji nego u bivšoj Jugoslaviji kao cjelini, tako da je to vršilo stalan pritisak na iseljavanje u krajeve u kojima je taj demografski dinamizam slabiji. U početku su se migracije radnika odvijale po modelu

privremenih, cirkulirajućih radnika, tj. po modelu *Gastarbeiters* ("gostujućeg radnika"), pojam nastao u SR Njemačkoj). Računalo se da će u vrijeme konjunktura migranti osigurati potrebnu radnu snagu (a bez nekih važnijih društvenih i sindikalnih prava), a sa nastupom krize vraćaću se kući.

Početkom devedesetih BiH ulazi u jednu od posebnih etapa svog društveno-političkog i demografskog razvoja. Rat na njenoj teritoriji te poratne i tranzicione teškoće, uz neizbježan uticaj na društvena zbivanja i procese, posebno su uzdrmali demografska kretanja. Ratna dešavanja u BiH početkom devedesetih izazvala su vrlo intenzivna iseljavanja. Migracioni gubici kao posljedica rata (1992-1995.) iznosili su 527.000 osoba. Na osnovu podataka o broju doseljenih osoba u međupopisnom periodu 1991. – 2013., podataka vitalne statistike, te primjene vitalnostatiističke metode za utvrđivanje migracija, možemo procijeniti da se od 1991. do 2013. iselilo oko 860.000 osoba, što je 11,5% prosječnog broja stanovnika. Tu je emigracionu struju uglavnom direktno uzrokovao rat (izbjeglice), ali i ekonomske prilike.

Najveća prosječna godišnja negativna stopa migracionog salda je zabilježena u Bosni i Hercegovini u periodu 1992-1995 (-51,8 na 1000 stanovnika), sa ukupnim gubitkom od jednog miliona ljudi. Polovina tog gubitka je nadoknađena između 1995. do 2000. godine (blizu 500.000, a ostalo je izvan BiH 527.000).

**Tabela 6: Demografski gubici u BiH (1991-2013)**

| Kategorija demografskih gubitaka               | Apsolutno | %           |
|------------------------------------------------|-----------|-------------|
| Direktni demografski gubici (ratni mortalitet) | 110.000   | 10,80/ 9,49 |
| Migracioni gubici (kao posljedica rata)        | 935.085   | 89,20/78,42 |
| Ukupni stvarni demografski gubici              | 1.018.450 | 100,0       |
| Čisti demografski gubici (gubici nataliteta)   | 140.000   | 12,08       |
| Ukupni demografski gubici                      | 1.158.450 | 100,0       |

Izvor: Pašalić, S. (2012). Export report, ICTY, Hag

Imajući u vidu ukupne promjene (smanjenje) broja stanovnika u BiH između 1991. i 2013. godine, moguće je kvantifikovati njihov uticaj na nastalo smanjenje ukupnog broja stanovnika u tom vremenskom horizontu (koje je, kako smo naveli, iznosilo 845.874, odnosno 1.041.874), i to:

$D = (N-M) + (I-E)$   $D = (665.505-688.900) + (-935.085) = (-23.395) + (-935.085) = - 958.480$ , dalje se izvodi ukupan broj stanovnika za 2013. iz obrasca:

$D = P_2 - P_1$  gdje se dolazi do međupopisne promjene broja stanovnika:

$P_1 = 4.377.033(1991) - 958.480$  (ukupni demografski gubici 1991/2013.) = 3.481.553. Od ovog broja oduzimaju se popisana nerezidentna lica (196.000), što nas dovodi do ukupnog broja stalnog (rezidentnog) stanovništva od 3.285.553. Na ovaj broj potrebno je dodati 49.606 imigranata (doseljeni u BiH), što u konačnom daje 3.335.159 ( $P_2$ ). Ovaj broj je gotovo identičan broju koji je objavio IMO tim (jedna od varijanti 3.356.073), odnosno  $P_2 - P_1 = 3.335.159 - 4.377.033 = - 1.041.874$ .

## Transfer stanovništva iz poljoprivredne u nepoljoprivredne djelatnosti

Sredinom 50-ih godina došlo je do definitivnog odvajanja od zemlje i sela onih bivših poljoprivrednika koji su se zaposlili u neagrarim djelatnostima. To je uticalo i na promjenu karaktera reprodukcije stanovništva: sve veći dio prirodnog priraštaja potiče iz nepoljoprivrednog stanovništva, koji počinje funkcionisati na osnovi samoobnavljanja, a ne tek putem transfera iz poljoprivrede. U BiH u svega trinaest godina, od 1948. do 1961, smanjilo se poljoprivredno stanovništvo kako apsolutno, tako i relativno sa 71,8% na 50,2% ukupnog stanovništva. U periodu od 43 godine povećao se udio gradskog u ukupnom stanovništvu sa 14,3% u 1948. na 39,5% u 1991. U posljednjem međupopisnom periodu, 1991-2013. se povećao i broj stanovnika koje su stalno živjeli u gradovima, te je udio gradskog stanovništva iznosio blizu polovine ukupnog stanovništva BiH (oko 45%).) Ubrzani proces industrijalizacije, deagrarizacije, a kasnije i urbanizacije, izmijenio je iz osnova sociodemografsku strukturu i svukupne društvene vrijednosti.

**Tabela 7: Udio poljoprivrednog i gradskog stanovništva u ukupnom stanovništvu BiH**

|                                       | 1948. | 1953. | 1961. | 1971. | 1981. | 1991. | 2013. |
|---------------------------------------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|
| Poljoprivredno u ukupnom stanovništvu | 71,8  | 68,2  | 50,2  | 36,5  | 17,3  | 9,8   | ---   |
| Gradsko u ukupnom stanovništvu        | 14,3  | 16,3  | 21,0  | 27,9  | 36,2  | 39,5  | 45,0  |

Izvor: Statistički godišnjak/ljetopis 1993-1998. Federalni zavod za statistiku, Sarajevo, 1998.

Uočljivo je da je u BiH poslije Drugog svjetskog rata obavljen obiman proces deagrarizacije. Međutim, još uvijek je srazmjerno dosta zaposlenih u poljoprivredi u poređenju sa visokorazvijenijim zemljama. Uz to, u agraru BiH nepovoljni su starosna struktura radne snage, usitnjenost posjeda, neadekvatne agrotehničke mjere i dr.

Tako je dolazilo do slabljenja interesa za poljoprivredu kao osnovne egzistencije. Jugoslavija je u poslijeratnom razvoju ostvarila značajan napredak, koji se ogledao i u promjeni demografske situacije u zemlji, gdje je taj uticaj bio posredan i uglavnom spontan. U zemlji se nije provodila dugoročna i konzistentna populaciona politika, i tek kad su demografske determinante postale alarmantne (nizak priraštaj u pojedinim područjima i gotovo »eksplozija« stanovništva na drugim) društvena pažnja se nešto više usmjerila na demografske faktore razvoja. Spona koja najneposrednije povezuje demografsku (populacionu) politiku sa razvojnom jeste politika radne snage koja obuhvata sistem društvenih mjera, kako bi uskladila ponudu i potražnju radne snage agregatno i strukturno, i povećala efikasnost upotrebe radne snage i materijalnih faktora proizvodnje (Wertheimer- Baletić, 1974: 579). U relativno kratkom periodu u politici zapošljavanja (pogotovu u njenom kvantitativnom aspektu) postignuti su zapaženi rezultati.

## TRŽIŠTE RADA U BOSNI I HERCEGOVINI

Bosna i Hercegovina (BiH) se suočava sa velikim problemom produktivnog zapošljavanja i dostojanstvenog rada. Dok se u periodu od 2000. do 2010. godine stanje na tržištu rada donekle poboljšalo zahvaljujući prilično visokim stopama ekonomskog rasta, rezultati su se djelimično izgubili s obzirom na globalnu ekonomsku krizu koja je svoj vrhunac u Bosni i Hercegovini doživjela upravo 2010. godine i još uvijek traje. Stope zaposlenosti su i dalje izuzetno niske, gotovo jedna polovina stope Evropske unije. Ovo je uglavnom posljedica niske stope udjela radne snage kod ekonomski aktivnih starosnih grupa, kao i vrlo visokih stopa nezaposlenosti, posebno kod mladih. Stope zaposlenosti žena su izuzetno niske, što ukazuje na značajne rodne nejednakosti na tržištu rada. Zaposlenost u tzv. sivoj ekonomiji je velika i povećala se kao posljedica krize. Razvoj ljudskih resursa predstavlja poseban izazov za BiH. Ukupno obrazovno postignuće stanovništva (indeks obrazovanosti) je nisko sa velikim razlikama među polovima, a postoji i raskorak između vještina i zahtjeva tržišta rada. Nadalje, osjetljive grupe poput Roma i invalidnih lica suočavaju se sa posebnim izazovima u smislu socijalne uključenosti i integracije u tržište rada. Može se zaključiti da su ključni faktori koji utiču na tržište rada u Bosni i Hercegovini: ekonomski rast i ekonomski faktori, demografska obilježja, te obrazovna struktura radne snage.

### Analiza ukupne zaposlenosti u BIH

Za analizu uticaja demografskih trendova na ekonomiju neophodno je prvenstveno sagledati uticaj na tržište rada sa jedne strane i na javne finansije sa druge strane. Promjene koje će se dešavati na tržištu rada, a koje su prije svega posljedica starenja stanovništva, ogledaće se posebno u smanjenju ponude radne snage, što posljedično može dovesti do smanjenja stope nezaposlenosti i povećanja stope zaposlenosti. Međutim, posmatrano kroz broj zaposlenih može se očekivati i povećanje ukupnog broja zaposlenih. Ukoliko pretpostavimo da se u ekonomiji ništa ne mijenja i da obrasci ponašanja na tržištu rada ostanu isti, onda će smanjenje broja radno aktivnog stanovništva dovesti do smanjena BDP-a po glavi stanovnika i pada životnog standarda.

Prema podacima iz Ankete Agencije za statistiku Bosne i Hercegovine u prvoj polovini 2015. godine stope aktivnosti i zaposlenosti su iznosile 44,1% i 31,9%, dok su u 2014. godini bile 42,1% i 30,2%. Stope su bile značajno više za muškarce nego za žene. Stope aktivnosti i zaposlenosti za muškarce iznosile su 55,1% i 40,9%, dok su za žene iznosile 33,5% i 23,2%. Stope aktivnosti i zaposlenosti su bile najviše u starosnoj grupi 25 do 49 godina (73,6% i 53,9%).

**Tabela 8: Radno sposobno stanovništvo BiH prema aktivnosti 2013.**

| Nivo                | Radno sposobno stanovništvo | Radna snaga – ukupno | Radna snaga – Zaposleni |
|---------------------|-----------------------------|----------------------|-------------------------|
| Bosna i Hercegovina | 2 987 440                   | 1 362 516            | 1 033 884               |
| Republika Srpska    | 1 054 733                   | 496 882              | 376 156                 |
| Federacija BiH      | 1 862 272                   | 835 572              | 635 246                 |
| Distrikt Brčko      | 70 435                      | 30 062               | 22 482                  |

Izvor: Popis stanovništva, domaćinstava i stanova u BiH, Agencija za statistiku BiH, 2016.

S obzirom na strukturu obrazovanja može se zaključiti da je nezaposlenost najviše prisutna kod radno-aktivnog stanovništva sa srednjom stručnom spremom, ali isto tako kod tog stepena obrazovanja stanovništva najviša je i zaposlenost, dok je zaposlenost gotovo podjednaka kod stanovništva sa osnovnom školom i visokim obrazovanjem.

Podaci pokazuju da u BiH manje od polovine radno sposobnog stanovništva (44,1%) čine aktivne osobe, tj. one koje na tržištu rada učestvuju kao zaposlene i nezaposlene osobe. Obrazovna struktura zaposlenih osoba pokazuje da 64,6% osoba ima završenu srednju školu, slijede zaposleni s osnovnom školom ili nižim obrazovanjem 17,8%, te osobe sa završenim akademskim obrazovanjem 17,6%. Obrazovna struktura nezaposlenih osoba pokazuje da 72,1% osoba ima završenu srednju školu, slijede zaposleni s osnovnom školom ili nižim obrazovanjem 17,5%, te osobe sa završenim akademskim obrazovanjem 10,4%.

Početak 2015. godine ukazuje da će se navedeni trend i dalje nastaviti. Takva situacija nije samo loša za tržište rada koje gubi iz godine u godinu veliku količinu radno aktivnost stanovništva, nego je vrlo loša i za demografsku sliku BiH jer odlaskom mladih ljudi smanjuje se i mogućnost većeg prirodnog prirasta i stvaranja ljudskog kapitala za daljnji razvoj zemlje.

Nizak nivo preduzetničke aktivnosti u Bosni i Hercegovini može se takođe povezati sa lošom demografskom slikom. Naime, preduzetništvo zahtijeva inventivnost, znanje, ali i potpuni angažman kako bi se mogao postići preduzetnički uspjeh. Ukoliko demografsku strukturu u Bosni i Hercegovini većinom čini staro i slabo obrazovano stanovništvo, a odliv mlade obrazovane snage je iz godine u godinu sve veći, onda nije začuđujuće da se u Bosni i Hercegovini javlja preduzetnička stagnacija.

Bosna i Hercegovina je kao i brojne tranzicione države na Balkanu veliki dio svoje ekonomske aktivnosti podredila uslužnim djelatnostima. Iako se radi o državi koja ima velika prirodna bogatstva (minerale, uglj, šume i vodu), industrija se nakon rata 1995. godine nikada više nije oporavila, niti je donijeta jasna strategija razvoja iste. Bosnu i Hercegovinu u poslijeratnom periodu obilježava loš preobražaj, nejasna strategija te nedovoljno angažovana ekonomska elita koja je mogla jasno odrediti kretanje ekonomije prema parametrima rastućih ekonomija. Struktura zaposlenih lica prema sektoru aktivnosti pokazuje da je najveće učešće u sektoru usluga 52,6%, zatim u sektoru industrije 29,5% i u sektoru poljoprivrede 17,9%.

### Analiza nezaposlenosti u BiH

Prema podacima iz Ankete Agencije za statistiku u BiH u 2015. godini stopa nezaposlenosti iznosila je 27,7% (25,8% za muškarce i 30,7% za žene), dok je u istom periodu 2014. godine bila 27,5% (31,2% za muškarce i 25,2% za žene). Stopa nezaposlenosti bila je najviša među mladim osobama starosti 15 do 24 godine i iznosila je 62,3% (59,5% za muškarce i 67,3% za žene).

Muškarci u prosjeku puno duže traže posao od žena. Prosječno vrijeme traženja posla je oko godinu i pola.

**Tabela 9. Nezaposlenost u BiH sa kvalifikacionom strukturom**

| Ukupno  | VSS    | VSS   | SSS     | VKV I KV | PK     | NK      |
|---------|--------|-------|---------|----------|--------|---------|
| 518 857 | 41 427 | 7 294 | 142 313 | 176 771  | 10 525 | 140 527 |

Izvor: Statistički godišnjak BiH br.3, Agencija za statistiku, 2016.

Ako se pogleda grafički prikaz Međunarodne organizacije tržišta rada (eng. International labour organization (ILO), može se vidjeti da je Bosna i Hercegovina označena bordo bojom koja označava države s visokom stopom nezaposlenosti i rizikom od siromaštva.

Socijalni rizici novog vremena povezani su sa demografskim i socijalnim promjenama. Osnovni faktori koji utiču na razvoj savremenih socijalnih rizika su:

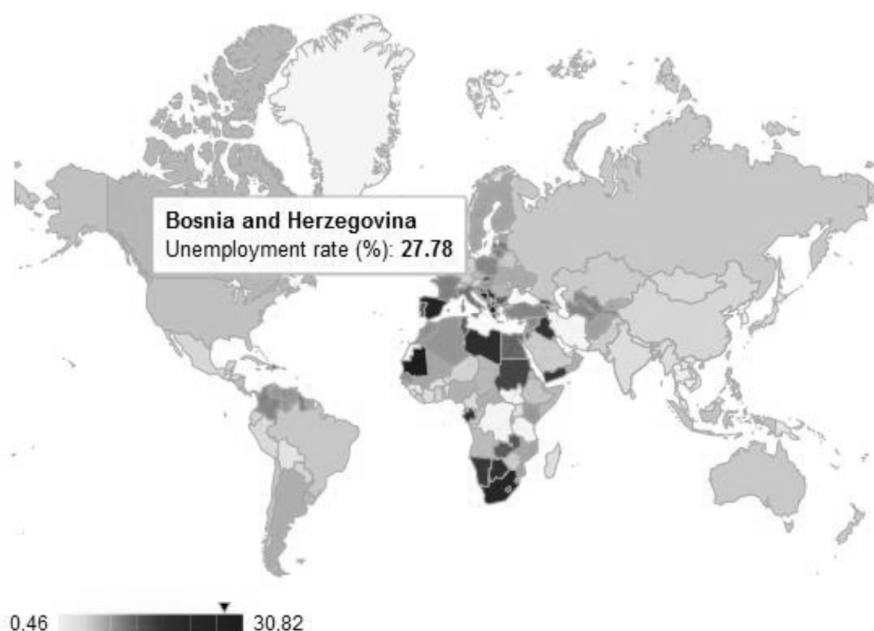
- starost stanovništva,
- stopa smrtnosti stanovništva,
- stopa nataliteta,
- odnos radno aktivnog i radno neaktivnog stanovništva.

Smisao provođenja određene vrste demografske politike određen je pri određenim razvojnim uslovima s ciljem koji se njome želi postići u domenu demografskih kretanja, a koji je u skladu sa drugim ciljevima društvenog razvitka: ekonomskim, političkim, socijalnim, nacionalnim.

Mnogobrojne mjere demografskih politika provedenih kroz istoriju ljudskog roda, pokazuju specifične ciljeve na kojima je temeljena određena- stimulativna ili destimulativna demografska politika, kao što su ciljevi vojno-strateškog karaktera, fiskalne prirode, održanja naroda, poboljšanje kvalitativnih osobina života na određenom teritoriju (Wertheimer-Baletić, 2005).

Neki smatraju da nezavisna populaciona politika nije potrebna i da je iste demografske ciljeve moguće postići posredno djelomično kroz porodičnu politiku. Drugi pak daju prednost cjelovitoj populacionoj politici i tvrde da je u nju potrebno uključiti ciljeve i mjere porodične politike sa demografskim učinkom. Iz demografske perspektive stanje u BiH se mijenja u zadnjih 100 godina.

**Slika 1. Uporedna analiza stanja nezaposlenosti BiH u odnosu na ostale zemlje svijeta u 2013.**



Izvor: ILO, (2014), Global labour map

## ZAKLJUČAK

Bosna i Hercegovina se danas nalazi u dubokoj demografskoj krizi uzrokovanoj brojnim, složenim i dugoročnim destabilizirajućim faktorima kretanja i razvoja stanovništva. Negativni dinamički i strukturni demografski trendovi postaju sve više ozbiljna prijetnja društvenoj stabilnosti i ekonomskom razvoju zemlje. BiH gubi stanovništvo i prirodnim i mehaničkim putem, a posebno negativan proces u demografskom razvoju BiH je starenje stanovništva. Sve to produbljuje neravnotežu u funkcionalnim starosnim kontingentima važnim za buduću reprodukciju, ali i za formiranje ekonomski aktivnog stanovništva, tj. radne snage. Iako je depopulacija u svim svojim oblicima opši proces u BiH, postoji određena populaciona polarizacija koja se indukuje i na nivou administrativnih jedinica ( gradovi, opštine) i na nivou naselja (urbana/ruralna), odnosno regija. Demografsko osiromašenje BiH, posebno sve izraženije populaciono praznjenje, bitan su faktor prostorne, odnosno regionalne razvojne neravnoteže.

Bosna i Hercegovina (BiH) se suočava sa velikim problemom produktivnog zapošljavanja i dostojanstvenog rada. Dok se u periodu od 2000. do 2010. godine stanje na tržištu rada donekle poboljšalo zahvaljujući prilično visokim stopama ekonomskog rasta, rezultati su se djelimično izgubili s obzirom na globalnu ekonomsku krizu koja je svoj vrhunac u Bosni i Hercegovini doživjela upravo 2010. godine i još uvijek traje. Stope zaposlenosti su i dalje izuzetno niske, gotovo jedna polovina stope Europske unije. Ovo je uglavnom posljedica niske stope

udjela radne snage kod ekonomski aktivnih starosnih grupa, kao i vrlo visokih stopa nezaposlenosti, posebno kod mladih. Stope zaposlenosti žena su izuzetno niske, što ukazuje na značajne rodne nejednakosti na tržištu rada. Zaposlenost u tzv. sivoj ekonomiji je velika i povećala se kao posljedica krize.

Stoga su preporuke za BiH, nakon analize provedene u ovom radu usmjerene na jasno i što brže definisanje strategije tržišta rada pri čemu bi akcenat trebao staviti na mjere zapošljavanja mladih ljudi i žena. Jačanjem mogućnosti zapošljavanja u BiH bi se smanjio i sadašnji negativni demografski trend, posebno emigracije mladog i radno aktivnog stanovništva, time bi se ujedno i uticalo i na populacione politike gdje je dokazano da socijalno blagostanje podstiče i pozitivne demografske trendove, a za početak ostanak mladih ljudi u državi. U svakom slučaju nastavi li BiH, a i ostale džrave regiona slijediti ovakvu „bezglavu“ politiku koja nema jasnu viziju ekonomskog rasta i demografske strategije, može se za vrlo kratko vrijeme očekivati izumiranje stanovništva i opšti kolaps na tržištu rada koji bi direktno uticao i na stabilnost socijalnog sistema u BiH.

## LITERATURA

1. Brkić S., Kušan V. (1998). *Profesionalne aspiracije mladih na selu*, Sociologija sela. Zagreb: Institut za društvena istraživanja Sveučilišta u Zagrebu, 26/1988, br. 101/102.
2. Chesnais, J. C.(1978). Age, Productivity et Salaires. *Population*, No 6.
3. Pašalić, S. i sar. (2006): *Demografski razvoj i populaciona politika Republike Srpske*. Bijeljina: Mladost.
4. Pašalić, S. (2012): *Demografski gubici u BiH 1991-2011*. Banja Luka: Vlada Republike Srpske, Ministarstvo pravde.
5. Pašalić, S.(2013): *Export report*. Hag: ICTY.
6. Pašalić, S. (2014): Demografska budućnost Republike Srpske – izumiranje stanovništva ili populaciona revitalizacija. *Zbornik Opstanak*. Ur. Dragan Batavelić. Aleksandrovac, str. 111-123.
7. Preliminarni rezultati popisa stanovništva u BiH 2013. Sarajevo: Agencija za statistiku BiH
8. Popis stanovništva, stanova i domaćinstava u BiH 2013. Sarajevo: Agencija za statistiku BiH
9. Statistički godišnjak, 1993-1998. Sarajevo: Federalni zavod za statistiku
10. Statistički godišnjak 2014. Sarajevo: Agencija za statistiku BiH
11. Stanje na tržištu rada u BiH (2015), Sarajevo: Agencija za statistiku BiH
12. Wertheimer-Baletić A.(1973). *Demografija (Stanovništvo i ekonomski razvitak)*. Zagreb: Informator
13. Wertheimer-Baletić A.(1974). Populaciona politika i politika radne snage, Zagreb: *Naše teme* br. 4.
14. Wertheimer-Baletić A (1978). *Ekonomska aktivnost stanovništva — Demografski aspekti*. Zagreb: Školska knjiga
15. Wertheimer-Baletić, A.(1999). *Stanovništvo i razvoj*. Zagreb: MATE

## IMPLEMENTACIJA MERA POLITIKE ZAPOSŁJAVANJA I TRŽIŠTE RADA U SRBIJI

### IMPLEMENTING MEASURES OF EMPLOYMENT POLICY AND THE LABOR MARKET IN SERBIA

Željko Vojinović\*, Sanja Živković, Blaženka Piuković Babičković\*\*, Dragan Vojinović\*\*\*,  
University of Novi Sad, Faculty of Economics Subotica  
Tax Administration Subotica, Ministry of Finance  
University of East Sarajevo, Faculty of Economics Pale

#### APSTRAKT

Zaposlenost predstavlja osnovni generator ekonomskog rasta i razvoja. U Republici Srbiji prisutan je trend pada nezaposlenosti koji prati istovremeni trend rasta visokoobrazovanih kadrova. Postojeća neusklađenost potreba tržišta rada i kapaciteta visokoobrazovnih institucija predmet je regulatornih okvira u vidu Nacionalne strategije zapošljavanja za period 2011 – 2020. godine i Strategije razvoja obrazovanja u Republici Srbiji do 2020. godine. U radu su identifikovani osnovni problemi i trendovi na tržištu rada i u visokoobrazovnim institucijama u Srbiji i analizirani podaci o realizaciji projekcija nacionalnih strategija u domenu obrazovanja i zaposlenosti. Takođe, predstavljeni su i rezultati aktivnih mera i sprovedenih aktivnosti Nacionalne službe za zapošljavanje i Ministarstva omladine i sporta u saradnji sa privrednim i drugim institucionalnim učesnicima. Cilj rada je ukazivanje na ključne probleme ambijenta zapošljavanja u Srbiji i ocena efikasnosti implementiranih mera, uz poseban osvrt na identifikovane disproporcije u postojećim obrazovnim profilima i potrebama tržišta rada i potencijalnu ulogu visokoobrazovnih institucija u redukovanju iste.

**Ključne reči:** nezaposlenost, politika zapošljavanja, strategija, saradnja

#### ABSTRACT

Employment is the main generator of economic growth and development. In Serbia, there is a downward trend in unemployment accompanied by the increasing trend of highly educated people. The existing mismatch between labor market needs and the capacity of higher education institutions is subject to the regulatory framework in the form of the National Employment Strategy for the period 2011 - 2020 and the Strategy for the Development of Education in the Republic of Serbia until 2020. The paper identified the main problems and trends in the labor market and in higher education institutions in Serbia and analyzed data on the realization of projections of national strategies in the field of education and employment. Also presented are the results of active measures and activities conducted by National Employment Service and the Ministry of Youth and Sports in cooperation with business and other institutional participants. The aim is to point out the key problems of employment environment in Serbia and efficiency evaluation of implemented measures, with special reference to disproportion identified in the existing educational profiles and labor market needs and the potential role of tertiary institutions in reducing the same.

**Key words:** unemployment, employment policy, strategy, cooperation

#### UVOD

Problem istraživanja je neusklađenost potreba tržišta rada i obrazovnih profila i nezaposlenost u Republici Srbiji. Cilj istraživanja je ocena efikasnosti sprovedenih mera i aktivnosti u funkciji redukovanja nezaposlenosti. Sprovedene aktivnosti definisane nacionalnim strategijama u oblasti obrazovanja i zaposlenosti i stanje i trendovi na tržištu rada u Srbiji predstavljaju predmet istraživanja.

#### STANJE I TRENDOW NA TRŽIŠTU RADA U REPUBLICI SRBIJI

Stanje na tržištu rada u Republici Srbiji beleži pozitivan trend – stopa nezaposlenosti u 2015. godini iznosi 18,2 %, dok je stopa zaposlenosti 52 %. U odnosu na 2013. godinu, stopa zaposlenosti se povećala za 4,5%,

---

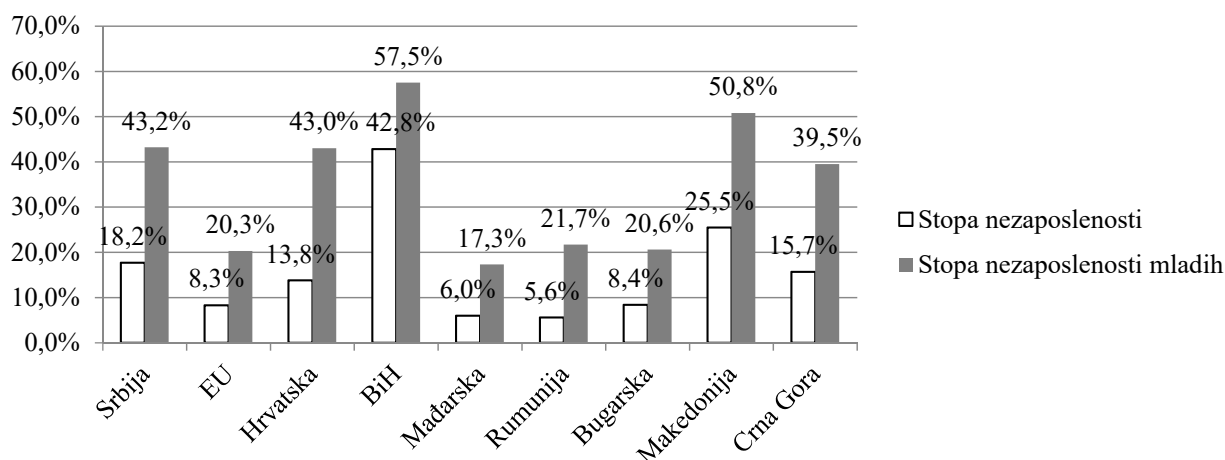
\* *zeljko.vojinovic@ef.uns.ac.rs*

\*\* *piukovic.b@gmail.com*

\*\*\* *draganvojnovi123@gmail.com*

a pad stope nezaposlenosti iznosi čak 7,8%. U odnosu na EU, stopa nezaposlenosti u Srbiji veća je za gotovo 10%, a u odnosu na zemlje u regionu veća nezaposlenost jedino je zabeležena je u Bosni i Hercegovini – 42,8% i Makedoniji – 25,5%.

**Grafikon 1: Nezaposlenost u Republici Srbiji, EU i zemljama regiona<sup>10</sup>**



Izvor: (Eurostat, 2016; Worldbank, 2016; Trading Economics, 2016; Republički zavod za statistiku [RZS], 2016a)

Stopa aktivnosti – učešća radne snage kao udela aktivnog stanovništva (zaposlenih i nezaposlenih lica) u ukupnom stanovništvu starom 15 i više godina u drugom kvartalu 2016. godine iznosi 54,1%, što je za 2,5% više u odnosu na isti kvartal prošle godine. Od ukupnog broja aktivnih lica – 3.257.000, 2.761.500 (85%) čine zaposlena lica, a 495.500 (15%) nezaposlena lica. Rast stope aktivnosti stanovništva prati rast udela zaposlenih lica i pad udela nezaposlenih lica. Uzevši u obzir brži rast stope zaposlenosti od stope aktivnosti, može se zaključiti da je do rasta zaposlenosti upravo došlo angažovanjem - zapošljavanjem registrovanih prethodno nezaposlenih lica.

Najveći broj zaposlenih kod pravnih lica je u sektorima Poljoprivrede, šumarstva i ribarstva (19,41%), a potom u Prerađivačkoj industriji (16,08%) i u sektoru Trgovini na veliko i malo, popravka motornih vozila (13,98%). Od ukupnog broja zaposlenih lica u sektoru poljoprivrede, 62% čine neformalno zaposlena lica, odnosno lica koja rade u neregistrovanim preduzećima, odnosno registrovanim preduzećima, ali bez ugovora o radu ili predstavljaju pomažuće članove domaćinstva.

U 2015. godini došlo je do pada nezaposlenosti lica bez obrazovanja ili nižeg obrazovanja i lica srednjeg obrazovanja, u odnosu na 2014. godinu. Takođe, u posmatranom periodu evidentirano je 5.700 više nezaposlenih lica višeg ili visokog obrazovanja. Posmatrajući starosnu strukturu nezaposlenih, najveća stopa nezaposlenosti zabeležena je kod lica uzrasta od 25 do 34 godine – 32,92%. U odnosu na celu teritoriju Republike Srbije, najveći broj registrovanih nezaposlenih lica je na područjima Šumadije i Zapadne Srbije – 27,58% nezaposlenih lica i regiona Vojvodine – 25,84%.

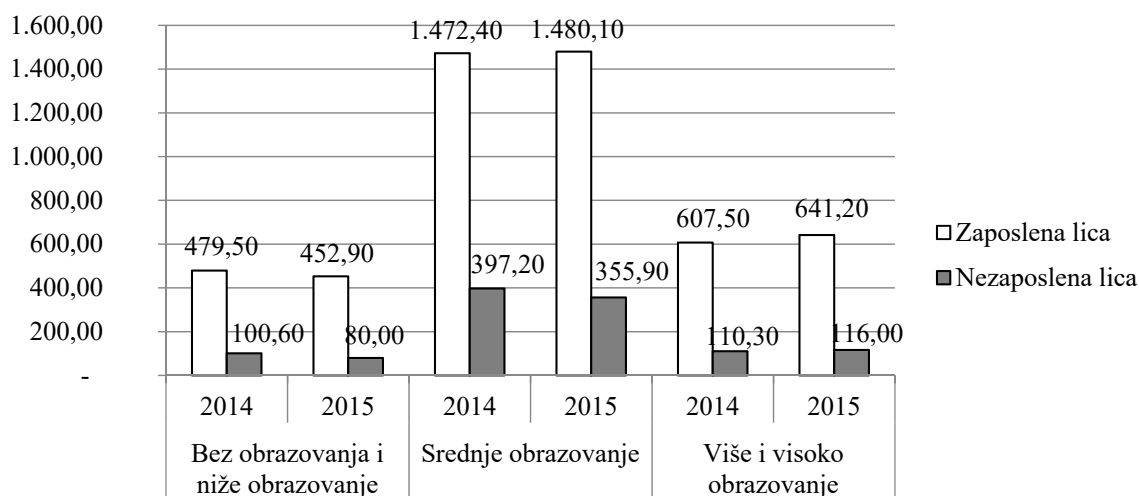
Naročito značajna kategorija u kontekstu dugoročnog uticaja zaposlenosti na privredna i ekonomska kretanja jeste zaposlenost mladih, odnosno lica uzrasta od 15 – 24 godine (Grafikon 3). Ostvaren je pozitivan trend u zapošljavanju mladih – stopa zaposlenosti povećana je za 4,5% u II kvartalu 2016. godine u odnosu na 2010. godinu. Još značajniji pomak je primetan u redukovanju nezaposlenosti mladih, s obzirom da je stopa nezaposlenosti opala za gotovo 10% u posmatranom periodu. Međutim, regionalna zastupljenost nezaposlenosti mladih prati kretanje ukupne nezaposlenosti, te je najveći broj nezaposlenih registrovan na teritoriji regiona Šumadije i Zapadne Srbije i Vojvodine. Udeo mladih lica, koji niti rade, niti se školuju, niti su na obuci, izražen NEET stopom, u ukupnoj populaciji mladih – smanjuje se i u drugom kvartalu 2016. godine iznosi 17,2%, a ista je u 2015. godini iznosila 19,94% i u 2014. godini 20,44%. Takođe značajan podatak koji se odnosi na obrazovanje mladih i upućuje na njihove šanse za zapošljavanje je procenat mladih koji rano napuste školovanje – u 2014. godini 6% mladih je napustilo obrazovni sistem, a u 2015. godini

<sup>10</sup> Napomena: Stope nezaposlenosti mladih u Mađarskoj, Makedoniji i Crnoj Gori odnose se na 2014. godinu.



5,47%. U odnosu na zemlje EU nezaposlenost mladih u Srbiji veća je za gotovo 23%, a u odnosu na zemlje u regionu veća nezaposlenost mladih zabeležena je u Bosni i Hercegovini 57,5% i Makedoniji 50,8%.

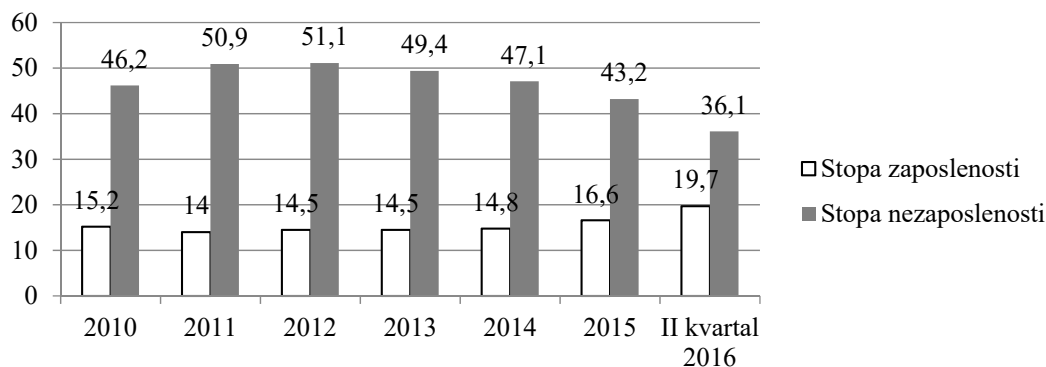
**Grafikon 2: Zaposlenost i nezaposlenost u Srbiji prema stepenu obrazovanja (u hiljadama)**



Izvor: (RZS, 2016a)

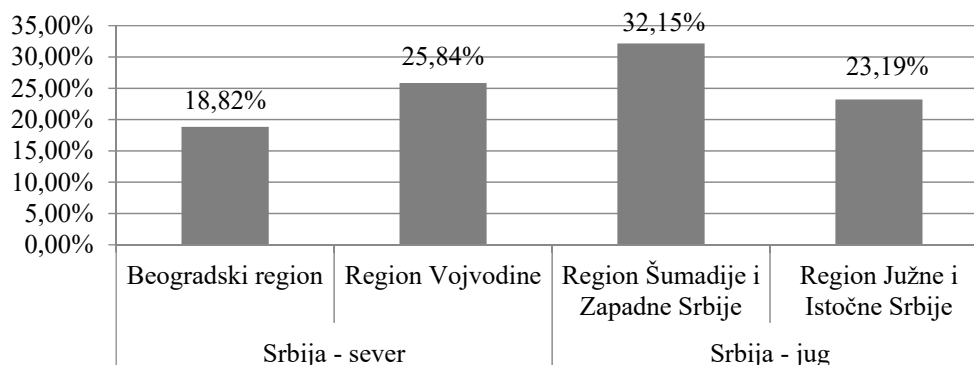
Visoka neaktivnost mladih, uzrasta od 15 – 24 godine ukazuje na sistemsku nemogućnost njihovog uključivanja u statistiku zaposlenih – u 2015. godini 70% mladih u Srbiji se klasifikovalo kao neaktivno. Neaktivna mlada lica ne obavljaju nijedan plaćeni posao, nisu ga aktivno tražila ili nisu u mogućnosti da se zaposle. Koliko mladih ljudi u Srbiji jeste radno angažovano u tokovima sive ekonomije, može se samo pretpostaviti, uzevši u obzir da je procena udela sive ekonomije u bruto domaćem proizvodu 2010. godine iznosila 30,1%(Fond za razvoj ekonomske nauke, 2013: 5).

**Grafikon 3: Kretanje zaposlenosti i nezaposlenosti mladih (15 – 24) u Srbiji (u %)**



Izvor: (RZS, 2016b; RZS, 2016c)

**Grafikon 4: Nezaposlenost mladih (15-24) po regionima u Srbiji u 2015. godini**



Izvor: (RZS, 2016a)

Širok dijapazon sistemskih faktora doprinosi ugroženom položaju mladih na tržištu rada u Srbiji. Među najznačajnijim uzrocima i problemima nezaposlenosti mladih mogu se izdvojiti (Ristić i dr., 2013: 84):

- nedovoljno slobodnih radnih mesta usled nepovoljne privredne strukture,
- visok procenat mladih koji su u neformalnoj ('sivoj') ekonomiji,
- otežan pristup bolje plaćenim poslovima (najplaćenija zanimanja i broj diplomiranih studenata u toj oblasti),
- neusklađenost obrazovnog sistema sa zahtevima tržišta rada,
- visok procenat mladih bez kvalifikacija,
- napuštanje obrazovanja, nedostatak potrebnih znanja, kompetencija i radnog iskustva,
- visok procenat mladih koji su u stanju socijalne potrebe.

Visokoj nezaposlenosti mladih doprinosi i veliki disparitet između broja upisanih i broja diplomiranih studenata. U periodu od 2007. do 2014. godine broj upisanih studenata u cilju sticanja visokog ili višeg stepena obrazovanja povećao se za 31%. U istom periodu broj diplomiranih studenata povećan je za 62%, s tim da je udeo diplomiranih u ukupno upisanim studentima i dalje značajno mali – u 2014. godini diplomirani studenti čine 9,69% broja ukupno upisanih studenata (Tabela 1).

**Tabela 1: Odnos broja upisanih i diplomiranih studenata**

| Godina | Broj upisanih studenata | Broj diplomiranih studenata |
|--------|-------------------------|-----------------------------|
| 2007   | 145.493                 | 11.380                      |
| 2008   | 161.038                 | 16.991                      |
| 2009   | 174.777                 | 15.306                      |
| 2010   | 184.237                 | 15.243                      |
| 2011   | 184.106                 | 15.502                      |
| 2012   | 193.255                 | 16.504                      |
| 2013   | 195.686                 | 18.223                      |
| 2014   | 190.416                 | 18.452                      |

Izvor: (RZS, 2016d; RZS, 2016e)

**Tabela 2: Usklađenost obrazovnih profila sa potrebama tržišta rada**

| Tražena zanimanja prema stepenu stručne spreme                                             | 2014. | Broj diplomiranih studenata u 2014. godini | Razlika | 2016. |
|--------------------------------------------------------------------------------------------|-------|--------------------------------------------|---------|-------|
| Diplomirani ekonomista (diplomirani ekonomista za opštu ekonomiju, bankarstvo i finansije) | 568   | 887                                        | -319    | 1032  |
| Diplomirani pravnik/master pravnik                                                         | 461   | 1085                                       | -624    | 399   |
| Diplomirani mašinski inženjer / master inženjer mašinstva                                  | 284   | 395                                        | -111    | 278   |
| Doktor medicine                                                                            | 201   | 1054                                       | -853    | 252   |
| Diplomirani inženjer građevinarstva/master inženjer građevinarstva                         | 193   | 895                                        | -702    | 71    |

Izvor: (RZS, 2016e; RZS, 2016f)

Najdominantniji uzrok nezaposlenosti mladih jeste dugoročna i opšteprisutna neusklađenost kapaciteta visokoobrazovnih institucija i obrazovnih profila sa potrebama tržišta rada. U Tabeli 2 prikazan je odnos najtraženijih zanimanja prema stepenu stručne spreme u 2014. godini prema broju prijavljenih potreba poslodavaca za istima i ukupan broj diplomiranih studenata odgovarajućih obrazovnih profila u 2014. godini. Takođe, prikazan je broj prijavljenih potreba poslodavaca za ista zanimanja i u 2016. godini. Primetna je značajna razlika koja sigurno determiniše nezaposlenost mladih, s obzirom da su potrebe za zanimanjima, koja su svakako najtraženija i dalje značajno manja u odnosu na godišnji broj novogenerisanih zanimanja istog profila. U 2014. godini najtraženije lice je predstavljalo diplomiranog ekonomistu – prijavljena je potreba od strane poslodavaca za 568 lica, a u istoj godini broj diplomiranih ekonomista je za 56% veći. U 2016. godini broj 'novih' diplomiranih ekonomista iznosi 1032, što ukazuje na drastičnu neusaglašenost sa potrebama tržišta rada. Međutim, posmatrajući ostala tražena zanimanja, razlika je izraženija – u slučaju potreba za diplomiranog pravnika, 135% lica više je steklo stručnu spremu, a u 2014. godini na tržištu rada je

bilo 853 doktora medicina više u odnosu na registrovane potrebe. U 2016. godini najtraženija zanimanja prema stepenu stručne spreme rangirana su u skladu sa 2014. godinom, što upućuje na doslednost potreba tržišta rada (uz izuzeće diplomiranog ekonomiste), ali i na dosledan i verovatan dugoročni karakter identifikovanog jaza.

## **ANALIZA REALIZACIJE NACIONALNIH STRATEGIJA U FUNKCIJI POVEĆANJA ZAPOSLENOSTI**

Aktivne mere u cilju stimulisanja zaposlenosti u Republici Srbiji uključuju aktivnosti Nacionalne službe za zapošljavanje, Ministarstva omladine i sporta i druge povezane institucionalne učesnike, uključujući i visokoobrazovne institucije i privredne subjekte. Set strateških dokumenata kojima se reguliše koordinacija zaposlenosti i obrazovanja, sa posebnim fokusom na mlade, čine:

- Nacionalna strategija zapošljavanja za period od 2011. do 2020. godine,
- Nacionalna strategija razvoja obrazovanja u Srbiji do 2020. godine,
- Nacionalna strategija za mlade za period od 2015. do 2025. godine i
- Nacionalna strategija karijernog vođenja i savetovanja.

Strateški pristup nezaposlenosti komplementaran je strateškom okviru za rast i zapošljavanje u EU – Strategija „Evropa 2020”, kojom su definisani i kvantitativni ciljevi u domenu zaposlenosti. Primarni cilj zemalja EU je povećanje stope zaposlenosti stanovništva od 20 do 64 godine na najmanje 75%, a u skladu sa pomenutom strategijom utvrđeni su i očekivani ciljevi na nivou Srbije za 2020. godinu sa težnjom da se ostvari konvergencija u pogledu smanjenja značajne razlike u stopama zaposlenosti. S obzirom da je prošlo 5 godina od usvajanja i početka primene, mogu se analizirati rezultati sprovođenja Strategije i identifikovati domeni u kojima je potrebno intenzivirati napore u cilju njene sveobuhvatne realizacije. Najveći pomak ostvaren je u ostvarenju sledećih ciljeva:

- povećanje stope aktivnosti sa 58,8% u 2010. godini na 63,6% u 2015. godini (target za 2020. godinu je 68,8%),
- promena sektorske strukture zaposlenosti – industrijska zaposlenost povećana je sa nivoa od 26,3% u 2010. godini na 30,63% u 2015. godini,
- povećanje stope aktivnosti mladih sa 28,2% u 2010. godini na 29,2% u 2015. godini (target za 2020. godinu je 30,7%).

Pozitivan trend u realizaciji strategijom definisanih ciljeva upućuje na veći obuhvat celokupnog stanovništva, uključujući i mlade, u ukupnoj evidenciji zaposlenih i nezaposlenih, a takođe i na ostvarene promene u pogledu većeg broja registrovanih zaposlenih u sektoru industrije. S druge strane, najmanji napredak je ostvaren u pogledu izdvajanja finansijskih sredstava za aktivne politike zapošljavanja – u 2010. godini ukupna izdvajanja su predstavljala 0,1% BDP-a, a u 2015. godini ista iznose 0,2% BDP-a. Uzevši u obzir da target projektovan za 2013. godinu koji predstavlja 0,4% BDP-a nije ostvaren, mogućnosti su neizvesne u pogledu realizacije cilja projektovanog za 2020. godinu - 0,5% BDP-a. Takođe, značajna su odstupanja u ostvarenim stopama zaposlenosti i nezaposlenosti u odnosu na očekivane rezultate – stopa zaposlenosti povećana je za 5% u odnosu na 2010. godinu, a projektovani cilj do 2020. godine je 61,4%, stopa nezaposlenosti smanjena je samo za 1,8% u odnosu na 2010. godinu, a očekivano je smanjenje na nivo od 10,8%. Zaposlenost mladih odstupa za 6,7% od definisanog cilja, a nezaposlenost mladih je potrebno redukovati za 19,2% kako bi se realizacija Strategije ocenila uspešnom.

Nacionalna strategija zapošljavanja operativno se sprovodi kroz Nacionalni akcioni plan zapošljavanja, koji se usvaja na godišnjem nivou. Nacionalnim akcionim planom zapošljavanja utvrđeni su prioriteti politike zapošljavanja (Službeni glasnik RS, broj 101/2014, 2014: 7):

1. Poboljšanje uslova na tržištu rada i unapređenje institucija tržišta rada,
2. Podsticanje zapošljavanja i uključivanje teže zapošljivih lica na tržište rada i podršku regionalnoj i lokalnoj politici zapošljavanja,
3. Unapređenje kvaliteta radne snage i ulaganje u ljudski kapital.

Evaluacija ostvarenih mera u 2012. i 2014. godini, čiji je osnovni nosilac Nacionalna služba za zapošljavanje, predstavljena je Tabelom 3. Može se zaključiti da se najveći efekat, meren zaposlenošću lica uključenih u mere, ostvaruje primenom subvencija – u oba posmatrana perioda ostvarena je zaposlenost

uključenih lica od 100%. Međutim, ograničena budžetska sredstva i skroman trend u njihovom većem izdvajanju, koja se pre svega odražavaju namanji broj uključenih lica ovom merom u 2014. u odnosu na 2012. godinu, mogu se smatrati osnovnim uzrokom smanjene efikasnosti u realizaciji godišnjih planova.

U domenu zapošljavanja mladih, izdvajaju se aktivnosti Fonda za zapošljavanje mladih, pri Nacionalnoj službi za zapošljavanje, kojima se pomaže marginalizovanim grupama mladih da nađu zaposlenje, steknu nova znanja i veštine ili da započnu sopstveni biznis. Aktivnostima je pokriveno 52 opštine u 5 regiona – Južnobački, Beogradski, Pčinjski, Nišavski i Pomoravski, u okviru kojih je oko 1.400 mladih ljudi obučavano za različita zanimanja, više od 650 mladih zaposleno uz subvenciju projekta, a 167 mladih ljudi je otpočelo sopstveni biznis (Nacionalna služba za zapošljavanje, 2016: para. 4 ).

Nacionalnom strategijom razvoja obrazovanja do 2020. godine identifikovane su slabosti obrazovnog sistema Republike Srbije, sa fokusom na konstatovane neusklađenosti kapaciteta i obrazovnih potreba sa potrebama tržišta rada. Strateški cilj predstavlja veće izdvajanje za visoko obrazovanje iz budžetskih sredstava, uz projektovano učešće u BDP-u od 1,25% do 2020. godine. Projektovana dinamika je ostvarena u 2014. godini - izdvajanja za visoko obrazovanje uz studentski standard predstavljala su 1,14% BDP-a i prebacila planiranih 0,9%, ali se u 2015. godini učešće smanjilo na 0,98% BDP-a. Planirani izdaci za visoko obrazovanje i studentski standard u 2016. godini su veći za 7,8 milijardi dinara više u odnosu na prethodnu godinu. Do 2014. godine usvojeno je više od 20 normativnih akata koji regulišu obrazovanje u cilju izgradnje razvijenog sistema komplementarnog potrebama tržišta rada, kao platforma u cilju povećanja zaposlenosti stanovništva, naročito mladih. Strategijom je predviđeno usvajanje Nacionalnog okvira kvalifikacija do 2012. i njegovo usaglašavanje sa Evropskim okvirom kvalifikacija. Proces uspostavljanja jedinstvenog okvira i dalje nije okončan, a istim bi bilo moguće obuhvatiti sve vrste i nivoe kvalifikacija, stečene kroz formalno, neformalno ili informalno učenje, i ostvariti integraciju obrazovnog sistema kojima će se omogućiti kompetentan odgovor obrazovanih ljudi na zahteve tržišta rada, i konačno, doprineti većoj zaposlenosti.

**Tabela 3: Efekti mera aktivne politike zapošljavanja u 2012. i 2014. godini**

| <b>MERE AKTIVNE POLITIKE ZAPOŠLJAVANJA</b>            | 2012.                                     |                        |               | 2014.                                     |                        |               |
|-------------------------------------------------------|-------------------------------------------|------------------------|---------------|-------------------------------------------|------------------------|---------------|
|                                                       | <b>Ukupan broj lica uključenih u mere</b> | <b>Broj zaposlenih</b> | <b>Efekat</b> | <b>Ukupan broj lica uključenih u mere</b> | <b>Broj zaposlenih</b> | <b>Efekat</b> |
| <b>AKTIVNO TRAŽENJE POSLA</b>                         | <b>105.800</b>                            | <b>35.631</b>          | <b>33,68%</b> | <b>107.800</b>                            | <b>22.735</b>          | <b>21%</b>    |
| Obuka za aktivno traženje posla                       | 36.200                                    | 13.441                 | 37,13%        | 37.200                                    | 7.440                  | 20%           |
| Trening samoeфикаsnosti                               | 3.100                                     | 700                    | 22,58%        | 3.100                                     | 310                    | 10%           |
| Klub za traženje posla                                | 3.700                                     | 1.435                  | 38,78%        | 3.700                                     | 925                    | 25%           |
| Radionica za prevladavanje stresa usled gubitka posla | -                                         | -                      | -             | 1.000                                     | 50                     | 5%            |
| Sajmovi zapošljavanja                                 | 52.500                                    | 20.055                 | 38,20%        | 52.500                                    | 10.500                 | 20%           |
| Obuka za razvoj preduzetništva                        |                                           | 3.130                  | 30,38%        | 10.300                                    | 3.510                  | 34%           |
| <b>DODATNO OBRAZOVANJE I OBUKA</b>                    | <b>9.330</b>                              | <b>3.913</b>           | <b>41,94%</b> | <b>9.620</b>                              | <b>4.373</b>           | <b>45%</b>    |
| Program stručne prakse                                | 5.040                                     | 2.210                  | 43,85%        | 5.040                                     | 2.210                  | 44%           |
| Sticanje praktičnih znanja                            | 100                                       | 100                    | 100%          | 300                                       | 300                    | 100%          |
| Obuke za tržište rada                                 | 1840                                      | 622                    | 33,81%        | 1730                                      | 519                    | 30%           |
| Obuke na zahtev poslodavca                            | 820                                       | 656                    | 80%           | 1020                                      | 1020                   | 100%          |
| Funkcionalno osnovno obrazovanje odraslih             | 1.500                                     | 315                    | 21%           | 1.500                                     | 315                    | 21%           |

|                                      |                |               |               |                |               |             |
|--------------------------------------|----------------|---------------|---------------|----------------|---------------|-------------|
| <b>Priznavanje prethodnog učenja</b> | <b>30</b>      | <b>10</b>     | <b>30%</b>    | <b>30</b>      | <b>9</b>      | <b>30%</b>  |
| SUBVENCIJE ZA ZAPOSŁJAVANJE          | <b>7.810</b>   | <b>7.810</b>  | <b>100%</b>   | <b>6.910</b>   | <b>6.910</b>  | <b>100%</b> |
| JAVNI RADOVI                         | <b>6.600</b>   | <b>6.600</b>  | <b>100%</b>   | <b>6.900</b>   | <b>6900</b>   | <b>100%</b> |
| UKUPNO                               | <b>129.540</b> | <b>53.954</b> | <b>41,65%</b> | <b>131.230</b> | <b>40.918</b> | <b>31%</b>  |

Izvor: (Službeni glasnik RS, broj 101/14, 2014; Službeni glasnik RS, broj 82/2015, 2015)

Kao jedna od akcija i mera usaglašavanja studijskih programa sa potrebama tržišta navodi se i osnivanje institucije koja će profesionalno i kvalifikovano utvrditi zahteve tržišta i proceniti potrebe na tržištu rada – osim Nacionalne službe za zapošljavanje i Republičkog zavoda za statistiku, uz neformalni doprinos Centara za razvoj karijere i savetovanje, zvanična institucija koja će se baviti pomenutom problematikom nije osnovana, niti je ostvaren pomak u domenu obrazovanja za institucionalnim identifikovanjem i prilagođavanjem obrazovnih profila.

U skladu sa nacionalnim strateškim okvirima, aktivnosti sa posebnim fokusom na zapošljavanje mladih sprovodi i Ministarstvo omladine i sporta. Nacionalnom strategijom za mlade za period od 2015 – 2025. godine, aktivnosti Ministarstva primarno su usmerene ka unapređenju zapošljivosti i zaposlenosti mladih žena i muškaraca i kvaliteta i mogućnosti za sticanje kvalifikacija i razvoj kompetencija i inovativnost mladih. Do 2015. godine Ministarstvo je organizovalo obuku za 350 omladinskih udruženja i neformalnih grupa mladih, podržalo razvoj 157 kancelarija za mlade i Centra za karijerno vođenje i savetovanje mladih talenata. Takođe, od 2008. godine Fond za mlade talente Republike Srbije godišnje stipendira više od 2.000 mladih.

Naročito je značajan doprinos Centara za razvoj karijere koji obezbeđuju saradnju univerziteta i fakulteta sa poslodavcima iz privatnog i javnog sektora u cilju stručnog obučavanja, sprovođenja programa radnih praksi i pružanju različitih usluga karijernog informisanja, savetovanja i edukacije. U kojoj meri usluge Centara utiču na zapošljivost mladih govori podatak da se zaposlenost mladih u periodu od 12 meseci korišćenja usluga karijernog vođenja i savetovanja povećala za 17,7% (Beogradska otvorena škola, 2015: 27). U 2016. godini predstavljen je četvorogodišnji program saradnje Ministarstva omladine i sporta i Organizacije Ujedinjenih nacija za industrijski razvoj, a očekivani efekti su (Ministarstvo omladine i sporta, 2016: paragraf 2):

- obuka 3.500 mladih preduzetnika,
- podrška 1.000 biznisa mladih,
- finansiranje 600 najboljih preduzetničkih ideja i
- stvaranje 3000 – 6000 novih radnih mesta.

U okviru programa, sa 61,5 miliona dinara finansiraće se projekti u oblastima:

1. Sprovođenje programa omladinskog preduzetništva – 7 projekata,
2. Sprovođenje programa koji povećavaju zapošljivost mladih – 14 projekata,
3. Sprovođenje programa za zapošljavanje mladih koji se suočavaju sa dodatnim barijerama prilikom ulaska na tržište rada – 3 projekta i
4. Razvijanje usluga i mehanizama koji pospešuju zapošljivost i zaposlenost mladih kroz međusektorsku saradnju – 4 projekta.

Direktna saradnja univerziteta i fakulteta sa potencijalnim poslodavcima neformalno postoji i ista se pretežno zasniva na obezbeđivanju stručnih praksi, kojima se studenti dokvalifikuju i dalje usavršavaju. Zvanična statistika o broju studenata koji su posredstvom institucija visokog obrazovanja imali priliku da steknu praktična znanja na tržištu rada ne postoji, što svakako doprinosi nedostatku sveobuhvatne analize integrisanosti obrazovnog sistema u tržište rada.

## ZAKLJUČAK

Dosadašnja realizacija seta nacionalnih strategija u cilju redukovanja nezaposlenosti, s naročitim fokusom na zapošljavanje mladih, na polovini planiranog perioda sprovođenja, uslovno se može oceniti delimično uspešnom. Ostvareni su pozitivni trendovi u domenu zaposlenosti koji nedovoljno prate postavljene targete na nacionalnom nivou, a posebno na nivou zemalja članica EU. Ključna institucionalna rešenja koja će

omogućiti direktno usaglašavanje obrazovnih profila sa potrebama tržišta rada nisu uspostavljena, a ukupna budžetska izdvajanja za aktivne mere zapošljavanja i visoko obrazovanje čine svega 1,2% bruto domaćeg proizvoda. Subvencionisanje zapošljavanja je najefektivnija sprovedena mera, ali ujedno i nedovoljno finansirana. Naročita usmerenost je ka aktivnom zapošljavanju i radnom osposobljavanju mladih, strateškom cilju od dugoročnog značaja za privredni rast i razvoj Srbije, a rezultati sprovedenih aktivnosti ogledaju se u sve većoj aktivnosti mladih na tržištu rada, ali i dalje nedovoljnoj zaposlenosti mladih. Zastupljenost sive ekonomije i zaposlenih, a neprijavljenih radnika ugrožava potencijalne efekte svih aktivnosti predviđenih nacionalnim strategijama i zvaničnu statistiku koja predstavlja platformu za njihovo sprovođenje. Uspešno ostvarivanje ciljeva definisanih nacionalnim strategijama ugrožavaju spore regulatorne izmene, nedostatak ključnih institucionalnih i regulatornih tela za usaglašavanje kapaciteta i uspostavljanja kvalitetne relacije u funkcionisanju obrazovanja i privrede, izuzetno skromna i nedovoljna budžetska izdvajanja i nedostatak formalizovanja saradnje visokoobrazovnih institucija sa poslodavcima.

## LITERATURA

1. Beogradska otvorena škola (2015), Efekti karijernog vođenja i savetovanja u pogledu zapošljivosti mladih – prikaz rezultata istraživanja, Beograd, Preuzeto 19.09.2016, [http://www.bos.rs/cgcc/uploaded/EL\\_Efekti%20karijernog%20vo%C4%91enja%20i%20savetovanja\\_1.pdf](http://www.bos.rs/cgcc/uploaded/EL_Efekti%20karijernog%20vo%C4%91enja%20i%20savetovanja_1.pdf).
2. Eurostat (2016), [http://ec.europa.eu/eurostat/statistics-explained/index.php/File:Table\\_3\\_unemployment\\_rates\\_by\\_age\\_and\\_gender\\_new.PNG](http://ec.europa.eu/eurostat/statistics-explained/index.php/File:Table_3_unemployment_rates_by_age_and_gender_new.PNG), [http://ec.europa.eu/eurostat/statistics-explained/index.php/File:Table\\_1\\_Youth\\_unemployment\\_2015Q4\\_\(%25\).png](http://ec.europa.eu/eurostat/statistics-explained/index.php/File:Table_1_Youth_unemployment_2015Q4_(%25).png), Preuzeto: 19.09.2016.
3. Fond za razvoj ekonomske nauke (2013), Siva ekonomija u Srbiji: Novi nalazi i preporuke za reforme, Beograd, Preuzeto: 17.09.2016 sa <http://policycafe.rs/documents/loop/siva-ekonomija-u-srbiji-studija.pdf>.
4. Ministarstvo omladine i sporta (2016), <http://www.mos.gov.rs/vesti/omladina/predstavljen-cetvorogodisnji-program-unido-a-a-zapostljavanje-mladih-i-zena-u-srbiji/?lang=lat>, Preuzeto: 16.09.2016.
5. Nacionalna služba za zapošljavanje (2016), [http://www.nsz.gov.rs/live/trazite-posao/dok-trazite-posao/programi/fond\\_za\\_zapo\\_ljavanje\\_mladih.cid274](http://www.nsz.gov.rs/live/trazite-posao/dok-trazite-posao/programi/fond_za_zapo_ljavanje_mladih.cid274), Preuzeto: 17.09.2016.
6. Republički zavod za statistiku (2016a), Revidirani bilteni za 2014. i 2015. godinu, <http://webzrzs.stat.gov.rs/WebSite/Public/PageView.aspx?pKey=24>, Preuzeto: 19.09.2016.
7. Republički zavod za statistiku (2016b), Stope aktivnosti, zaposlenosti, neaktivnosti i nezaposlenosti od 2008 – 2014. godine; <http://webzrzs.stat.gov.rs/WebSite/Public/ReportResultView.aspx?rptKey=indId%3d11040101IND02%262%3d%23All%23%26102%3dRS%2cRS1%2cRS11%2cRS12%2cRS2%2cRS21%2cRS22%2cRS23%2623%3d0%2c1%2c2%26sAreaId%3d11040101%26dType%3dName%26lType%3dSerbianCyrillic>, Preuzeto: 19.09.2016.
8. Republički zavod za statistiku (2016c), Anketa o radnoj snazi, II kvartal 2016. godine, <http://webzrzs.stat.gov.rs/WebSite/Public/PageView.aspx?pKey=27> Preuzeto 19.09.2016.
9. Republički zavod za statistiku (2016d), Broj upisanih studenata, po polu – studije I stepena, <http://webzrzs.stat.gov.rs/WebSite/Public/ReportResultView.aspx?rptKey=indId%3d11040101IND01%262%3d%23All%23%26102%3dRS%2cRS1%2cRS11%2cRS12%2cRS2%2cRS21%2cRS22%2cRS23%2623%3d0%2c1%2c2%26sAreaId%3d11040101%26dType%3dName%26lType%3dSerbianCyrillic>, Preuzeto: 19.09.2016.
10. Republički zavod za statistiku (2016e), Broj diplomiranih studenata, po polu – studije I stepena, <http://webzrzs.stat.gov.rs/WebSite/Public/ReportResultView.aspx?rptKey=indId%3d11040101IND02%262%3d%23All%23%26102%3dRS%2cRS1%2cRS11%2cRS12%2cRS2%2cRS21%2cRS22%2cRS23%2623%3d0%2c1%2c2%26sAreaId%3d11040101%26dType%3dName%26lType%3dSerbianCyrillic>, Preuzeto: 19.09.2016.
11. Republički zavod za statistiku (2016f), Studenti fakulteta i visokih škola koji su stekli stručna i akademska zvanja u 2014. godini, Statistika društvenih delatnosti, Saopštenje br. 105, [http://webzrzs.stat.gov.rs/WebSite/repository/documents/00/02/10/50/AS20\\_105\\_2014-srb.pdf](http://webzrzs.stat.gov.rs/WebSite/repository/documents/00/02/10/50/AS20_105_2014-srb.pdf), Preuzeto: 18.09.2016.
12. Ristić Z., Rajić D., Pavlović Lj. (2013), Bolji uslovi za zapošljavanje mladih, Unija poslodavaca Srbije, Beograd, [http://www.poslodavci.rs/wp-content/uploads/2015/11/brosura\\_bolji\\_uslovi\\_za\\_zapostljavanje\\_mladih.pdf](http://www.poslodavci.rs/wp-content/uploads/2015/11/brosura_bolji_uslovi_za_zapostljavanje_mladih.pdf), Preuzeto: 16.09.2016.
13. Službeni glasnik RS, broj 107/2012 (2012), Strategija razvoja obrazovanja u Srbiji do 2020. godine.
14. Službeni glasnik RS, broj 37/2011 (2011), Nacionalna strategija zapošljavanja za period od 2011. do 2020. Godine.
15. Službeni glasnik RS, broj 101/2014 (2014), Nacionalni akcioni plan zapošljavanja za 2015. godinu.
16. Službeni glasnik RS, broj 16/2010 (2010), Strategija karijernog vođenja i savetovanja u Republici Srbiji.
17. Službeni glasnik RS, broj 22/2015 (2015), Nacionalna strategija za mlade za period od 2015. do 2025. godine.
18. Službeni glasnik RS, broj 82/2015 (2015), Nacionalni akcioni plan zapošljavanja za 2016. godinu.
19. Trading Economics (2016), <http://www.tradingeconomics.com/montenegro/unemployment-rate>, <http://www.tradingeconomics.com/bosnia-and-herzegovina/unemployment-rate>, Preuzeto 19.09.2016.
20. Worldbank (2016), <http://data.worldbank.org/indicator/SL.UEM.1524.ZS>, Preuzeto: 19.09.2016.

## **ULOGA INSTITUCIJA U OBLASTI TRGOVINE I INOSTRANOG KAPITALA**

### **THE ROLE OF INSTITUTIONS IN THE AREA OF TRADE AND FOREIGN CAPITAL**

**Vesna Petrović\***

Fakultet poslovne ekonomije u Bijeljini, Univerzitet u Istočnom Sarajevu

#### **APSTRAKT**

Istraživanja pokazuju da nakon postizanja određenog stepena makroekonomske stabilnosti institucije postaju jedna od najvažnijih determinanti ekonomskog rasta u zemljama u razvoju, a empirijski dokazi potvrđuju hipotezu da razlike u per capita prihodima između zemalja imaju u osnovi razlike u institucionalnoj infrastrukturi. Dobra institucionalna infrastruktura podstiče pojedince i firme da investiraju u oblast proizvodnje, koja je povezana sa trgovinom sa inostranstvom, kao i u obrazovanje i tehnologiju, koji su glavni faktori ekonomskog rasta. Nadalje, adekvatan kvalitet investicija vodi ka povećanju obima investicija i, stoga i efikasnosti investicija. Mjerenje veze između efikasnosti institucija, trgovine i stranih direktnih investicija moguće je uz korištenje različitih metoda i povezanih indikatora koji procjenjuju korupciju, vladavinu zakona, regulatorno opterećenje, kvalitet javne administracije i političku stabilnost. Stoga, u ovom radu se nastoji prezentovati i analizirati trenutna postavka institucija u oblasti trgovine i investicija u BiH, kao i njihova (ne)efikasnost u cilju postizanja ekonomskog rasta i razvoja. Rad započinje sa predstavljanjem teorijskih postavki vezanih za ulogu institucija u oblasti trgovine i investicija, pa slijedi poglavlje koje naglašava složenu institucionalnu strukturu u BiH. Nakon toga, posebno se obrađuje uloga institucija u oblasti trgovine i investicija u BiH. U zaključku se ističe da bi institucionalni okvir trebao da postavi osnovu za efikasno iskorištavanje resursa, povećanje kapaciteta, postizanje konkurentnosti domaće proizvodnje i konačno povećanje izvoza. Postizanje ovih ciljeva omogućilo bi ubrzanu integraciju BiH u regionalne i globalne ekonomske tokove, što bi zauzvrat stvorilo preduslove za ubrzani ekonomski razvoj.

**Ključne riječi:** institucije, trgovina, inostrani kapital, razvoj

#### **ABSTRACT**

The researches show that after reaching a certain degree of macroeconomic stability institutions are becoming one of the most important determinants of economic growth in developing countries, and empirical evidence supports the hypothesis that differences in per capita income between the countries are based on the differences in the institutional infrastructure. Good institutional infrastructure encourages individuals and businesses to invest in production that is associated with trade with foreign countries, as well as in education and technology, which are the main factors of economic growth. Furthermore, adequate quality of investments leads to increase in the volume of investments and, therefore, investment efficiency. In order to assess the connection among the efficiency of institutions, trade and foreign direct investment it is possible to use different methods and related indicators that assess corruption, the rule of law, regulatory burden, quality of public administration and political stability. Therefore, this paper aims to present and analyse the current institutional setting in the field of trade and investments in BiH, as well as their (in)efficiency in order to achieve economic growth and development. The paper starts with presenting the theoretical basis for the role of institutions in the areas of trade and investments, which is followed by a chapter that stresses the complex institutional structure in BiH. Afterwards, the paper deals with the role of institutions in the field of trade and investments in BiH. The conclusion points out that the institutional framework should set the basis for the efficient use of resources, increase of capacities, improvement of competitiveness of domestic production and eventually increase in exports. Achieving of these development goals would allow rapid integration of BiH in the regional and global economy, which would in turn create preconditions for accelerated economic development.

**Key words:** institutions, trade, foreign capital, development

## **ULOGA INSTITUCIJA I DOBRE UPRAVE NA EKONOMSKI RAST I RAZVOJ**

Istraživanja pokazuju da nakon postizanja određenog stepena makroekonomske stabilnosti institucije postaju jedna od najvažnijih determinanti rasta u zemljama u razvoju (Grogan & Moers, 2001:1), a empirijski dokazi potvrđuju hipotezu da razlike u per capita prihodima između zemalja imaju u osnovi

razlike u institucionalnoj infrastrukturi (Hall & Jones, 1999, Kaufmann, 1999, Keefer & Knack, 1997 svi navedeni u Jovančević&Šević, ed. 2006:67). Dobra institucionalna infrastruktura podstiče pojedince i firme da investiraju u kapital, obrazovanje i tehnologiju, kao glavne faktore ekonomskog rasta, a adekvatan kvalitet investicija vodi ka povećanju obima investicija i efikasnosti investicija. Mjerenje veze između efikasnosti institucija i stranih direktnih investicija moguće je uz korištenje indikatora koji procjenjuju korupciju, vladavinu zakona, regulatorno opterećenje, kvalitet javne administracije i političku stabilnost. Od 90-tih godina na ovamo u akademskoj i međunarodnoj sferi javnih politika dolazi do akcentovanja diskursa dobre institucionalne uprave (eng. *good governance*). Sam obuhvat termina upravljanja (*governance*) nije jednostavan za definisanje. Iz perspektive reformi javnih politika i pragmatičnog pristupa Svjetske banke jedna od prvih definicija ovog pojma je da je to način na koji se vrši upravljanje ekonomskim i socijalnim resursima jedne zemlje u svrhu razvoja (WB, 1992:1). Drugi autori smatraju da upravljanje predstavlja kapacitet formalnog i neformalnog institucionalnog okruženja da primjeni i sprovede javne politike i poboljša koordinaciju privatnog sektora (Ahrens, 2006:2). Nadalje u prvoj značajnijoj empirijskoj studiji Kaufmann et al. (1999:2) posmatraju upravljanje kao tradicije i institucije kroz koje se vrši vladavina, kao i da su dimenzije dobre uprave: procesi kojim se biraju, kontrolišu i mijenjaju vlade, kapacitet vlade da efektivno formuliše i primjenjuje javne politike, i poštovanje građana i države prema institucijama koje upravljaju ekonomskom i socijalnom interakcijom među njima. Stoga Kaufmann sa kolegama dijeli upravu u šest klastera: glasovi i odgovornost, politička nestabilnost i nasilje, efikasnost vlade, regulatorno opterećenje, vladavina zakona i posljedice.

Po definicijama UN-a dobra uprava nosi sa sobom osam bitnih karakteristika: participiranje, odgovornost, orijentisanost konsenzusu, transparentnost, okrenutost ka potrebama građana, efektivnosti i efikasnost, jednakost i uključenost; i praćenje zakonodavnog okvira, kako bi se minimizirala korupcija, uključili glasovi manjina i najugroženijih u društvu. Takođe se naglašava da dobra uprava ne obuhvata samo vlade, nego i privatni sektor i civilno društvo, odnosno da se podstiče njihovo partnerstvo, s tim da je naglasak na ulozi vlada (UNDP, 2003:24). Različiti autori naglašavaju, na osnovu sprovedenih empirijskih studija, značaj pojedinačnih od gore navedenih dimenzija dobre uprave, ali se većina slaže da je funkcionalnost institucionalne infrastrukture važna odrednica, spoljnotrgovinskih tokova, kao i priliva i odliva kapitala. Indikatori sa najjačim uticajem na tokove kapitala su korupcija, vladavina prava, regulatorno opterećenje, kvalitet javne uprave, efikasnost vlada i politička stabilnost. Razmatrajući ulogu međunarodnih organizacija i njihovog koncepta uprave u BiH pojedini autori (de Guevara, 2009:3) smatraju da ekonomska intervencija u BiH nije postigla očekivano jačanje državnih kapaciteta, kao i da je BiH zarobljena u začaranom krugu ograničenih domaćih izvora prihoda, preskupih socijalnih sistema kojima je neophodna reforma, neispunjenih očekivanja građana i veoma ograničavajućeg finansijskog i političkog okvira koga su odredili uglavnom predstavnici međunarodne zajednice. Po istom autoru jedini način za prevazilaženje takvog stanja je kreiranje novih radnih mjesta kroz aktivne javne politike u oblasti tržišta rada, kako bi se smanjio neformalni sektor, proširilo tržište rada kao i poreska baza, povećala potrošnja, a time i indirektni porezi.

## PROBLEMATIKA INSTITUCIONALNE INFRASTRUKTURE BIH

BiH ima veoma složenu institucionalnu infrastrukturu, a paradoks predstavlja činjenica da je i tako složena institucionalna infrastruktura nedovoljno izgrađena, odnosno da nedostaju mehanizmi za efikasniju koordinaciju između različitih nivoa vlasti ili da postoje nedovoljni kapaciteti za određene oblasti, a s druge strane preklapanje nadležnosti u nekim drugim oblastima. Institucionalne prepreke za ekonomski razvoj posmatraće sa aspekta analize institucionalnih postavki vezanih za spoljnu trgovinu, tokove inostranog javnog i privatnog kapitala. Uzimajući u obzir veličinu BiH, u smislu površine, stanovništva, tržišta, jačine, odnosno slabosti BiH privrede, čini se da se može započeti od generalne konstatacije o glomaznosti, enormnoj javnoj potrošnji državnog aparatusa i neodrživosti složenog institucionalnog okruženja.

Osim problema sa kojima se BiH suočava u vezi sa složenosti javne uprave i velikim troškovima njenog funkcionisanja, bitno je istaći da se nadležnosti institucija često preklapaju uz dupliciranje funkcija i nejasnu podjelu odgovornosti po različitim nivoima vlasti. Uz to su česta odstupanja od funkcionisanja u skladu sa principima profesionalnosti, odgovornosti, političke neutralnosti, efikasnosti, efektivnosti i transparentnosti rada institucija BiH. Stoga, neophodno je dalje jačanje institucionalnog uređenja BiH koje se a priori ne odnosi na osnivanje novih institucija nego primarno na povećanje efikasnosti postojećih institucija. Institucionalni okvir BiH bilježi efikasnost od svega oko 50 % efikasnosti institucija u razvijenim zemljama (EBRD), tako da je ovakve prosječne performanse institucija u BiH neophodno poboljšati.



Za sve privredne subjekte je važno da okruženje u kojem posluju bude uređeno. Manje administrativne prepreke, odgovarajuća zakonska regulativa i izvori finansiranja osnovni su preduslovi za povoljnu poslovnu klimu. Unapređenje poslovne klime jedna je od obaveza preuzetih iz mape puta ka Evropskom partnerstvu i iz Sporazumu o stabilizaciji i pridruživanju. U Tabeli 1. predstavljeno je više međunarodnih izvještaja o poslovnom okruženju i konkurentnosti BiH u svijetu. Prema rezultatima koje je objavila Svjetska banka (Doing Business 2016), BiH je rangirana na 79 mjestu. Poredeći kvalitet poslovnog okruženja BiH i dalje zaostaje za drugim zemljama u regionu. Napredak na ljestvici je najviše ostvaren u oblasti pristupa električnoj energiji, dok je BiH u odnosu na druge najviše pala u oblasti početka poslovanja kompanija. Slična ocjena se može uočiti i u izvještajima drugih međunarodnih organizacija gdje se navodi da BiH treba ubrzano raditi na jačanju pravnog okvira i borbi protiv korupcije. Tako je prema izvještaju Transparency International Corruption Perception Index (CPI) za 2015. godinu, BiH je smještena na 76 mjesto od 168 zemalja i nalazi se iza svih zemalja u regionu, izuzev Albanije. Glavne primjedbe su neefikasnost u koordinaciji agencija u provođenju zakona, nedostatak implementacije Zakona o sukobu interesa (Sl. gl. BiH br.87/13) i Zakona o prevenciji protiv korupcije u procesu javnih nabavki. Prema Global Competitiveness report za 2015-2016. godinu BiH je rangirana na 111. mjestu od 140, odnosno za jedno mjesto više u odnosu na prošli izvještaj. U izvještaju se navodi da je BiH zbog složenog pravnog okvira i kompliciranih propisa osjetljiva na nedostatak provedbe zakona koji negativno utiče kako na građane tako i institucije. Prema izvještaju Transition report 2015-16 EBRD u BiH je postignut napredak opredjeljenjem za novi program reformi prema EU (Reformska agenda). Reforma uključuje šest prioriternih oblasti (javne finansije, porezi, poslovna klima i konkurentnost, tržište rada, socijalna i penzionara zaštita, vladavina prava, državna i javna uprava). Prema izvještaju Heritage foundation Indeks ekonomskih sloboda BiH je rangirao na 108. od 178 mjesta, a regionalno na 39 od 44 mjesta<sup>63</sup>. BiH ekonomija je i dalje (i pored ostvarenih pomaka) u "neslobodnoj" kategoriji uz preporuku da su potrebne institucionalne reforme, nezavisnost sudstva i dosljedno provođenje imovinskih prava (DEP, Ekonomski trendovi, Godišnji izvještaj za 2015. godinu, [www.dep.gov.ba](http://www.dep.gov.ba)).

**Tabela 1: Institucionalno rangiranje BiH u svijetu prema međunarodnim organizacijama u 2015.**

| <b>Mjera Index</b>                                               | <b>BiH pozicija</b> | <b>Srbija pozicija</b> | <b>Hrvatska pozicija</b> |
|------------------------------------------------------------------|---------------------|------------------------|--------------------------|
| <i>Transparency International</i><br>Indeks percepcije korupcije | 76 (od 168)         | 71 (od 168)            | 50 (od 168)              |
| <i>World Bank Indeks</i><br>Doing business<br>Lakoće poslovanja  | 79 (od 189)         | 59 (od 189)            | 40 (od 189)              |
| <i>The World Economic Forum</i><br>Globalni Indeks konkurencije  | 111 (od 140)        | 94 (od 140)            | 77(od 140)               |
| <i>The Heritage fondation</i><br>Indeks ekonomskih sloboda       | 108 (od 178)        | 77 (od 178)            | 103 (od 178)             |

Izvor: Transparency International, The Heritage fondation, The World Economic forum, World Bank

## INSTITUCIONALNI OKVIR U OBLASTI TRGOVINE

Spoljnotrgovinska i carinska politika su, prema Ustavu, u nadležnosti institucija BiH. Odredbe u Zakonu o spoljnotrgovinskoj politici BiH su vrlo slične onima iz modernih tržišnih ekonomija, bazirane na slobodnom protoku roba i usluga. Izuzetno, i samo kao privremene mjere, data su ovlaštenja Savjetu ministara BiH da uvede određena ograničenja na cijeloj teritoriji BiH, i to u slučajevima zaštite legitimnih interesa zemlje. Ključne institucije koje se na različitim nivoima bave trgovinskom interakcijom sa inostranstvom su sledeće: Ministarstvo spoljne trgovine i ekonomskih odnosa BiH, entitetska Ministarstva trgovine, Uprava za indirektno oporezivanje – Sektor za carine, Spoljnotrgovinska komora BiH, Direkcija za evropske integracije u aspektima vezanim Sporazum o stabilizaciji i pridruživanju koji se odnosi na oblast trgovine i Privredna komora BiH. Osim institucija u oblasti trgovine važno je napomenuti i pravni okvir na kome se zasnivaju spoljnotrgovinski odnosi BiH sa inostranstvom, a ključni pravni okvir čine: Zakon o spoljnotrgovinskoj politici, Zakon o carinskoj politici, Zakon o carinskoj tarifi, Zakon o slobodnim zonama, uključujući i izmjene i dopune svih pomenutih zakona. Kada je riječ o bilateralnim, regionalnim i multilateralnim sporazumima u oblasti trgovine, BiH ima brojne specijalne trgovinske odnose zasnovane na bilateralnim sporazumima. Dva ključna regionalna sporazuma na kojima se zasniva spoljnotrgovinska politika BiH su

Centralnoevropski sporazum o slobodnoj trgovini (CEFTA) kome se BiH priključila 2006. godine i Sporazum o stabilizaciji i pridruživanju između evropskih zajednica i njihovih država članica i BiH. Privremeni sporazum trgovini i trgovinskim pitanjima između Evropske Zajednice i BiH bio je na snazi od 2008. godine, jer aako je potpisan u junu 2008. godine, SSP je, konačno po najnovijim podacima, stupio na snagu 01. juna 2015. godine.

Kada je riječ o multilateralnom nivou, Bosna i Hercegovina ima status posmatrača u Svjetskoj trgovinskoj organizaciji. Kao najvažnija institucija u ovoj oblasti državno Ministarstvo spoljne trgovine i ekonomskih odnosa nadležno je za:

- spoljnotrgovinsku politiku i carinsko-tarifnu politiku BiH;
- pripremanje ugovora, sporazuma i drugih akata iz oblasti ekonomskih odnosa i trgovine sa drugim državama;
- pripremanje bilateralnih i multilateralnih sporazuma i drugih akata vezano za obnovu i rekonstrukciju BiH;
- odnose sa međunarodnim organizacijama i institucijama iz oblasti spoljne trgovine i ekonomskih odnosa;
- pripremu i izradu makroekonomskih odnosa strateških dokumenata iz oblasti ekonomskih odnosa;
- poslovno okruženje, jedinstven ekonomski prostor;
- razvoj i promociju preduzetništva;
- kontrolu prometa roba i usluga koji imaju poseban režim u prometu odnosa u izvozu i uvozu;
- zaštitu potrošača;
- konkurenciju;
- koordinaciju međunarodne ekonomske pomoći BiH izuzev dijela koji se odnosi na pomoć Evropske Unije;
- veterinarstvo.

Ministarstvo je nadležno i za obavljanje poslova iz nadležnosti BiH koji se odnose na definisanje politike, osnovnih principa, koordiniranje djelatnosti i usklađivanje planova entitetskih tijela vlasti i institucija na međunarodnom planu u područjima:

- poljoprivrede;
- energetike;
- zaštita okoline, razvoj i korištenje prirodnih resursa;
- turizma.

U sastavu ovog Ministarstva kao upravna organizacija je Ured za veterinarstvo BiH i Uprava BiH za zaštitu zdravlja bilja (<http://www.mvteo.gov.ba>).

Takođe, svaki entitet ima Ministarstvo trgovine koje ima vlastiti pravno-administrativni okvir poslovanja, Zakone o trgovini, cijenama, podzakonska akta i upravne organizacije. U okviru Federacije BiH svaki Kanton, kao središnji nivo vlasti, ima ministarstva sa nadležnostima u oblasti trgovine, kao i pripadajuću regulativu.

Jasno je da u smislu institucionalne infrastrukture u sektoru trgovine postoje organizacione i administrativno-pravne strukture koje regulišu tu oblast u okvirima regionalnih trgovinskih sporazuma. Međutim, osim godišnjih planova i okvira budžeta tih institucija, ne postoje strateški razvojni dokumenti, niti akcioni planovi koji bi unaprijedili spoljnotrgovinske odnose BiH sa inostranstvom. Pojedinačne i *ad hoc* inicijative različitih organizacija nevladinog sektora, kao što su udruženja poljoprivrednika, potrošača i sl., pokušavaju riješiti samo urgentna pitanja ograničenog djelokruga. Sistemski pristup mjerama za smanjenje spoljnotrgovinskog deficita BiH izostaje već godinama.

## **INSTITUCIONALNI OKVIR U OBLASTI INOSTRANIH SREDSTAVA**

Kada je riječ o javnim i privatnim inostranim sredstvima i relevantnim institucijama koje regulišu ovu oblast u BiH može se reći da i u ovom sektoru vladaju kompleksnost, preklapanje nadležnosti i nedovoljno jasno definisane i sprovedene javne politike. Javni inostani kapital koji se u BiH pojavljivao u obliku donacija i kredita međunarodnih institucija, njihova uloga, iznosi i upotreba može se reći da su bili od izuzetne važnosti za ekonomski oporavak i prosperitet postkonfliktnih društava. Polazeći od donacija koje su u BiH bilježile

rekordne nivoe u poređenju sa drugim sličnim situacijama u međunarodnim odnosima, može se zaključiti da nije postojao, niti sada postoji, institucionalni okvir za planiranje, implementaciju i kontrolu upotrebe tih sredstava. U pojedinim ministarstvima na državnom i entitetskom nivou (ministarstva finansija i ekonomskih odnosa sa inostranstvom) mogu se naći podaci u slabo ažuriranim bazama podataka o iznosima planiranih donatorskih sredstava, ali ne i o stvarno utrošenim sredstvima. Analize koje se bave rezultatima određenih projekata i programa finansiranih od strane donatorskih organizacija su ekstremno rijetke, a i ako postoje sačinjene su od strane samih donatora. U tom slučaju, izvještaji o monitoringu su često pristrasni, neobjektivni i nerijetko služe za opravdanje ciljeva samih donatora. Takođe, prisutne su analize pojedinih nevladinih institucija, koje su dosta kritične na račun netransparentnosti upotrebe donatorskih sredstava, nedovoljnih lokalnih kapaciteta za iskorištavanje istih, a pitanjima korupcije i zloupotrebe tih sredstava trebalo bi posvetiti posebnu pažnju. Za enormne iznose donatorskih sredstava koji idu i preko nekoliko milijardi dolara, a koji su upotrebljeni ili trebali biti upotrebljeni u razvojne programe u BiH, nemoguće je uraditi validnu analizu zasnovanu na ispravnim podacima. Upravo je nepostojanje institucionalne infrastrukture, u smislu nadležnih organa, pravnog okvira i ljudskih kapaciteta, koja bi omogućila bavljenje ovom problematikom dovela do ovakvog stanja. Iznosi donatorskih sredstava su globalno u opadanju, a pogotovo za ove dijelove svijeta usljed brojnih kriznih žarišta širom svijeta. Preostala donatorska sredstva dolaze iz predpristupnih fondova EU i bilateralnih donatora, koji u situaciji od oko dvije decenije nakon konflikta u BiH ili grupišu sredstva u zajedničke programske pristupe određenim sektorima ili usmjeravaju sredstva preko fondova EU. Time se omogućava bolja kontrola upotrebe sredstava zasnovana na razvojnim i strategijama pristupanja EU, kao i prihvatanje vlasništva na sprovedenim projektima od strane domaćih institucija koje su u međuvremenu ojačale svoje administrativno-tehničke kapacitete.

Delegacija Evropske unije u Bosni i Hercegovini je odgovorna za provođenje programa finansijske pomoći, kao i osiguranje koordinacije pomoći s državama članicama. Organi vlasti u zemlji tek trebaju utvrditi strukturu potrebnu za indirektno upravljanje fondovima EU. U toku je provođenje državnih IPA programa za period 2008.-2013. Novi okvirni program u sklopu programa IPA II, koji obuhvata period 2014.-2017. i osigurava otprilike 160 miliona evra. U nedostatku strategija u mnogim sektorima, Strateški dokument za zemlju korisnicu programa IPA II je ograničen na period 2014.-2017., u odnosu na puni period 2014.-2020. za IPA II, i na sljedeće sektore: demokratija i upravljanje; vladavina prava i osnovna prava; konkurentnost i inovacije, lokalne razvojne strategije; obrazovanje, zapošljavanje i socijalne politike. Uspostava mehanizma za koordinaciju o pitanjima EU i sektorske strategije su i dalje ključni uslovi za Bosnu i Hercegovinu da bi u potpunosti mogla koristiti sredstava programa IPA. Bosna i Hercegovina učestvuje u sljedećim programima EU: Horizon 2020, Kreativna Evropa (koja objedinjuje bivše programe Kultura i Media), Fiscalis 2020 i Carine 2020 ([www.europa.ba](http://www.europa.ba). Izvještaj EC za BiH za 2015. godinu).

Nije potrebno posebno isticati ulogu i značaj Delegacije Evropske Komisije u BiH, jer je ona od ključnog značaja za izabrani put za evrointegracijama BiH. Direkcija za Evropske Integracije je centralna institucija sa kojom sarađuje Delegacija Evropske Komisije u BiH. Međutim, iako institucionalno i kadrovski osposobljena na upravljanje na putu ka evropskim integracijama, i dalje osnovni problem predstavlja neodgovarajući koordinacioni mehanizmi sa drugim nivoima vlasti uslovljena složenosti unutrašnje strukture same BiH. Međutim, za druge oblike javnih inostranih sredstava, pogotovo od institucija zasnovanih na tzv. vašingtonskom konsenzusu – Svjetske banke, Međunarodnog monetarnog fonda i drugih najznačajnijih multilateralnih institucija, koji su uglavnom povoljnog kreditnog, a ne donatorskog karaktera, postoje mnogo jasnije definisani mehanizmi odobravanja, upotrebe i odgovornosti domaćih institucija. Ukratko, svi programi i WB i IMF moraju proći kroz zvanične memorandume o saradnji najviših nivoa vlasti, Savjeta Ministara i entitetskih Vlada, ukoliko se odnose da oblasti koje su u njihovoj nadležnosti. Osim, direktne saradnje sa ministarstvima finansija i trezora, uključena su i odgovarajuća ministarstva, koja čak imaju i posebne jedinice za implementaciju projekata po određenim sektorima.

U smislu institucionalnog okvira za upravljanje privatnim inostranim sredstvima u BiH situacija je složena. Pitanjima stranih direktnih investicija bave su institucije na skoro svim nivoima vlasti, a prepoznatost neophodnosti tih institucija za postizanje ekonomskog razvoja i opredjeljenost za privlačenje SDI je deklarativno prisutna u svakodnevnicu društveno-ekonomskog života u BiH. Osim nadležnih ministarstava za pitanja inostranog kapitala i relevantnog pravnog okvira, postoji i posebna institucija koja se bavi problematikom investicija – FIPA, odnosno Agencija za privlačenje SDI. Rezultati rada su nezavidni, a potreba za reformama u ovoj oblasti neizbježna. Pravni okvir čine: Zakon o politici direktnih stranih ulaganja u BiH, Zakon o PDV-u, entitetski Zakoni o porezu na dobit, entitetski Zakoni o registraciji poslovnih subjekata, Zakon o carinskoj politici, Zakon o slobodnim zonama. Osnovni problemi u sektoru privlačenja

SDI i dalje su: nepostojanje dovoljnog broja ekonomski opravdanih investicionih projekata, nestabilnost makroekonomskog okruženja, neizgrađena infrastruktura, neefikasnost pravnog sistema, nedovoljna promocija resursa, nekonkurentnost u odnosu na okruženje, nedovoljno atraktivni pravni okvir u smislu učešća kapitala inostranih rezidenata i problematika repatrijacije dobiti. Druga značajna vrsta inostranih privatnih sredstava devizne doznake skoro da nemaju nikakvu institucionalnu utemeljenost, osim pukog statističkog bilježenja, odnosno ne postoji ni institucija, ni legislativa koja bi uređivala ovu problematiku, odnosno, iskoristila njihov razvojni potencijal.

## ZAKLJUČAK

Činjenica da je BiH privreda mala i u pogledu resursa i u pogledu veličine tržišta, otvorena i liberalna spoljnotrgovinska politika uz dalje integracione tokove ostaje jedini validni izbor i prioritet BiH institucija. U cilju smanjenja neodrživog spoljnotrgovinskog deficita neophodno je definisati skup javnih politika i mjera, od kojih većina zauzima deklarativno mjesto u razvojnim strategijama, ali bez adekvatnih implementacionih mehanizama ili prateće podrške budžetskih sredstava. Pored opšteg cilja razvojnih strategija - povećanja ekonomskog rasta i razvoja uz neizostavno smanjenje siromaštva, povećanje izvoza i smanjenje uvoza, uz održavanje makroekonomske stabilnosti, su prioritetni ciljevi BiH privrede. U svakom slučaju, institucionalno-pravni okvir treba da postavi osnovu za efikasno iskorištavanje resursa, povećanje kapaciteta, postizanje konkurentnosti domaće proizvodnje, i konačno povećanje izvoza. Postizanje ovih razvojnih ciljeva omogućilo bi ubranu integraciju BiH u Evropsku Uniju i Svjetsku trgovinsku organizaciju, što bi zauzvrat stvorilo preduslove za ubrzani ekonomski razvoj BiH.

Jasno je da u smislu institucionalne infrastrukture u sektoru trgovine postoje organizacione i administrativno-pravne strukture koje regulišu tu oblast u okvirima regionalnih trgovinskih sporazuma. Međutim, osim godišnjih planova i okvira budžeta tih institucija, ne postoje strateški razvojni dokumenti, niti akcioni planovi koji bi unaprijedili spoljnotrgovinske odnose BiH sa inostranstvom. Pojedinačne i *ad hoc* inicijative različitih organizacija nevladinog sektora, kao što su udruženja poljoprivrednika, potrošača i sl., pokušavaju riješiti samo urgentna pitanja ograničenog djelokruga. Sistemski pristup mjerama za smanjenje spoljnotrgovinskog deficita BiH izostaje već godinama. Kada je riječ o javnim i privatnim inostranim sredstvima i relevantnim institucijama koje regulišu ovu oblast u BiH može se reći da i u ovom sektoru vladaju kompleksnost, preklapanje nadležnosti i nedovoljno jasno definisane i sprovedene javne politike.

Izgradnja institucija predstavlja jedan od osnovnih preduslova za ekonomski razvoj, što nadalje predstavlja temeljni cilj pristupanja EU. U razmatranju ekonomskog razvoja BiH, članstvo u Uniji zahtijeva postojanje funkcionalne tržišne ekonomije i sposobnost suočavanja sa konkurentskim pritiskom i tržišnim snagama u Uniji. Institucionalno povezivanje jedne zemlje sa strukturama EU pretpostavlja evropeizaciju društva u najširem smislu te riječi. Ono pretpostavlja funkcioniranje moderne demokratske države, čije institucije omogućavaju puno poštovanje ljudskih i manjinskih prava, prelazak na otvorenu tržišnu ekonomiju, a uz to i sektorska prilagođavanja u različitim područjima. Značaj institucionalnih promjena u BiH je mnogo veći nego u bilo kojoj drugoj zemlji u tranziciji, upravo zbog podjele nadležnosti kako je definisana Ustavom, tako da svaki usvojeni zakon i svaka uspostavljena institucija, kojima se ispunjavaju zahtjevi Evropske komisije, predstavljaju poseban uspjeh u BiH. Neadekvatnost institucionalnih i tehničkih kapaciteta u BiH predstavlja ozbiljnu barijeru za iskorištavanje fondova EU.

Zaključuje se da je neadekvatnost javne uprave na svim nivoima i neefikasnost institucionalnih i tehničkih kapaciteta u oblasti trgovine i inostranih sredstava osnovna prepreka i ključ za ekonomski razvoj. Napredak u ovoj oblasti vodio bi ka cilju stvaranja boljeg poslovnog okruženja i preduzetničke klime kao preduslova za razvoj konkurentnih ekonomija, te mogućnosti iskorištavanja izvora endogenog rasta. Ključno za institucionalne reforme nije samo kreiranje efikasnijih organizacionih šema i koordinacionih mehanizama, nego kontinuirano obrazovanje, usavršavanje i osiguranje kontinuiteta u kadrovskom smislu u cilju stvaranja efikasne javne administracije. Takva administracija bila bi osnova za upravljanje trgovinskim i inostranim tokovima, kao glavnim pokretačima ekonomskog razvoja. Trenutno, imajući u vidu u kakvim nesređenim institucionalnim okvirima funkcioniše BiH privreda, jasno je da je ekonomski napredak uslovljen neekonomskim faktorima, ali i da bi izgledi za ekonomski razvoj bili daleko bolji ukoliko bi se stvorili adekvatni uslovi za funkcionisanje privrednih aktivnosti.

## LITERATURA

1. Ahrens, J. (2006). *Governance in the Process of Economic Transformation*. Goettingen, Germany: Private University of Applied Sciences.
2. De Guevara, B (2009). A 'Potemkin State' The effects of international statebuilding on stateness in Bosnia and Herzegovina. *IPSA - 21st World Congress of Political Science*.
3. EU (2010). *Savremeni institucionalni i ekonomski izazovi BiH na putu EU integracija*. Sarajevo: Univerzitet.
4. Grogan, L. & L. Moers (2001), „Growth empirics with institutional measures for transitional countries“, *Economic Systems 21*, pp. 323-344, Elsevier Science.
5. Jovančević, R. & Ž. Šević ed. (2006). *Foreign direct investment policies in South-East Europe*. London: England Greenwich University Press.
6. Kaufmann, D. A. Kraay & Zoido-Lobaton, P. (1999). Governance Matters. *Policy Research Working Paper, No. 2196*, World Bank.
7. UNDP (2003). *Human Development Report*. Oxford UK: Oxford University Press.
8. World Bank (1992). *Governance and Development*. Washington, USA.
9. [www.ebrd.com](http://www.ebrd.com)
10. [www.mvteo.gov.ba](http://www.mvteo.gov.ba)
11. [www.dep.gov.ba](http://www.dep.gov.ba)
12. [www.europa.eu](http://www.europa.eu)

**ULOGA VISOKOG OBRAZOVANJA U EKONOMSKOM RAZVOJU  
REPUBLIKE SRPSKE  
ROLE OF HIGHER EDUCATION IN ECONOMIC DEVELOPMENT OF THE  
REPUBLIC OF SRPSKA**

**Vitomir Starčević\***

Fakultet poslovne ekonomije Bijeljina

**Slobodan Subotić\*\***

Saobraćajni fakultet Dobo

**ABSTRAKT**

Ulaganjem u obrazovanje koristi imaju, kako pojedinci koji se obrazuju tako i društvo u cjelini. Stoga, poboljšanje obrazovnog sistema sa sobom nosi različite ekonomske i socijalne koristi, te utiče na ekonomski i privredni razvoj zemlje. Međutim, postavlja se pitanje da li su sredstva koja se usmjeravaju u visoko obrazovanje dovoljna za nesmetano funkcionisanje visokoškolskih ustanova u Republici Srpskoj. Cilj istraživanja u ovom radu je determinisati nivo ulaganja u visoko obrazovanje u Republici Srpskoj, te utvrditi da li visokoškolske ustanove uzvraćaju istom mjerom i u dovoljnom obimu doprinose ekonomskom i privrednom razvoju Republike Srpske. Odnosno, da li su opravdana ulaganja finansijskih sredstava u visokoškolske ustanove sa stanovišta sinergetskih efekata u odnosu na jačanje ekonomskog rasta i razvoja Republike Srpske.

**Cljučne riječi:** finansiranje, visoko obrazovanje, ekonomski razvoj

**ABSTRACT**

Investments in the education benefit, both individuals who are educated and society as a whole. Therefore, improving of the education system carries various economic and social benefits, and affects the economic and business development of the country. However, the question arises of whether the funds that are being channeled into higher education are enough for the smooth functioning of higher education institutions in the Republic of Srpska. The aim of the research in this paper is to determine the level of investments in higher education in the Republic of Srpska, and to determine whether higher education institutions are returning in the same manner, and in sufficient extent in order to contribute to the economic and business development of the Republic of Srpska. That is, if the investments into higher education institutions have been justified from the point of synergy effects in relation to the strengthening of economic growth and development of the Republic of Srpska.

**Key words:** financing, higher education, economic development.

**UVOD**

Ljudski resursi su jedan od ključnih faktora dugoročnog rasta i razvoja. S pravom se može reći da korišćenje ljudskih resursa i ulaganje u njihov kvalitet predstavlja primarni faktor razvoja. Stoga je sistem obrazovanja, posebno visokog obrazovanja, infrastrukturna pretpostavka održivog rasta i razvoja svake nacionalne ekonomije. "Ekonomske rast predstavlja povećanje vrijednosti proizvodnje u jednoj društvenoj zajednici (privredi) u jednom periodu (godinu dana) i on je kvantitativna dimenzija privrede. Ekonomske razvoj je kvalitativna dimenzija privrede i predstavlja složen, višedimenzionalan pojam koji pored ekonomskog rasta obuhvata i mnogostruke strukturne promjene kao što su povećanje životnog standarda, ravnomjernija raspodjela dohotka i zaštita životne sredine" (Hodžić, 2005: 116). Za visoko obrazovanje se tvrdi da uvećava produktivnost (kroz rast ljudskog kapitala), odnosno stvara bolje obrazovanu radnu snagu. Pored toga, jedan od ključnih faktora ekonomskog rasta i razvoja visokorazvijenih zemalja jeste proizvodnja znanja (unutar ekonomije znanja) zajedno sa efektivnim i efikasnim prenosom znanja. Međutim, kada je u pitanju ekonomski razvoj i razvoj visokog obrazovanja, situacija je nešto drugačija u zemljama u tranziciji, uključujući Bosnu i Hercegovinu. Ove zemlje su suočene sa visokom stopom nezaposlenosti, reformskom politikom javnih sektora, koja je često kontradiktorna zbog nastojanja da preuzmu rješenja iz razvijenih zemalja bez adekvatne analize održivosti ili njihove primjenjivosti. Stoga je predmet istraživanja ovog rada

---

\* *nana.vitimir@gmail.com*

\*\* *subotics@telrad.net*

sektor visokog obrazovanja Republike Srpske, način njegovog finansiranja i njegov uticaj na ekonomski razvoj ovog entiteta.

## **ZNAČAJ BOLONJSKOG PROCESA ZA RAZVOJ VISOKOG OBRAZOVANJA U BIH**

Ubrzan tehničko-tehnološki razvoj, otvorena tržišta, globalizacija i deregulacija su učinili da jedino ekonomija zasnovana na znanju osigurava poslovni uspjeh u savremenom društvu. Mada se promjene u okruženju ne mogu pouzdano predvidjeti ni kontrolisati, neke analize svjetskih trendova ukazuju na nekoliko karakteristika svjetskog okruženja koje presudno utiče na stvaranje novih obrazaca organizacije poslovanja u zemljama u tranziciji. Te karakteristike su: globalizacija i deregulacija tržišta, brzo tehnološko zastarijevanje, liberalizacija trgovinskih politika, povećanje zahtjeva kupaca i ubrzan razvoj informatičke tehnologije.

Za zemlje u tranziciji, uključujući i Bosnu i Hercegovinu, su najvažniji elementi održivi ekonomski razvoj i članstvo u Evropskoj uniji. Da bi se ovo postiglo, neophodno je obrazovanje kvalitetnih kadrova i prihvatanje savremenog evropskog koncepta razvoja visokog obrazovanja. Obrazovanje se danas smatra osnovnim uslovom opstanka i razvoja savremenog društva. To je kontinuirani proces koji ima za cilj prenošenje znanja i vještina, odnosno razvijanje sposobnosti neophodnih za funkcionisanje u ljudskoj zajednici. Stoga je devedesetih godina prošlog vijeka intenziviran rad na usaglašavanju nastavnih planova i programa po Bolonjskom modelu u svim članicama Evropske unije, s ciljem harmonizacije sistema visokog obrazovanja. Ovu ideju su kasnije prihvatile i zemlje Zapadnog Balkana koje danas školuju studente po evropski prepoznatljivim planovima i programima.

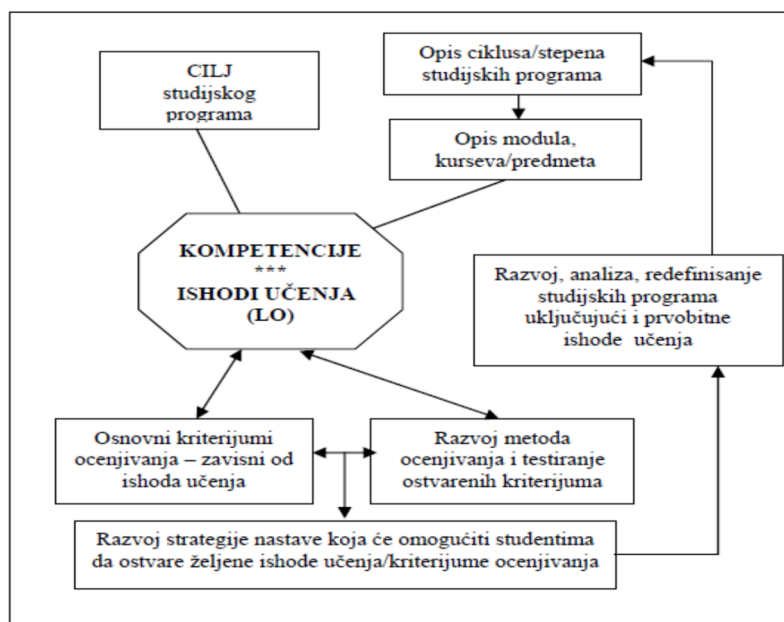
Osnovni cilj pokretanja bolonjskog procesa je bio usvajanje sistema lako prepoznatljivih i prihvatljivih stepena obrazovanja, kao i promovisanje evropske dimenzije u visokom obrazovanju. Odnosno, uspostavljanje jedinstvene zone evropskog visokog obrazovanja. Osnovna načela Bolonjske deklaracije, prihvaćena od strane visokoškolskih ustanova u Bosni i Hercegovini, su:

1. *Usvajanje sistema obrazovanja sa tri ciklusa;*
2. *Usvajanje sistema prepoznatljivih stepena obrazovanja uz obavezan dodatak diplomi (Diploma Supplement), kako bi se unaprijedilo zapošljavanje građana Evrope i postigla međunarodna konkurentnost evropskog sistema visokog obrazovanja;*
3. *Uspostavljanje sistema bodova-ECTS (European Credit Transfer System-Evropski sistem prenosa bodova), kao neke vrste zajedničke "valute" za razmjenu kvalifikacija, kompetencija i sl., a u cilju unapređenja najšire mobilnosti studenata;*
4. *Unapređenje mobilnosti prevazilaženjem prepreka u slobodnom kretanju, kako za studente, tako i za nastavnike, istraživače i administrativno osoblje;*
5. *Unapređenje evropske saradnje u obezbjeđenju kvaliteta u cilju razvoja prenosivih kriterijuma i metodologija i promovisanje evropske saradnje na obezbjeđenju kvaliteta obrazovanja;*
6. *Unapređenje potrebne evropske dimenzije u oblasti visokog obrazovanja, posebno u razvoju nastavnih programa, međuinstitucionalnoj saradnji, šemama mobilnosti i integrisanih studijskih programa, obuke i istraživanja. (<http://www.ffzg.unizg.hr/international/d/Bolonjska-deklaracija1.pdf>, pristupljeno 25.09.2016.)*

Treba imati na umu da Bolonjska deklaracija sadrži samo niz preporuka i kao takva predstavlja okvir po kojem fakulteti treba da dizajniraju, izmijene i unaprijede nastavne planove i programe u cilju harmonizacije procesa obrazovanja sa evropskim standardima. Međutim, neophodno je bilo usvojiti neke "revolucionarne" promjene kako bi ovaj proces modernizacije i harmonizacije visokog obrazovanja bio uspješan.

Grupa evropskih univerziteta je 2000. godine pokrenula projekat TUNING, podržan od strane Evropske zajednice univerziteta (EUA) i Evropske komisije koji je razvio modele studijskih programa u različitim oblastima i zemljama Evrope, koji su globalno uporedivi, ali nisu kopije nekog univerzalnog programa. Taj savremeni model razvoja studijskog programa prikazan je na slici 1.

**Slika 1: Savremeni model razvoja studijskog programa**



Izvor: Pejčić – 32.

Tarle i Davidović, 2006:

TUNING model studijskog programa obuhvata: broj bodova, način ocjenjivanja, vrste kurseva i časova, radno opterećenje, broj semestara i sl. Međutim, njegov je suštinski doprinos u potpunoj promjeni stavova u procesu razvoja programa obrazovanja, kao što su: orijentacija na studente, a ne na nastavnike, definiše se ishod učenja, a ne ulazni elementi nastave i sl.

Razvoj visokog obrazovanja je od ogromnog značaja za ekonomski razvoj svake zemlje, jer samo jaka akademska zajednica stvara pozitivnu, proaktivnu klimu koja privlači domaće i strane investicije što rezultira održivim i uravnoteženim ekonomskim razvojem. Stoga je nova evropska visokoškolska politika od velikog značaja za razvoj zemalja u tranziciji. Bolonjska deklaracija ukazuje na značaj obrazovanja i obrazovne saradnje za razvoj i jačanje stabilnih, mirnih i demokratskih društava. Ovo je posebno naglašeno kada su u pitanju zemlje Zapadnog Balkana i cijele jugoistočne Evrope.

U nastojanju da se približi evropskim procesima i odgovori na zahtjev evropskih standarda u visokom obrazovanju, Bosna i Hercegovina je postala članica Bolonjskog procesa 2003. godine. Međutim, implementacija Bolonjskog procesa u Bosni i Hercegovini je počela bez adekvatne strategije i planiranja od strane nadležnih ministarstava. Naime, neophodni novac za univerzitetske reforme nikad nije obezbjeđen. Univerzitetske institucije su ostavljene same da se brinu o procesima reformi. Odgovarajući na zadatke koji su predviđeni Bolonjskom deklaracijom same počinju sa nizom aktivnosti koje su u većini slučajeva bile podržane kroz međunarodne projekte sa ciljem podrške visokom obrazovanju u Bosni i Hercegovini. Do danas, uvažavajući neadekvatan način finansiranja, nedostatak razvojnih strategija koje prate reformske procese ukupni rad akademske zajednice može se ipak posmatrati kao pozitivan primjer. Nažalost, takav pozitivan primjer nastaje isključivo zahvaljujući individualnim pristupima, samoinicijativama, a nisu rezultat sistemskih rješenja. Kapaciteti ministarstava su slabi i često ne mogu na vrijeme odgovoriti na potrebe akademske zajednice (TI BiH, 2011).

## STANJE SEKTORA VISOKOG OBRAZOVANJA U REPUBLICI SRPSKOJ

Sektor visokog obrazovanja u Bosni i Hercegovini je heterogen i sa tri nivoa vlasti. Politička klima i administrativna struktura u Bosni i Hercegovini uveliko se odražava na sektor visokog obrazovanja, tako da je ovaj sektor decentralizovan. Pitanja visokog obrazovanja rješavaju se na nivou četrnaest ministarstava i to: dva entitetska ministarstva za obrazovanje, deset kantonalnih ministarstava (na nivou Federacije BiH) za obrazovanje, Odjela za obrazovanje Brčko distrikta BiH i Ministarstva civilnih poslova na nivou BiH. Ministarstvo civilnih poslova BiH je upravna organizacija sa mandatom da



koordinira obrazovne politike unutar zemlje i na međunarodnom nivou, te je zaduženo i za međunarodnu obrazovnu saradnju. "Ministarstvu civilnih poslova BiH nedostaju mandat, mehanizmi za provođenje, te finansijski i institucionalni kapaciteti koji su neophodni za koordinaciju i rješavanje ključnih aspekata obrazovne reforme" (FMON, 2012).

Visoko obrazovanje u Republici Srpskoj, kao i u Federaciji BiH, se sprovodi po principima Bolonjske deklaracije. U registru visokoškolskih ustanova, koji se vodi kod Ministarstva prosvjete i kulture Republike Srpske, upisano je devet univerziteta (dva javna i sedam privatnih) i dvanaest visokih škola (dvije javne i deset privatnih). Naniže u tabeli je dat pregled licenciranih studijskih programa svih visokoškolskih ustanova u Republici Srpskoj.

**Tabela 1: Licencirani studijski programi u akademskoj 2014/2015 godini  
(sve visokoškolske ustanove u Republici Srpskoj)**

| LICENCIRANI STUDIJSKI PROGRAM                               | UČEŠĆE (%) |
|-------------------------------------------------------------|------------|
| 1. Obrazovanje                                              | 18         |
| 2. Umjetnost i humanističke nauke                           | 10         |
| 3. Društvene nauke, administracija i pravo                  | 37         |
| 4. Inženjerstvo, tehnologija i građevinarstvo               | 17         |
| 5. Poljoprivreda, ribarstvo, šumarstvo, veterina i medicina | 4          |
| 6. Prirodne nauke i matematika                              | 6          |
| 7. Zdravlje i zaštita zdravlja                              | 8          |
| 8. Usluge                                                   | 0,4        |

Izvor: Vlada RS, januar 2016, str. 21.

Na osnovu podataka iz tabele 1. vidljivo je da je od ukupnog broja licenciranih akademskih studijskih programa najveći udio imaju studijski programi iz oblasti društvene nauke, administracija i prava (37%). Dok je, s druge strane, najmanje licenciranih akademskih studijskih programa iz oblasti prirodnih nauka i matematike (6%), te oblasti poljoprivrede, ribarstva, šumarstva, veterine i medicine (4%).

Ukoliko se posmatra struktura nastavnog osoblja (nastavnika i saradnika), na univerzitetima u Republici Srpskoj, može se primijetiti da se ona razlikuje kod javnih u odnosu na privatne univerzitete.

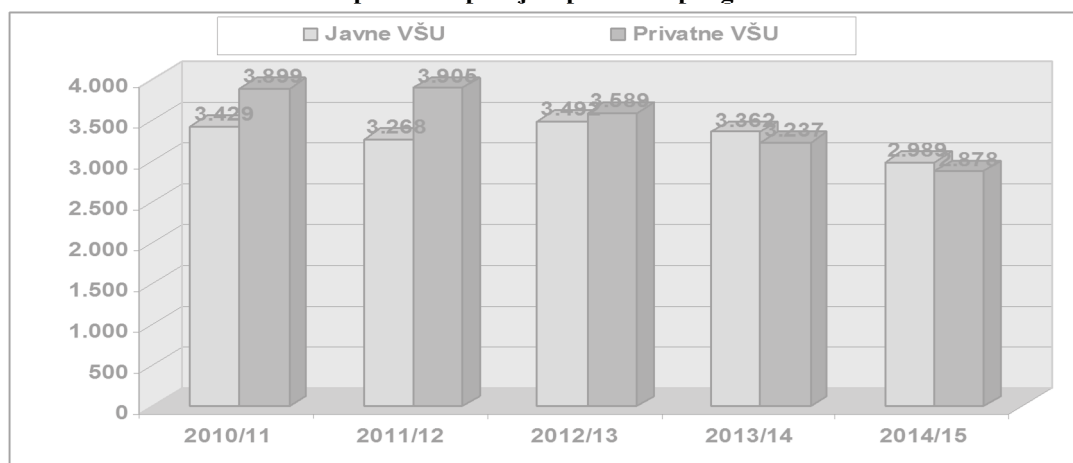
**Tabela 2: Uporedni pregled nastavnog osoblja na univerzitetima u RS u akademskoj 2014/15 godini**

| UNIVERZITET                  | ZAPOSLENI        | NASTAVNICI | SARADNICI | UKUPNO     |
|------------------------------|------------------|------------|-----------|------------|
| <b>Banja Luka</b>            | Stalno zaposleni | 463        | 449       | <b>912</b> |
|                              | Gostujući        | 218        | 29        | <b>247</b> |
| <b>Istočno Sarajevo</b>      | Stalno zaposleni | 345        | 322       | <b>667</b> |
|                              | Gostujući        | 272        | 15        | <b>287</b> |
| <b>Privatni univerziteti</b> | Stalno zaposleni | 301        | 272       | <b>573</b> |
|                              | Gostujući        | 114        | 91        | <b>205</b> |

Izvor: Vlada RS, januar 2016., str. 23.

Univerzitet u Banja Luci ima za 36,7% više ukupno zaposlenih u odnosu na Univerzitet u Istočnom Sarajevu, a za 59,2% više zaposlenih u odnosu na privatne univerzitete u Republici Srpskoj (tabela 2.). Stalno zaposlenih nastavnika na Univerzitetu u Banjoj Luci je više za 34,2% nego na Univerzitetu u Istočnom Sarajevu, a za 53,8% u odnosu na broj stalno zaposlenih nastavnika na privatnim univerzitetima. Broj stalno zaposlenih nastavnika na Univerzitetu u Istočnom Sarajevu je viši za 14,6% u odnosu na privatne univerzitete u Republici Srpskoj. Činjenica je da privatni univerziteti imaju znatno manji broj gostujućih nastavnika u odnosu na dva javna univerziteta u Republici Srpskoj.

**Grafikon 1: Usporedni pregled broja diplomiranih studenata na javnim i privatnim univerzitetima u Republici Srpskoj za proteklih pet godina**



Izvor: Vlada RS, januar 2016: 23.

Na osnovu pokazatelja prezentiranih na grafikonu 1. vidljivo je da je u periodu od 2011. do 2013. godine na privatnim univerzitetima diplomiralo više studenata, na godišnjem nivou, nego na oba javna univerziteta u Republici Srpskoj. U posljednje dvije akademske godine situacija se promijenila u korist javnih univerziteta. Međutim, može se primijetiti da je broj diplomiranih studenata primijetno manji u akademskoj 2014/15 godini, na svim univerzitetima (javnim i privatnim), u odnosu na prethodne posmatrane akademske godine. Na javnim visokoškolskim ustanovama u periodu od 2010. do 2015. godine zvanje magistra nauka steklo je ukupno 1.130 lica, od čega 681 lice na Univerzitetu u Banjoj Luci i 449 lica na Univerzitetu u Istočnom Sarajevu. U istom periodu zvanje doktora nauka na javnim visokoškolskim ustanovama stekla su 123 lica, od čega 75 lica na Univerzitetu u Banjoj Luci i 48 lica na Univerzitetu u Istočnom Sarajevu. Na privatnim visokoškolskim ustanovama u periodu od 2010. do 2015. godine zvanje magistra nauka steklo je ukupno 590 lica, a zvanje doktora nauka 28 lica. Navedeni podaci se odnose na ukupan broj kandidata koji su stekli zvanja po novom i po starom sistemu obrazovanja, a isti su prezentirani na sljedećoj tabeli:

**Tabela 3: Usporedni pregled diplomiranih lica drugog ciklusa studija i doktora nauka**

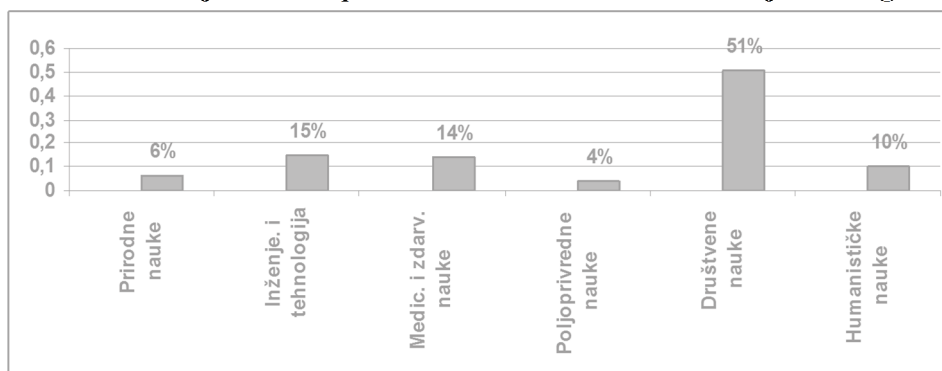
| UNIVERZITET             | CIKLUS             | 2010 | 2011 | 2012 | 2013 | 2014 |
|-------------------------|--------------------|------|------|------|------|------|
| <b>Banja Luka</b>       | Magistri i masteri | 185  | 176  | 142  | 97   | 81   |
|                         | Doktori nauka      | 21   | 16   | 14   | 15   | 9    |
| <b>Istočno Sarajevo</b> | Magistri i masteri | 98   | 46   | 77   | 83   | 145  |
|                         | Doktori nauka      | 20   | 14   | 7    | 5    | 2    |
| <b>Privatni</b>         | Magistri i masteri | 75   | 61   | 40   | 176  | 238  |
|                         | Doktori nauka      | 4    | 11   | 7    | 4    | 2    |

Izvor: Vlada RS, januar 2016., str. 24.

Usporedni tabelarni pregled (tabela 3.) pokazuje da je broj diplomiranih studenata drugog ciklusa (mastera) i završenih magistara nauka varirao iz godine u godinu, odražavajući uzlazno-silaznu putanju. S druge strane, broj završenih doktora nauka ima opadajući trend, kako na javnim univerzitetima tako i na privatnim univerzitetima. To smanjenje je posebno izraženo u 2014. godini u odnosu na 2013. godinu. Treba istaći, da je broj lica koja su stekli zvanje mastera i magistra nauka na privatnim univerzitetima znatno povećan u posljednje dvije posmatrane godine. To povećanje je 440% u 2013. godini u odnosu na 2012. godinu i 35% u 2014. godini u odnosu na 2013. godinu. U ovoj kategoriji, povećanje je izraženo i na Univerzitetu u Istočnom Sarajevu za 74,7% u 2014. godini u odnosu na prethodnu godinu.

Na osnovu Zakona o visokom obrazovanju RS, Ministarstvo prosvjete i kulture kreira upisnu politiku u skladu sa potrebama tržišta rada i strateškim pravcima razvoja Republike Srpske i visokog obrazovanja. Ministarstvo od 2010. godine utvrđuje upisne kvote i za privatne visokoškolske ustanove, uz uvažavanje istih principa kao i na javnim visokoškolskim ustanovama.

**Grafikon 2: Broj studenata po naučnim oblastima u akademskoj 2014/15 godini**



Izvor: Vlada RS, januar 2016., str. 25.

Na grafikonu 2. je dat pregled broja studenata u akademskoj 2014/2015. godini po oblastima obrazovanja iz kojeg je evidentno da je znatno izražen interes studenata za studijske programe iz oblasti društvenih nauka, dok je najniže interesovanje za prirodne i poljoprivredne nauke.

## **UTICAJ VISOKOG OBRAZOVANJA NA EKONOMSKI RAZVOJ REPUBLIKE SRPSKE**

Ulaganje u obrazovanje postaje ključna determinanta produktivnosti i ekonomskog rasta, jer samo rast koji se zasniva na tehničkoj i tehnološkoj superiornosti, inovacijama i istraživanju je dugoročno održiv. Za ovo su potrebni visokoobrazovani i kvalifikovani kadrovi. Ulaganje u obrazovanje je za pojedinca investicija od koje se očekuje da će u budućnosti odbaciti odgovarajući prinos. Obrazovanje postaje veoma važno u savremenom društvu i veliki dio ekonomske literature ukazuje da obrazovanje ima veliki uticaj na ekonomski razvoj i prosperitet svake nacionalne ekonomije. Međutim, neka svjetska istraživanja su pokazala da kvantitet obrazovanja nije u direktnoj srazmjeri sa ekonomskim razvojem. Stoga težište mora biti na kvalitetu obrazovanja, odnosno fokus treba da bude na istraživačkom radu, kvalitetu i motivisanju nastavničkog kadra. Da bi se ovo potvrdilo kao tačno, naučna istraživanja su usmjerena na vezu između godina školovanja i ekonomskog rasta i razvoja, prilikom čega je isključeno sve ono što ima vezu sa kvalitetom obrazovanja. Rezultati istraživanja su pokazali da kvantitet obrazovanja nije u direktnoj vezi sa ekonomskim rastom (dužina godina školovanja), nego sa kvalitetom obrazovanja, a na šta ukazuju rezultati *PISA testa (The Programme for International Student Assessment)*.

S obzirom da je istraživanje u ovom dijelu radu usmjereno u pravcu determinisanja visine ulaganja u visoko obrazovanje u Republici Srpskoj u odnosu na BDP, to je cilj istraživanja da se pokaže u kojoj mjeri visoko obrazovanje doprinosi ekonomskom razvoju Republike Srpske, kao rezultat tog ulaganja i da li je taj odnos srazmjeran visini ulaganja. Da bi se ovo pokazalo, neophodno je uraditi komparativnu analizu izdvajanja za visoko obrazovanje s nivoa BDP-a između evropskih zemalja i Republike Srpske, odnosno Bosne i Hercegovine.

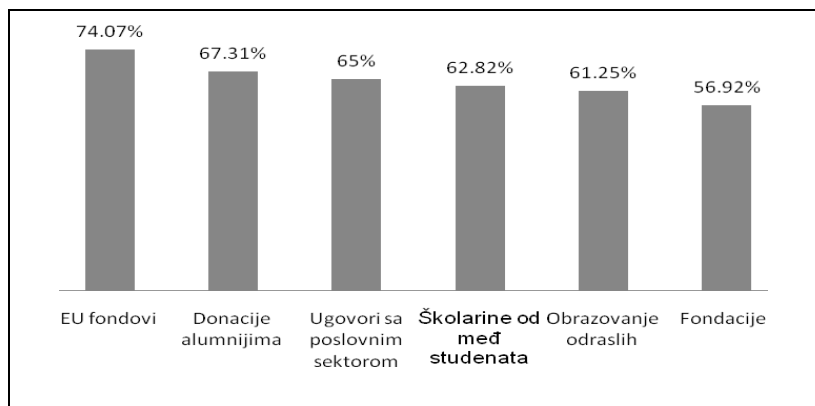
U Republici Srpskoj se za obrazovanja izdvaja oko 4% BDP-a, u Federaciji BiH oko 6% BDP-a, a u Brčko distriktu BiH 11,2% budžeta distrikta, što predstavlja najviši procenat potrošnje na obrazovni sektor u zemljama jugoistočne Evrope. U ovim zemljama je prosječno izdvajanje oko 3,5% BDP-a, dok je izdvajanje za obrazovanje u zemljama OECD-a oko 5% (Open Society Foundation, 2010). Treba istaći, da se u Republici Srpskoj od 2011. godine izdvajaju posebna budžetska sredstva za studente deficitarnih zanimanja. Takođe se svake godine povećava iznos u budžetu za visoko obrazovanje u Republici Srpskoj namijenjen javnim univerzitetima i javnim visokim školama. Međutim, najveći dio sredstava izdvojenih iz budžeta za visoko obrazovanje se usmjerava za lična primanja zaposlenih na javnim univerzitetima i javnim visokim školama i ta izdvajanja iznose oko 80%. Visokoškolske ustanove u Republici Srpskoj stiču i dodatna sredstva putem raznih donacija, školarina, prihoda od autorskih prava i patenata i sl.

Budžetskim sredstvima Republike Srpske javni univerziteti i visoke škole finansiraju rashode za lična primanja, materijalne rashode, naučnoistraživačke djelatnosti i sl. Vlastitim prihodima finansiraju se lična primanja zaposlenih koja nisu pokrivena budžetskim sredstvima, bibliotečke, organizacione i druge aktivnosti. Sredstvima domaćih i međunarodnih grantova finansiraju se najčešće specifične projektne aktivnosti, koje za cilj imaju povećanje kvaliteta visokog obrazovanja, poboljšanje i povećanje

efikasnosti rada visokoškolskih ustanova, usvajanje novih standarda u oblasti visokog obrazovanja, sprovođenje bolonjske reforme i drugo.

Poređenja radi, na sljedećem grafikonu je dat prikaz finansiranja visokoškolskih ustanova u zemljama Evrope:

**Grafikon 3: Finansiranje visokoškolskih ustanova u evropskim zemljama**



Izvor: *European University Association, 2012.*

Najveći dio finansijskih sredstava usmjerenih u visokoškolske ustanove evropskih zemalja potiče iz EU fondova (grafikon 3.), dok je nešto manji dio od donacija. Značajan dio sredstava za visoko obrazovanje dolazi od ugovora sa poslovnim sektorom, dok je najmanji dio sredstava iz raznih fondacija namijenjenih finansiranju visokog obrazovanja. Očigledno je da se visokoškolske institucije sve više oslanjaju na privatne izvore finansiranja i fondove EU, sto implicira razvoj nekih novih privatno-javnih odnosa, te razvoj vještina akademskog osoblja za uspješno obezbjeđivanje ovih sredstava.

Naučnoistraživačka djelatnost u Republici Srpskoj se finansira iz Fonda "Dr Milan Jelić" koji je osnovan odlukom Vlade 2011. godine, a nastavak je aktivnosti Fondacije "Dr Milan Jelić" koja je osnovana u januaru 2007. godine. Ovaj Fond funkcioniše u sklopu Ministarstva nauke i tehnologije RS, kao posebna organizaciona jedinica, s ciljem pružanja podrške najboljim i najtalentovanijim studentima prvog, drugog i trećeg ciklusa studija na domaćim i inostranim univerzitetima.

Donatorska i kreditna sredstva za kapitalna ulaganja u visokom obrazovanju Republike Srpske su minimalna i nedovoljna za nesmetano funkcionisanje ovog sektora. Reforme u visokom obrazovanju ne prate odgovarajuća finansijska ulaganja, dok su sredstva stručno obrazovanje i usavršavanje nastavnika nedovoljna. Pored činjenice, da su izdvajanja za obrazovanje u Republici Srpskoj, odnosno cijeloj Bosni i Hercegovini, najviša u Evropi *izdvajanja za visoko obrazovanje su niža nego u evropskim zemljama*. Naime, budžetska sredstva koja se izdvajaju za visoko obrazovanje najvećim dijelom pokrivaju lična primanja zaposlenih na javnim univerzitetima i javnim visokim školama, dok se veoma mali dio sredstava usmjerava na organizaciju nastavnog procesa, istraživanje i razvoj. "Poređenja radi, na plate nastavnika u zemljama jugoistočne Evrope odvaja se procenat BDP-a u iznosu od 0,66% u Rumuniji do 0,86 % u Bugarskoj, dok je prosjek u zemljama OECD-a 1,37% BDP-a. Hrvatska se smatra izuzetkom, jer troši 1,70% BDP-a na plate nastavnika, ali se to opravdava povećanjem broja nastavnika u školstvu. Istovremeno, u Bosni i Hercegovini sredstva za plate i naknade planiraju se na osnovu broja zaposlenih, što je suprotno osnovnom evropskom trendu koji zahtjeva da se sredstva planiraju na osnovu broja učenika i studenata" (Branković, 2012: 35).

Međunarodno preporučeni procenat izdvajanja za visoko obrazovanje je 2% od visine BDP-a. Na osnovu podataka prezentovanih u tabeli 4. vidljivo je da je taj procenat u zemljama regiona znatno niži (uključujući Bosnu i Hercegovinu).

S obzirom da kvantitativni pokazatelji ne mogu biti mjerilo povećanja kvaliteta visokog obrazovanja, to se visoko obrazovanje može djelimično pratiti i ocijeniti putem dva pokazatelja: (1) *budžetskog izdvajanja po studentu* i (2) *naučna kondicija nastavnika*.

**Tabela 4: Izdvajanja za visoko obrazovanje i naučnoistraživački rad u zemljama regiona (u % BDP)**

| <b>ZEMLJA</b> | <b>Visoko obrazovanje u cjelosti (%)</b> | <b>Naučnoistraživački rad (%)</b> |
|---------------|------------------------------------------|-----------------------------------|
| Albanija      | Nije poznato                             | Nije poznato                      |
| Crna Gora     | 1,10                                     | 0,30                              |
| Hrvatska      | 0,72                                     | 0,32                              |
| Slovenija     | 1,26                                     | Nije poznato                      |
| Srbija        | 0,90                                     | 0,32                              |

Izvor: Vukasević, M., Babin, M. Ivošević, V., 2009., str. 328-334.

*Budžetska izdvajanja po studentu* u Bosni i Hercegovini na godišnjem nivou se kreću od 500 do 1.000 eura, dok su ta izdvajanja oko 1.700 eura ukoliko se uključe izdvajanja za studentske domove i stipendije. To je mnogo niže u odnosu na prosjek izdvajanja po studentu u Evropskoj uniji, koji iznosi od 8.0000 do 36.000 eura u zavisnosti od vrste studija. Drugi kriterijum za određivanje kvalitete visokoobrazovnog sistema jeste *naučna kondicija* koja se definiše preko ispunjenja OECD standarda prema kojima svaki univerzitetski nastavnik polovinu svog ukupnog radnog vremena (0,5 FTE) treba iskoristiti kao edukator, dok drugu polovinu radnog vremena treba posvetiti naučnoistraživačkom radu. Ova norma je u Bosni i Hercegovini ispunjena sa svega 3%, što je izuzetno nizak pokazatelj u poređenju sa Evropskom unijom.

Konačni indikator stvarnog stanja u visokom obrazovanju u Bosni i Hercegovini jeste stanje istraživačke produkcije koja se mjeri brojem objavljenih radova u referentnim časopisima na 100.000 stanovnika. Bosna i Hercegovina je bila 3,2 puta slabija u 2000. godini od svog rezultata u 1990. godini, dok je 5,6 put slabija od Crne Gore, 8,6 puta od Makedonije, 18,5 puta od Srbije, 42,6 puta od Hrvatske i 125,9 puta od Slovenije (FMON, 2012).

Na osnovu prednje izloženog, može se zaključiti da ulaganja u visoko obrazovanje ni izbliza *nisu dovoljna* za njegov *efikasan doprinos ekonomskom razvoju Republike Srpske*. U cilju ostvarenje budućeg privrednog rasta i ekonomskog razvoja zasnovanog na principima ekonomije znanja, neophodno je afirmisati značaj visokog obrazovanja u Republici Srpskoj. Potrebna su veća izdvajanja za visoko obrazovanje i ista usmjeravati u naučno istraživački rad. Neophodna je duboka i sveobuhvatna reforma sistema obrazovanja s ciljem stvaranja kvalitetnih kadrova sposobnih da odgovore zahtjevima tržišta rada. Obezbeđivanje visokog kvaliteta obrazovanja i većeg broja visokoobrazovanih kadrova je ključni preduslov inovacija i ekonomskog razvoja Republike Srpske.

## **ZAKLJUČAK**

Proces globalizacije, potpomognut velikim tehnološkim promjenama, nameću proces stalnog razvoja i usavršavanja u obrazovanju, kao i u drugim sferama života. Povećava se potražnja za visokoobrazovnim pojedincima, što dovodi do raznovrsnije ponude visokog obrazovanja i stručnog osposobljavanja. Univerziteti su glavni promoteri društvenog, kulturnog i ekonomskog razvoja nacije. Oni su zaduženi za čuvanje, prenošenje i unapređivanje znanja putem nastave, istraživanja i pružanja usluga zajednici. Potrebe društvenog i ekonomskog razvoja Republike Srpske treba da određuju misiju obrazovanja Republike Srpske. Izgradnja društva znanja i učenja s ciljem zadovoljavanja potreba kulturnog, naučnog, privrednog i opštegdruštvenog razvoja Republike Srpske treba da bude usmjerena u pravcu evropskih integracija, a na temeljima vrijednosti tradicionalnog kulturnog nasljeđa.

Visoko obrazovanje u Republici Srpskoj se pored finansiranja iz budžeta, finansira i iz drugih izvora (školarine, saradnja sa industrijom, međunarodni izvori, usluge). Izdvajanje iz budžeta se svake godine smanjuje, suma koja se alocira u budžetu ne može pokriti potrebe institucija, jer se od njih očekuje da omoguće adekvatno obrazovanje i istraživanje, tako da se visokoškolske institucije sve više oslanjaju na privatne izvore finansiranja i fondova EU. Na kraju treba istaći, da postojeća struktura rashoda javnih visokoškolskih ustanova ostavlja malo prostora za unapređivanje nastavnog i naučnoistraživačkog procesa. Od ukupnog budžeta javnih visokoškolskih ustanova oko 80% se troši za rashode za lična primanja. Rashodi na plate bi trebalo da se ograniče, a rashodi za ostale stavke da se povećaju. Potrebno je, u ukupnom budžetu javnih visokoškolskih ustanova, povećati učešće finansijskih sredstava za unapređivanje nastavnog i naučnoistraživačkog rada. Naime, ne utvrđuju se stvarne potrebe za obuku određenih zanimanja i njihovim specifičnosti, te ne postoje dodatna sredstva koja bi omogućila provođenje

potrebnih reformi u visokom obrazovanju, što se odražava i na znatniju ulogu visokog obrazovanja u ekonomskom razvoju Republike Srpske.

## LITERATURA

1. Branković, N. (2012). *Sistem finansiranja visokog obrazovanja u Bosni i Hercegovini*.
2. European University Association. (2012). *The impact of the economic crisis on higher education in Europe*.
3. Federalno ministarstvo obrazovanja i nauke. (2012). *Strateški pravci razvoja visokog obrazovanja u BiH od 2012. do 2022. godine*. Sarajevo, 7.
4. Hodžić, K. (2005). *Uvod u ekonomiju*. Tuzla: Ekonomski fakultet.
5. Open Society Foundation (2010). *Public funds for public schools*. [https:// www.opensocietyfoundations.org/](https://www.opensocietyfoundations.org/)
6. Pejčić -Tarle, S., Davidović M. (2006). *Obrazovanje u funkciji strukturnih i tehnoloških promjena u poštanskom i telekomunikacionom saobraćaju*. XXIV simpozijum o novim tehnologijama u poštanskom i telekomunikacionom saobraćaju - PosTel. Beograd, 32.
7. Transparency International BiH. (2011). *Analiza zakona koji regulišu visoko obrazovanje i analiza budžetskih izdavanja za visoko obrazovanje u Bosni i Hercegovini*, 5.
8. Vlada Republike Srpske. (2016). *Strategija razvoja obrazovanja Republike Srpske za period 2016-2021. godine*. Banja Luka, januar 2016., str. 24.
9. Vukasević, M., Babin, M. Ivošević, V. (2009). *Finansiranje visokog obrazovanja u Jugoistočnoj Evropi: Albanija, Crna Gora, Hrvatska, Slovenija, Srbija*. Beograd: Centar za obrazovne politike, 328-334.

## **GLOBALNA MOĆ, NOVAC I PRIVREDNI RAST**

### **GLOBAL POWER, MONEY AND ECONOMIC GROWTH**

**Ivan Mirović\***

Fakultet poslovne ekonomije Bijeljina

#### **APSTRAKT**

Ovaj rad inspirisan je idejama Džona Ralstona, Fridriha Hajeka, Milтона Fridmana i empirijom globalnog svijeta, posebno EU nakon Bregzita. Predmetom razmatranja je globalizacija, novac i privredni rast. Na djelu je ne samo ideologija i moć globalizacije, već i ekonomija i tehnologija koje moćno dinamiziraju moderni svijet u svim aspektima. Pod lupom su ekonomski rast i razvoj, mjerni instrumenti, neekonomski motivi i ekonomski faktori. Prisvajanje vrijednosti i dobara od strane grupa i pojedinaca, dobitnika i gubitnika ukazuje na pitanje pravde i pravičnosti, jednakosti šansi i mogućnosti izbora. Jedno je izvjesno sva krucijalna pitanja i problemi modernih ljudi, njihova vjerovanja, očekivanja i aspiracije su osvijetljeni svjetlom i tamom globalizacije.

**Ključne riječi:** Globalna moć, novac, privredni rast, globalizacija, evrozona, teorija novca

#### **ABSTRACT**

This paper has been inspired by the ideas of John Ralston, Friedrich Hayek, Milton Friedman and the empiricism of the global world, especially after the EU Bregzita. The subject of consideration is globalisation, money and economic growth. Currently relevant is not only ideology and the power of globalisation, but also the economy and technology that powerfully dynamise the modern world in all aspects. The spotlight is on the economic growth and development, measuring instruments, non-economic motives and economic factors. The appropriation of values and assets by groups and individuals, winners and losers indicates to the issue of justice and fairness, equality of opportunities and possibilities of choice. One thing is certain, all the crucial issues and problems of modern people, their beliefs, expectations and aspirations are illuminated with light and darkness of globalization.

**Key words:** global power, money, economic growth, globalisation, the eurozone, theory of money

#### **UVOD**

U relevantnoj ekonomskoj teoriji globalizacija se tumači kao zapadni koncept kojim se moderni svijet objašnjava ekonomijom, u kome se stvarnost svijeta redukuje na ekonomsku vrijednost. Doveden do krajnjih konsekvenci koncept pokazuje propast globalizma i novo preoblikovanje svijeta. Globalizacija je već predmetom analize, radi se o tome da se kroz prizmu ekonomije prevrednuje sve što je bitno u modernom svijetu. Gotovo svi efekti globalizacije su vidljivi, posebno u metežu koji je u Evropi nastao imigracijom ljudi i seobom naroda sa Bliskog Istoka, kao posljedicom razaranja država od strane globalne zapadne moći. Ideje Vašingtonskog konsenzusa, za koji Stiglic tvrdi da je mrtav, deregulacije, privatizacije, liberalizacije imale su u ekonomijama zemalja u tranziciji poguban rezultat (Stiglic, 2013:327). Čak i najistaknutiji monetaristi poput Milтона Fridmana su bili svjesni da je nacionalna vladavina zakona važnija od privatizacije čiji su učinci u zemljama Zapadnog Balkana porazni.

#### **APSOLUTIZACIJA EKONOMIJE U RAZUMIJEVANJU MODERNOG SVIJETA**

Jedno od relevantnih pitanja neoliberalizma glasi, pustiti tržište kapitala da se uredi samo od sebe ili ga u svjetlu neokenzijanizma makroekonomski regulisati. Kejns je bio sklon državnom intervencionizmu i regulaciji, država svojim mjerama smanjuje neizvjesnost i potiče pozitivna očekivanja, Fridrih Hajek misli da bi to pogoršalo stvari. Naime, državna vlast vodi do distorzije cijena, što problem produbljuje. Učinci globalizacije u ekonomskoj i socijalnoj sferi problematizuju koncept slobode kao odsustvo prinude ili prisile (Hajek, 2012:235).

---

\* [ivan.mirovic@fpe.unssa.rs.ba](mailto:ivan.mirovic@fpe.unssa.rs.ba)

Na teorijskoj provjeri su ideje, Kejnsa, Fridmana, Hajeka u svjetlu ekonomske globalizacije, još jednom se pokazuje saznajni problem empirijske argumentacije istinitosti i validnosti ekonomske teorije. Globalizacija je osvijetlila i učinila jasnijim mnoga društvena pitanja koja traže promptno praktična rješenja i na nacionalnom i na globalnom nivou.

Moderni svijet u globalizaciji doživljava političku i ekonomsku dezintegraciju, rast negativnog nacionalizma, neregularnog ratovanja i intenziviranja krajnje opasnih ratnih sukoba. Prisustvo Boga i snažan uticaj religije, renesansa radikalnog islama baca novo svjetlo na mir i globalni i nacionalni razvoj. To su konsekvence onoga što se nije željelo, a vjerovalo se da će slobodno tržište regulisati ekonomski život u okviru zakonskih ograničenja vladavine prava i tako izbjeći krizu. Vjerovalo se da će golema svjetska tržišta i gigantske korporacije osigurati prosperitet i sigurnost, eliminisat bankrotstva, umjesto toga niske stope rasta su na premisi slobodne tržišne utakmice usporile razvoj, kao i lojalnu konkurenciju i neoliberalnu ekonomiju u EU (Mirović, 2016:14).

Globalizacija se pokazuje i kao decivilizacijski i antistorijski proces. Naime, sirovine i proizvodnja su tekli u svim pravcima, univerzalizam i globalizam su i prije globalizacije na djelu. Međutim, globalizaciju čini specifičnom vjera da će modernu civilizaciju, determinisati trgovina, i da se kroz prizmu ekonomije, kao vodeće sile vrednuju sve ljudske djelatnosti i vrijednosti. Slobodna i nesputana tržišta su garant eliminacije uticaja javne vlasti iz ekonomske sfere da bi svima bilo bolje.

Empirijsko iskustvo zapadnog i globalnog svijeta u sticanju i proizvodnji bogatstva i blagostanja ne pokazuje presudnu ulogu svjetske trgovine. Stope privrednog rasta nisu rezultat relativno golemog rasta svjetske trgovine. Karl Polanji je podsjetio, pojam tržišta koje se samo prilagođava je implicirao čistu utopiju. Tržište nije jedini i isključivi vodič u ekonomskim i društvenim akcijama koje su racionalne, ali i emocionalne, iracionalne, običajne, determinisane moralnim postulatima (Veber, 2011). Protestantska etika i duh kapitalizma.

Entoni Gidens upozorava da globalizacija transformiše svaki aspekt ekonomije i politike. Međutim, problem je što vlade, javna vlast, u nedostatku ekonomskog suvereniteta, gube kontrolu nad upravljačkim vrhovima nacionalnih ekonomija i ne promovišu nacionalni razvoj.

Harold Džems uočava kraj globalizacije, jer je stanje uporedivo sa prvom Velikom krizom 1929. godine, jer je na djelu silan porast novčanih kretanja što povećava nestabilnost i ubrzava svjetsku krizu. Problem regulacije i odgovornosti i netransparentnost i nestabilnost finansijskog sistema detektuje uspješnost globalnog poretka kao i u vrijeme Velike krize.

Pravila za bankarski kapital i regulisanje finansijskih tržišta virtualne robe za koja se vjerovalo da su nepodesna za regulaciju, predmet su ne samo akademske rasprave već i makroekonomskog regulisanja. Dominacija transnacionalnih korporacija vođenih logikom akvizicije, preuzimanja, spajanja i pripajanja, a ne logikom konkurencije nad nacionalnim ekonomijama vodi u nesigurnost i kaos, a ne u integraciju i red. Globalne korporacije su monopoli koji se ne ponašaju tržišno.

Martin Vulf upozorava da ekonomija nije i ne može biti vodeća sila svega drugog, niti isključivi kriterij definisanja modernih društava. Istina je da su međunarodne finansije isprepletane sa industrijom, da politika i vojna moć ne mogu mnogo učiniti po sebi. Moderni ekonomski globalni poredak obećava, a ne daje očekivani efekat, dakle u krajnjem u rezultatu on je neuspješan.

Fridrih Hajek podsjeća da je pogrešno vjerovati da postoje ekonomski ciljevi odvojeni od ostalih životnih ciljeva. „Krajnji ciljevi razumnih bića nikada nisu ekonomski“. On poriče ekonomske motive, naglašavajući ekonomske faktore koji uslovljavaju stremljenje ljudi ka „drugim ciljevima“ (Hajek, 2012:85).

Globalizacija je izazvala revoluciju na tržištima novca i kapitala, stavljajući špekulaciju u centar finansijske i ekonomske aktivnosti, trgovinu kvazi novca i kvazi bogatstva. Slobodna trgovina se stavlja u službu tržišta kapitala najmoćnijih. Tržište kapitala u zemljama u tranziciji je malo, nerazvijeno, plitko za trgovanje i podsticanje ekonomskog rasta i razvoja. To su neotporna tržišta na cikluse recesije i finansijskih udara nametnutih spolja. Pitanje je koliko slobodna nesputana tržišta podstiču rast i razvoj. Spektakularan porast



svjetske trgovine stoji u odnosu sa skromnim porastom bogatstva. Trgovinski razvoj ne vodi rastu kapitalizma i bogatstva, već rastu konzumerizma i propasti građanstva i liberalizma (Ralston, 2011:31).

Globalizacija mijenja prirodu liberalnog kapitalizma i građanskih vrijednosti. Ekonomski uspjeh je relativno skroman ne može se sasvim pouzdano mjeriti ni rastom BDP. Globalizacija vodi sinhronizovano recesiji. Još je i Kejnz upozoravao početkom prošlog vijeka da će slobodna trgovina voditi prije sukobu i svjetskom ratu nego integraciji i miru. Ovdje se ne radi o proizvodnji i štednji, mit o svjetskoj trgovini istrajava i dalje kod rasta bez kvalitativnog razvoja. Bogatstvo i siromaštvo se ne mogu redukovati isključivo na ekonomski momenat i monetarni aspekt ( sreća, kvalitet života, sigurnost, mir, zdravlje). Globalizacija pokazuje nesloge i sukobe, više od 40% članica OUN su neuspjele demokratije, a 25 evropskih novih država su nacionalne države od čega 7 ih je nastalo raspadom SFRJ.

Globalizacija je stavila pred intelektualnu elitu problem ekonomske teorije, instrumenata koji će dostatno mjeriti, a potom i objasniti postojeće stanje, krizu i novo preoblikovanje svijeta. Sami Koen upozorava na protivrečnosti modernog svijeta, posebno apostrofirajući da nacionalna država i u Evropi doživljava renesansu o čemu svjedoče novi dezintegracioni procesi izazvani migrantskom krizom (Ralston, 2011:35).

Dakako, moć nacionalne države je ostala ista, riječ je po Krugmanu o promjeni prirode regulacije, upravljati brodom ili veslati. Martin Vulf je istakao da sa globalizacijom neće biti manji značaj nacije, naprotiv i nacije i granice su u samom središtu problema. Čak i za pojedinca i njegov život je važnija država, identitet, kultura u kojoj se rađa nego sama ekonomija.

Globalizacija je zapadna priča s kraja 1970-tih godina prošlog vijeka, izraz je ekonomske i tehnološke logike. Teorijski se konceptualizuje post festum, nakon što se dogodila, dakako i kao ekonomsko znanje koje implicira vrijeme i istoriju. Dakle, o globalizaciji znamo *ex post*, na temelju posljedica po socijalni i ekonomski rast i razvoj. Očito je da neoliberalno stajalište o globalnim slobodnim tržištima i međunarodnoj konkurenciji ne drži vodu. Naime, primjeri nekih nezapadnih država pokazuju da proizvodnja ne mora biti globalna da bi bila uspješna. Na osnovi iskazanog da se zaključiti da nema valjane argumentacije da će moderni svijet vođen isključivo ekonomijom iznjedriti dobar rezultat i da će svima biti bolje. Vidljivo je da su efekti i refleksivnost globalizacije pobudili populizam, negativni nacionalizam, sukob među kulturama, renesansu religijskih ideja i vjerovanja, i nove opasnosti globalnog terorizma, straha i izbjegličku krizu. Globalni terorizam je izuzetna opasnost po zapadnu demokratiju. Primjera ima mnogo koji svjedoče o ograničavanju demokratskih prava i sloboda.

Sa uvođenjem sistema aberativnih obrazaca ponašanja u bankama i drugim institucijama, te totalna kontrola i nadzor nad ponašanjem pojedinca vodi u ograničavanje slobode, posljedično i u teror. Tu su i ozbiljno propitivanje demokratskih vrijednosti, sumnja u korporativizam i naglašena afirmacija, „vestfalske i versajske“ koncepcije nacionalne države. U ekonomskoj teoriji naglašena je afirmacija ideje, kultura je važna ( Mirović, 2016:21).

Najnovija kretanja u Evropi svjedoče o tim procesima u svjetlu globalizma i pomaljanja nove pravne konstrukcije Unije nacionalnih država i jačanja nacionalizma. Golim okom je vidljiva regionalizacija svijeta po kulturnim srodnostima i religijskoj bliskosti. Dakle, politički i kulturni činioци svjedoče o izgradnji novog globalnog poretka, sa mnogo manje zapadne moći i dominacije i novim alternativama iz zemalja Azije, poput Indije i Kine. Ideologija globalizacije se našla istovremeno u susretu i sukobu sa renesansom tradicionalnih i novih vjerovanja , starih bogova i renesansom Islama. Gotovo je opšte mjesto da globalizacija nije zadovoljila potrebe i aspiracije većine ljudi za pristojnim poslom i boljom budućnošću za njihovu djecu. Potreba redefinisanja ekonomske teorije koju je izazvala globalizacija je imperativ ekonomske nauke. U eri globalizacije i fleksibilna ekonomija, takođe proizvodi visoku stopu nezaposlenosti.

## GLOBALNI RAST

Globalizacija je osvijetlila rast kao ekonomski rezultat i cilj. Međutim, ekonomski rast je sredstvo u funkciji neekonomskih ciljeva društvenog razvoja. Razvoj je funkcija rasta GDP, tehnološkog napretka, obrazovanja, zdravlja, društvene bruto sreće. U osnovi diskursa je stav da je globalizacija u osnovi rasta kao funkcije razvoja. Ali ekonomski i socijalni razvoj, siromaštvo, nejednakost, i nepravda ne pokazuju istinitost te

tvrdnje. Znatan broj zapadnih ekonomista i teoretičara Kine i Indije svjedoči da privredni rast po sebi nije cilj, već u funkciji obezbjeđivanja posla, smanjivanja siromaštva, eliminisanja gladi, bolesti, beskućništva.

Cilj je blagostanje koje implicira sigurnost, jednakost, povezanost sa drugima i socijalnu pravdu. Džozef Stiglic, naglašava ozbiljan problem mjeranja blagostanja BDP-om. Naime, američki privredni rast je zasnovan na pozajmljivanju od budućnosti, jedan dio rasta je na trošenju prirodnih resursa i uništavanju životne sredine, a to se ne mjeri BDP (Stiglic, 2011:315). Tržišni neuspjesi u osnovi privrednog rasta u globalizaciji potencirani su dodatno, vezano za finasijski sektor, predstavništvom, naime mnogo ljudi upravlja novcem kao agenti u ime principala i povećanim značajem eksternalija (Stiglic, 2011:43). Rast i razvoj Kine i Indije obesmišljava globalističku ideju o međunarodnoj konkurenciji koja vodi globalnom tržištu. Ekonomsko ponašanje Kine na globalnom planu ne odvija se na idejama zapadnog neoliberalizma. Kineski ekonomisti na globalizaciju viđenu očima Zapada, gledaju samo kao na aspekt regionalizma. Na ideju o demokratiji i efikasnosti gledaju kao na ekskluzivitet zapadne ekonomske i teorijske stvarnosti. Kineska ekonomska i imperijalna moć ne temelji se prevashodno i isključivo na cijeni i slobodnoj tržišnoj utakmici, ona ima i druge komparativne prednosti, privredni sistem, stanovništvo, kulturu i religiju.

## NOVAC U GLOBALIZACIJI – IMAGINARAN I STVARAN

Globalizacija je u centar stavila novac, to je njen najveći rezultat. U globalizaciji novac i finasijska tržišta djeluju autonomno po vlastitoj logici u odnosu na privredni rast i razvoj, što se neminovno efektuira u ekonomskoj i društvenoj krizi. Hajekova je teza da želimo novac „zato što nam on nudi najveći broj mogućnosti za uživanje u plodovima naših napora.“ je besumnje temeljna i aktuelna. Novac nudi koncept slobode, „jedan od najefikasnijih instrumenata slobode koji je čovjek ikada izumeo.“ Novac je medijum, a ne uzrok kroz koji uzrok djeluje.“ (Hajek, 2012 :85)

Novac je kategorija ekonomske slobode i političke slobode izbora. Ekonomska sloboda je prije svega sloboda ekonomske aktivnosti koja implicira i pravo i rizik. Ustanova privatne svojine je temelj ograničene slobode i jednakosti. Evolucija kapitalizma privatnog vlasništva sa slobodnim tržištem je temelj i preduslov evolucije svih demokratskih sloboda, piše Hajek. „Čudno je, ističe Hajek, da je to prvi uočio Marks“. (Hajek, 2012 :85). Ekonomska sloboda korespondira sa slobodnom tržišnom ekonomijom, a ne komandnom ekonomijom u kojoj se od strane javne vlasti kontroliše i proizvodnjom i potrošnjom. Moć koja se prenosi kontrolom proizvodnje i cijena praktično je neograničena.

Hajek implicira da je najmoćnija brana totalitarizmu zapravo slobodna tržišna ekonomija novca. Novac u globalizaciji prestaje da bude samo gorivo ekonomije, on je i sam roba na finasijskim tržištima. O novcu se može zrelo i društveno odgovorno misliti uglavnom iz diskursa proizvodnje i ekonomske aktivnosti, proizvodne ekonomije o čemu je posebno meritorno pisao K. Marks u Kapitalu. Rolston podsjeća na činjenicu da je Španija u Novom vijeku kao kolonijalna sila oslonjena na zlatne poluge bez razvijene proizvodnje, doživjela osjeku, i izgubila ekonomsku utakmicu, jer nije shvatila da zlato nije blago ukoliko iza toga ne stoji snažna ekonomska aktivnost.

Danas je realna opasnost, sa relativno autonomnim, moćnim i neupravljivim finasijskim tržištima i golemom imovinom kao papirnim posjedom i posjedom prava, da se bogatstvo odvoji od svoje realne proizvodne osnove i da špansko shvatanje postane preovlađujuća vjera globalizacije. Na finasijskim tržištima se pokazuje stvaranje bogatstva kao kreacija *ex nihilo*, i da je novac postao stvaran. Spoljna trgovina se smatra izvorom bogatstva, iako ona to nije po sebi, kao što ni trgovinski sporazumi ne vode svjetskom miru ili prestanku sukoba.

Globalizacija je stavila u fokus novac. Pokazuje se da je svjetski novac nepouzdan, ekonomije su postale svrhe same sebi. Pokazalo se da se uprkos teorijske uvjerljivosti neoliberalizma u finasijskim i ekonomskim krizama nužno javlja državni intervencionizam i politički suverena moć. Naime, empirijski podaci svjedoče da se javna vlast umiješa u krizi da spašava goleme finasijske posrednike, banke i nebankarske banke.

Novac ubrizgan u finasijske tokove, pa potom povučen u nedavnoj bankarskoj i finasijskoj krizi u SAD i to mjerama monetarne politike dodatno je ubrzao rasulo. Džozef Stiglic ističe da inflacija nije toliko zlo koliko kad finasijska tržišta postanu krhka, gubici su enormni (Stiglic, 2013:327). Pol Krugman je američku

ekonomsku katastrofu nazvao proizvoljnom, što implicira da se mogla izbjeći. Rast hedž fondova i upumpavanje novca u bankarski sektor u klimaksu finansijske krize u SAD, a potom i u EU od strane ECB, svjedoči da je novac izmakao kontroli.

Pokazalo se da dokapitalizacija tih, nebankarskih banaka nije podlijegala nijednom državnom niti međunarodnom standardu stope kapitalizacije. Ove finansijske institucije ne podliježu kontroli je su neodgovorno privilegovane. Globalizacija je osvijelila fenomen redukcije bogatstva kao monetarne vrijednosti i fenomen globalne špekulacije na finansijskim tržištima. Mnogi bogati ljudi su se obogatili finansirajući ratove. Dakle, logika je da se novac pretvori u robu realne trgovine. Novac je besumnje imovina. Još je Hjum pisao da novac nije ni jedan od pokretnih točkova imovine, on omogućuje njeno lakše funkcionisanje.

Stvari su se promijenile sa globalizacijom 70-tih godina prošlog vijeka kada se šest puta više trgovalo devizama nego stvarnom robom. Vjerovalo se da finansijska tržišta mogu disciplinovati i vlade država, što se pokazalo iluzornim, naprotiv to su tržišta koja djeluju samostalno na vlastitoj logici "logici finansijskog isparenja" odvojenoj od logike realnog sektora. Vrijednost valute nije više nagrada ili kazna. Posebno sa hedž fondovima američka ekonomija dobija novi nesputani tok, na toku deregulacije neminovno klizi u krizu. U monetarnoj i ekonomskoj sferi došlo je do razilaženja novca i privrednog rasta. Bankarsku i finansijsku revoluciju prati porast transakcija bez uočljive veze sa realnom ekonomijom, "nefinansijskom ekonomijom". Evidentno je i da zajmodavci teško upravljaju kamatnim, kreditnim i rizicima likvidnosti jer se rizici generalno ne mogu pouzdano procijeniti niti preduprijediti. Uviđa se da se mnogo toga ekonomski relevantnog odvija van bilansnih listi netransparentno i bez kontrole.

U sferi realne ekonomije rast se odvija na štetu razvoja. Stvari se dodatno komplikuju sa enormnim porastom kreditnih i finansijskih instrumenata i netransparentnog trgovanja finansijskim derivatima. Privatni sektor štampa novac u enormnim količinama. Još je Hajek pisao o slobodnom bankarstvu i denacionalizovanom privatnom novcu čija je vrijednost zasnovana na nekoj reprezentativnoj korpi valuta koji bi trebalo da zamijeni današnje monopolne konfeti valute. Novac bi bio stabilan ako bi bio u stanju da kupi istu količinu reprezentativne robe. U ideji su danas i povratak na zlatni standard. Hajek prokazuje monetarnu politiku kao poslednji ostatak potpunog državnog monopola u privredi zemalja danas . U eri globalizacije ova Hajekova ideja djeluje utopijski.

## TEORIJA NOVCA I EVROZONA

Nema saglasnosti o jednom ekonomskom konceptu novca, međutim naglašavamo značaj heterodoksne teorije novca u globalizaciji, posebno u evrozoni, monetarizma i ordoliberalizma njemačke istorijske škole. Navedene teorije bacaju novo svjetlo u globalizaciji o prirodi i funkcijama novca. Razvoj Evropske unije, pravna i ekonomska priroda „evrokonstrukta“ ortodoksne i heterodoksne teorije novca postavljaju pitanje sudbine evra kao zajedničke valute članica evrozone, kao i same Unije. Evro kao novac je najvažniji rezultat razvoja Evrozone i EU.

Inače novac je centralna kategorija globalizacije koja posebno u finansijskoj krizi problematizuje ortodoksnu i heterodoksnu teoriju novca. U razmatranju novca u globalizaciji polazimo od dvije premise. Jedna je Kejnsova, koja se tiče naše saznanje moći i važi generalno za definisanje ekonomskog znanja kao "objektivnog" gdje su ideje ekonomista i političkih filozofa uticajne "pre ili posle pokazaće se, piše Kejnz, da bilo dobro ili zlo zavisi od ideja a ne od stečenih ekonomskih pozicija" (Kejnz, 1936:404).

Druga premisa je heterodoksna teorija novca u globalizaciji, posebno u pitanju evrokoncepta, monetarne evropske unije i evra. U teoriji o prirodi novca dva koncepta ortodoksni i heterodoksni ukoliko se uzmu u obzir kao komplementarni i dopunjujući, a ne disjunktivni mogu pomoći u analizi evra i sudbine EU (Radonjić, 2016:24).

U neoliberalnoj teoriji se monetarna politika smatra reliktom države. Pravno teorijska konstrukcija Unije (komunitarno pravo) na radikalna način „razvodi“ monetarnu politiku i fiskalnu politiku koja ostaje u okviru nacionalnog suvereniteta u okviru monetarne unije se fokusira na stabilnost cijena, a ne na finansijsku stabilnost u funkciji privrednog rasta.

Ortodoksna teorija novca i tržišta počiva na ideji stabilnosti i ravnoteži tržišnih sistema, gdje stabilnost obezbjeđuje i realni sektor. Heterodoksna teorija novca naglašava da je novac instrument plaćanja duga prema državi u novčanoj jedinici mjere. Kreditna teorija novca naglasila je da svaki novac kredit, ali svaki kredit nije novac. Novac je mjenica i sadrži neko potraživanje od društva i sredstvo za otplatu dugova. Dakle, novac korespondira sa dužničko povjerilačkim odnosom.

Jedan relevantan aspekt heterodoksne teorije je državna teorija, novac je sredstvo plaćanja, medijum naplate poreza, "duga nad dugovima". Žig emitenta je garancija da će emitent prihvatiti novac prilikom naplate poreza. Jak novac korespondira sa jakom državom i znak je povjerenja u državu i poredak. Međutim, novac ne kreira samo država, kreiraju ga i banke kao kreditni novac, ali je državni novac jedino zakonsko sredstvo plaćanja. Novac je sredstvo plaćanja na šalterima države, dakle, akcenat je da je novac prihvaćen od strane države. I istorijsko i logičko porijeklo novca je u državi.

Razlikovanje novca kao sredstva obračuna od sredstva plaćanja je uslov kreditnog novca. Naravno, kapitalizam funkcioniše i putem kvazi novca i HOV. Obje teorije novca, i ortodoksna i heterodoksna, polaze od Aristotela, koji razlikuje bogatstvo kao rezultat proizvodnje, materijalno ovlapoćeno, od vještine bogaćenja i sticanja u trgovini i razmjeni, radi daljeg bogaćenja. Razmjenska vrijednost novca je u vrijednosti. Kasnije će novac dobiti simboličku vrijednost, utisnut žig kao znak vrijednosti novca da bi se izbjeglo mjerenje i olakšala razmjena i sigurnost.

Postoji uvriježeno mišljenje da je trgovina legalna prevara i oblast bogaćenja iz koje se izvlači monetarna korist. Međutim realna dobra donose korisnost pojedincu, trgovina ima nešto moralno sumnjivo, jer nije novac taj koji zadovoljava potrebe. Novac nije rezultat dogovora, jer ne postoje svjedočanstva, on je rezultat razmjene i potrebe da se izbjegnu poteškoće i snize troškovi. Izuzetak je evro novac "bez roditelja" (Radonjić, 2016:251).

U ekonomskoj teoriji novca nezaobilazna je kategorija likvidnosti koja je evidentna u razlici prodajne i kupovne cijene. Po Mengeru novac ima vanvremensku vrijednost, likvidan je u prostoru i vremenu, lako se prenosi i čuva i ima niske troškove proizvodnje i održavanja.

Pojava novca implicuje i nenekonomske motive, poput navike jer kao likvidna roba omogućuje da se izbjegnu nedostaci trampe. Izvori i porijeklo novca su višeznačni, kao i njegova priroda i funkcija u globalizaciji on se ne samo dematerijalizuje kao pravo, već i mistifikuje kao što je tržište postalo totem.

Novac je državna i društvena institucija, iako nije prost proizvod zakona. On je po neoklasičarima opšterihvaćeno sredstvo razmjene koje nastaje spontano kao najlikvidnije dobro, u početku i sam je vrijedan, kasnije će doći do izražaja njegova simbolička funkcija robnog standarda. Po marginalistima vrijednost novca je određena njegovom marginalnošću. U eri globalizacije i finansijskih tržišta novac i njegovi modaliteti ponovo reafirmišu merkantilističku teoriju novca i značaj svjetske trgovine i njen uticaj na privredni rast i izvoz. Istini za volju još je Adam Smit uozoravao da se novac ne može miješati sa bogatstvom, jer novac po sebi ne čini bogatstvo jednog naroda. Bogatstvo su opipljiva proizvodna i potrošna materijalna dobra.

Irving Fišer će naglasiti da je gotov novac i depoziti u bankama jednak nivou cijena i fizičkog obima materijalnih transakcija u jednoj ekonomiji. Brzina opticaja proizvod je institucionalnih promjena, poslovanja banaka, novih načina plaćanja, transportne i komunikacione mreže, dužine isplate i dr. Drugi aspekt koji treba imati u vidu je da je novac egzogeno određen, ponudu novca određuje centralna banka, zatim transakciona tražnja za novcem, neizvjesna budućnost i mogućnost predviđanja. Fišerova teorija kamatne stope ima tri komponente, subjektivne preferencije pojedinca, trošiti više u sadašnjosti ili budućnosti, biti zajmodavac ili zajmoprimac, objektivne mogućnosti ulaganja definisane proizvodnom funkcijom i tržišnim cijenama tržišta kredita, na kom se formira ravnotežna kamatna stopa. U temelju ovog koncepta je da tržišta roba i usluga podrazumijevaju da su učesnici savršeno racionalni i informisani, mogu predviđati budućnost, novac je neutralan, preduzetnička i vlasnička funkcija su jedno. Kamatna stopa je cijena novca, a ravnotežna kamatna stopa čisti tržišta. Štednja, po Fišeru je odložena potrošnja, novac je sredstvo razmjene. K. Galbrajt primjećuje da je nakon privrednog sloma i Velike krize došlo do krize *lese*

*pase* ekonomske teorije, postavio se problem kontrole spekulacija na finansijskim tržištima, tržištima kredita, posebno hipotekarnih kredita.

Trebalo je regulisati insajdere, pulove piramidalne investicione šeme i izbjegavanje poreza, vještačko naduvavanje cijena HOV. Velika depresija je pokazala da privredni sistem nije inherentno stabilan, ravnoteža je moguća na nižem nivou zaposlenosti i tražnje. Dakle, nevoljna nezaposlenost je izvjesan ishod funkcionisanja kapitalizma. I danas je više nego aktuelno Kejnzovo stanovište da je potrebno upravljanje makroekonomijom, prije svega putem fiskalne politike da bi se obezbijedila agregatna tražnja (Radonjić, 2016:48).

Ekonomske škole koje nastavljaju klasičnu ekonomsku tradiciju vjeruju, tržište je uravnoteženo, djeluje konkurencija, liberalizacija i deregulacija, novac je sredstvo razmjene, neutralan je, njegova ponuda je egzogena i nezavisna. Ekonomske krize su u pravilu posljedica loše ekonomske politike vlade ili nedovoljne tržišne fleksibilnosti.

M. Fridman kao veliki protagonista slobodnih tržišta i neoklasične ekonomije oživio je Fišerovu kvantitativnu teoriju novca i usprotivio se sistemu fiksnih deviznih kurseva i istakao superiornost fluktuirajućeg deviznog kursa, pomoću kojeg je moguće korigovati platnobilansne neravnoteže. On je uvjeren da je spekulativnost stabilizirajuća na dugi rok. Njegova kvantitativna teorija novca je teorija tražnje za novcem, jer je funkcija dohotka, bogatstva u pojedincu (obrazovanje), nominalne kamatne stope, očekivane stope inflacije, tekućih nivoa cijena.

Tražnja novca i brzina opticaja su stabilne, a ponudu novca kontroliše centralna banka. Rast realnog dohotka determinisan je realnim faktorima proizvodnje. Dakle, centralna banka može kontrolisati ponudu novca, tržište je u ravnoteži i da je u privredni sistem iz helikoptera bačeno hiljadu dolara. U kreiranju novca tri su relevantna faktora, centralna banka kontroliše i nadgleda bankarski sistem i upravlja monetarnom politikom, zatim komercijalne banke koje odobravaju kredite, i depozitari fizička i pravna lica koja deponuju novac u bankama. Kreaciju novca određuju novac u opticaju i rezerve komercijalnih banaka kod centralne banke koje čine monetarnu bazu, povećanje bilo koje stavke vodi povećanju ponude novca.

U aktivni centralne banke bitne su HOV koje emituje država, državne obveznice, zatim krediti koje centralna banka odobrava po niskoj ili referentnoj kamatnoj stopi komercijalnim bankama. Promjene u ovim stavkama aktive vode promjeni u monetarnoj bazi, promjenama u ponudi novca. To je instrument centralne banke u kontroli monetarne baze. Na nivo rezervi centralne banke utiču i njene operacije na otvorenom tržištu, privremne i trajne, repo peracije, otkup kratkoročnih državnih obveznica. Sve operacije su pod kontrolom centralne banke i vode kontroli rezervi u sistemu. U anglosaksonskom sistemu komercijalne banke manje pozajmljuju od centralne banke, dok u evroazijskom to je pravilo, banke uzimaju diskontne kredite. Važni instrumenti centralne banke su referentna i repo kamatna stopa. Međutim, Fridman je ipak priznao da monetarne promjene utiču na realni sektor, na proizvodnju i zaposlenost u kratkom roku.

Monetarne vlasti mogu smanjiti stopu nezaposlenosti do prirodne, ali će biti u rezultatu stalno rastuća stopa inflacije. Dakle, u dugom roku novac je neutralan i svaki pokušaj da se putem monetarne ekspanzije djela šteti. Prirodna stopa nezaposlenosti je imanentna datom sistemu. Fiskalna politika ne utiče na nivo dohodaka, kad je u pitanju monetarna politika bolje je osloniti se na stabilizatore. Dakle, ekonomske vlasti su nekompetente i svako djelovanje na osnovu određenih pravila koja smanjuju neizvjesnost u sistemu superiornije je u odnosu na diskrecionu odluku. Stabilnost sistema je rezultat rasta realne proizvodnje. Propadanje banaka pogubno je po sistem, dolazi do multiplikovanog pada u ponudi novca, bankroti dovode do indukovane propasti, nije riječ samo o propasti banaka. Smanjenje u ponudi novca vodilo je i padu privredne aktivnosti.

Kriza nije bila neminovna, mogla se spriječiti blagovremeno i adekvatnom intrvencijom FED-a, vjeruje Fridman. Dakle, nije nestabilnost svojstvena privatnoj ekonomiji dovela do krize, već loše makroekonomsko upravljanje i sklonost greškama onih koji odlučuju putem centralne banke. Problem leži u lošoj monetarnoj politici. Ukoliko se tržište prepusti sebi u dugom roku ono će se stabilizovati i korigovati. Međutim, kreditni novac je sastavni dio ponude novca koji kreiraju komercijalne banke i njime monetarne vlasti ne mogu usješno upravljati. Dakle, ponuda novca je endogena varijabla.

I novi neoklasičari nastavljaju koncept slobodnih i samoregulišućih tržišta i neutralnu koncepciju novca. Efikasna slobodna finansijska tržišta su rezultat ekonomskih mišljenja o neutralnosti novca smatraju se informativno najpouzdanijim u donošenju poslovnih odluka i treba ih deregulisati. Sva relevantna teorijska mišljenja su značajna ne samo u monetarnoj ekonomiji i politici, već i u pragmi ekonomskog djelovanja. Ekonomska nauka i teorija nije bez odgovornosti za stanje u ekonomiji. Poruka je neoliberalnog koncepta, kriza nije posljedica slobodnih tržišta već ograničenja da ona djeluju slobodno i nesputano.

Finansijske inovacije su olakšale špekulisanje i zaduživanje, tu je insajderska trgovina, ali nisu u funkciji privrednog rasta i razvoja. U novije vrijeme je došlo do određenog makroekonomskog konsenzusa koji podrazumijeva novi menadžment svjetskih banaka, stavljanje privrednih ciklusa i inflacije pod kontrolu, predviđanje i upravljanje rizicima, razvoj informacione tehnologije, sekjuritizacija, u funkciji izbjegavanja privrednih kriza. Neki poput Grispena za američku i svjetsku krizu optužuju azijske zemlje i naftne kompanije da svoju štednju i finansijske suficite plasiraju na američkom finansijskom tržištu vjerujući u američki dolar. To je u krajnjoj konzekvenci izazvalo porast potrošnje i ponudu loših bankarskih kredita, uglavnom nenaplativih, kao emisiju loših hartija na finansijskom tržištu. Prisutna je i evolucija u mišljenjima da su uzroci krize i endogene prirode imanentni sistemu.

## **BUDUĆNOST EVRA I SUDBINA EVROPSKE UNIJE**

Prihvatanje evra kao novčane jedinice evrozone svjedoči da novac nije neutralan. Kriza u evrozoni pokazuje da je intervencija države neizbježna i nezamjenljiva. Poznato je da država garantuje depozite, dokapitalizuje banke i osnažuje agregatnu potražnju. Država ima neposredan pristup kreditima centralne banke, državni deficit su uglavnom rezultat državne aktivnosti, posebno u krizi. Naime stabilizacija profita je uslov stabilnosti profitnih očekivanja.

Rast investicija i zaposlenosti je uslov optimizma o kome je pisao Kejnz, znak je da privreda izlazi iz recesije. Međutim, EU nije država sa klasičnim suverenitetom, a evro je dogovorena valuta, globalni novac "bez roditelja". Važno je naglasiti da državni intervencionizam znači i socijalizaciju troškova i privatizaciju profita. Agenti znaju da će ih država zaštititi te preduzimaju rizične poduhvate, što se evidentno pokazuje i u krizi američke ekonomije.

Logika agenata motivisanih profitom je da inovacije posebno na finansijskim tržištima idu ispred regulacije, što se i empirijski pokazuje u krizi. Tržišno ponašanje je dakle, rezultat kombinacije tržišnog ponašanja agenata, djelovanja institucija i konvencija da dominiraju nad endogenim faktorima. Ono što se od države očekuje je da ograniči nestabilnost. Evrozona ili evrokonstrukt, sudbina evra sa aspekta heterodoksne teorije novca je, to je „valuta bez roditelja“ nastala u optimističkoj epohi.

Naime monetarna unija ne daje očekivani rezultat, jer ECB ma koliko stabilizovala cijene, proizvodnja i zaposlenost su za nju od sekundarnog značaja. U vrijeme krize ECB je snizila kamatnu stopu i postala zajmodavac, ali ipak ne osigurava finansijsku stabilnost jer ne upravlja monetarnom bazom. U EU ne postoji federalni budžet, niti elementarna koordinacija fiskalnih politika članica Unije. Dodatni problem je divergencija ekonomija protestantskih zemalja članica, u odnosu na one koje to nisu, da bi se moglo govoriti o jedinstvenoj monetarnoj politici. Monetarna politika EU koja preferira cjenovnu stabilnost i niske kamatne stope ECB ne daje očekivani rezultat. Ortodoksna teorija novca korespondira sa stavom da su makroekonomski sistemi stabilni, a novac je neutralan, što nije slučaj sa EU.

EU može se potunije shvatiti u konceptu heterodoksne teorije novca. Novac je tvorevina države, a evro ne prati državnu suverenost u klasičnom smislu riječi, jer EU nije federacija. Problemi evra su u koncepciji EU i komunitarnog prava, u diskrepanci i „skupom razvodu“ monetarne i fiskalne vlasti koja je u ingrenciji nacionalne države članice. Istovremeno, zemlje članice su odgovorne za svoje monetarne sisteme. Evro je privatizovan, zemlje članice se zadužuju na finansijskim tržištima, što je u krizi preskupo. Logično je da privatizacija evra vodi privatizaciji države. Dakle, EU nema institucionalni i stvarni kapacitet niti instrumente da djeluje u krizi. Kriza u evrozoni je polarizovala prosperitetne zemlje sjevera i krizne zemlje juga. U njemačkoj javnosti je izraženo mišljenje da zemlje poput, Grčke i druge zemlje juga troše iznad mogućnosti, riječ je o mentalitetu, ljenosti i neodgovornosti, sklonosti prekomjernoj potrošnji. Međutim, izuzev Grčke nema argumentacije o prekomjernoj potrošnji.

## ZAKLJUČNA RAZMATRANJA

Osjecka globalizacije otvara problem vladajuće ekonomske teorije globalizacije i postglobalnog svijeta i njene spoznajne moći, posebno u svjetlu ekonomske krize i krize teorije. Na teorijskoj provjeri su ideje Kejnsa, Hajeka, Fridmana, kao i saznavni problem empirijske argumentacije, istinitosti i validnosti ekonomske teorije. Pod lupom su globalni novac, ekonomski rast i razvoj, mjerni instrumenti, neekonomski motivi i ekonomski faktori.

Neoliberalizam korespondira sa nedostatkom robe, međutim postoje viškovi robe. Permanentan rast trgovine ne vodi porastu proizvodnje i kapitala. Finansije i novac, bankarski sistem i tržišta kapitala prokazani su kao vinovnici krize, ali su problemi dublji, generisani su u krizi sistema i njegovog funkcionisanja. Bankarski sektor i finansijska tržišta nisu odgovorni za državne institucije kontrole i nadzora, za makroekonomsku koordinaciju i regulisanja. Dakle, najspektakularniji rast nije u realnom sektoru, već u sektoru tržišta novca i kapitala, na špekulativnim finansijskim tržištima hartija od vrijednosti i drugih finansijskih derivata. Novac nije samo gorivo ekonomije već i roba na finansijskim tržištima, globalni novac u samom centru globalizacije je i stvaran, imaginaran i nepouzdan. Evro se najpotpunije objašnjava heterodoksnom teorijom novca, ordoliberalnom teorijom njemačke istorijske škole i prati sudbinu Evropske unije.

## LITERATURA

1. Veber, M. (2011). *Protestantska etika i duh kapitalizma*. Novi Sad: Mediterran Publishing.
2. Stiglic, Dž. E. (2013). *Slobodan pad, Amerika, slobodna tržišta i slom svetske privrede*, Novi Sad: Akademska knjiga.
3. Stiglic, Dž. E. (2004). *Protivječnosti globalizacije*. Beograd: SBM.
4. Ralston, Dž. (2011). *Propast globalizma i preoblikovanje sveta*. Beograd: Arhipelag.
5. Radonjić, O. (2016). *Kriza u eurozoni: Najskuplji razvod na svetu*. Beograd: Hera edu.
6. Mishkin, F. (2006). *Monetarna ekonomija, bankarstvo i finansijska tržišta*. Beograd: Delta.
7. Mirović, I. (2016). *Strane banke u zemljama Zapadnog Balkana, monetarni i finansijski aspekti*. Bijeljina: Fakultet poslovne ekonomije.
8. Kejnz, J. (2013). *Opšta teorija zaposlenosti, kamate i novca*. Beograd: Službeni glasnik.
9. Hantington, S. (2000). *Sukob civilizacija*. Podgorica: CID.
10. Fridrih, H. (2012) *Put u ropstvo*. Beograd: Službeni glasnik.

## LIBERALIZACIJA I KONCENTRACIJA TELEKOMUNIKACIJSKOG TRŽIŠTA U BOSNI I HERCEGOVINI

### LIBERALISATION AND CONCENTRATION OF TELECOMMUNICATION MARKET IN BOSNIA AND HERZEGOVINA

Vanja Vukojičić\*, Mladen Rebić\*\*

Univerzitet Istočno Sarajevo, Ekonomski fakultet Pale

#### APSTRAKT

U svakodnevnom životu, čovjeka savremenog doba, telekomunikacija ima ogroman značaj. Veliki dio privatnih i poslovnih kontakata obavlja se elektronskim putem (e-mail, mobilna telefonija, fiksna telefonija, preko elektronskih transakcija, pribavljanja formulara elektronskim putem, itd.). Telekomunikacije predstavljaju jednu od esencijalnih ljudskih potreba. U ovom radu će biti definisani pojmovi oligopola, osnovne karakteristike, vrste, prednosti i nedostaci, kao i istorijski razvoj telekomunikacijskog tržišta, te liberalizacija tržišta i tržišni aspekti telekomunikacionih usluga. Takođe, istraživaće se način regulacije tržište i uz pomoć mjera industrijske koncentracije izvršiće se analiza tržišta Bosne i Hercegovine na polju telekomunikacionih usluga u BiH. Osnovna hipoteza, koju ćemo u ovom radu nastojati da dokažemo, glasi: tržište telekomunikacija u Bosni i Hercegovini je visoko koncentrisano. Nakon pomenutih istraživanja i analiza cilj je da dodemo do zaključka kakvo je stanje na tržištu telekomunikacija u BiH u pogledu tržišne koncentracije.

**Ključne riječi:** mjerenje koncentracije, HHI, indeks velike četvorke, oligopol, sporazumni oligopoli

#### ABSTRACT

In everyday life, a man of the modern era, telecommunications has enormous significance. A large part of private and business contacts is performed electronically (e-mail, mobile telephony, fixed telephony, through electronic transactions, obtaining forms electronically, etc.). Telecommunications are one of the essential human needs. This paper will define the terms of the oligopoly, the basic characteristics, types, advantages and disadvantages, as well as the historical development of the telecommunications market and the liberalization of markets and market aspects of telecommunications services. Also, we will explore the way to regulate the market and with the help of measures of industrial concentration we will make an analysis of the market of Bosnia and Herzegovina in the field of telecommunications services. The basic hypothesis, which we will try to prove, in this paper is: telecommunications market in Bosnia and Herzegovina is highly concentrated. After mentioned research, hypothesis and analysis, our aim is to come to a conclusion what is the situation in the telecommunications market in BiH in terms of market concentration.

**Key words:** measurement of the concentration, Herfindahl-Hirschman index, concentration ratio, oligopoly, collusions

#### UVOD

Tržište predstavlja sveobuhvatnost ponude i tražnje za određenim proizvodom ili uslugom na određenom mjestu u određeno vrijeme. Međutim, postoje određena odstupanja od samih definicija tržišta, tako da imamo savršena i nesavršena tržišta. Nesavršena tržišta se ogledaju u kršenju određenih pravila poslovanja ili odstupanju od uobičajenih načina prodaje proizvoda ili pružanja usluga. U ovom radu će se više pažnje posvetiti oligopolima, tj. tržištima koja se nalaze između dva ekstrema - monopola i savršene konkurencije. Najprije ćemo govoriti o ulozi oligopola uopšte, te ćemo definisati osnovne pojmove i vrste. Telekomunikacije su jedna od osnovnih ljudskih potreba XXI vijeka. Zbog njihovog izuzetnog značaja, interes države bio je da ih drže pod kontrolom. Međutim, razvoj informacione tehnologije donosi potrebu mijenjanja strukture telekomunikacionog tržišta, uvodi se konkurencija i to označava proces liberalizacije. Liberalizacija tržišta telekomunikacijskih usluga počinje krajem osamdesetih i početkom devedesetih godina, najprije u SAD i Velikoj Britaniji. Liberalizacijom se stvaraju uslovi za ulazak novih konkurenata, te tako tržište telekomunikacija postaje globalno tržište, izvan nacionalnih granica i omogućava ulazak stranog kapitala u zemlju. Analizom tržišnih aspekata fiksne i mobilne mreže i tržišnih aspekata internet usluga, utvrdićemo trend rasta, odnosno smanjenja broja pretplatnika i korisnika predmeta analize, s ciljem upoznavanja opšteg stanja na tržištu telekomunikacijskih usluga u Bosni i Hercegovini. Kao i sva tržišta, tržište telekomunikacionih usluga podliježe kontroli i regulatornim mjerama koje direktno ograničavaju i usmjeravaju odluke preduzeća i pojedinih grana u cilju zaštite društvenih interesa. Kako bi se došlo do informacija o konkretnoj

---

\* *vanja.vukojevic91@gmail.com*

\*\* *rebicmladen@yahoo.co.uk*



industrijskoj grani i njenoj ekonomskoj strukturi, istraživači i donosioci ekonomskih odluka koriste određene mjere koncentracije. Regulacija tržišta, odnosi konkurenata, regulatorna tijela i mjere industrijske koncentracije, takođe su pojmovi koji će biti predmet istraživanja ovog rada. Nakon definisanja osnovnih pojmova i upoznavanja sa problemima i načinom funkcionisanja tržišta telekomunikacija, izvršićemo analizu tržišta Bosne i Hercegovine na polju telekomunikacionih usluga u BiH kako bismo se upoznali sa tržišnom koncentracijom telekomunikacionih usluga u našoj državi.

## ISTORIJSKI RAZVOJ TELEKOMUNIKACIJSKOG TRŽIŠTA

Telekomunikacije predstavljaju jednu od osnovnih ljudskih potreba i uslov za razvoj savremenog društva. Pojam telekomunikacija označava, uopšteno govoreći, razmjenu informacija na većim udaljenostima, korištenjem fizikalnih svojstava elektromagnetizma. Sama riječ telekomunikacije dolazi od grčke riječi *tele*, što znači daleko i latinske riječi *communication* što znači promet odnosno veza. Početak telekomunikacija se temelji na Moresovom pronalasku telegrafa u prvoj polovini XIX vijeka, poslavši prvu telegrafsku poruku iz Vašingtona u Baltimor, 24. maja 1844. godine. Nakon toga, Alexander Graham Bell pronalazi telefon (1876. godine) koji naglo postaje sredstvo masovnog komuniciranja. Istorijski razvoj telekomunikacijskog tržišta, sa pravno-ekonomskog aspekta, obilježilo je to što se dugo vjerovalo da su takve djelatnosti – prirodni monopol. Ovo viđenje se zasnivalo na konstataciji da su sektori, kao što su gas, voda, telekomunikacije, kablovska televizija – predmet značajne ekonomije obima i da bi infrastrukturu mreže bilo veoma teško, ako ne i nemoguće supstituisati. Zbog toga su ekskluzivna prava državnog monopola primjenjena na mrežne djelatnosti (Wheltly, 1999). U mnogim državama vlasti su smatrale da je neophodno da zadrže kontrolu u telekomunikacijskim preduzećima zbog značaja koji mrežne djelatnosti imaju na više različitih nivoa: *strateškom* (potreba da se kontroliše osnovna infrastruktura u slučaju rata, neposredne ratne opasnosti ili velikih kriza); *ekonomskom* (u ovim djelatnostima radi veliki broj ljudi i ostvaruje se značajno učešće u bruto društvenom proizvodu); *političkom* (državni monopolisti su često bili ili dio državne administracije ili su bili u tijesnoj vezi s njom).

### Liberalizacija tržišta telekomunikacijskih usluga

Liberalizacija tržišta telekomunikacija u Evropi započinje krajem osamdesetih i početkom devedesetih godina, prateći pozitivan primjer SAD-a. Ekonomski razvijene zemlje umjesto telekomunikacijskog tržišta sa monopolističkim operaterom, su se opredijelile za liberalizaciju i povećanje konkurencije. Krajem sedamdesetih dolazi do osporavanja osnovnih načela monopolskog modela u telekomunikacijskom sektoru. Ova osporavanja od strane ekonomista usmjerena su na to da, iako u pojedinim segmentima mrežnih djelatnosti sigurno mogu imati obilježja monopola – jer bi se lokalna mreža teško mogla supstituisati, na drugim segmentima tržišta, poput pružanja usluga, konkurencija bi bila moguća (Janković i dr., 2010: 260).

Istorijski razvoj telekomunikacijskog sektora u Velikoj Britaniji, kreće od 1880. godine – kada je ovaj sektor postao državna djelatnost, a nakon toga i državni monopol u okviru Pošte. Do kasnih 60-ih godina Pošta je bila vladin sektor, nakon čega postaje državna kompanija. Do odvajanja od države dolazi 1979, kada su formirana dva sektora – poštanski sektor i sektor telekomunikacija. Dvije godine nakon toga (1981) oformljen je British Telecommunications (BT) kao državna kompanija. Ubrzo britanska vlada dozvoljava kompaniji Mercury da konkuriše BT-ju, tako da dolazi do ukidanja monopola nacionalnog operatera i uspostavlja se duopol sistem (Eliassen & Sjovaag, 1999: 67-68). Složenost Evropske Unije, s obzirom na broj država članica kao i sama njena struktura, uticali su i na nešto duži period uvođenja liberalizacije na tržištu telekomunikacija. Rimski ugovor pretpostavlja sistem koji garantuje slobodnu i fer konkurenciju na zajedničkom tržištu. Međutim, prvi konkretni koraci u razvoju ovog sektora preduzeti su 1984. godine, kojima se između ostalog pretpostavlja razvoj standarda; istraživanje u formi zajedničkih programa operatera i industrije na evropskom nivou; specijalni razvojni programi za najmanje razvijene regione Evropske unije; inicijalni probni koraci prema zajedničkoj evropskoj poziciji na međunarodnoj telekomunikacionoj areni (Janković i dr., 2010: 261).

Liberalizacijom tržišta telekomunikacija dolazi do ulaska novih konkurenata na ovo tržište, a obaveze Evropske komisije prema tržištu ne prestaju. Naime, aktivnosti Komisije se nastavljaju u pravcu donošenja regulatornog okvira. Prvi u nizu je regulatorni okvir iz 2002. godine koji se odnosi na: (1) promovisanje efikasnije konkurencije, (2) profilisanje odgovora na tehnološki i tržišni razvoj, (3) uklanjanje suvišne regulative, (4) pojednostavljenje odgovarajućih administrativnih procedura, (5) ojačavanje zajedničkog unutrašnjeg tržišta i (6) zaštitu korisnika. Za provođenje odluka Komisije nadležna su regulatorna tijela država članica (Official Journal of The European Communities, 2002).

### Liberalizacija u Bosni i Hercegovini

Liberalizacija se sporovodi po ugledu kao i pod uticajem zakonodavstva EU na zakonodavstvo BiH, jer je jedan od ciljeva BiH da postane punopravna članica EU. Prve polovine devedesetih dolazi do raspada Socijalističke Federativne Republike Jugoslavije, Bosna i Hercegovina postaje nezavisna država i tada dolazi do liberalizacije tržišta, promjena političkih i ekonomskih sistema. Ratna dešavanja u periodu od 1992. do 1995. godine dovode do velike migracije stanovništva i poklapa se sa početkom liberalizacije tržišta telekomunikacija u svijetu. U ovom periodu od jedinstvenog SOUR-a PTT saobraćaju BIH formirane su tri kompanije i to JP PTT saobraćaj sa sjedištem u Sarajevu, Hrvatska pošta i telekomunikacije sa sjedištem u Mostaru i Telekom Srpske sa sjedištem u Banjaluci. U ovakvim uslovima, operateri su djelovali sve do 2006. godine, kada je Zakonom o telekomunikacijama zvanično počeo proces liberalizacije tržišta telekomunikacija Bosne i Hercegovine. Zanimljiva činjenica je da BiH, iako prošla kroz najburnija dešavanja u odnosu na susjedne države, proces liberalizacije otpočinje među prvim. Kao poređenje, uzećemo Srbiju koja za svoj kasni ulazak (2012. godina) najviše može zahvaliti nerazvijenosti infrastrukture koja je u državnom vlasništvu. Druga specifičnost bosanskohercegovačkog tržišta jeste ta da u odnosu na zemlje regiona koje u ovaj proces ulaze sa po jednim operaterom u državnom vlasništvu – Bosna i Hercegovina ima tri takva (Avdagić, 2013). Proces liberalizacije se odražava na pojavu većeg broja alternativnih operatera, što direktno utiče na povećanje konkurentnosti. Samo tržište se transformiše tako što iz monopolskog postaje konkurentno i otvoreno tržište. Očekivanja od liberalizacije su jednaka onim koja su se desila u bankarskom sektoru Bosne i Hercegovine – gdje je u prvoj fazi bio veliki broj banaka, nakon čega je uslijedio proces okrupnjavanja (Avdagić, 2013).

## TRŽIŠNI ASPEKTI TELEKOMUNIKACIJSKIH USLUGA

Strana ulaganja na tržište određene zemlje dovode do razbijanja monopolističkih struktura, dakle vode liberalizaciji konkretnog tržišta. Značajne promjene na tržištu telekomunikacija su u velikom dijelu transformisale i promijenile samo tržište. Od prirodnog monopola, odnosno zatvorenog nacionalnog tržišta, liberalizacijom su stvoreni uslovi za ulazak novih operatera – konkurenata – i izvan nacionalnih granica. Stvoreno je globalno tržište, tako da danas imamo kompanije kao što su francuska Orange S.A. (bivši France Telecom), španska Telefonica, njemački T-Mobile, švedski Telenor, koji djeluju izvan granica svojih država. T-Mobile djeluje u preko 50 država svijeta, Telefonica pored marokanskog tržišta telekomunikacija djeluje i na tržištu Južne Amerike, Telenor sjeverni dio Evrope kao i zemlje Istočne Evrope. Dakle, trend ulaska na strana tržišta i investiranja u ista, karakterističan za 80. i 90. godine nastavljen je i danas. Usljed tehnoloških inovacija dolazi do povećanja penetracije na tržištu mobilnih usluga, uz smanjenje broja korisnika fiksne telefonije od 2005. godine i taj trend se nastavlja i danas i na polju internet usluga, koje ima sve veći broj korisnika i broja priključaka.

### Tržišni aspekti fiksne mreže

Na polju fiksne telefonije bilježi se stagnacija ili konstantno smanjenje broja pretplatnika. Fiksna telefonija je od posebnog značaja za operatere koji ne raspolažu vlastitim vodovima, a neophodni su im za pružanje internetskih usluga. Operateri koji posjeduju dozvolu za javnog operatera fiksne telefonije su JP BH Telecom d.d. Sarajevo, Telekomunikacije RS a.d. Banja Luka i JP Hrvatske Telekomunikacije a.d. Mostar. Broj pretplatnika na fiksne linije u Bosni i Hercegovini je u sličnim tendencijama kao na ostalim tržištima, dakle broj opada, što možemo da vidimo i iz sljedeće tabele (Regulatorna agencija za komunikacije BiH, 2014).

**Tabela 1: Broj pretplatničkih linija fiksne telefonske mreže u BiH**

| Godina | Telekom operater | BH Telecom | Telekom Srpske | HT Mostar | Alternativni operateri | Ukupno    | Indeks |
|--------|------------------|------------|----------------|-----------|------------------------|-----------|--------|
| 2001.  |                  | 452.778    | 274.474        | 119.774   | /                      | 849.027   | /      |
| 2002.  |                  | 484.996    | 290.087        | 127.753   | /                      | 904.838   | 107,0  |
| 2003.  |                  | 509.094    | 298.922        | 128.000   | /                      | 938.019   | 103,6  |
| 2004.  |                  | 518.550    | 303.435        | 129.541   | /                      | 951.526   | 101,4  |
| 2005.  |                  | 538.242    | 304.463        | 126.152   | /                      | 968.857   | 101,8  |
| 2006.  |                  | 531.273    | 323.816        | 130.392   | /                      | 985.481   | 101,72 |
| 2007.  |                  | 568.670    | 328.868        | 124.937   | /                      | 1.022.475 | 103,75 |
| 2008.  |                  | 524.814    | 329.634        | 126.663   | /                      | 981.111   | 95,95  |
| 2009.  |                  | 507.318    | 313.462        | 126.846   | /                      | 947.626   | 96,58  |
| 2010.  |                  | 502.376    | 360.102        | 127.202   | /                      | 989.680   | 104,43 |
| 2011.  |                  | 480.903    | 337.991        | 124.462   | 12.581                 | 955.937   | 96,59  |
| 2012.  |                  | 458.721    | 322.581        | 121.888   | 26.263                 | 929.453   | 97,23  |
| 2013.  |                  | 423.429    | 308.270        | 114.785   | 45.138                 | 891.622   | 95,93  |
| 2014.  |                  | 379.214    | 295.680        | 108.864   | 65.458                 | 849.216   | 95,24  |

Izvor: Regulatorna agencija za komunikacije BiH, 2014

Kao što vidimo iz tabele, indeks rasta (broj fiksnih direktnih telefonskih linija u radu za 2014. godinu / broj fiksnih direktnih telefonskih linija za 2013. godinu) u 2014. godini iznosi 95,24, i broj aktivnih fiksnih telefonskih linija je u padu u odnosu na 2013. godinu.

### Tržišni aspekti mobilne mreže

Mobilna mreža omogućava uspostavljanje telekomunikacijskih veza u uslovima fizičkog kretanja korisnika. Kao najzastupljenija usluga javlja se javna govorna usluga, a u pokretnoj mreži se sve više nude i druge usluge, kao što je usluga prenosa dokumenata, zvuka, podataka, zvuka, slika i drugih sadržaja te usluga pristupa internetu za korisnika u pokretu. Mreža druge generacije 2G karakteriše visok kvalitet govornog komuniciranja, a relativno ograničen nivo prenosa podataka. Mreža treće generacije 3G je širokopojasna mobilna mreža za digitalni prenos podataka, a govorna komunikacija predstavlja osnovni vid komuniciranja i kod ove mreže. Najsavremenija tehnologija je mreža četvrte generacije LTE (Long term Evolution) je evolucija mobilnih komunikacija na duže staze, a omogućava prenos podataka na brz i jeftin način.

**Tabela 2: Instalirani kapaciteti i broj pretplatnika licenciranih mobilnih operatera u BiH**

| Telekom operater    | BH Telecom | Telekom Srpske | HT Mostar | Izi mobil | Blicnet | Bosna i Hercegovina |
|---------------------|------------|----------------|-----------|-----------|---------|---------------------|
| Ukupno pretplatnika |            |                |           |           |         |                     |
| 2003.               | 521.050    | 387.811        | -         |           |         | -                   |
| 2004.               | 715.735    | 493.706        | 198.000   |           |         | 1.407.441           |
| 2005.               | 817.259    | 558.329        | 218.779   |           |         | 1.594.367           |
| 2006.               | 927.284    | 638.983        | 321.549   |           |         | 1.887.816           |
| 2007.               | 1.069.284  | 880.337        | 500.804   |           |         | 2.450.425           |
| 2008.               | 1.426.790  | 1.109.686      | 642.560   |           |         | 3.179.036           |
| 2009.               | 1.251.467  | 1.231.489      | 709.108   |           |         | 3.192.064           |
| 2010.               | 1.306.251  | 1.344.006      | 363.443   |           |         | 3.013.700           |
| 2011.               | 1.361.548  | 1.377.769      | 431.996   |           |         | 3.171.283           |
| 2012.               | 1.493.205  | 1.411.169      | 447.957   |           |         | 3.352.331           |
| 2013.               | 1.547.571  | 1.466.742      | 464.601   | 9.405     |         | 3.488.319           |
| 2014.               | 1.639.214  | 1.382.338      | 460.007   | 7.876     | 1.753   | 3.491.188           |

Izvor: Regulatorna agencija za komunikacije BiH, 2014

Opšti trend u svijetu je prelazak sve većeg broja korisnika sa fiksne usluge na mobilnu, te pokretna mreža bilježi povećanje broja korisnika. Na tržištu mobilne telekomunikacijske usluge u BiH postoji 5 operatera koja imaju dozvolu za pružanje GSM usluga – JP BH Telecom, HT Eronet, m:tel Telekomunikacije Republike Srpske, Blicnet Izi mobil (Regulatorna agencija za komunikacije BiH, 2014). U tabeli su prikazana i dva operatera koji su registrovani kao davaoci mobilnih javnih telefonskih usluga i koji pružaju usluge mobilne telefonije na osnovu komercijalnih ugovora sa nosiocima Dozvola za pružanje GSM usluga. To su IZI Mobil koji radi na osnovu ugovora sa M:telom i Blicnet koji ima sklopljen ugovor sa BH Telecomom. Broj mobilnih pretplatnika na dan 31.12.2014. godine je bio 3.491.188 sa indeksom rasta u odnosu na 2013. godinu od 100,08.

### Tržišni aspekti internet usluge

Internet predstavlja javno dostupnu globalnu mrežu podataka, koja zajedno povezuje računare i računarske mreže korištenjem istoimenog protokola. To je mreža svih mreža, koja se sastoji od miliona kućnih, akademskih, poslovnih i vladinih mreža koje međusobno razmjenjuju informacije i usluge kao što su elektronska pošta, chat i prenos datoteka, te povezane stranice i dokumente world wide web. Razvoj interneta doveo je do olakšane komunikacije uz smanjenje troškova poslovanja u pojedinim industrijama.

**Tabela 3: Broj korisnika internet usluga u periodu od 2004-2014. godine**

| Godina | Broj korisnika Interneta | Indeks |
|--------|--------------------------|--------|
| 2004.  | 585.000                  | /      |
| 2005.  | 805.185                  | 137,64 |
| 2006.  | 950.000                  | 117,99 |
| 2007.  | 1.055.000                | 111,05 |
| 2008.  | 1.307.585                | 123,94 |
| 2009.  | 1.421.540                | 108,71 |
| 2010.  | 2.000.000                | 140,69 |
| 2011.  | 2.113.100                | 105,66 |
| 2012.  | 2.174.250                | 102,89 |
| 2013.  | 2.188.429                | 100,65 |
| 2014.  | 2.227.970                | 101,81 |

Izvor: Regulatorna agencija za komunikacije BiH, 2014

## REGULACIJA TRŽIŠTA I ODNOSI KONKURENATA

Jasno je da je tržište samo po sebi složen mehanizam sa mnogo elemenata, kao što je i konkurencija složen pojam, s mnogo međusobno uslovljenih konkurentskih subjekata koji se pojavljuju u svakom pojedinom poslovnom poduhvatu i svakoj pojedinačnoj aktivnosti. Dakle, postoji tržište kao prostor na kojem se ostvaruje, kroz konkurenciju, određeni (poželjni) rezultat (profit), i subjekti koji se međusobno takmiče na tržištu, subjekti koji definišu pravila takmičenja, te korisnici koji na kraju kroz prihvatanje proizvoda donose krajnju ocjenu takmičenja (Mećnović i Novosel, 2014). Regulacija tržišta predstavlja skup mjera kojima se direktno ograničavaju ili kontrolišu odluke pojedinih preduzeća ili grana, ne bi li se zaštitio društveni interes. Ekonomisti prihvataju veći broj razloga koji zahtijevaju uvođenje ekonomske regulacije neke grane. Glavni razlog ekonomske regulacije ipak je pojava monopola, kartela i raznih oblika zloupotrebe tržišne dominacije (Kasner-Skreber, 1994: 151). U daljem tekstu ćemo se upoznati sa dva regulatorna tela koja prate i kontrolišu tržište telekomunikacija u BiH.

### Konkurencijski savjet BiH

Zakonom o konkurenciji, donesenim u 2001. godini, uspostavljen je, dana 1. maja 2004. godine, Konkurencijski savjet kao samostalno nezavisno tijelo sa statusom pravne osobe sa sjedištem u Sarajevu. Konkurencijski savjet ima isključivo ovlaštenje u odlučivanju o postojanju zabranjenog konkurencijskog djelovanja na tržištu Bosne i Hercegovine. Sastoji se od šest članova, koji imaju status upravnih sudija, koji se biraju iz reda priznatih stručnjaka na period od šest godina, s tim što imaju pravo na jedan ponovni izbor. Ovim zakonom je prvi put regulisana politika konkurencije kao jedan od značajnijih instrumenata i stubova za stvaranje i jačanje jedinstvenog ekonomskog prostora odnosno tržišta u Bosni i Hercegovini. Osnovni zadatak konkurencijskog savjeta je eliminisanje zabranjenog konkurencijskog djelovanja privrednih subjekata u cilju zaštite i održavanja slobodne tržišne konkurencije, kao i uspostavljanje jedinstvenih i transparentnih kriterija za sve privredne i druge subjekte na tržištu. Glavne aktivnosti Konkurencijskog savjeta:

- sprečavanje zaključivanja sporazuma privrednih subjekata kojima se ograničava konkurencija na tržištu;
- eliminacija zloupotrebe dominantnog položaja privrednih subjekata;
- kontrola pripajanja, spajanja, preuzimanja privrednih subjekata (tzv. koncentracija) na relevantnom tržištu;
- davanje mišljenja i preporuka o bilo kom aspektu konkurencije, po službenoj dužnosti ili na zahtjev državnog organa, privrednog subjekta ili udruženja.
- približavanje tržišne konkurencije poslovnoj zajednici nadležnim institucijama kroz različite oblike promocije.

Konkurencijsko vijeće mora sarađivati sa drugim organima u BiH, sa privrednim komorama, advokatskim komorama itd., kako bi se objasnili pojmovi i odredbe koje utiču na poslovanje drugih subjekata. Takođe Konkurencijsko vijeće treba razviti saradnju sa konkurencijskim organima, posebno sa konkurencijskim organima susjednih zemalja, ali i sa organima zemalja članica EU, kao i sa međunarodnim organizacijama koje se bave problematikom konkurencije, kao što je OECD, ECN, UNCTAD itd. Zbog specifičnosti same materije i poslovnih aktivnosti koje se odvijaju bez granica, efikasnost regulisanja konkurencije zahtijeva brze i direktne kontakte između konkurencijskih organa na koje država neće imati uticaja.

*Pokretanje postupka.* Ukoliko postoji neki od oblika zabranjenog konkurencijskog djelovanja na tržištu Konkurencijski savjet pokreće postupak utvrđivanja postojanja kršenja Zakona. Konkurencijski savjet može pokrenuti postupak po osnovu zahtjeva koji može podnijeti: svako pravno ili fizičko lice koje za to ima pravni ili ekonomski interes; privredne komore, udruženja poslodavaca i preduzetnika; udruženja potrošača; organi izvršne vlasti u Bosni i Hercegovini.

Konkurencijski savjet može izreći i novčane kazne koje mogu biti od 1 do 10% ukupnog godišnjeg prihoda privrednog subjekta, u zavisnosti od težine predmetnog Zakona, ako utvrdi kršenje odredbi Zakona. Isto tako može izreći kaznu odgovornim licima privrednog subjekta u iznosu od 15.000 KM do 50.000 KM. Konkurencijsko vijeće može odrediti strankama u postupku periodično plaćanje kazne koje ne prelazi 5% od prosječnog dnevnog prihoda u prethodnoj poslovnoj godini za svaki dan prekoračenja roka utvrđenog odlukom, u slučaju nepoštovanja i neprovođenja odluke Konkurencijskog vijeća. Konkurencijsko vijeće takođe može razmotriti smanjivanje novčane kazne ili njeno potpuno ukidanje za pravna/fizička lica ako privredni subjekat tokom postupka osigura dokaze koji su bitni za utvrđivanje povrede Zakona (ova praksa se odnosi na zabranjene sporazume – karte). Navešćemo još neke značajne ciljeve kojima će se Konkurencijsko vijeće BiH posvetiti u budućnosti (Konkurencijski savjet, 2017: 7):

- jačanje kadrovske strukture;
- obrazovanje i usavršavanje zaposlenih u Konkurencijskom vijeću;
- međunarodna saradnja;

- jačanje saradnje sa drugim institucijama u BiH;
- formiranje opširnije baze podataka sa detaljnim analizama pojedinih sektora privrede;
- organizovanje stručne biblioteke;
- osiguranje prostora za rad Konkurencijskog vijeća BiH;
- nabavka neophodne opreme za uspješan rad;
- poboljšanje naplate administrativnih taksi i novčanih kazni sa ciljem jačanja budžetskih prihoda.

Ovim ciljevima se osigurava transparentnost rada Konkurencijskog vijeća, kao i otvorenost ka poslovnoj i stručnoj javnosti, te doprinosi daljoj afirmaciji tržišne konkurencije u BiH, kao efikasnom instrumentu razvoja ekonomije u cjelini. Zakon o konkurenciji se odnosi na sve oblike sprečavanja, ograničavanja ili narušavanja tržišne konkurencije na teritoriji Bosne i Hercegovine ili izvan njene teritorije ako imaju uticaj na teritoriju Bosne i Hercegovine. ZoK koji je usvojen u BiH u potpunosti je u skladu sa modernizacijskim paketom koji je usvojila Evropska komisija. BiH ima složenu podjelu svoje teritorije na jednu državu i dva entiteta sa dvostrukim administrativnim nadležnostima i preklapajućim funkcijama. Primjena konkurencijskih zakona na ekonomsko i konkurencijsko ponašanje preduzetnika kao i spajanja firmi preko entitetskih granica, otežavaju stvari kada je riječ o pravnim i praktičnim aspektima. ZoK predstavlja jedan od najboljih alata za ubrzan razvoj privrede u BiH. Opšte odredbe ZoK uređuju tri glavne oblasti: obim primjene, sama primjenjivost i definicija relevantnih tržišta.

### **Regulatorna agencija za komunikacije Bosne i Hercegovine**

Kada je riječ o državnim regulatornim tijelima za telekomunikacije mogu se javiti u različitim oblicima kao npr. agencije, komisije, tijela pri ministarstvima te regulatorna tijela. Konkretno u Bosni i Hercegovini regulaciju obavlja Regulatorna agencija za komunikacije Bosne i Hercegovine (RAK). Kod djelatnosti regulatornih tijela govori se o djelatnostima horizontalnog domena. Regulatorno tijelo osigurava zaštitu konkurencije ili na zahtjev stranke ili ex officio (Regulatorna agencija za komunikacije BiH, 2014). Djelovanje je vezano za postupanje učesnika – u obliku sklapanja nedopuštenih sporazuma ili različitih oblika zloupotrebe vladajućeg položaja konkurenata na tržištu koja prijete narušavanjem tržišnog takmičenja, te se kao takvo može opisati kao vođenje postupka ex post – nakon nastupanja određenog pravnog događaja. Takođe, nadležnost se odnosi i na postupak ocjene koncentracija prijavljenih od strane učesnika. Postupak koji regulatorno tijelo provodi tom prilikom može se odrediti kao ex ante, jer se na temelju dostupnih saznanja prikupljenih u postupku daje ocjena o mogućim nepovoljnim učincima pro future koje koncentracija može izazvati na mjerodavnom tržištu u budućnosti, te u tom pogledu može preduzeti odgovarajuće mjere kao što su uslovno odobrenje ili zabrana provođenja prijavljene transakcije (Popović, 2008).

Cilj regulacije znatnije tržišne snage (SMP, engl. Significant Market Power) na telekomunikacijskim tržištima je sprečavanje zloupotrebe takvog položaja od strane preduzeća koji ga uživaju. Pravna osnova za regulaciju SMP preduzeća je njegov utvrđen SMP status. Postoje dvije najvažnije grupe postupaka koje provode regulatorna tijela: utvrđivanje i analiza relevantnog tržišta; nametanje regulatornih obaveza, od kojih je utvrđivanje troškova i regulacija cijena najsloženiji postupak. U oba slučaja riječ je o složenim radnjama, a regulatorno tijelo, provodeći ih na neodgovarajući način, može dovesti do toga da budu oštećeni korisnici i krajnji potrošači zbog neuspjeha u sprečavanju zloupotrebe tržišne moći, budu oštećene kompanije sa SMP statusom zbog pogrešno utvrđenih dimenzija relevantnog tržišta, pa stoga i SMP statusa, ili zbog pogrešno izvedene regulacije cijena na štetu davaoca usluge; ili konačno da sistem regulacije cijena obeshrabri infrastrukturne investicije (Sabolić, 2007: 1).

Regulatorna agencija za komunikacije osnovana je 2. marta 2001. godine spajanjem nadležnosti Nezavisne komisije za medije i Regulatorne agencije za telekomunikacije koje su do tada radile odvojeno. Agencija djeluje na državnom nivou. Tržište elektronskih komunikacija je sektor naprednih tehnologija, a njegove osnovne karakteristike su razvoj tehnologija, stalno uvođenje novih usluga i konstantan razvoj poslovnih modela. Izazovi stavljeni pred regulatora ovakvog tržišta su usmjereni na uspostavljanje ravnoteže među zainteresovanim stranama: korisnika na jednoj i tržišta na drugoj strani, štiteći interese korisnika na konkretnom tržištu te podržavajući ulazak novih učesnika. Nadležnosti Agencije su zasnovane na principima nezavisnosti, provođenju regulacije i monitoringu poštivanja zakona i pravila, i osiguravanje tehničkih, finansijskih i kadrovskih preduslova za efikasno obavljanje zadataka. Regulatorna agencija za komunikacije Bosne i Hercegovine kroz obavljanje djelatnosti nastoji da obezbijedi uspostavljanje jedinstvenog, konkurentnog i liberalizovanog tržišta elektronskih komunikacija u skladu sa evropskim i svjetskim standardima razvoja tehnologije. Misija Agencije je regulisanje tržišta elektronskih komunikacija i audiovizuelnog sektora u Bosni i Hercegovini te upravljanje i nadzor nad frekvencijskim spektrom, sa ciljem stvaranja uslova za primjenu novih tehnologija, razvoja konkurentnog sektora elektronskih komunikacija i ponude kvalitetnih usluga u najboljem interesu krajnjeg korisnika (Regulatorna agencija za komunikacije BiH, 2014).

### **POJAM I ULOGA INDEKSA KONCENTRACIJE**

Naredni dio rada odnosiće se na naučne metode, mjere industrijske koncentracije, koje će se koristiti za mjerenje raspodjele tržišnih učešća po firmama u jednoj grani. Ekonomska teorija dala je veliki broj pokazatelja, pomoću kojih se utvrđuje stepen koncentracije ponude u određenoj grani. Koncentracija ponude grane je veoma bitno obilježje tržišnih struktura i, samim tim, zauzima značajno mjesto u njihovom proučavanju. Pod koncentracijom ponude podrazumijevamo stepen u kome je ukupan obim ponude ili prodaje na jednom tržištu, koncentrisan na manji broj preduzeća. Za određivanje stepena koncentracije ponude najčešće se koristi tržišno učešće pojedinačnih učesnika. Pojedinačna preduzeća na datom tržištu neprekidno imaju tendenciju da povećaju svoje učešće, iz razloga što postoji pozitivna korelacija između tržišnog učešća i profitabilnosti. Težnja da se ostvari veće tržišno učešće za posljedicu ima veći stepen koncentracije ponude (Borović 2012). Postoji veliki broj različitih faktora koji utiču na stepen koncentracije ponude na nekom tržištu. Te faktore možemo grupisati u glavne faktore, koji su od presudnog značaja za stepen koncentracije, i one koji su od manjeg značaja, tj. dodatne faktore. Glavni faktori koji utiču na stepen koncentracije ponude su:

- broj konkurenata, koji posluju na tržištu,
- disperzija tržišnog učešća između konkurenata i
- barijere ulaska i izlaska iz grane.

Pored glavnih, postoje i drugi (dodatni) faktori koji utiču na stepen koncentracije ponude, kao što su: ekonomski potencijal i geografska veličina tržišta; tehnološki uslovi proizvodnje; stepen regulisanosti spoljne trgovine i sl. Dodatni faktori, zajedno sa glavnim, utiču na stepen koncentracije ponude grane, s tim što je, naravno, uticaj glavnih faktora presudan. S obzirom na to da se loša strana koncentracije preduzeća sastoji u mogućnosti velikih monopolista da zloupotrebljavaju dominaciju na tržištu, javlja se neophodnost postojanja i primjene antimonopolske politike koja će sprečavati takve zloupotrebe. Za vođenje takve politike, odnosno za utvrđivanje stepena koncentracije firmi, koriste se različita mjerila koncentracije. Dakle, ova mjerila služe istraživačima i donosiocima ekonomskih odluka da dođu do informacija o konkretnoj industrijskoj grani i njenoj ekonomskoj strukturi. U neke od najzastupljenijih mjerila koncentracije spadaju: indeks udjela  $n$  preduzeća na tržištu (ratio koncentracije), Hefindal-Hiršmanov indeks, Lorencova kriva, Džini koeficijent, Hall-Tidemanov i Rosenbluthov indeks, sveobuhvatni indeks industrijske koncentracije, Hauseov indeks, Hannah-Kayev indeks, koeficijent entropije. U modernim ekonomskim analizama konkurentnosti u okviru grana i na određenim tržištima često se upotrebljava *Herfindahl-Hirschmanov indeks (HHI)*, kao što će to biti slučaj i u ovom radu. HHI predstavlja mjeru uticaja strukture grane na odnose u njoj i mjeru intenziteta konkurencije u okviru grane. Iako je indeks izveden na ekonomskom konceptu, njegova logika često se primjenjuje u provođenju zakona o konkurenciji i antimonopolističkih zakona (Tomaš, 2010). Ovaj indeks rezultat je samostalnih radova Herfindahla (1945) i Hirschmana (1950). Ovi ekonomisti su na osnovu svojih istraživanja došli do zaključka da mjere koncentracije treba da se baziraju na sumi kvadrata tržišnih učešća svih firmi u okviru jedne grane. Ovaj indeks obilježavamo sa HHI. Formalno se izražava na sljedeći način:

$$HHI = \sum_{i=1}^N S_i^2$$

gdje je  $S_i$  tržišni udio firme dok sa  $N$  označavamo ukupan broj firmi u datoj grani. Sa  $n$  ćemo označiti broj firmi u grani, sa  $Q$  agregatni nivo outputa grane (ukupnu količinu koja je prodana potrošačima) i sa  $q_i$  output preduzeća  $i$  ( $i=1,2,3,...,n$ ). Prema tome imamo  $Q=\sum q_i$ . Sa  $S_i$ , pri čemu je  $i=1,...,n$ , označićemo pojedinačno učešće firme na tržištu i imamo (Šaj, 2005):

$$S_i = \frac{q_i}{Q \times 100}$$

Vrijednost HHI teorijski ne može biti manja od 0, kad imamo slučaj teorijski, savršene konkurencije, niti veći od 10000, u slučaju potpunog monopola. Što je HHI veći to je stepen koncentracije veći i obrnuto. Da bi došlo do zaključka o stepenu koncentracije u analiziranoj djelatnosti, uspostavljena je skala vrijednosti indeksa. Ako je vrijednost indeksa (Begović i dr., 2002: 35) između 0 i 0,1 (ili 1000) koncentracija na tržištu je niska, između 0,1 i 0,18 (odnosno između 1000 i 1800) postoji umjerena koncentracija i između 0,18 i 1 (odnosno 1800 i 10000) koncentracija na tržištu je visoka. Pored opšte formule HHI se može izraziti i kao:

$$HHI = \frac{1}{n} + n\sigma^2$$

gdje je  $n$  broj preduzeća na tržištu, a  $\sigma^2$  je statistička varijansa. Varijansa predstavlja apsolutnu mjeru varijacije ili disperzije, a računa se na sljedeći način:

$$\sigma^2 = \frac{1}{n} \sum (S_i - \frac{1}{n})^2$$

gdje je  $S_i$  tržišno učešće  $i$ -tog preduzeća, a  $1/n$  je indeks reciprociteta, odnosno prosječno tržišno učešće u grani. Varijansa nam pokazuje kolika je prosječna vrijednost sume kvadrata odstupanja pojedinačnog tržišnog učešća svakog preduzeća od prosječnog tržišnog učešća. Ukoliko sve firme imaju podjednako tržišno učešće tada je varijansa jednaka nuli, a HHI jednak  $1/n$ . Ukoliko je broj preduzeća na tržištu konstantan, veća vrijednost varijanse praćena višim nivoom

disperzije između tržišnih učešća pojedinačnih preduzeća rezultovaoće višim nivoom indeksa. U praksi se veoma često koristi normalizovan HHI, koji se izračunava na sljedeći način:

$$HHI^* = (HHI - \frac{1}{n}) / (1 - \frac{1}{n})$$

Gdje  $HHI^*$  predstavlja normalizovan HHI indeks, a  $n$  broj preduzeća na tržištu. Vrijednost indeksa se kreće u intervalu od nula do jedan i manja vrijednost indeksa, takođe, upućuje na manji stepen koncentracije tržišta. Ako je vrijednost HHI ispod 0,1 tržište nije koncentrisano. Ako je vrijednost indeksa u intervalu od 0,1 do 0,18, tržište je umjereno koncentrisano, dok je za vrijednost HHI veću od 0,18 koncentracija na tržištu visoka.

## ANALIZA KONCENTRACIJE NA TRŽITU TELEKOMUNIKACIONIH USLUGA U BiH

Kako bismo analizirali koncentraciju na tržištu telekomunikacionih usluga u Bosni i Hercegovini, potrebno je izračunati nivoe koncentracije na poljima fiksne i mobilne telefonije po osnovu broja priključaka/pretplatničkih linija, kao i na osnovu ostvarenih prihoda. Za dobijanje rezultata koristimo podatke o tržišnom učešću preduzeća u ukupnoj ponudi.

### Analiza koncentracije na polju fiksne telefonije u BiH

Za izračunavanje nivoa koncentracije na polju fiksne telefonije koristimo se podacima iz tabele 1. koji nam prikazuju broj pretplatničkih linija fiksne telefonske mreže u BiH za period 2001-2014. Na osnovu ovih podataka računamo HH indeks koncentracije, za koji se smatra da je najpogodniji za izračunavanje koeficijenta koncentracije. Sa  $s_i$  označimo učešće  $i$ -tog operatera u ukupnoj ponudi usluga mobilne ili fiksne telefonije i u ukupnom prihodu. Izračunavanje HH indeksa podrazumijeva procedure kvadriranja tržišnih udjela operatera, što je u tabelama označeno sa  $s_i^2$ , a  $n$  predstavlja ukupan broj operatera.

**Tabela 4. Nivo koncentracije fiksne telefonije, 2010. godina**

| Telekom operater | si         | si <sup>2</sup>   | 1/n      | si-1/n      | (si-1/n) <sup>2</sup> |
|------------------|------------|-------------------|----------|-------------|-----------------------|
| BH Telekom       | 0,50761458 | 0,25767256        | 0,333333 | 0,17428158  | 0,0303740700          |
| Telekom Srpske   | 0,36385700 | 0,13239192        | 0,333333 | 0,03052400  | 0,0009317146          |
| HT Mostar        | 0,12852841 | 0,01651955        | 0,333333 | -0,04804890 | 0,0023086970          |
| <b>UKUPNO</b>    |            | <b>0,40658403</b> |          |             | <b>0,0336144816</b>   |

Analizirajući nivo koncentracije fiksne telefonije u 2010. godini, u tabeli 4 se vidi da HH indeks iznosi 0,40658403. Najveće tržišno učešće bilježi BH Telekom do 50%, zatim Telekom Srpske sa 36,85% i HT Mostar sa 12,85%.

**Tabela 5. Nivo koncentracije fiksne telefonije, 2011. godina**

| Telekom operater | si         | si <sup>2</sup>   | 1/n      | si-1/n      | (si-1/n) <sup>2</sup> |
|------------------|------------|-------------------|----------|-------------|-----------------------|
| BH Telekom       | 0,50306976 | 0,25307918        | 0,333333 | 0,16973676  | 0,0288105700          |
| Telekom Srpske   | 0,35357037 | 0,12501201        | 0,333333 | 0,02023737  | 0,0004095511          |
| HT Mostar        | 0,13019896 | 0,01695177        | 0,333333 | -0,20313400 | 0,0412634200          |
| <b>UKUPNO</b>    |            | <b>0,39504296</b> |          |             | <b>0,0704835411</b>   |

Godine 2011. BH Telekom ima veoma visoko tržišno učešće (50,30% ), Telekom Srpske je na drugom mjestu sa učešćem od 35,35%, a na posljednjem mjestu sa niskim tržišnim učešćem u oblasti fiksne telefonije je HT Mostar. Možemo vidjeti da je HH indeks tada iznosio 0,39504296 što je nešto manje u odnosu na 2010. godinu.

**Tabela 6. Nivo koncentracije fiksne telefonije, 2012. godina**

| Telekom operater | si         | si <sup>2</sup>   | 1/n      | si-1/n      | (si-1/n) <sup>2</sup> |
|------------------|------------|-------------------|----------|-------------|-----------------------|
| BH Telekom       | 0,49353867 | 0,24358042        | 0,333333 | 0,16020567  | 0,0256658600          |
| Telekom Srpske   | 0,34706542 | 0,12045441        | 0,333333 | 0,01373242  | 0,0001885794          |
| HT Mostar        | 0,13113950 | 0,01719757        | 0,333333 | -0,20219350 | 0,0408822100          |
| <b>UKUPNO</b>    |            | <b>0,38123240</b> |          |             | <b>0,0667366494</b>   |

U 2012. godini tržišno učešće dominirajućeg operatera (BH Telekom) iznosilo je 49,35%, što je manji iznos u odnosu na prethodnu godinu. HT Mostar 2012.godine bilježi tržišno učešće od 13,11%, te je vidljiv blagi rast u odnosu na 2011. Međutim, možemo reći da su ovakve promjene manje značajne.

**Tabela 7. Nivo koncentracije fiksne telefonije, 2013. godina**

| Telekom operater | si       | si <sup>2</sup> | 1/n      | si-1/n    | (si-1/n) <sup>2</sup> |
|------------------|----------|-----------------|----------|-----------|-----------------------|
| BH Telekom       | 0,474897 | 0,225527        | 0,333333 | 0,141564  | 0,020040300           |
| Telekom Srpske   | 0,345740 | 0,119536        | 0,333333 | 0,012407  | 1,53933E-04           |
| HT Mostar        | 0,128737 | 0,016573        | 0,333333 | -0,204596 | 0,041859500           |
| <b>UKUPNO</b>    |          | <b>0,361636</b> |          |           | <b>0,062053733</b>    |

U tabeli 7, u kojoj je izvršen obračun nivoa koncentracije fiksne telefonije za 2013. godinu može se vidjeti da je HH indeks iznosio 0,361636. Ako uporedimo rezultate obračuna nivoa koncentracije za 2012. godinu sa rezultatima 2013. godine uočljiva je razlika u pogledu HH indeksa koji se u 2013. godini smanjio za oko dva procentna poena. Takođe, vidljiva je i promjena nivoa tržišnog učešća BH Telekomu, pa je pad u 2013. godini u odnosu na 2012. uzrokovao smanjenje indeksa koncentracije. I u 2013. godini BH Telekom zauzima dominantan položaj u odnosu na konkurente.

**Tabela 8. Nivo koncentracije fiksne telefonije, 2014. godina**

| Telekom operater | si       | si <sup>2</sup> | 1/n      | si-1/n    | (si-1/n) <sup>2</sup> |
|------------------|----------|-----------------|----------|-----------|-----------------------|
| BH Telekom       | 0,446545 | 0,199402        | 0,333333 | 0,113212  | 0,012816960           |
| Telekom Srpske   | 0,348179 | 0,121229        | 0,333333 | 0,014846  | 2,20403E-04           |
| HT Mostar        | 0,128193 | 0,016433        | 0,333333 | -0,205140 | 0,042082000           |
| <b>UKUPNO</b>    |          | <b>0,337064</b> |          |           | <b>0,055119360</b>    |

Iz prethodne tabele možemo vidjeti da BH Telekom zadržava dominirajuću poziciju u odnosu na druge operatere. Telekom Srpske je operater koji u 2014. godini ostvaruje tržišno učešće od 34,57%, a na posljednjem mjestu se nalazi HT Mostar sa ukupnim tržišnim učešćem u oblasti fiksne telefonije od 12,81%. HH indeks za 2014. godinu iznosi 0,337064, što je i prikazano u tabeli 11. U nastavku su prikazane tabela 9 i tabela 10, radi boljeg razumijevanja kretanja tržišnog učešća, indeksa koncentracije, normalizovanog indeksa koncentracije (HHI\*) kao i kretanje mjere disperzije (varijansa) tokom godina, za period od 2010. do 2014. godine.

**Tabela 9. Pregled kretanja HH indeksa, normalizovanog HHI i statističke varijanse (za oblast fiksne telefonije)**

| Godina | HHI        | HHI*        | $\Delta^2$ |
|--------|------------|-------------|------------|
| 2010.  | 0,40658403 | 0,109831490 | 0,11204815 |
| 2011.  | 0,39504296 | 0,092564890 | 0,02349440 |
| 2012.  | 0,38123240 | 0,071849064 | 0,02245520 |
| 2013.  | 0,36163600 | 0,042454478 | 0,02068450 |
| 2014.  | 0,33706400 | 0,005596497 | 0,01837310 |

Rezultati izvršenih obračuna sumirani su u dvije tabele iz kojih se jasno može uočiti kretanje indikatora koncentracije. Tokom godina HH indeks je opadao, što je praćeno i opadanjem normalizovanog HH indeksa kao i varijanse (Tabela 9). Međutim, vrijednosti HH indeksa još uvijek upućuju na visok nivo koncentracije na polju fiksne telefonije u BiH.

**Tabela 10. Prikaz tržišnog učešća telekom operatera u segmentu fiksne telefonije za period od pet godina**

| Godina | BH Telekom | Telekom Srpske | HT Mostar |
|--------|------------|----------------|-----------|
| 2010.  | 50,76%     | 36,85%         | 12,85%    |
| 2011.  | 50,30%     | 35,35%         | 13,01%    |
| 2012.  | 49,35%     | 34,70%         | 16,11%    |
| 2013.  | 47,48%     | 34,57%         | 12,87%    |
| 2014.  | 44,65%     | 34,57%         | 12,81%    |

Tržišni udjeli se nisu značajno mijenjali tokom godina za koje smo vršili analizu, osim što je primjetan neznatan pad tržišnog učešća kod svih telekom operatera u BiH. Očigledno je da BH Telekom ima vodeću poziciju u pogledu tržišnog učešća na polju fiksne telefonije za period od pet godina (Tabela 10).

### Analiza koncentracije na polju mobilne telefonije u BiH

Primjenjujući metod HH indeksa na isti način ćemo dobiti rezultate o učešću i koeficijentu koncentracije na tržištu mobilne telefonije u BiH. Treba uzeti u obzir da na tržištu usluga mobilne telefonije imamo više operatera. Za izračunavanje koeficijenta koncentracije i HH indeksa koristimo podatke iz tabele 2 u kojoj su prikazani instalirani mobilni kapaciteti i broj pretplatnika licenciranih mobilnih operatera u BiH za period 2003-2014.

**Tabela 11. Koeficijent koncentracije na tržištu mobilne telefonije u BiH, 2010. godina**

| Telekom operater | si         | si <sup>2</sup>   | 1/n      | si-1/n      | (si-1/n) <sup>2</sup> |
|------------------|------------|-------------------|----------|-------------|-----------------------|
| BH Telekom       | 0,43343763 | 0,18786818        | 0,333333 | 0,10010463  | 0,01002094            |
| Telekom Srpske   | 0,44596542 | 0,19888516        | 0,333333 | 0,11263242  | 0,01268606            |
| HT Mostar        | 0,12059694 | 0,01454362        | 0,333333 | -0,21273610 | 0,04525665            |
| <b>UKUPNO</b>    |            | <b>0,40129696</b> |          |             | <b>0,06796365</b>     |

U tabeli 11 prikazani su rezultati obračuna za 2010. godinu. Najveće tržišno učešće u ovoj godini imao je Telekom Srpske sa 44,59%. Odmah iza njega se nalazi BH Telekom sa učešćem od 43,34%, a na posljednjem



mjestu je HT Mostar, čije je tržišno učešće iznosilo 12,05%. Možemo primijetiti da je u ovoj godini HH indeks iznosio 0,40129696. Normalizovani HH indeks iznosio je 0,101945889, a statistička varijansa 0,022654527.

**Tabela 12. Koeficijent koncentracije na tržištu mobilne telefonije u BiH, 2011. godina**

| Telekom operater | si         | si <sup>2</sup>   | 1/n      | si-1/n      | (si-1/n) <sup>2</sup> |
|------------------|------------|-------------------|----------|-------------|-----------------------|
| BH Telekom       | 0,42933664 | 0,18432995        | 0,333333 | 0,09600364  | 0,009216699           |
| Telekom Srpske   | 0,43445161 | 0,18874820        | 0,333333 | 0,10111861  | 0,010224970           |
| HT Mostar        | 0,13622121 | 0,01855622        | 0,333333 | -0,19711180 | 0,038853060           |
| <b>UKUPNO</b>    |            | <b>0,39163437</b> |          |             | <b>0,058294730</b>    |

Tabela 12 prikazuje rezultate obračuna za tržište mobilne telefonije BiH za 2011. godinu. Indeks koncentracije je nešto manji u odnosu na 2010. godinu i iznosi 0,39163437. U ovoj godini najveće tržišno učešće (43,44%) imao je Telekom Srpske. BH Telekom je zauzimao drugo mjesto, sa 42,93% tržišnog učešća. Vidimo da razlika između njih nije značajna. HT Mostar imao je tržišno učešće od 13,62%. Normalizovani HH indeks iznosio je 0,08745201, a statistička varijansa 0,01943155.

**Tabela 13. Koeficijent koncentracije na tržištu mobilne telefonije u BiH, 2012. godina**

| Telekom operater | si         | si <sup>2</sup>   | 1/n      | si-1/n      | (si-1/n) <sup>2</sup> |
|------------------|------------|-------------------|----------|-------------|-----------------------|
| BH Telekom       | 0,44542290 | 0,19840156        | 0,333333 | 0,11208990  | 0,012564150           |
| Telekom Srpske   | 0,42095157 | 0,17720022        | 0,333333 | 0,08761857  | 0,007677014           |
| HT Mostar        | 0,13362553 | 0,01785578        | 0,333333 | -0,19970750 | 0,039883090           |
| <b>UKUPNO</b>    |            | <b>0,39345756</b> |          |             | <b>0,060124250</b>    |

Iz tabele 13, vide se rezultati obračuna za 2012. godinu. U ovoj godini imamo tri operatera. Na prvoj poziciji je BH Telekom čije tržišno učešće iznosi 44,54%, zatim slijedi Telekom Srpske sa 42,09%. Tržišno učešće operatera HT Mostar, koji se nalazi na posljednoj poziciji iznosi 13,36%. HH indeks za ovu godinu iznosi 0,39345756, normalizovani HH indeks iznosio je 0,09018679, a statistička varijansa, koja pokazuje prosječnu vrijednost sume kvadrata odstupanja pojedinačnog tržišnog učešća svakog preduzeća od prosječnog tržišnog učešća, iznosila je 0,0200414. Upoređujući ove rezultate s rezultatima iz 2011. godine zaključuje se da nema značajnih promjena.

**Tabela 14. Koeficijent koncentracije na tržištu mobilne telefonije u BiH, 2013. godina**

| Telekom operater | si        | si <sup>2</sup>  | 1/n  | si-1/n     | (si-1/n) <sup>2</sup> |
|------------------|-----------|------------------|------|------------|-----------------------|
| BH Telekom       | 0,4436437 | 0,1968197        | 0,25 | 0,1936437  | 0,03749780            |
| Telekom Srpske   | 0,4204724 | 0,1767970        | 0,25 | 0,1704724  | 0,02906083            |
| HT Mostar        | 0,1331876 | 0,0177389        | 0,25 | -0,1168124 | 0,01364500            |
| Izi mobil        | 0,0026961 | 0,0000072        | 0,25 | -0,2473039 | 0,06115900            |
| <b>UKUPNO</b>    |           | <b>0,3913628</b> |      |            | <b>0,14136260</b>     |

U tabeli 14 prikazano je tržišno učešće telekom operatera za 2013. godinu. Primjećujemo da je BH Telekom i u ovoj godini ostvario najbolje tržišno učešće sa 44,36%. Iza njega se nalazi Telekom Srpske sa 42,04% tržišnog učešća. Na trećem mjestu je HT Mostar, čije tržišno učešće iznosi 13,31%, a zatim slijedi Izi mobil sa 0,26% tržišnog učešća. HH indeks za ovu godinu iznosi 0,3913628, normalizovani HH indeks iznosi 0,18848373, a statistička varijansa iznosila je 0,03534065.

**Tabela 15. Koeficijent koncentracije na tržištu mobilne telefonije u BiH, 2014. godina**

| Telekom operater | si        | si <sup>2</sup>  | 1/n | si-1/n     | (si-1/n) <sup>2</sup> |
|------------------|-----------|------------------|-----|------------|-----------------------|
| BH Telekom       | 0,4695300 | 0,2204580        | 0,2 | 0,2695300  | 0,7264640             |
| Telekom Srpske   | 0,3959500 | 0,1567764        | 0,2 | 0,0695300  | 0,0048344             |
| HT Mostar        | 0,1317623 | 0,0173613        | 0,2 | -0,0682377 | 0,0046590             |
| Izi mobil        | 0,0022533 | 0,0000050        | 0,2 | -0,1977467 | 0,0391037             |
| Blicnet          | 0,0005021 | 0,0000002        | 0,2 | -0,1994979 | 0,0397994             |
| <b>UKUPNO</b>    |           | <b>0,3946009</b> |     |            | <b>0,7757568</b>      |

Primjenjujući isti metod obračuna za računanje nivoa koncentracije iz oblasti fiksne telefonije, izračunali smo nivo koncentracije za oblast mobilne telefonije. U tabeli 15 prikazani su rezultati obračuna nivoa koncentracije za 2014. godinu. U 2014. godini najveće tržišno učešće ostvario je BH Telekom sa 46,95%. Na poziciji broj dva je Telekom Srpske sa 39,59%, a zatim HT Mostar sa 13,17% tržišnog učešća. Pažnju treba obratiti na preostala dva operatera, a to si Izi mobil i Blicnet. Njihovo tržišno učešće je veoma nisko. Tržišno učešće operatera Izi mobil za ovu godinu iznosi 0,22%, a Blicneta svega 0,05%. Obračun za Blicnet pokazuje da je to operater sa najmanjim tržišnim učešćem na tržištu usluga mobilne telefonije BiH. Jedan od razloga za njihovo ovako nisko tržišno učešće je to što su novi na tržištu telekomunikacija. Iz ove tabele, takođe, možemo vidjeti da HH indeks za 2014. godinu iznosi 0,3946009. Na osnovu podataka iz tabele izračunali smo i normalizovani HH indeks koji iznosi 0,243251125, a statistička varijansa, koja predstavlja apsolutnu mjeru varijacije ili disperzije, za ovu godinu iznosi

0,15515136. U nastavku su prikazane tabela 16 i tabela 17, radi boljeg razumijevanja kretanja tržišnog učešća, indeksa koncentracije, normalizovanog indeksa koncentracije (HHI\*) kao i kretanje mjere disperzije (varijansa) tokom godina, za period od 2010. do 2014. godine.

**Tabela 16. Pregled kretanja HH indeksa, normalizovanog HHI i statističke varijanse (za oblast mobilne telefonije)**

| Godina | HHI        | HHI*        | $\Delta^2$  |
|--------|------------|-------------|-------------|
| 2010.  | 0,40129696 | 0,101945889 | 0,022654527 |
| 2011.  | 0,39163437 | 0,087452010 | 0,019431550 |
| 2012.  | 0,39345756 | 0,090186790 | 0,020041400 |
| 2013.  | 0,39136280 | 0,188483730 | 0,035340650 |
| 2014.  | 0,39460090 | 0,243251125 | 0,155151360 |

Kao zaključak analize na polju mobilne telefonije na osnovu sumiranih rezultata HH indeksa (Tabela 16) možemo reći da se nisu dešavale neke značajnije promjene u pogledu kretanja HH indeksa tokom posmatranog perioda. Možemo primjetiti blagi pad nivoa koncentracije u periodu 2010-2013. Poznato je da vrijednost HH indeksa u intervalu od 0,18 – 1 ukazuje na visoko koncentrisano tržište, stoga zaključujemo da postoji visoka koncentrisanost na polju mobilne telefonije u BiH, što dalje implicira na prisustvo oligopolske tržišne strukture.

**Tabela 17. Prikaz tržišnog učešća telekom operatera u segmentu mobilne telefonije za period od pet godina**

| Godina | BH Telekom | Telekom Srpske | HT Mostar | Blicnet | Izi mobil |
|--------|------------|----------------|-----------|---------|-----------|
| 2010.  | 43,34%     | 44,89%         | 12,05%    | -       | -         |
| 2011.  | 42,93%     | 43,44%         | 13,62%    | -       | -         |
| 2012.  | 44,54%     | 42,09%         | 13,36%    | -       | -         |
| 2013.  | 44,36%     | 42,04%         | 13,31%    | -       | 0,26%     |
| 2014.  | 46,95%     | 39,59%         | 13,17%    | 0,05%   | 0,22%     |

Tržišno učešće BH Telekoma tokom 2010. i 2011. godine bilo je niže od tržišnog učešća Telekom Srpske, vodeću poziciju ostvaruje 2012. godine i zadržava je do danas, kako zbog povećanja vlastitog učešća tako i zbog smanjenja tržišnog učešća Telekoma Srpske. HT Mostar nije značajno mijenjao svoje tržišno učešće tokom posmatranog perioda. Blicnet i Izi mobil su relativno novi operateri na polju mobilne telefonije u BiH te je i njihovo tržišno učešće zbog toga nisko, gotovo zanemarljivo, u odnosu na druge operatere.

#### **Analiza koncentracije za tržište telekomunikacionih usluga u BiH po osnovu ukupnih prihoda**

Kako bismo došli do pouzdanih zaključaka analizu ćemo upotrijebiti proračunom HH indeksa za tržište telekomunikacionih usluga po osnovu poslovnih prihoda, za period od 2010. do 2014. godine. Za potrebe obračuna koeficijenta koncentracije za tržište telekomunikacija u BiH koristili smo podatke o poslovnim prihodima operatera. Analiza samo prihoda od prodaje učinaka dala bi iste rezultate, jer oni predstavljaju dominantan dio ukupnih prihoda ovih kompanija. Poslovni prihodi izdvojeni su iz bilansa uspjeha ovih operatera i prikazani su u tabeli 18.

**Tabela 18. Prihodi telekom operatera u BiH za period 2010-2014 (Telekom, Eronet, Mtel, 2014)**

| Godina | Ukupni prihod od telekomunikacionih usluga | BH Telekom  | Telekom Srpske | HT Mostar   | Blicnet    |
|--------|--------------------------------------------|-------------|----------------|-------------|------------|
| 2010.  | 1.293.519.808                              | 574.007.000 | 480.890.036    | 238.628.772 | -          |
| 2011.  | 1.302.628.155                              | 582.610.177 | 473.686.617    | 246.331.361 | -          |
| 2012.  | 1.322.153.404                              | 578.980.755 | 481.458.434    | 261.714.215 | -          |
| 2013.  | 1.316.277.589                              | 566.800.131 | 470.488.252    | 247.301.269 | 31.687.937 |
| 2014.  | 1.299.804.149                              | 551.196.576 | 480.898.840    | 232.837.894 | 34.870.839 |

Izvor: Preuzeto sa zvaničnih sajtova telekom operatera

HH indeks za tržište telekomunikacionih usluga po osnovu prihoda u 2010. godini iznosio je 0,36916407, varijansa za posmatranu godinu bila je 0,01194254. BH Telekom ima značajan tržišni udio od 44,37%, Telekom Srpske 37,17%, a najmanji tržišni udio bilježi HT Mostar od 18,44%.

**Tabela 19. HH indeks za tržište telekomunikacionih usluga u BiH za 2010. godinu**

| Telekom operater | si         | si <sup>2</sup> | 1/n      | si-1/n      | (si-1/n) <sup>2</sup> |
|------------------|------------|-----------------|----------|-------------|-----------------------|
| Bh Telekom       | 0,44375586 | 0,19691926      | 0,333333 | 0,11042286  | 0,01219320            |
| Telekom Srpske   | 0,37176859 | 0,13821188      | 0,333333 | 0,03843559  | 0,00147729            |
| HT Mostar        | 0,18448018 | 0,03403293      | 0,333333 | -0,14885282 | 0,02215716            |
| UKUPNO           |            | 0,36916407      |          |             | 0,03582765            |

**Tabela 20. HH indeks za tržište telekomunikacionih usluga u BiH za 2011. godinu**

| Telekom operater | si         | si <sup>2</sup>   | 1/n      | si-1/n      | (si-1/n) <sup>2</sup> |
|------------------|------------|-------------------|----------|-------------|-----------------------|
| BH Telekom       | 0,44725747 | 0,20003924        | 0,333333 | 0,11392447  | 0,01297878            |
| Telekom Srpske   | 0,36363916 | 0,13223343        | 0,333333 | 0,03030616  | 0,00091846            |
| HT Mostar        | 0,18910336 | 0,03576008        | 0,333333 | -0,14422964 | 0,02080218            |
| <b>UKUPNO</b>    |            | <b>0,36803275</b> |          |             | <b>0,03469942</b>     |

HH indeks za tržište telekomunikacionih usluga u BiH za 2011. godinu bio je 0,36803275, dobijen po osnovu ukupnih prihoda. Stanje na tržištu telekomunikacija u BiH posmatrajući ostvarene prihode telekom operatera, nije se mnogo mijenjalo u odnosu na 2010. godinu kada je HH indeks iznosio 0,36916407.

**Tabela 21. HH indeks za tržište telekomunikacionih usluga u BiH za 2012. godinu**

| Telekom operater | si          | si <sup>2</sup>   | 1/n      | si-1/n      | (si-1/n) <sup>2</sup> |
|------------------|-------------|-------------------|----------|-------------|-----------------------|
| BH Telekom       | 0,437907390 | 0,19176288        | 0,333333 | 0,10457439  | 0,01093580            |
| Telekom Srpske   | 0,364147180 | 0,13260316        | 0,333333 | 0,03081418  | 0,00094951            |
| HT Mostar        | 0,197945420 | 0,03918238        | 0,333333 | -0,13538758 | 0,01832979            |
| <b>UKUPNO</b>    |             | <b>0,36354842</b> |          |             | <b>0,03021510</b>     |

HH indeks u 2012. godini iznosio je 0,36354842, pa u poređenju sa prethodnom godinom vidimo da nema nekih značajnih promjena. HT Mostar je u ovoj godini povećao svoje tržišno učešće u odnosu na prethodne godine za koje smo vršili obračun. Tržišno učešće prihoda BH Telekoma doživljava blagi pad, dok Telekom Srpske ne bilježi promjene u pogledu tržišnog učešća.

**Tabela 22. HH indeks za tržište telekomunikacionih usluga u BiH za 2013. godinu**

| Telekom operater | si         | si <sup>2</sup>     | 1/n  | si-1/n      | (si-1/n) <sup>2</sup> |
|------------------|------------|---------------------|------|-------------|-----------------------|
| BH Telekom       | 0,43060836 | 0,1854235600        | 0,25 | 0,18060836  | 0,032619380           |
| Telekom Srpske   | 0,35743847 | 0,1277622600        | 0,25 | 0,10743874  | 0,011543080           |
| HT Mostar        | 0,18787927 | 0,0352986200        | 0,25 | -0,06212073 | 0,003858985           |
| Blicnet          | 0,02407390 | 0,0005795527        | 0,25 | -0,22592610 | 0,051042600           |
| <b>UKUPNO</b>    |            | <b>0,3490639927</b> |      |             | <b>0,099064045</b>    |

U tabeli 22 došli smo do rezultata koji pokazuju da se iste godine HH indeks smanjio na 0,3490639927 u odnosu na 2012. godinu (Tabela 20), ali nema nekih bitnijih promjena kada je riječ o daljem kretanju indeksa u 2014. godini. Blicnet kao operater koji je počeo da posluje u 2013. godini ostvaruje tržišni udio od 2,40%.

**Tabela 23. HH indeks za tržište telekomunikacionih usluga u BiH za 2014. godinu**

| Telekom operater | si         | si <sup>2</sup>     | 1/n  | si-1/n      | (si-1/n) <sup>2</sup> |
|------------------|------------|---------------------|------|-------------|-----------------------|
| BH Telekom       | 0,42406125 | 0,1798279400        | 0,25 | 0,17406125  | 0,030297320           |
| Telekom Srpske   | 0,36997792 | 0,1368836600        | 0,25 | 0,11997792  | 0,014374700           |
| HT Mostar        | 0,17913306 | 0,0320886500        | 0,25 | -0,07086694 | 0,005022123           |
| Blicnet          | 0,02682776 | 0,0007197287        | 0,25 | -0,22317220 | 0,049805830           |
| <b>UKUPNO</b>    |            | <b>0,3495199800</b> |      |             | <b>0,099519970</b>    |

HH indeks za 2014. godinu je 0,34951998, što znači da je riječ o visokom nivou koncentrisanosti tržišta. Blicnet tokom 2014. godine ostvaruje neznatan, ali pozitivan pomak, te se njegov tržišni udio blago povećava i iznosi 2,48%. U nastavku su prikazane tabela 24 i tabela 25 radi boljeg razumijevanja kretanja tržišnog učešća, indeksa koncentracije, normalizovanog indeksa koncentracije (HHI\*) kao i kretanje mjere disperzije (varijansa) tokom godina, za period od 2010. do 2014. godine.

**Tabela 24. Pregled kretanja HH indeksa, normalizovanog HHI i statističke varijanse (po osnovu ukupnog prihoda)**

| Godina | HHI          | HHI*       | Δ <sup>2</sup> |
|--------|--------------|------------|----------------|
| 2010.  | 0,3641640700 | 0,18458176 | 0,01194254     |
| 2011.  | 0,3680327500 | 0,18401610 | 0,01156646     |
| 2012.  | 0,3635484200 | 0,04532311 | 0,01007169     |
| 2013.  | 0,3490639927 | 0,13208532 | 0,02476601     |
| 2014.  | 0,3495199800 | 0,13269331 | 0,02487999     |

Kretanje HH indeksa obračunatog za tržište telekomunikacionih usluga u BiH za period od 2010. do 2014. godine nije mnogo variralo, 2013. godine počinje da blago opada, ali takve promjene nisu značajne, jer je vrijednost HH indeksa tokom posmatranog perioda iznad 0,18, pa na osnovu toga možemo reći da je riječ o visokoj koncentrisanosti.

**Tabela 25. Prikaz tržišnog učešća telekom operatera u segmentu poslovnih prihoda za period od pet godina**

| Godina | BH Telekom | Telekom Srpske | HT Mostar | Blicnet |
|--------|------------|----------------|-----------|---------|
| 2010.  | 44,37%     | 37,17%         | 18,44%    | -       |
| 2011.  | 44,72%     | 36,36%         | 18,19%    | -       |
| 2012.  | 43,79%     | 36,41%         | 19,79%    | -       |
| 2013.  | 43,06%     | 35,74%         | 18,78%    | 2,40%   |
| 2014.  | 42,40%     | 36,99%         | 17,91%    | 2,68%   |

Analizirajući tržišna učešća telekom operatera u segmentu poslovnih prihoda tokom pet godina, uočavamo da BH Telekom dominira iako se njegovo tržišno učešće blago smanjuje tokom posmatranog perioda. Telekom Srpske najveće tržišno učešće ostvario je u 2010. godini. HT Mostar u 2014. godini ostvario je najniže tržišno učešće. Blicnet na tržištu telekomunikacionih usluga BiH ostvaruje veoma nisko tržišno učešće u segmentu poslovnih prihoda, a razlog je i sama činjenica da je riječ o relativno novom operateru.

## ZAKLJUČAK

Tržište telekomunikacija u BiH raspolaže s malim brojem učesnika na strani ponude, bilo da se radi o mobilnim ili uslugama fiksne telefonije, od čega su dva operatera sa značajnim tržišnim učešćem BH Telekom i Telekom Srpske. Pored ovih postoje i drugi operateri sa nižim tržišnim učešćem i sve to ukazuje na postojanje oligopola na tržištu telekomunikacija u BiH. Analizirajući HH indeks u oblasti fiksne telefonije koji iznosi 0,337064 zaključujemo da je riječ o visoko koncentrisanom tržištu, čime smo i potvrdili našu polaznu hipotezu. Podsjetimo se da je visoko koncentrisano tržište okarakterisano HH indeksom koji se kreće od 0,18 - 1. Za Evropsku uniju važi zakon o Kontrolu koncentracije između preduzeća i prema ovom zakonu zabrinjavajući je stepen promjena od 0,025 (razlika između dva stanja). U Bosni i Hercegovini promjena između stanja 2013. i 2014. godine je -0,0245, što znači blago smanjenje tržišne koncentracije. Razlog ovakvog smanjenja nije povećanje konkurencije, već u smanjenju broja pretplatničkih linija fiksne telefonije.

Analizirajući HH indeks koji smo računali po osnovu ukupnih prihoda možemo reći da je blago smanjenje indeksa u 2014. godini rezultat smanjenja ukupnih prihoda operatera koji su ostvarili pad obima prihoda u 2014. godini u odnosu na 2013. godinu. Kada analiziramo tržište usluga mobilne telefonije, očigledan je mali broj učesnika na strani ponude, što upućuje na to da je riječ o oligopolu, a u prilog toj činjenici govori i HH indeks koji je u 2013. godini iznosio 0,3913628, dok je 2014. godine iznosio 0,3946009. Prema tome, i ovaj zaključak u suštini potvrđuje jednu od pomoćnih hipoteza ovog rada koja se ticala pitanja oblika tržišne strukture. Ovakav porast tržišne koncentracije prouzrokovao je jednim dijelom od strane BH Telekoma, koji je u ovom segmentu povećao svoje tržišno učešće, ali i zbog povećanja broja učesnika na strani ponude. Vrijednost HH indeksa u ovom segmentu ukazuje na visoku koncentrisanost tržišta. Analizirajući koeficijent koncentracije vidimo da BH Telekom ima najveće tržišno učešće od 45% u segmentu fiksne telefonije i 47% u oblasti mobilne telefonije. Zatim ga slijede Telekom Srpske te HT Mostar.

Ono što je bitno naglasiti jeste činjenica da donošenje zaključaka samo po osnovu HH indeksa može da bude pogrešno s obzirom na to da je Bosna i Hercegovina složenog državnog uređenja sa tri konstitutivna naroda. Odnosno i ovde je presudan faktor nacionalni ključ korisnika i dobavljača telekomunikacionih usluga u BiH. Kada posmatramo teritoriju Republike Srpske, možemo reći da Telekom Srpske ima monopolsku poziciju u odnosu na druge operatere na tom području, a kao uzrok takve situacije sa sigurnošću možemo navesti etničku zastupljenost srpskog naroda. Slična situacija je i na području FBiH gdje postoji zastupljenost bošnjačkog i hrvatskog naroda, što upućuje na klasičan duopol gdje tržište dijele BH Telekom i HT Mostar.

Kroz urađenu analizu dobijenih rezultata, prikazali smo i dominantne pozicije pojedinih operatera po pojedinim područjima. Međutim, kako bi analiza telekomunikacijskog tržišta u BiH bila potpuna, pa tako i zaključci, neophodne su i dodatne analize različitih indikatora kao što su granični troškovi, tržišne cijene, i obim realizovanih usluga, stoga možemo reći da je ovo samo djelimičan prikaz koncentracije na tržištu telekomunikacija u Bosni i Hercegovini.

## LITERATURA

1. Avdagić, K. (2013). *Liberalizacija tržišta fiksne telefonije u BiH – prilike i ograničenja za BH Telekom, Telekomunikacije*. Sarajevo: Bosanskohercegovačko udruženje za telekomunikacije.
2. Babić S., Milanović, M. (1999). *Teorija cena*. Beograd: Ekonomski fakultet.

3. Begović, B., Bukvić, R., Mijatović, B., Paunović, M., Sepi, R. i Hiber, D. (2002). *Antimonopolska politika u SR Jugoslaviji*. Beograd: Centar za liberalno-demokratske studije.
4. Borović, Z. (2012). Koncentracija na tržištu telekomunikacija u BiH, *Zbornik radova Ekonomskog fakulteta Istočno Sarajevo*, 6.
5. Carlton, D. W., Perloff, J. M. (1999). *Modern Industrial Organisation. 3rd Edition*, Boston: Addison Wesley.
6. Eliassen, K. A., Sjovaag, M. (1999). *European Telecommunications Liberalisation*. London: Routledge.
7. <http://www.hnb.hr/publikacije>
8. <http://bihkonk.gov.ba/datoteka/relev-trziste-bos.pdf>
9. <http://eurlex.europa.eu/LexUriServ/LexUriServ.do?uri=OJ:C:2002:165:0006:0031:EN:PDF>
10. [http://www.aztn.hr/uploads/documents/o\\_nama/strucni\\_clanci/nikola\\_popovic/2\\_np.pdf](http://www.aztn.hr/uploads/documents/o_nama/strucni_clanci/nikola_popovic/2_np.pdf)
11. [http://www.fonforum.org/download/druga/Marketing/Marketing\\_skriptaprvi\\_deo\\_by\\_chikadj.pdf](http://www.fonforum.org/download/druga/Marketing/Marketing_skriptaprvi_deo_by_chikadj.pdf)
12. <http://www.hnb.hr/publikac/hpublikac.html>
13. [http://www.hteronet.ba/upload/natjecaji/3015\\_001\\_124036.pdf](http://www.hteronet.ba/upload/natjecaji/3015_001_124036.pdf)
14. [http://www.hteronet.ba/upload/natjecaji/godisnje-izvjesce-2013\\_141927.pdf](http://www.hteronet.ba/upload/natjecaji/godisnje-izvjesce-2013_141927.pdf)<http://www.mtel.ba/images/>
15. <http://www.multinationalsolutions.telefonica.com/en/telefonica/about-us/international-network.aspx>
16. <http://www.rak.ba/bos/index.php?uid=1272548129>
17. [http://www.telecom.ba/fileadmin/user\\_upload/bhtelecom/Finansijski\\_izvjestaji/godisnji2014/Bilans\\_uspjeha](http://www.telecom.ba/fileadmin/user_upload/bhtelecom/Finansijski_izvjestaji/godisnji2014/Bilans_uspjeha)
18. <http://www.telekom.com/worldwide>
19. <http://www.telenor.com/about-us/global-presence/>
20. Janković, M., Odadžić, B., Stanković, M. (2010). Regulativa u sektoru telekomunikacija u Evropskoj uniji: Kratak istorijski pregled, *XXVIII Simpozijum o novim tehnologijama u poštanskom i telekomunikacionom saobraćaju*, Beograd.
21. Kesner-Škreb, M. (1994). Regulacija tržišta, *Financijska praksa*, 18 (2).
22. Konkurencijski savjet BiH (2007). *Zbirka propisa konkurencijskog savjeta Bosne i Hercegovine*, Sarajevo.
23. Layton, A. P., Robinson, T.J.C., Tucker, I. B. (2012). *Economics for Today*, Melbourne: Cengage Learning.
24. Lipczynski, J., Wilson, J. O. S., Goddard, J. (2005). *Industrial Organization: Competition, Strategy, Policy*, New Jersey: Prentice Hall.
25. Mecanović, I., Novosel Z. (2012). Državne regulatorne agencije u funkciji regulacije tržišta i tržišne konkurencije, *Pravni vijesnik*, 3-4.
26. Popović, N. (2008). Regulatorna tijela kao institucionalna rješenja sui generis – redefinirana uloga države u tržišnom gospodarstvu i procesima liberalizacije mrežnih industrija, *Hrvatska država i uprava – stanje i perspektive - okrugli stol*, HAZU.
27. Sabolić, D. (2007). *Tržišna snaga u telekomunikacijama*, Zagreb: Kigen.
28. Spence, M. (1977). Entry, Capacity, Investment and Oligopolistic Pricing, *Bell Journal of Economics*, 8(2).
29. Stojanović, I. (1984). *Oligopol - Ekonomska enciklopedija I*, Beograd: Savremena administracija.
30. Stojanović, I. (1995). *Mikroekonomska teorija cena*, VIII izdanje, Beograd: Savremena administracija.
31. Šaj, O. (2005). *Industrijska organizacija*, Beograd: Ekonomski fakultet.
32. Šolak, Nj. (1996). *Statistika za menadžere kvaliteta*, Mladenovac: T&K Print.
33. Tian Tian, X. (2011). *Marketing Analysis And The Oligopolistic Market of China Mobile*, Savonia: University of Applied Sciences.
34. Waldman, E. D., Jensen, E. (2001). *Industrial Organization, Theory and Practice*, New York: Addison Wesley.
35. Wheatly, J.J. (1999). *World Telecommunications Economics*, London: The Institution of Electrical Engineers.
36. [www.fpz.unizg.hr/ztos.pred/TT/1.doc](http://www.fpz.unizg.hr/ztos.pred/TT/1.doc)

## ПЕРСПЕКТИВЕ РАЗВОЈА ТУРИЗМА У БРЧКО ДИСТРИКТУ БИХ

### DEVELOPMENT OF TOURISM IN BRČKO DISTRICT BH

Предраг Глухаковић  
Александар Ђурић\*

Министарство трговине и туризма Републике Српске

#### АПСТРАКТ

Туризам у Брчко дистрикту БиХ до сада није био једна од привредних области којој се посвећивала велика пажња и стратешки значај. Међутим, чињеница да у данашње вријеме туризам представља једну од најдинамичнијих привредних области која покреће привредни развој, генерише додатна запошљавања, повећава конкурентност и атрактивност простора у коме се развија, доводи до озбиљних размишљања на који начин ова перспективна област може повећати економске и друге користи у Брчко дистрикту. Да би се простор дистрикта Брчко укључио у савремене туристичке токове, потребно је извршити анализу свих природних и антропогених потенцијала, валоризовати и на прави начин позиционирати на туристичку карту Републике Српске и Босне и Херцеговине. Уважавајући чињеницу о богатом културно-историјском наслеђењу који се стварао вијековима у овом дијелу Посавине, природним љепотама ријеке Саве и планине Мајевице, те да је Брчко дистрикт у специфичном политичко-правном статусу у БиХ, довољно је инспиративно за истраживање перспективности развоја туризма. У раду ће бити приказани сви актуелни потенцијали и ресурси за развој туризма у контексту туристичких кретања и тенденција у окружењу, те визија будућег развоја уз наглашавање стратешки битних видова туризма који су перспективни за Брчко дистрикт БиХ.

**Кључне ријечи:** Туризам, потенцијали, Брчко дистрикт, перспективе развоја, привредни раст

#### ABSTRACT

Tourism in Brcko District BH has not been yet recognized as one of the important economic branches with strategic importance. However, the fact is that the tourism represents probably the most dynamic business today, generating employment, increasing competition and attractiveness of the ambience/place where developed and also brings to thoughts how to improve economic and other benefits in Brcko District. To include this area in contemporary tourist activities, it is necessary to analyze all antropogenic and natural resources and to conduct their valorization and positioning on the tourist map of the Republic of Srpska and Bosnia and Herzegovina. Realizing the fact that Brcko District has rich natural, historical and cultural inheritance reflected in natural beauty of Sava river and Majevica mountain and also in specific political (legal) status in Bosnia and Herzegovina, it will not be difficult to discover inspiration for exploring the perspectives for tourism development. Through this work, the actual and potential strenght to develop tourism in context of modern tourism tendencies in close geographical enviroment will be shown. Also, the vision of the future development will be outlined altogether with the important aspects of tourism in Brcko District.

**Key words:** tourism, potentials, Brcko District BH, development perspectives, economic growth

#### УВОД

Туризам у Босни и Херцеговини, па самим тим и у Брчко дистрикту БиХ, до сада није био једна од привредних области којој се посвећивала велика пажња и придавао стратешки значај. Међутим, чињеница да у посљедње вријеме туризам у свијету представља једну од најдинамичнијих привредних области и једну од веома моћних индустрија свијета, да покреће привредни развој, генерише додатна запошљавања, повећава конкурентност и атрактивност једне земље, доводи до озбиљнијих размишљања како и на који начин повећати економске и друге користи од туризма.

Да би се Брчко дистрикт БиХ укључио у савремене привредне токове те да би се остварило позиционирање Дистрикта као атрактивне туристичке дестинације, неопходно је стално праћење савремених свјетских туристичких трендова, захтјева, жеља, мотива и преференција корисника

---

\* a.djuric@mtt.vladars.net

туристичких услуга, стално праћење нових тржишних прилика, развој и улагање у инфраструктуру, али и стварање нових предуслова за развој туризма и богаћење туристичке понуде.

Туристичко-географски положај. Брчко дистрикт је географски позициониран у сјевероисточном дијелу Босне и Херцеговине на десној обали ријеке Саве. Налази се на тремеђи Босне и Херцеговине, Србије и Хрватске, те можемо констатовати веома повољан туристичко-географски положај који повезује Босну и Херцеговину са западном и југоисточном Европом, те подунавским земљама.

Брчко дистрикт располаже значајним туристичким развојним потенцијалима, како природним, тако и антропогеним, али због недостатка визије развоја не користи их у пуном капацитету. Не постоји, такође, адекватна сарадња између релевантних интересних група у туризму Брчко дистрикта, нарочито између јавног и приватног сектора, а недостатак је и валидна правна легислатива у сфери туризма и угоститељства која ће генерисати убрзанији развој ове перспективне области.

У природне ресурсе убрајају се рељефна и геолошка, климатска, вегетацијска и хидролошка обиљежја посматраног подручја. Сјеверни дио је равничарски и смјештен је у басену ријеке Саве, док је јужни брежуљкаст и усмјерен је на обронке планине Мајевице. Три веће ријеке (Сава, Брка и Тиња) доминантно одређују хидролошка својства подручја Дистрикта, а њихови токови протежу се кроз шире подручје Посавине.

На подручју Брчко дистрикта клима је умјерено континентална са хладним зимама и умјерено топлим лјетима гдје је просјечна годишња температура изнад 10 °C (јануар је најхладнији мјесец с просјечном температуром ваздуха између -1°C и -2°C, а најтоплији је јули с просјечном температуром ваздуха између 20 °C и 22 °C). Падавине су највише концентrirане током јуна и износе између 700 и 800 мм/м<sup>2</sup>. Сњежни период износи 30 – 45 дана. Вјетровитост подручја је слаба, доминира сјеверни вјетар слабијег интензитета.

Вегетацију обиљежава ниско растиње и пољопривредне културе док су воћњаци и густе шуме на јужном дијелу – у подмајевичком крају.

Може се констатовати да је квалитет природних ресурса на високом нивоу. Природа је очувана са квалитетним водотоковима, а с обзиром да је клима умјерена и изузетно здрава, постоје добри предуслови за интензивирање туристичког развоја на цијелом подручју Брчко дистрикта.

Културно-историјско наслеђе је дио идентитета одређеног подручја, али се у савременим системима посматра и као снажан покретач економског развоја и туристичке понуде. Култура, схваћена у најширем смислу, данас представља важан садржај туризма многих развијених земаља. Стручњаци сматрају да је у периоду који је пред нама, будућност туризма у понуди која се базира на свим сегментима културе, будући да оно што је аутохтоно, оригинално и самосвојно увијек представља привлачну снагу и атракцију. То је разлог што многе земље данас инвестирају значајна средства у културу и културно наслеђе, чиме јачају своје укупне туристичке капацитете и конкурентност на свјетском тржишту.

Културни туризам, као специфичан облик туризма, обухвата посјете мотивисане интересовањем за културно-историјско наслеђе државе, региона, насеља. На простору Брчко дистрикта овај облик туризма још не заузима мјесто које заслужује унутар свеукупне туристичке понуде. Разлози таквог стања леже у ратним оштећењима многих културно-историјских објеката и локалитета, али и у сразмјерно лошем стању очуваности оних који нису претрпјели девастацију током рата, недовољним улагањима у њихову обнову, непостојању свијести о развојним потенцијалима које наслеђе посједује, те неадекватној промоцији на ширем регионалном и глобалном плану.

Инфраструктура. Брчко дистрикт је геостратешки добро позициониран, али има ограничен приступ посебно појединим туристички интересантним дијеловима, због лоше туристичке сигнализације и неадекватне локалне друмске инфраструктуре.

Удаљен је 30 км од аутопута Београд – Загреб. Овај аутопут (Е70) је дефинисан трасом од Салцбурга (Аустрија) до Солуна (Грчка) и познато је да се овим саобраћајним правцем током цијеле године

превезе велики број путника, што омогућује добру повезаност Брчко дистрикта са туристички значајним емитивним тржиштима. Са остатком Босне и Херцеговине и са сусједним земљама Брчко дистрикт је повезан магистралним и регионалним саобраћајницама.

Укупна дужина магистралних и регионалних саобраћајница износи 74 км док остатак саобраћајне мреже чине локални путеви дужине 170 км, који повезују рурална подручја, али физичке карактеристике тих путева нису примјерене туристичком коришћењу.

Путна мрежа Дистрикта Брчко је дужине 354 км, са следећим карактеристикама:

- Магистралне саобраћајнице, ширине 6-7 метара, а заступљеност је 10,5% ,
- Регионалне саобраћајнице, широке 6 метара, а заступљеност је 10%,
- Локалне саобраћајнице, ширине 4-5 метара, а заступљеност је око 50% и
- Остале саобраћајнице, нису класификоване (мање цесте), а заступљеност је око 30%.

Брчко дистрикт је доступан и ваздушним превозом, и то:

- Аеродромом у Тузли, који је удаљен око 80 км (од 2008. год.), и отворен је и за цивилни ваздушни промет, што значајно доприноси саобраћајној повезаности Брчко дистрикта и пружа му нове могућности развоја туризма,
- Аеродромом у Осијеку, који је удаљен око 100 км,
- Аеродромом у Београду, који је удаљен око 180 км (становништво је традиционално оријентисано на коришћење овог аеродрома),
- Аеродромом у Бањалуци, удаљенин око 200 км и
- Аеродромом у Загребу, од кога је удаљен око 300 км.

Брчко дистрикт се налази на пловном дијелу тока ријеке Саве, и лука Брчко је највећа лука у Босни и Херцеговини. Оперативна обала луке је дуга 150 м, а просјечна ширина је 15 м. Ријека Сава је унутар Брчко дистрикта пловна у дужини од 44 км - за пловила газа до 2,5 м могућа је 260 дана, а током нижег водостаја - за пловила мањег газа. Ријеком Савом Брчко дистрикт је повезан са Дунавом, преко кога и са цијелом Европом; Балтичким и Сјеверним морем, а преко Црног мора са Средоземљем. Лука Брчко традиционално је служила као лука за претовар расутог терета и нема путнички терминал. Она представља значајан инфраструктурни објекат који би могао бити важан у побољшању саобраћајне доступности, што би могло интензивирати туристички развој Брчко дистрикта, с обзиром на планове о продужењу пловности ријеке до Брежица у Словенији (пловни пут ријеке Саве би се повећао око 100 км). Жељезнички саобраћајни правац Брчко – Тузла – Бановићи (дужине 90 км) пролази кроз Брчко дистрикт дужином од 30,7 км и преко Винковаца повезан је с остатком Европе, али је жељезнички саобраћај због слабе организације и технолошке заосталости инфраструктуре скоро потпуно елиминисан из саобраћајног система Брчко дистрикта.

## **ОБИЉЕЖЈА ТУРИСТИЧКЕ ПОНУДЕ И ТРАЖЊЕ БРЧКО ДИСТРИКТА**

Туристичко тржиште је дио свеукупног тржишта и тржишних кретања на подручју Брчко дистрикта. Оно има опште карактеристике као и остала тржишта, а то значи да се формира на бази понуде и тражње, али са одређеним специфичностима:

- Велики утицај неекономских фактора (временске прилике, болести, елементарне непогоде, политичке прилике, итд.) на ниво туристичке тражње;
- Туристичка потражња има велику еластичност у односу на ниво прихода туриста;
- Туристичку понуду и потражњу, са становишта институција продаје, карактерише непосредна и посредна продаја, а понекад са више посредника /агената, туроператора/;
- Туристичка понуда је разноврсна, како по /броју/ услугама које се нуде, тако и по броју понуђача који их дају;
- Туристичка тражња је неравномјерно распоређена, са различитим интензитетом;
- Туристичке услуге дестинације /Брчко дистрикта/ су непреносиве, јер су везане за дато подручје.

Под туристичком понудом, у ужем смислу, подразумејева се понуда количине добара и услуга који се туристима ставља на располагање, а у ширем смислу су то и туристички привредни субјекти и остале привредне и непривредне дјелатности. Туристичке понуде се могу подијелити на примарне и



секундарне. Појмом примарне туристичке понуде, обухваћена је понуда природних добара и културно-историјског наслеђа /Посматрајући са тог становишта регију Брчко дистрикта, онда та регија има изузетно примарну туристичку понуду/. Секундарном туристичком понудом сматра се цјелокупна туристичка надградња (нпр.објекти за смјештај и исхрану туриста), која је за сада задовољавајућа.

Туристичка понуда Брчко дистрикта има сљедеће карактеристике:

- Велику нееластичност;
- Скупа и нестимулирајућа кредитна средства за стварање адекватне туристичке понуде, према тренутном стању кредитне банкарске понуде;
- Висока улагања у туристичке капацитете и њихово сезонско коришћење, као што је примјер појединих хотелских смјештаја, који су због ниске искориштености (остварених броја ноћења), економски гледајући, нефункционални;
- Још увијек висок удио личног рада у пружању туристичких услуга, који је тренутно оправдан због релативно ниске цијене радне снаге.

Фактори који могу утицати на туристичку понуду су:

1. Атрактивност:
  - Природна (природна богатства, нпр. ријека Сава и притоке) и
  - Изграђена (нпр. културно–историјски споменици којих има довољно у Брчко дистрикту и могу кроз своју валоризацију представљати значајну туристичку понуду),
2. Комуникативност и
3. Рецептивни фактори.

Према подацима Одјелјења за привредни развој, спорт и културу Владе Брчко дистрикта Босне и Херцеговине, туристичка понуда Брчко дистрикта се састоји од 225 смјештајних јединица у склопу 11 колективних смјештајних објеката, од чега су:

- три хотела са 127 соба/апартмана или 56,44% смјештајних јединица,
- пет мотела са 70 соба/апартмана или 31,11% смјештајних јединица
- један апартман са осам соба/апартмана или 3,56% смјештајних јединица и
- два пансиона са 20 соба/апартмана или 8,89% смјештајних јединица.

У табели 1. приказана је структура смјештајних капацитета у Брчко дистрикту Босне и Херцеговине.

**Табела 1. Смјештајни капацитети Брчко дистрикта Босне и Херцеговине**

| Врста објекта | Назив објекта    | Локација                                                            | Соба/апартман |        | Кревет |        |
|---------------|------------------|---------------------------------------------------------------------|---------------|--------|--------|--------|
| Хотел         | "Јелена"         | Центар града, 400 м од граничног прелаза с Хрватском                | 43            | 19,11% | 100    | 19,38% |
|               | "Гранд Посавина" | Центар града, око 250 м од граничног прелаза с Хрватском            | 36            | 16,00% | 70     | 13,57% |
|               | "Европа"         | 3 км од центра града, на путу ка Бањој Луци                         | 48            | 21,33% | 120    | 23,26% |
|               | Укупно           | -                                                                   | 127           | 56,44% | 290    | 56,20% |
| Мотел         | "Вила Цицибела"  | У близини центра града, на обали ријеке Саве                        | 6             | 2,67%  | 18     | 3,49%  |
|               | "Лагуна"         | Око 3 км од центра града, на обали ријеке Саве, на путу ка Бијељини | 10            | 4,44%  | 22     | 4,26%  |
|               | "Антуновић"      | Око 3 км од центра града, на путу ка Бањој Луци                     | 13            | 5,78%  | 28     | 5,43%  |
|               | "Мајевичка кућа" | око 2 км од центра града, на путу ка Бијељини                       | 32            | 14,22% | 65     | 12,60% |
|               | "Ловац"          | Око 2,5 км од центра града, на путу ка Тузли преко Лопара           | 9             | 4,00%  | 24     | 4,65%  |
|               | Укупно           | -                                                                   | 70            | 31,11% | 157    | 30,43% |

|                |             |                                                               |            |             |            |             |
|----------------|-------------|---------------------------------------------------------------|------------|-------------|------------|-------------|
| Апартман       | "Ауто Мерц" | У згради Делта, на око 200 м од граничног прелаза с Хрватском | 8          | 3,56%       | 24         | 4,65%       |
|                | Укупно      | -                                                             | 8          | 3,56%       | 24         | 4,65%       |
| Пансион        | "МД"        | Брка, 6 км од центра града                                    | 15         | 6,67%       | 30         | 5,81%       |
|                | "Имиц"      | Горњи Рахић, на око 15 км од центра града                     | 5          | 2,22%       | 15         | 2,91%       |
|                | Укупно      | -                                                             | 20         | 8,89%       | 45         | 8,72%       |
| <b>Укупно:</b> |             |                                                               | <b>225</b> | <b>100%</b> | <b>516</b> | <b>100%</b> |

Извор: <http://www.bdcentral.net/Members/privreda/turizambrcko/Hoteli/>

У наведеним објектима се налази 516 кревета, и то:

- три хотела са 290 или 56,44% кревета,
- пет мотела са 157 или 31,11% кревета,
- један апартман са 23 или 3,56% кревета и
- два пансиона са 45 или 8,89% кревета.

Анализирајући просторне дисперзије смјештајних објеката, видимо да се на удаљености мањој од једног км од центра налазе 93 смјештајне јединице са 212 кревета, на удаљености до три км 112 смјештајних јединица са 259 кревета, а преко три км 20 смјештајних јединица са 45 кревета.

Туристичка тражња је окренута према сталном тражењу новог /туристичког производа/, непознатог, занимљивог, онога што треба доживјети: одмора и релаксације, лијепих и интересантних туристичких мотива, угодне климе, интересантних културно-историјских споменика, спорта пуног адреналина, новог и непознатог и сл.

Данашње анализе и прогнозе туристичке тражње карактеришу промјене у тражењу, а то су:

- Појединачни креативни програми као и програми за мање групе туриста, као што су: ловне групе (за стране туристе) на пернату дивљач (фазане), будући да и сада постоји локација „Фазанерија“, која је била позната по узгоју фазанске дивљачи и њеној дистрибуцији за узгој, ловачким друштвама у БиХ;
- Уникатне дестинације са увећаним квалитетом еколошке компоненте и компонентом здравствено-рекреативне дестинације (еко-туризам који преферира етно села нпр.);
- Тражи се туристички производ већег нивоа квалитета, са гастро компонентом органске хране (за које Брчко дистрикт има природне предиспозиције, а покренуо је и едукативне програме за произвођаче);
- Сигурност боравка и кретања је превасходна карактеристика садашњег туристичког производа;
- Појачана је тражња /нарочито ино/ туриста генерације „треће доби“(све израженије посјете савременим крузерима;
- Тенденција је и тражење краћих, а чешћих путовања.

Фактори који утичу на туристичку тражњу јесу (Унковић, 2005):

- Општи (друштвени – економски систем земље, посебност статуса Брчког као дистрикта, тј. кондоминијума БиХ, демографске карактеристике становништва, природни амбијент);
- Специфични (одређени и усмјерени правци тражње услуга датог подручја, нпр. Видовданска утрка у Брчко дистрикту, Позоришни сусрети, Дани гастрономије Посавине и Семберије, Сајам привреде, Брчко Опен тениски турнири, Смотра аматерског стваралаштва и др.).

Могућа је подјела и на (Марковић, 1972):

- Објективне факторе тражње (као што су нивои законодавства, привредне развијености, друштвени систем, услови рада, социјална политика и сл.) и
- Субјективне факторе тражње (које чине личне потребе носиоца тражње - одмор, рекреација, рехабилитација, мода, породичне везе, вјерски ставови и убјеђења).

Туристичка тражња Брчко дистрикта има следеће карактеристике:

- Слаба позиција туристичке тражње у односу на туристичку понуду,
- Јака тржишна конкуренција,
- Алтернатива је да се иде на нове туристичке производе, а постојећи селектирају и модернизују,

- Постојеће тржиште је мало у погледу потенцијала,
- Излазак на специфично тржиште, изградњом специфичног туристичког производа /ријечни научки, нпр. изградњом марине на Сави у Брчком; културно– манифестациони, нпр. изградњом и оснивањем неопходних културних институција које ће објединити манифестационе садржаје, Штрепци – Зовик – ваздушна бања; ловно-риболовни туристички производ кроз реafirмацију старог ловног имица на локалитету Фазанерија, као и развој риболовног туризма на постојећим и новим риболовним реверима ријеке Саве и других водотокова дистрикта - анализирати могућност изградње специфичног риболовачког насеља на локалитету Плазуље и Петковача, али и иницирати Сајам лова и риболова/.

На подручју Брчко дистрикта туристичка активност сведена је готово искључиво на град Брчко и његову хотелску понуду. Подаци о броју туриста, ноћења и смјештајним капацитетима приказују се на основу мјесечних извештаја које достављају пословни субјекти који се баве пружањем услуга смјештаја туриста. Извјештаји су креирани на основу евиденције у књигама гостију штампане у публикацијама “Билтен - Статистички подаци” (Агенција за статистику БиХ, Подружница/Експозитура Брчко).

Анализирајући статистичке билтене, примијетан је промјењив број остварених ноћења у протеклих 10 година који се наизмјенично повећавао и смањивао у интервалима од 20 000 до 30 000 ноћења. Просјечна дужина боравка туриста у Брчко дистрикту се смањила са два и три дана на 1,75 дана, што има оправдање у смањеној политичко дипломатској активности међународне заједнице која је одговорност политичких одлука са интернационалног нивоа пренијела на мандате локалних политичких представника чиме је њихово присуство у структури страних гостију у евиденцији смјештајних капацитета умањено.

Дистрибуција оствареног туристичког промета према земљама из којих туристи долазе показује да се удио доласка страних туриста кретао од 40% до 50% гдје су доминирали страни туристи из Србије, Хрватске, Словеније, Аустрије, Њемачке, Италије и САД. Највећа заступљеност страних туриста је из Србије, друга по заступљености је Хрватска док долазак туриста из САД биљежи пад, а долазак туриста из Словеније и Аустрије пораст.

## ПЕРСПЕКТИВНИ ОБЛИЦИ ТУРИЗМА

На основу анализе свих туристичких потенцијала на простору Брчко дистрикта, те степена атрактивности појединих микролокалитета, могу се предложити и перспективнији видови туризма који у будућности могу очекивати убрзанији развој:

1. Пословни туризам као сегмент туристичке понуде/производа Брчко дистрикта треба да у будућем развоју покаже сву перспективност, уважавајући специфични политичко правни статус ове заједнице у Босни и Херцеговини. Као посебно занимљив, како за стране, тако и домаће пословне људе, очекујемо да замијени, боље речено конкретизује садашњи транзитни туризам. На основу анализе оствареног туристичког промета у протеклих десет година, уочено је да доминантни вид туристичког промета Брчко дистрикта представљају тзв. транзитна туристичка кретања, чија је основна карактеристика мали просјечни боравак и одговарајућа потрошња. Захваљујући свом географском, саобраћајном и туристичко-географском положају, Брчко дистрикт и у будућем периоду може рачунати на ову врсту туристичког кретања домаће и стране клијентеле, пословних људи више држава у окружењу. Овај вид туризма би био први, и у почетним фазама једини, потпуно исплативи вид туристичког продукта. То је онај садржај који се у модерном туристичком тржишту третира као “МИЦЕ” продукт (Meetings, Incentive, Conferences (Conventions), Exhibitions (Events). У скорој будућности реално је очекивати индивидуалне и групне пословне посјете Брчко дистрикту, затим пословне скупове, па и политичке конференције регионалног нивоа (политичко-правни статус “државе у држави”), сајмове, презентације програма, семинаре, конгресе, изложбе и сл. Град Брчко треба да постане дестинацијски центар којем ће платежно најинтересантнији посјетиоци бити они који га посјећују из професионалних и пословних разлога.
2. Спортско-рекреативни туризам требао би да представља другу компоненту коју вриједи развијати као основу туристичке понуде/производа Брчко дистрикта. Афирмација овог вида туристичке функције обухвата различите атракцијске садржаје рекреације и спорта у ширем смислу, осим љечилишних или терапеутских. На модерном туристичком тржишту права је поплава

одморишних, доколичарских, излетничких, рекреативних, спа и велнес покрета. Брчко као успјешан спортски град са значајним резултатима у многим спортовима, те структуром својих спортско-рекреативних објеката има одличне предиспозиције за афирмацију овог туристичког продукта. Одличан примјер међународне афирмације је Прохема тениски турнир, интернационални турнири у малом фудбалу, Видовданска трка (ушла у календар Свјетске атлетске федерације). Посебно важан ресурс за овај туристички продукт је свакако ријека Сава – њен градски дио (Фицибаер) на свега 300-400 м удаљености од урбаног језгра.

3. Рурални туризам јесте сљедећи важан сегмент туристичке понуде/производа Брчко дистрикта. Туризам на селу, рурални туризам или сеоски туризам су идентични појмови и за (у исто вријеме) стару и за нову појаву. Интересовање за ову врсту рекреације као одговор на нарастајуће притиске савременог темпа живота, индустријализације и урбанизације почиње још у 19. вијеку, али се прави облици туристичких садржаја у сеоским просторима афирмишу тек у скорије вријеме. Иако имају различита значења у различитим земљама (нпр. у Финској обично значи издавање викендица и обезбјеђивање услуге хране у сеоским домаћинствима, у Холандији подразумева боравак на фарми са много активности, у Грчкој то је ноћење у традиционалном смјештају/соби и традиционални доручак, у Словенији гости бораве заједно са сеоском породицом и ручају са њом ...), они симболизују различиту туристичку активност у руралном (сеоском) простору. Површина Брчко дистрикта износи 494,96 км<sup>2</sup>, а укупан број становника 83.516 (подаци пописа 2013. године) гдје је становништво по урбано-руралној структури подијељено у омјеру: 47,3 % градско и 52,7 % рурално. Просјечна густина насељености, по посљедним процјенама, износи око 151 становник/км<sup>2</sup>. Пошто Брчко дистрикт обухвата једно градско и око 60 сеоских насеља са укупно 78 мјесних заједница (49 насеља руралног карактера), несумњиво је да постоје објективне перспективе за развој овог вида туризма.

Атрактивности туристичке понуде села сврставају се у двије групе:

1. група материјалних културних добара,
2. група духовних културних добара.

У прву групу сврставају се куће на селу, окућница и објекти за привредну активност сељака, традиционална исхрана, народна ношња и начин живота и рада на селу. У другој групи вриједности налазе се народни обичаји, навике, вјеровања и сл. Важне перспективе понуде у руралном туризму Брчко дистрикта могу се развијати кроз рекреативно–едукативне садржаје, спортско-рекреативне садржаје и гастрономску понуду.

4. Манифестациони туризам представља четврти продукт у туристичкој понуди/производу Брчко дистрикта. Тијесно је везан за манифестационе мотивске атракције, са културном или рекреативном одликом, а често се, у његовом испољавању, прожимају обје карактеристике. Трајањем самих манифестација понајчешће је детерминисана дужина боравка туриста. Програмом одвијања манифестација углавном је унапријеђен и садржај туристичког боравка. Културно-манифестациони туризам (Културно-манифестациони садржај понуде Брчко дистрикта огледа се у виду већ локално препознатљивих и традиционалних манифестација: Позоришних сусрета БиХ, Дјечијег музичког фестивала, Сајма привреде, концерата, етнографских приредби и сл.). Квалитет ових манифестација, број посјетилаца и економска оправданост треба да расте из године у годину. Маркетиншка промоција свих манифестација је изузетно битна, како за привлачење посјетилаца, тако и спонзора, али и за унапређење имиџа самог Дистрикта. Израда календара постојећих активности и планирање нових манифестација један је од основних информативних материјала о туризму у Дистрикту.
5. Туризам “посебних интереса” везан је за одређене сезоне или међусезоне, те је исплатив током цијеле године. Најчешће се везује за тзв. трећи одмор или додатну активност током главног одмора, а траје од три до пет дана. Предиспозиције Брчко дистрикта омогућују сљедеће форме туристичког продуковања посебних интереса:
- Лов на крупну и ситну дивљач;
  - Јахање – обука и караванинг сафари на коњима;
  - Риболов;
  - Различита “истрживања”;
  - Планинарење, пењање и пјешачење;

- Планински бициклизам и, евентуално, картинг;
- Падобранство;
- Параглајдинг;
- Спортви на води (ријека Сава);
- Џип сафари;
- Екстремни спортови.

## ЗАКЉУЧАК

Несумњиво је, дакле, да Брчко дистрикт БиХ у склопу привредног развоја има повољне услове и за развој туризма. Неопходно је заузети стратешки став према развоју ове области, створити предуслове и средства за спровођење назначених перспективних видова туризма те омогућити њен даљи развој и надоградњу.

Из самих предиспозиција јасно је да туристичка понуда Брчко дистрикта треба да буде усмјерена према прецизно дефинисаним циљним групама и да је као први корак, осим додатних унапређења услова за пружање понуде, са маркетиншке стране креирање различитих база података. Неопходна је нова организациона форма управљања у структури Владе Брчко дистрикта, ДМО - дестинацијска менаџмент организација која би била задужена за савремени начин развоја и промоције туризма. Неопходна је додатна едукација кадрова у туризму, али и подршка предузетничким пројектима од стране владе Дистрикта, као и јачање модела јавног и приватног партнерства.

Већ раније је наведено да кључни носилац туристичких активности треба да буде Влада Брчко дистрикта и сам градоначелник. Само на тај начин, централизацијом стратешких одлука, могуће је остварити унапријед постављене циљеве, управљати туристичком дестинацијом Брчко дистрикта БиХ уз развијање препознатљивог бренда.

Поред туристичке привреде, културне и умјетничке установе, туристичке агенције и удружења, спортске организације, али и вјерске установе, чине такође значајну групу носилаца садржаја које су комплементарне туристичким активностима. Осим њих, привредне коморе, привредна и професионална удружења, медији и образовне установе, али и сви становници Брчко дистрикта БиХ, такође су носиоци активности од којих се исто тако очекује активно учешће у креирању, допадљивих и дугорочно одрживих, туристичких програма.

## ЛИТЕРАТУРА

1. <http://www.bdcentral.net/Members/privreda/turizambrcko/Hoteli/>
2. Јовић, С.Г. (2006.). Општа туристичка географија. И. Сарајево, Завод за уџбенике и наставна средства.
3. Јовичић, Ж. (1999). Основи туризмологије. Бања Лука: ПМФ.
4. Котлер, Ф. (1189). Управљање маркетингом. Загреб: Информатор.
5. Марковић, С. и З. Основи туризма. Загреб: Школска књига.
6. Подаци Агенције за статистику БиХ, Подружница/Експозитура Брчко.
7. Попеску, Ј. (2011). Менаџмент туристичке дестинације. Београд: Факултет за туристички и хотелијерски менаџмент Универзитет Сингидунум.
8. Стратегија развоја туризма Брчко дистрикта БиХ 2008-2012. (2008.). Брчко: АИС.
9. Унковић, С. (2005). Економика туризма. Београд: Савремена администрација.

## **KLASTERI I EKONOMSKA POLITIKA – NOVI NAČIN UVEZIVANJA U CILJU POVEĆANJA KONKURENTNOSTI**

### **CLUSTERS AND ECONOMIC POLICY– NEW METHODS FOR CONNECTING IN GOAL OF INCREASE OF THE COMPETITIVENESS**

**Miladin Milošević\***  
Udruženje Ideas

#### **APSTRAKT**

Svrha ekonomske politike koju kreira politička vlast jeste povećanje konkurentnosti kompanija na svjetskom tržištu koje je danas izrazito globalizovano. Ekonomska politika koja omogući poboljšanje produktivnosti omogućava povećanje životnog standarda na srednji i dugi rok. Uvezivanje ekonomskih agenata, političke vlasti i obrazovnih institucija stvara osnov za kreiranje ekonomske politike koja će biti usmjerena prema klasterima kao ekonomskim jedinicama koje uvezuju različite sektore ili industrije. Dosadašnja ekonomska politika koju sprovode političke vlasti u Republici Srpskoj su uglavnom fokusirane na sprovođenje mjera i korišćenje instrumenata koje treba da pozitivno utiču na cjelokupnu privredu ili na pojedinačna preduzeća.

Cilj ovog rada je da se prikaže veza i uticaj klastera kao oblika ekonomskog umrežavanja na nivoa konkurentnosti privreda gdje su klasteri razvijeni. Sekundarni podaci i primjena adekvatnih statističkih metoda će biti korišćena za dokazivanje tvrdnje da klasteri kao oblik umrežavanja pozitivno utiče na konkurentnost privrede. Istraživanje treba da da za rezultat potvrdu postojanja jake korelacije između razvijenosti klastera i razvijenosti privrede. Na osnovu sprovedenog istraživanja iskustava razvijenih zemalja može se zaključiti da je umrežavanje preduzeća, političkih vlasti i institucija obrazovanja osnov za donošenje ekonomske politike i poboljšanje konkurentnosti na svjetskom tržištu.

**Ključne riječi:** klasteri, konkurentnost, umrežavanje, ekonomska politika

#### **ABSTRACT**

The purpose of the economic policy created by the political authorities is to increase the competitiveness of the companies on global market which is extremely globalized today. The economic policy which enables the improvement of the productivity enables also increase of the standard of living in medium and long term. Connecting of the economic agents, political authorities and education institutions creates the base for creating of the economic policy which will be directed to clusters as economic units which connect different sectors or industries. The economic policies implemented so far by the political authorities in the Republic of Srpska have mainly focused on implementation of measures and use of instruments which need to positively affect the entire economy or individual companies.

The goal of this paper is to show the connection and influence of the clusters as a form of economic networking in the level of economy competitiveness where the clusters are developed. Secondary data and application of the adequate statistical methods shall be used for proving of the claim that clusters as a form of networking have positive influence on competitiveness of the economy. The research should provide as a result the confirmation of the existence of strong correlation between the development of clusters and development of the economy. On basis of the conducted research and experiences of the developed countries it can be concluded that the networking of the companies, political authorities and education institutions is a base for adoption of the economic policy and improvement of the competitiveness on the global market.

**Key words:** clusters, competitiveness, networking, economic policy

#### **UVOD**

Predmet istraživanja ovog rada predstavljaju klasteri kao jedan od mogućih oblika ekonomskog umrežavanja organizacija, obrazovnih institucija, političkih vlasti i ostalih subjekata u cilju povećanja konkurentnosti prednosti. Ovo je ujedno i osnovni problem ovog rada koji se svodi na utvrđivanje prednosti koje pružaju klasteri u postizanju konkurentnosti u savremenim, turbulentnim i dinamičnim uslovima

---

\* [miladin@ideas.rs](mailto:miladin@ideas.rs)

privređivanja kao i problemi u formulisanju i sprovođenju adekvatne politike koja će podstaći ovakav način umrežavanja.

Struktura ovog rada se sastoji od četiri dijela, tri koja su posvećena karakteristikama klastera, klaster učesnicima prednostima koje klasteri pružaju organizacijama i cjelokupnoj ekonomiji i četvrtog u kome su navedene smjernice za kreiranje ekonomske politike bazirane na klasterima.

U prvom dijelu su navedene osnovne karakteristike i trenutno prihvaćene definicije klastera, način funkcionisanja, njihov značaj kao i uticaj na povećanje produktivnosti. U drugom dijelu rada su predstavljeni klaster učesnici koji se u praksi najčešće pojavljuju kao i način formiranja klastera. U trećem dijelu su predstavljene koristi koje proističu iz klastera kao i faktori koje te koristi generišu. Četvrti dio je posvećen evoluciji klastera i smjernicama za kreiranje ekonomske politike bazirane na klasterima koja treba da doprinese povećanju konkurentnosti.

## **DEFINISANJE I ZNAČAJ KLASTERA**

Sredinom osamdesetih godina XX vijeka harvardski profesor Majkl Porter je uvidio da postoji značajna razlika između organizacija koje posluju u različitim regijama sa stanovišta njihovog rasta, razvoja i konkurentnosti. Naročito upečatljivo je bilo to što su te organizacije obavljale svoju djelatnost u sličnom okruženju sa približno istim uslovima za unapređenje svog poslovanja. Pored toga, nakon određenog vremena ekonomski parametri (prosječna plata, nivo zaposlenosti, itd.) su pokazali da postoji određena razlika u razvijenosti regija. One regije u kojima su poslovale organizacije koje su bile inovativne i koje su stalno usavršavale svoje poslovanje su značajno napredovale u pogledu konkurentnosti, rasta i razvoja. Sve te činjenice su dovele do zaključaka da su klasteri, industrijaska koncentracija i regionalna specijalizacija postali značajan fenomen u svim ekonomijama. Takođe, došlo se do spoznaje da se klasteri mogu identifikovati u svim industrijama, uključujući visoko tehnološke industrije, tradicionalne industrije, uslužne djelatnosti, proizvođačke djelatnosti itd.

Klasteri se mogu definisati kao geografska koncentracija međusobno povezanih preduzeća, srodnih i različitih djelatnosti, specijalizovanih dobavljača, pružaoaca usluga i, sa njima povezanih, organizacija podrške (obrazovnih i naučno-istraživačkih institucija, agencija i sl.) koje se na određenom području djelatnosti nadmeću, ali i sarađuju (Porter, 2000: 253). Pored ove definicije, koja je naučno prihvaćena i neki drugi autori (i organizacije) su dali svoje definicije klastera. Tako, Rozenfeld (Rosenfield, 1997: 4) definiše klaster kao geografsku koncentraciju sličnih, povezanih ili nadovezujućih poslova sa aktivnim kanalima za poslovne transakcije, komunikaciju i dijalog koji dijele specijalizovanu infrastrukturu, tržište rada i usluga, i koje su suočeni sa sličnim tržišnim šansama i prijetnjama. Organizacija Ujedinjenih nacija za industrijski razvoj (UNIDO) definiše klaster kao sektorsku i geografsku koncentraciju preduzeća, suočenih sa sličnim šansama i prijetnjama, koja: a) dovodi do eksternih ekonomskih veza (npr. povezivanjem sa dobavljačima sirovina, materijala i komponenti, itd.), b) favorizuje prisutnost specijalizovanih usluga i infrastrukture i c) omogućava saradnju između javnih i privatnih institucija za promovisanje lokalne proizvodnje i inovacija.

Klasteri se pojavljuju u raznim formama i oblicima, ali većina njih uključuje organizacije koje pružaju usluge, dobavljače specijalizovanih inputa, mašinerije, komponenti i usluga, finansijske institucije i organizacije iz povezanih industrija. Pored toga, klasteri obuhvataju i neke institucije, vladine i druge (univerziteti, stručne organizacije za obuku, think tank, itd.) koje pružaju edukaciju, informacije, istraživanja i tehničku pomoć. Većina klaster učesnika se ne nadmeće direktno nego opslužuju različite industrijske segmente. Oni koriste zajedničke šanse i mogućnosti ali se i susreću sa istim ograničenjima i preprekama u težnji ka povećanju produktivnosti. Klasteri naglašavaju mogućnosti za koordinaciju i međusobni napredak u područjima zajedničkog interesa bez opasnosti od narušavanja konkurencije ili ograničavanja inteziteta rivalstva (Porter, 2000). Takođe, klasteri mogu da predstavljaju konstruktivan i efikasan forum za dijalog između povezanih organizacija i njihovih dobavljača, vlade i drugih važnih učesnika. Međutim, česta je pojava da klasteri ostanu neprimijećeni zbog uskog načina razmišljanja i pogleda na tržište top menadžmenta. Tipičan primjer za to su organizacije u državi Masačusets u SAD koje su bile uključene u proizvodnju medicinske opreme. Menadžeri tih organizacija se nikada nisu sreli iako su imali iste probleme, ograničenja i šanse. Kada se spoznalo da su te organizacije na neki način povezane došlo je do uključivanja

vlade i do dijaloga između tih organizacija koje su se tada udružile u klaster i počele da iskorištavaju prednosti koji taj oblik umrežavanja pruža.

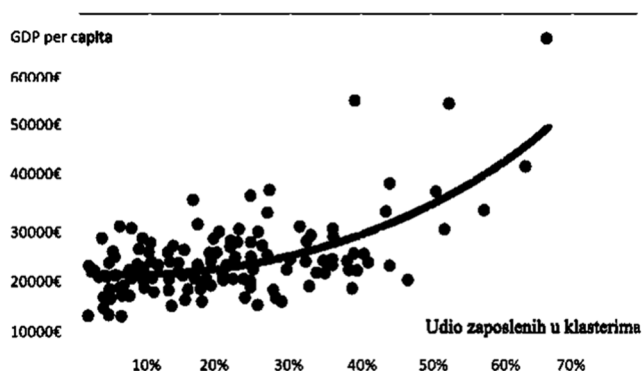
Sistem klastera je novi globalni model razvoja malih i srednjih preduzeća (MSP). Klasteri se razvijaju tamo gdje je razvoj malog biznisa već dosegao zavidan nivo i gdje sistemske mjere države tome pogoduju. Klasteri doprinose da se organizacije brzo razvijaju, da primjenjuju savremene metode rada i pod savremenim menadžmentom crpe maksimum iz tržišnog okruženja i da ekonomija regije ili distrikta stekne konkurentske prednosti u odnosu na druge. Ekonomska politika u svakoj regiji podrazumijeva otvorenost za investiranje i poslovne poduhvate na internacionalnoj osnovi. U tom kontekstu javlja se šira međunarodna podrška razvoju klastera. Posebna pažnja tim procesima locirana je u okviru funkcija OECD-a. Ova organizacija radi na stvaranju mogućnosti da se svi izazovi klastera prevaziđu na bazi lokalnih grupa malih i srednjih preduzeća u različitim ekonomskim regijama i privrednim djelatnostima. Tako klasteri povezuju tehnologije, industrije i uopšte ekonomiju dvaju regiona ili čak više regija iz više zemalja. To može biti u okviru bransi (tekstil, drvo, metal i druge) u kojima se mala i srednja preduzeća razvijaju koristeći komunikacije, tehnologije i strane investicije iz drugih regija. Što je lokalna ekonomija otvorenija, a njena ekonomska politika i mjere podobnije, privlačenje preduzetnika i njihovog kapitala će biti efikasnije.

Vlada i razna udruženja (npr. privredne komore) esencijalno pomažu razvoj klastera kroz uspostavljanje veza, odnosa i dijaloga iz čega nastaju kooperacije između organizacija, javnog sektora i nevladinih organizacija. Sve se to događa na lokalnom i regionalnom nivou gdje se usklađuju inicijative i ciljevi, angažuju sponzori, uspostavlja adekvatan sistem obrazovanja itd. Komunikacioni procesi i veze između organizacija utiču na vladu da unaprijedi infrastrukturu i mjere koje pogoduju takvoj mreži malih i srednjih preduzeća. Klaster kao specifična mreža povezanih profitnih i neprofitnih subjekata vrlo brzo mijenja tržišne procese u regionalnim okvirima jer zajedničke akcije učesnika u klasterima ubrzavaju marketinške efekte u odnosu na dobavljače, kupce i kanale distribucije.

Značaj klastera naročito dolazi do izražaja kod inovacija i kreiranja novog znanja za koje klasteri predstavljaju pogodno područje. Pokazalo se da regije sa jakim portfoliom klastera predstavljaju inovativne lidere. Međutim, regionalna specijalizacija donosi i neke rizike. To se naročito odnosi na nagle promjene tražnje ili na fundamentalnu zamjenu tehnologije. Uprkos tome, istraživanja i dalje pokazuju da regije sa jakim klasterima stvaraju bolje rezultate. Razlozi za to su sljedeći: 1) troškovi niže produktivnosti koji proističu iz manje specijalizacije se dramatično povećavaju sa integracijom u globalno tržište, 2) dinamični klasteri koji prate savremene trendove su bolje opremljeni i lakše se nose sa spoljašnjim šokovima i 3) istraživanja pokazuju da najuspješnije regije teže da imaju takav portfolio klastera koji će se povezati i preklapati na takav način da će se lakše balansirati između specijalizacije i diversifikacije (Solvel, 2008: 33).

Ekonomske aktivnosti imaju tendenciju umrežavanja na određenoj geografskoj lokaciji, a kao glavni razlozi za to su povećanje produktivnosti koja proističe iz nižih troškova, povećanje fleksibilnosti koja proističe iz visoke mobilnosti kvalifikovane radne snage i ostalih resursa i inovativnih prednosti koje proističu iz kooperacije i razmjene znanja. Sljedeća slika pokazuje uticaj klastera na ekonomske performanse određenih regija.

Slika 1: Uticaj klastera na regionalni prosperitet



Izvor: European Cluster Observatory. ISC/CSC cluster codes 1.0, dataset 20070510



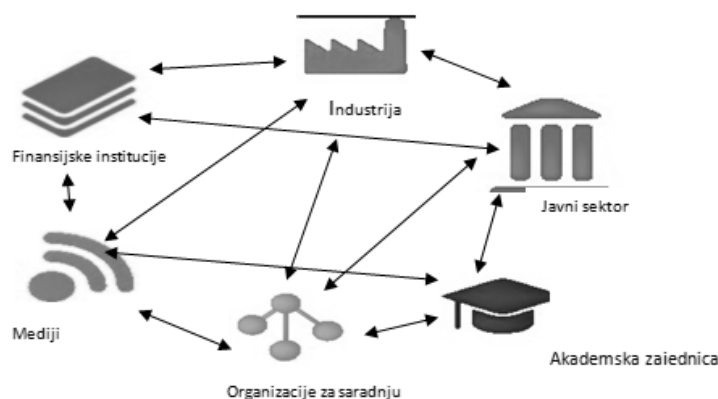
Na X osi je prikazano procentualno učešće zaposlenih u klasterima u odnosu na ukupan broj zaposlenih u toj regiji. Na Y osi je bruto društveni proizvod po glavi stanovnika (GDP per capita). Sa slike se jasno vidi da GDP per capita raste sa porastom zaposlenih u klasterima. To je posljedica gore navedenih faktora (povećanje produktivnosti, fleksibilnosti i inovacija) što dovoljno govori o značaju klastera za određenu regiju i nacionalnu ekonomiju.

## KLASTER UČESNICI

Klasteri predstavljaju mrežu koja je sačinjena od velikog broja učesnika iz ekonomske, naučne, političke i ostalih društvenih sfera. Prema mišljenju većine autora svi klaster učesnici se mogu grupisati u šest grupa, a to su (slika 2):

1. *Organizacije* koje dobrovoljno postaju članom nekog klastera kako bi na taj način postale konkurentnije na tržištu. To mogu da budu velike ili male organizacije, konkurenti, dobavljači roba (mašinerije i inputa, itd.) i usluga ( konsalting i pravna pomoć, itd.), kupci, organizacije koje koriste slične tehnologije ili koriste zajedničke faktore proizvodnje.
2. *Finansijska institucije* kao što su komercijalne banke, mikrokreditne organizacije, vlasnici privatnog kapitala itd.
3. *Javni sektor* koji uključuje:
  - Nacionalna ministarstva i agencije koje su zadužene za ekonomsku i industrijsku razvojnu politiku (mala i srednja preduzeća, preduzetništvo, umrežavanje, klastere i privlačenje investicija), regionalnu politiku, naučnu i tehnološku politiku (inovacije, inkubatore, univerzitetsko-industrijsku saradnju, tehnološki transfer, itd).
  - Regionalne agencije i regionalne jedinice (upravni odbori županija, okruga, regija) kao i regionalna javna tijela.
  - Lokalna zajednica
4. *Akadska zajednica* koja uključuje univerzitete, koledže, istraživačke institute, razvojne centre, itd.
5. *Privatne i privatno-društvene organizacije za saradnju* kao što su nevladine organizacije, privredne komore, itd...
6. *Sve vrste medija* koje pomažu u stvaranju regionalnog brenda od određenog klastera.

Slika 2: Klaster učesnici



Kada je riječ o izboru klaster učesnika tu postoje određene specifičnosti. Naime, u slučaju povezivanja u klastere nije riječ o konkretnom kooperacionom projektu već o velikom broju različitih aktivnosti koje omogućavaju razne oblike učestvovanja. Ti različiti oblici se mogu vremenski razvrstati na sljedeći način:

- U prvoj fazi klastera postoji mogućnost „probnog partnerstva“ u kojoj partneri jedino moraju da daju izjave da žele da učestvuju u kooperaciji. Time se obavezuju samo na davanje određenih informacija o organizaciji.
- U drugoj fazi, po isteku određenog roka, partneri preuzimaju na sebe obaveze sadržane u kooperacionom ugovoru kao što su plaćanje članarine, unos informacija, know-how, eventualne odgovornosti i slično. U toj fazi učesnici dobijaju posebna prava, ekskluzivne usluge i informacije.

Druga specifičnost se odnosi na činjenicu da međusobna povezanost ne nastaje na osnovu formalne kooperacije. Za opstanak i integraciju u kooperaciji, odnosno klasteru neformalni, živi procesi su uvijek važniji od formalnih pravila.

## **KLASTERI I EKONOMSKE PERFORMANSE**

Opažanje da organizacije mogu da uživaju koristi od lociranja blizu drugih organizacija koje se bave sličnim ili povezanim djelatnostima se i danas smatra tačnim, kako u razvijenim tako i u zemljama u razvoju. Smatra se da koristi potiču iz tri glavna izvora, a to su:

1. Veća mogućnost da se privuku specijalizovani dobavljači i da se sa njima efikasnije sarađuje,
2. Tržište rada je dublje i pruža više specijalizovanih znanja i vještina, i
3. Transfer znanja kroz različite kanale

Svaki od ova tri izvora su bitna, ali u konkretnim slučajevima pretežno jedan izvor pruža veće prednosti. Tako npr. u biotehnologiji transfer znanja se smatra posebno važnim dok se u nekim drugim industrijama postojanje razvijenog tržišta rada smatra odlučujućim faktorom za uspjeh. Razlike u važnosti ovih izvora na konkurentnost postoje i sa stanovišta blizine učesnika klastera i načina na koji organizacije različitih veličina (velike, srednje i male) reaguju na dinamiku klastera.

Tendencija da se preduzeća udružuju u klastere zavisi od specifičnih suprotstavljenih faktora. Na jednoj strani, nekada se zbog visokih troškova koji proističu iz udaljenosti potrošača organizacijama više isplati da samostalno djeluju i da eventualno presele svoju proizvodnju bliže potrošačima nego da se udružuju u klaster. Sa druge strane, troškovi pribavljanja kvalifikovane radne snage, infrastruktura i drugi proizvodni faktori predstavljaju argumente za preduzeća da postanu dio klastera. Na nivou nacionalnih ekonomija (EU) od 30% do 40% zaposlenih radi u regionalno povezanim industrijama. Ostatak zaposlenih radi u organizacijama koje opslužuju lokalna tržišta i gdje ne postoji efikasna konkurencija. Mali broj zaposlenih radi u onim organizacijama čija je lokacija određena mjestom prirodnih resursa. Npr. u Švedskoj broj zaposlenih u industrijama koje su snažno povezane iznosi 34% što je malo manje od evropskog prosjeka (Ketels, 2009: 8).

Razvijenost klastera u određenoj državi je pod velikim uticajem nacionalne ekonomske strukture. Međutim, ovaj odnos se mora posmatrati dvosmjerno jer i nivo specijalizacije klastera znatno utiče na ekonomske performanse. Empirijskim istraživanjima je dokazano da one regije koje imaju manji nivo specijalizacije i povezanosti organizacija u klastere imaju i nižu produktivnost. Takođe, u onim regijama u kojima su zaposleni raspoređeni u veliki broj nepovezanih industrijskih kalastera produktivnost je niža jer ne postoje prednosti od kooperacije. Kvantitativne studije iz velikog broja zemalja su potvrdile da postoje pozitivna veza između broja zaposlenih u klasterima i ekonomskih performansi. Podaci Evropske komisije ukazuju na to da razlika u snazi klastera objašnjava, u određenoj mjeri, razliku u BDP po glavi stanovnika. Takođe, određeni podaci pokazuju da je razlika u specijalizaciji određenih regija direktno povezana sa razlikom u visini relativnih nadnica. Pored toga, postoje dokazi da postoji mnogo više direktnih investicija u industrije sa jakim klasterima (Bobonis & Shats, 2007). I pored svih ovih dokaza ne može se sa sigurnošću tvrditi da postoji određeni kauzalitet nego samo da postoji pozitivna veza između ekonomskih preformansi i klastera.

Specijalizacija klastera nije jedini faktor koji utiče na ekonomske performanse. U literaturi se obim ekonomske aktivnosti spominje kao drugi faktor koji ima dvije varijante tumačenja. Prvo tumačenje govori o tome da je povezanost između klastera bitnija nego povezanost unutar klastera tako da je apsolutna veličina važnija od relativne specijalizacije. Prema drugom pristupu apsolutna veličina omogućuje heterogenost koja je presudna za kreativnost (Ketels, 2009). Oba pristupa ukazuju na pojavu nejednakog razvoja u kome postoji nekoliko jakih regija i veliki broj malih slabo razvijenih regija (periferija). Za razliku od ovog gledišta, drugi autori smatraju da klasteri omogućavaju svim regijama koje imaju slične osnove približno isti nivo prosperiteta s tim da klasteri mogu da povećaju snagu regija ukoliko postoje temeljni faktori za to, ali da ne mogu nadomjestiti njihov nedostatak. Istraživanja su pokazala da je povezanost između klastera bitnija u zemljama u razvoju dok je povezanost unutar klastera bitnija u razvijenim zemljama (Ketels, 2009: 10).

Pored gore navedenog, klasteri utiču na ekonomske performanse zbog toga što pozitivno utiču na produktivnost, inovacije i preduzetništvo. Prisustvo specilaizovanih dobavljača i pružalaca usluga smanju vrijeme reagovanja na promjene koje se dešavaju na tržištu i smanjuju potrebu da se veće količine obrtnog

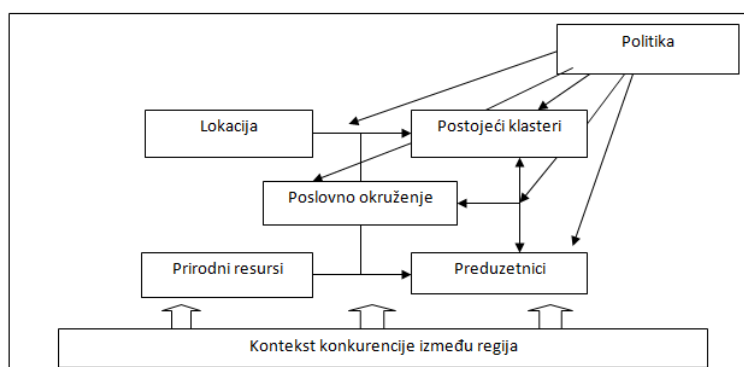
kapitala drže „zarobljenim“. Pored toga, konkurencija na tržištu inputa kao i na tržištu outputa kontinuirano primorava organizacije da povećavaju efikasnost i pronalaze najbolja rješenja. Klasteri predstavljaju pogodno tlo za inovacije. Klaster okruženje stvara pritiske za inoviranjem, veći broj inovativnih ideja i manje troškove da se ideje pretvore u proizvode ili usluge. Takođe, ovaj pritisak predstavlja i podsticaj da preduzeća investiraju u inovativne kapacitete koji predstavljaju buduću osnovu za rast i razvoj. Na kraju, klasteri predstavljaju pogodno okruženje za preduzetništvo. Nova preduzeća se mogu više oslanjati na spoljne faktore i sposobnosti nego na sopstvena. Još bitnije, istraživanja su pokazala da je broj novih preživjelih organizacija znatno viši u klasterima nego onih koji su poslovali samostalno. Ova saznanja pokazuju da bi politika klastera mogla biti efikasnija od tradicionalne preduzetničke politike koje se bazira na pokretanju novih poslovnih aktivnosti ali se pokazala manje uspješnom u njihovom pretvaranju u velike i jake organizacije (Ketels, 2009: 11).

## EVOLUCIJA KLASTERA I EKONOMSKA POLITIKA

Izgradnja jakih klastera je proces koji traje dugo, prolazi kroz različite forme i daleko je od automatskog procesa. Dokaz o pozitivnoj vezi između jakih klastera i dobrih ekonomskih performansi ima mali značaj ukoliko ne postoji razumijevanje i sposobnost da se utiče na dinamiku privređivanja koja dovodi do stvaranja jakih klastera. Posebna ograničenja se javljaju u slučajevima kada se politika klastera usmjerava samo na jačanje postojećih, već razvijenih klastera. Ovakva politika klastera može da bude vrlo pogubna u zemljama u razvoju koje inače pružaju mnoge mogućnosti.

Klasteri nastaju u onim područjima: 1) gdje su ekonomske transakcije izvodljive i 2) gdje postoji specifični faktor koji predstavlja jezgro oko koga će se klaster razvijati. Prvi faktor je često zanemarivan u ekonomskim diskusijama ali je značajan za razvoj klastera. U onim područjima gdje trgovina ima neka ograničenja, prednosti koje pruža umrežavanje u klaster su irelevantne i mogućnosti za razvoj klastera se ne mogu konkretizovati. Drugi faktor, jezgro oko koga se razvija klaster se može javljati u različitim oblicima. Blizina prirodnih resursa ili lokacija koja je blizu trgovačkim mjestima/lukama je često igrala ulogu u stvaranju klastera. Specifični faktori poslovnog okruženja, kao što je blizina univerziteta, može da bude oslonac u nastajanju klastera. Specifični uslovi tražnje, kao što je tražnja za obnovljivom energijom, takođe, može da bude jezgro. Ovi faktori se često prepliću i mijenja im se značaj tokom razvoja klastera.

**Slika 3: Evolucija klastera**



Vladina politika i određene ekonomske performanse značajno utiču na nastanak klastera. U mnogim raspravama se ne govori o uticaju vlade na razvoj klastera. Objašnjenje za to se nalazi u mnoštvu neuspješnih pokušaja kreiranja klastera od strane vlade. Međutim, jasno je da vlada svojim djelovanjem može da ima veliki uticaj na proces stvaranja klastera, kao što se vidi na Slici 3. Vladina politika je bitna jer ona reguliše uslove pod kojima se mogu koristiti prilike koje pruža geografska lokacija ili postojanje određenog prirodnog resursa. Takođe, vladina politika utiče na poslovno okruženje, preko izbora sistema obrazovanja, regulacije potrošačkih prava, očuvanja okoline pa sve do infrastrukture. Vlada svojim odlukama može da učini tržište manje ili više privlačnim za preduzetnike. Takođe, vlada može uticati na diferencijaciju klastera kroz privlačenje stranih direktnih investicija kao i na olakšavanje saradnje između postojećih klastera.

Ukoliko postoji spremnost vlade da olakša nastanak klastera mora se identifikovati koji novi klasteri imaju realnu mogućnost razvoja. Postoje dva pristupa koja olakšavaju selekciju, a oba su bazirana na postojećim

snagama. Prvi pristup se bazira na tipovima proizvoda i usluga koje države na određenom nivou ekonomskog razvoja izvoze. Smatra se da je mnogo lakše razviti klaster na tim osnovama nego da se ulazi u proizvodnju za koju ne postoji dovoljno iskustva. Drugi pristup polazi od veza između i unutar klastera u oblasti zapošljavanja i uzima to kao početnu poziciju za razvoj portfolija klastera (Ketels, 2009: 16).

Dosadašnji način kreiranja ekonomske politike je u većini slučajeva bio usmjeren na cjelokupnu ekonomiju RS/BiH (kroz definisanje poreza, poreskih olakšica, podsticanje ulaganja u istraživanje i razvoj, opštu podršku univerzitetima i istraživačkim centrima i sl.) što je trebalo da dovede do opšteg poboljšanja ekonomskog okruženja. S druge strane, pojedinim mjerama se pokušavaju podstaći pojedine kompanije kako bi unaprijedile poslovanje (kroz grantove, zajmove, razvojne fondove, i sl.). Podrška pojedinim industrijama je rijetko kada bila uspješna posmatrajući iskustvo većine razvijenih zemalja. Industrijske politike su uglavnom bile protekcionističke i nisu podstakle te industrije da se prilagode globalnom tržištu. Pored toga, podrška proizvodnji kao posebno važnoj „aktivnosti“ za ekonomiju je u većini slučajeva pogrešna jer granica između usluga i proizvoda je zamagljena. Uz svaki proizvoda se veže mnoštvo usluga i tehnologije.

Kreatori ekonomske politike mogu imati značajnu ulogu u kreiranju klastera a nakon toga i u oblikovanju efikasnih politika koja će biti usklađene sa potrebama članica klastera. Definisanje takvih politika podrazumijeva da kreatori ekonomske politike imaju sve potrebne informacije o članicama klastera, veličinju, broju zaposlenih i sl. Pored toga, kreatori ekonomske politike mogu pokrenuti inicijative o zajedničkom investiranju u određene resurse koji su od dobrobiti za sve učesnike (npr. razvojni centri). Ekonomska politika kreirana na nivou klastera, za razliku od industrijske politike, nije nefiksna, ne sadrži moralni hazard, ne upućuju na sumnju na racionalnost podrške pojedinim kompanijama i sl. (Porter, 2007: 5).

Prilikom kreiranja ekonomske politike potrebno je poštovati sljedeće principe (Porter, 2007: 6-7):

- Izbjegavati kreiranje politika koje su orijentisane ka pojedinim kompanijama ili industrijama
- Koristiti klaster kao integralni pristup pri kreiranju ekonomske politike
- Razvojne programe implementirati u skladu sa potrebama klastera
- Odrediti jasne kriterijume za inicijative za zajedničko investiranje (zajednička infrastruktura, sertifikujuće institucije i sl.).

Navedeni principi treba da daju opšti okvir pri kreiranju ekonomske politike ali i smjernice obrazovnim institucijama u daljem kreiranju svojih programa, osnivanju istraživačkih centara i sl. Prilikom kreiranja ekonomske politike bazirane na klasterima potrebno je uskladiti državnu, entitetsku, kantonalnu i lokalnu politiku kako bi se postigli što bolji efekti. Ovakva ekonomska politika bi trebala da dovede do specijalizacije određenih regija povećavajući produktivnost i rast. Treba imati na umu da ekonomska politika bazirana na klasterima treba da poveća efikasnost postojećih politika, stvaranje jano-privatnih inicijativa i da poveća efikasnost razvojnih programa.

## **ZAKLJUČAK**

Klasteri predstavljaju vrlo značajne ekonomske jedinice svake privrede i značajne nosioce konkurentnosti cjelokupne ekonomije što je nesumnjivo i dokazano u praksi razvijenih zemalja. Ekonomska politika bazirana na klasterima dovodi do povećanja konkurentnosti privrede i predstavlja osnovu za dalji rast i razvoj. Osnovni zaključak koji se može izvesti na osnovu teorijske obrade teme obrade sekundarnih podataka jeste da klasteri u znatnoj mjeri mogu da povećaju konkurentnost organizacija u globalnim uslovima privređivanja. Na osnovu navedenih stavova može se konstatovati da da lokacija u savremenim uslovima privređivanja igra značajnu ulogu u povećanju konkurentnosti prednosti. Naravno, ovakvu konstataciju treba uzeti sa rezervom zato što klasteri ne predstavljaju „univerzalan lijek“ koji garantuje uspjeh. Klasteri kao oblik ekonomskog umrežavanja organizacija pruža veliki broj prednosti svojim članicama, ali da bi se te prednosti konkretizovale potrebno je da se ispune određene pretpostavke. Jedna od bitnijih pretpostavki je proaktivan stav menadžmenta koji mora da prepozna sve prednosti koje pruža takav vid umrežavanja i načine na koji se te prednosti mogu iskoristiti. Na osnovu bogatog iskustva Zapada može se zaključiti da su regije/oblasti u kojima se nalaze klasteri u znatnoj prednosti nad ostalima sa stanovišta ekonomskih performansi. Klasteri omogućavaju povećanje konkurentnosti kroz stvaranje takvog okruženja koje je pogodno za: inovacije, preduzetništvo i povećanje produktivnosti. Naročita prednost proističe iz uključivanja države u izgradnju adekvatne infrastrukture za djelovanje klastera i uključenosti obrazovnih i istraživačkih

institucija koje u sinergijskom dejstvu sa ostalim učesnicima znatno utiče na konačni uspjeh klastera. Ovakav vid ekonomskog umrežavanja je naročito zastupljen u razvijenim zapadnim zemljama ali u zadnje vrijeme postaje dio realnosti i manje razvijenih zemalja. Osnovni problem koji se javlja u našoj zemlji je nedovoljna informisanost i podrška organizacijama o prednostima koje pružaju klasteri i nepostojanju adekvatne državne politike koja bi podstakla stvaranje i razvoj klastera.

## LITERATURA

1. Porter, M. (2000). *Location, Clusters, and Company Strategy*. Oxford University Press
2. Rosenfield, S.A. (1997). *Bringing business clusters into mainstream of economic development*. European Planning Studies, Vol. 5-1: 3-23.
3. Sölvell, Ö. (2008). *Clusters: Balancing Evolutionary and Constructive Forces*. Stockholm: Ivory Tower.
4. Ketels, C. (2009). *Cluster, Cluster Policy, and Swedish Competitiveness in the Global Economy*. Harvard Business School and Stockholm School of Economics
5. Bobonis, G.J. & Shatz, H.J. (2007). Agglomeration, Adjustment, and State Policies in the Location of Foreign Direct Investment in the United States. *Review of Economics and Statistics*.
6. Porter, M. (2007). *Clusters and Economic Policy, Aligning a Public Policy with the New Economics of Competition*, HBS.

## POSTVAŠINGTONSKI KONSENZUS, DOBRO UPRAVLJANJE I ODRŽIVI RAZVOJ

### POST-WASHINGTON CONSENSUS, GOOD GOVERNANCE AND SUSTAINABLE DEVELOPMENT

Ilija Stojanović\*

Vlada Brčko distrikta Bosne i Hercegovine

#### APSTRAKT

Rana neoliberalna misao zagovarala je što manju ulogu države kao razvojno opredjeljenje mnogih zapadnih zemalja. Ovaj recept razvojne politike, u skladu sa principima Vašingtonskog konsenzusa, zagovaraju i promoviraju međunarodne finansijske institucije prilikom dodjele razvojne pomoći zemljama u razvoju. Tokom vremena, a posebno nakon završetka Hladnog rata, došlo se do shvatanja da razvojna politika bazirana na isključivanju države iz ekonomije nije dala adekvatne rezultate. Ovo otvara prostor za novi pristup baziran na principima post-Vašingtonskog konsenzusa usmjeren na saradnju države i nedržavnih faktora (civilno društvo i privatni sektor) u procesu dobrog upravljanja (engl. *good governance*). Pored toga se razvija svijest o potrebi postizanja održivosti razvoja čime se fokus sa ekonomskog rasta usmjerava i na druge dimenzije održivog razvoja. Imajući u vidu potrebu usmjeravanja pažnje na ciljeve održivog razvoja, ovo istraživanje je usmjereno na analizu efekata dobrog upravljanja u odnosu na pojedinačne indikatore održivog razvoja. Empirijsko istraživanje je fokusirano na proučavanje efekata agregatnog modela kao i pojedinačnih dimenzija dobrog upravljanja na odabrane pokazatelje održivog razvoja. Imajući u vidu praksu međunarodnih aktera u zagovaranju identičnog recepta u procesu unapređenja dobrog upravljanja, empirijsko istraživanje obuhvatilo je i analizu međusobnih veza dobrog upravljanja i indikatora održivog razvoja na nivou pojedinačnih kategorija zemalja. Rezultati istraživanja ukazuju na razlike u statističkom značaju, smjeru i intenzitetu efekata određenih dimenzija dobrog upravljanja koji se razlikuju u kontekstu odabranog pokazatelja održivog razvoja i pripadnosti određenoj kategoriji zemalja. Rezultati istraživanja ukazuju da ne postoji identičan recept za dobro upravljanje u svim zemljama niti isti značaj dobrog upravljanja u postizanju veoma heterogenih ciljeva održivog razvoja.

**Ključne riječi:** dobro upravljanje, održivi razvoj, postvašingtonski konsenzus

#### ABSTRACT

Early neo-liberal thought has advocated a less role for the state as an orientation of many Western countries. This recipe of development policy, in accordance with the principles of the Washington Consensus, are advocated and promoted by international financial institutions within their development assistance policy to developing countries. Over time, especially after the end of the Cold War, the view has changed suggesting that development policy, based on the exclusion of the state from the economy, did not produce adequate results. This opens a space for a new approach based on the principles of the post-Washington Consensus focused on cooperation between state and non-state actors (civil society and the private sector) in the process of good governance. Furthermore, the awareness of the need to achieve sustainable development has been evolved, which brings the focus from economic growth on other dimensions of sustainable development. Bearing in mind the need to focus attention on the goals of sustainable development, this research is aimed to study the effects of good governance on particular indicators of sustainable development. The empirical research has been focused to study the effects of the aggregate model and individual dimensions of good governance on selected indicators of sustainable development. Having in mind a practice of international actors in advocating a single recipe within the process of improving the model of good governance, this empirical research has included also the analysis of interconnections of good governance and sustainable development indicators at the level of individual categories of countries. The findings have shown differences in statistical significance, direction and intensity of the effects of certain dimensions of good governance that vary in relation to selected indicator of sustainable development and affiliation to particular category of countries. The research results indicate there is no single recipe for good governance for all countries, neither the same importance of good governance in achieving very heterogeneous goals of sustainable development.

**Keywords:** good governance, sustainable development, post-Washington Consensus

---

\* [ilija.stojanovic@teol.net](mailto:ilija.stojanovic@teol.net)

## UVOD

U ekonomskoj teoriji postoje različita gledišta o ulozi države i njenih institucija u postizanju razvojnih ciljeva. Glasbergen (2007) ukazuje da je jedna od centralnih tema u debati o održivom razvoju pitanje institucionalnog aranžmana koji najviše doprinosi progresivnim promjenama. Ovaj autor ukazuje na dva pristupa, i to: državno orijentisani (engl. *state-centric*) i pluralistički pristup. U kontekstu državno orijentisanog pristupa država ima vodeću ulogu u održivom razvoju dok se privredni subjekti posmatraju kao egoistični subjekti koji žele maksimizirati svoj interes ne vodeći računa o društvenoj odgovornosti, a civilno društvo se posmatra kao heterogena grupacija sa konfliktnim interesima i kratkoročnim ciljevima. Pluralistički pristup je više otvoren koncept održivog razvoja. Pluralistički pristup se bazira na šansama koje stvara privatni i nevladin sektor čime se orijentacija vrši ka novom pristupu upravljanja kroz saradnju (engl. *governance*). Ovaj rad za osnovni cilj ima istraživanje i analizu uticaja modela dobrog upravljanja na unapređenje nivoa održivog razvoja što predstavlja jedan od najvažnijih razvojnih izazova globalizovanog svijeta.

## OD EKONOMSKOG RASTA KA ODRŽIVOM RAZVOJU

Iako je primarni fokus ekonomskih teoretičara usmjeren ka ekonomskom rastu, pojedini autori ukazuju na potrebu šireg fokusa ekonomske politike. Tako recimo Stiglitz (1998) prepoznaje značaj rasta BDP-a po glavi stanovnika kao integralnog dijela uspješnog razvoja ali u svojim zapažanjima iskazuje potrebu da zemlje trebaju usvojiti širi razvojni fokus. Ovaj autor smatra da BDP po glavi stanovnika jeste sredstvo ali ne i cilj za poboljšanje životnog standarda, smanjenja siromaštva, boljeg zdravlja i obrazovanja. Stiglitz (1998) takođe tvrdi da razvojne strategije koje nisu uvažavale širi razvojni fokus su propale jer su bile fokusirane usko na ekonomiju.

Pitanje održivosti ekonomskog rasta u literaturi izaziva dosta suprotstavljena gledišta. Langhelle (1999) otvara pitanje o tome koja vrsta ekonomskog rasta je potrebna kako bi bila kompatibilna sa održivim razvojem. Ovaj autor ukazuje na podatke Svjetske komisije za ekologiju i razvoj Ujedinjenih nacija (UNWCED) u okviru izvješaja *Naša zajednička budućnost* (engl. *Our Common Future*) iz 1987. godine, poznatog i pod nazivom Burtlandov izvještaj, koji predviđa da uz tekući nivo demografskog rasta, cilj smanjenja siromaštva zahtijeva rast prihoda na nivou od 5% godišnje u zemljama u razvoju, dok je za razvijene zemlje potreban rast na nivou od 3% do 4%. Prema Burtlandovom izvještaju takve stope rasta su društveno i ekološki održive pod uslovom da industrijske zemlje nastave promjenu prema aktivnostima koje zahtijevaju manji utrošak energije i materijala te promijene sadržaj rasta kroz pravičniji uticaj na osnovu distribucije prihoda. Bez obzira na upozorenja iz Burtlandovog izvještaja realnost pokazuje sasvim drugačiju sliku. Salunkhe (2003) smatra da je on, iako postoji ekonomski rast na globalnom nivou, praćen daljim produbljivanjem jaza između zemlja "globalnog sjevera" i "globalnog juga" kao i nejednakošću između siromašnih i bogatih unutar pojedinih zemalja, te se stoga razvoj ne može posmatrati jednostavno kao ekonomski rast. Kada su u pitanju korijeni koncepta održivog razvoja Kemp i Parto (2005) ističu da postoje dva glavna izvora iz kojih potiče ovaj koncept: rastuća zabrinjavajuća evidencija o degradaciji životne sredine uprkos ekonomskom rastu te razočarenje razvojnim naporima nakon II svjetskog rata posebno u kontekstu daljeg održavanja ili čak povećanja nivoa siromaštva. Posebno interesovanje za koncept održivog razvoja se javlja nakon što je Svjetska komisija za ekologiju i razvoj Ujedinjenih nacija objavila svoj izvještaj 1987. godine pod nazivom *Naša zajednička budućnost* (engl. *Our Common Future*) što je dovelo do rasta literature iz oblasti održivog razvoja (Haque, 1999; Lafferty, 1999; Langhelle, 1999).

## POSTVAŠINGTONSKI KONSENZUS KAO NOVI NEOLIBERALNI PRISTUP

U ranim godinama razvoja neoliberalne paradigme država i javna uprava imaju negativnu konotaciju u kontekstu ekonomskog rasta. U centru reformi zasnovanih na tzv. Vašingtonskom konsenzusu je ideja po kojoj je slobodno tržište centralni instrument ekonomske politike i mehanizam ekonomskog rasta. Stoga je reforma bazirana na principima Vašingtonskog konsenzusa usmjerena na redukciju segmenata ekonomije koja je bila pod kontrolom države (Glinavos, 2010). Nakon završetka Hladnog rata loše upravljanje u komunističkim državama se nije moglo održati. Upravo nakon perioda podvojenosti u svjetskoj politici, koja se vezuje za kraj Hladnog rata, pažnja se usmjerava na prirodu političkih režima u zemljama u razvoju te se zajedno sa politikama orijentisanim ka tržištu pažnja posvećuje i dobrom upravljanju (Hout, 2007). Imajući u

vidu tadašnji pristup međunarodnih finansijskih institucija i donatorskih agencija usmjeren ka sprovođenju programa strukturalnih reformi s ciljem liberalizacije tržišta, Börzel *et al.* (2008) ukazuju da su ove reformske mjere malo doprinijele društveno-ekonomskom razvoju, a koncept minimalne države nije bio u mogućnosti da obezbijedi institucionalni okvir za funkcionisanje tržišta. Nakon pada komunističkih režima kasnih osamdesetih i ranih devedesetih, međunarodne razvojne agencije postavljaju ciljeve dobrog upravljanja kroz implementaciju projekata kojim se usmjerila pažnja na razvoj civilnog društva, jačanje političkih partija i povećanje transparentnosti zemalja korisnika razvojne pomoći (Bollen *et al.*, 2005).

Tokom devedesetih godina prošloga vijeka neoliberalna paradigma je bila veoma uzdrmana. U pravcu rehabilitacije države u ekonomiji značajnu ulogu imao je Joseph Stiglitz kao insajder u Svjetskoj banci (Debiel *et al.*, 2011). Upravo na osnovu njegovih studija Svjetska banka od devedesetih godina razvija koncept dobrog upravljanja ukazujući na taj način da je država krucijalan faktor za razvoj stavljajući fokus na institucije (Debiel *et al.*, 2011). Od tada dobro upravljanje ulazi u prvi plan u debatama o vođenju razvojnih politika (Brinkerhoff i Goldsmith, 2005). Kako ističu Ōniš i Šenses (2003), kriza u zemljama istočne Azije iz 1997. godine, u vrijeme kada je nobelovac Joseph Stiglitz imao značajnu poziciju u Svjetskoj banci, bila je podsticaj za kreiranje post-Vašingtonskog konsenzusa. Stiglitz je odbacio Vašingtonski konsenzus i ponudio post-Vašingtonski konsenzus što pojedinci posmatraju kao napad na Vašingtonski konsenzus iznutra (Fine, 2003). Post-Vašingtonski konsenzus se fokusira na institucionalna pitanja, društvenu pravičnost i inkluzivnost za razliku od ranog neoliberalizama koji je izgubio kredibilitet i kapacitet zbog zasnivanja na interesima elitističkih grupa radeći u korist transnacionalnog kapitala (Margheritis i Pereira, 2007). Uprkos reorijentaciji ka modelu dobrog upravljanja, diskusija u akademskim krugovima ukazuje na neslaganje autora o njegovom uticaju na dostizanje ciljeva održivog razvoja. Kurtz i Schrank (2007) iskazuju sumnju da dobro upravljanje generiše ekonomski rast. Oni napominju da postoje mnoge zemlje, posebno u jugoistočnoj Aziji koje nisu prepoznate po dobrom upravljanju, ali ipak ostvaruju ekonomski rast. Imajući u vidu da postoje sumnje u univerzalnost dobrog upravljanja kao odgovora na razvojne izazove, u ovom radu ćemo se baviti odgovorom na istraživačko pitanje: *Može li primjena modela dobrog upravljanja omogućiti održivi razvoj?*

## METODOLOGIJA ISTRAŽIVANJA

Konceptualni okvir istraživanja je postavljen tako da testira međusobnu povezanost dobrog upravljanja na različite dimenzije održivog razvoja. Pri tome je uvažena višeslojna priroda modela dobrog upravljanja, kao i postojanje različitih ciljeva održivog razvoja. Na osnovu utvrđenog problema istraživanja i identifikovanog istraživačkog pitanja postavili smo glavnu istraživačku hipotezu koja glasi:

*Primjena modela dobrog upravljanja, bez obzira na dostignuti stepen ekonomskog razvoja, značajno doprinosi poboljšanju vrijednosti indikatora održivog razvoja.*

Istraživački model utvrđuje dva osnovna nivoa istraživanja kojim se omogućava utvrđivanje međuzavisnosti:

- agregatnog modela dobrog upravljanja i odgovarajućih indikatora održivog razvoja;
- pojedinačnih dimenzija dobrog upravljanja i odgovarajućih indikatora održivog razvoja.

Agregatni model dobrog upravljanja se može opisati jednostavnim linearnim regresionim modelom:

$$Y_0 = \alpha + \beta_0 X_0,$$

gdje je

$Y_0$  – zavisna varijabla (izabarni indikator održivog razvoja).

- BDP po glavi stanovnika (izvor: Svjetska banka) kao mjera ekonomskog rasta;
- Procenat stanovništva ispod nacionalne granice siromaštva (izvor: Svjetska banka) kao mjera siromaštva;
- GINI indeks (izvor: Svjetska banka) kao mjera nejednakosti;

$X_0$  – nezavisna varijabla koja predstavlja agregatnu vrijednost dobrog upravljanja na bazi Indikatora globalnog upravljanja (engl. Worldwide Governance Indicators WGI).

Kako bi se analizirali efekti pojedinačnih dimenzija dobrog upravljanja na održivi razvoj, uspostavljen je i model višestruke linerane regresije koji glasi:



$$Y_0 = \alpha + \beta_1(X_1) + \beta_2(X_2) + \beta_3(X_3) + \beta_4(X_4) + \beta_5(X_5) + \beta_6(X_6)$$

$Y_0$  – zavisna varijabla (izabarni indikator održivog razvoja);

$X_1$  – javnost i odgovornost;

$X_2$  – politička stabilnost i odsutvo nasilja;

$X_3$  – vladina efektivnost;

$X_4$  – regulatorni kvalitet;

$X_5$  – vladavina zakona;

$X_6$  – kontrola korupcije.

Empirijsko istraživanje se odnosi na vremenski okvir od 2000. do 2012. godine. Početni uzorak iznosi  $N=215$  zemalja koje su uključene u bazu podataka globalnih indikatora upravljanja Svjetske banke. Ovaj uzorak je korišten u okviru agregatnog modela u kojem nisu uzimane u obzir razlike u stepenu razvoja zemalja. Ukupan broj opservacija za posmatrani period na bazi navedenog broja zemalja u ukupnom uzorku iznosi  $N_t=2.795$ . Dodatno su postavljene posebne dvije radne hipoteze koje glase:

$H1_{(0)}$ :  $\beta_0 = 0$  - Primjena agregatnog modela dobrog upravljanja ne doprinosi unapređenju vrijednosti odabranog indikatora održivog razvoja

$H2_{(0)}$ :  $\beta_1 = \beta_2 = \beta_3 = \beta_4 = \beta_5 = \beta_6 = 0$  - Model ne uključuje niti jednu dimenziju održivog razvoja kojom se objašnjavaju promjene vrijednosti odabranog indikatora održivog razvoja

## REZULTATI ISTRAŽIVANJA

### Efekti dobrog upravljanja na ekonomski rast

Prilikom analize korelacije *dobrog upravljanja* i *društvenog bruto proizvoda po glavi stanovnika* dobili smo koeficijent korelacije  $R=,734$ . Regresionom analizom smo utvrdili da postavljeni model jeste statistički značajan za predviđanje zavisne varijable. Ovom analizom smo dobili rezultat  $F(1;1.954)= 2.286$ ;  $p \leq ,05$  koji nam omogućava odbacivanje nulte  $H1_{(0)}$  i prihvatanje alternativne hipoteze. Dakle, *dobro upravljanje kao agregatni model* na ukupnom uzorku doprinosi povećanju *društvenog bruto proizvoda po glavi stanovnika*, a jednačina linearne regresije glasi:  $Y_0=12.685,10+11.595,15(X_0)$ . Regresionom analizom kod pojedinačnih kategorija zemalja ponovo imamo slučaj da model nije statistički značajan za predviđanje promjena zavisne varijable kod nerazvijenih zemalja ( $p=,077$ ). Kod razvijenih zemalja ( $\beta_0=17.757$ ) uticaj *dobrog upravljanja* na zavisnu varijablu je najizraženiji, iza čega slijede zemlje u razvoju ( $\beta_0=13.047$ ). Najslabije izražen uticaj nezavisne na zavisnu varijablu se javlja kod zemalja u tranziciji ( $\beta_0=5.388$ ) dok je kod malih ostrvskih zemalja nešto izraženiji sa vrijednošću  $\beta_0=8.247$ .

Kod analize višestruke regresije smo utvrdili rezultat  $F(6;1.954)=600,06$ ;  $p \leq ,05$ ;  $R=,805$ ;  $R^2=,648$ . Ovaj rezultat nam govori da je model statistički značajan za predviđanje promjena zavisne varijable što omogućava odbacivanje nulte  $H2_{(0)}$  i prihvatanje alternativne hipoteze ukazujući na to da je bar jedna zavisna varijabla uključena u model. Utvrdili smo i jednačinu višestruke regresije koja glasi:  $Y_0= 12.597 -6.071(X_1) +1.287(X_2) +3.730(X_3) +4.567(X_4) +3.173(X_5) +4.215(X_6)$ . Višestrukom regresijom unutar različitih kategorija zemalja potvrdili smo statističku značajnost modela u svakom od slučajeva. Međutim, evidentno je da postoje očigledne razlike u statističkom značaju, intezitetu ali i smjeru djelovanja pojedinih dimenzija dobrog upravljanja na ekonomski rast u odnosu na posmatrane kategorije zemalja.

Table 1: Višestruka regresija: ekonomski rast

|          | Razvijene |       | Tranzicione |       | U razvoju |       | Nerazvijene |       | Ostrvske |       |
|----------|-----------|-------|-------------|-------|-----------|-------|-------------|-------|----------|-------|
|          | $\beta$   | p     | $\beta$     | p     | $\beta$   | p     | $\beta$     | p     | $\beta$  | p     |
| $\alpha$ | 5250      | 0,105 | 10813       | 0     | 11870     | 0     | 261         | 0,362 | 7562     | 0     |
| $X_1$    | 6054      | 0,161 | -83         | 0,912 | -8310     | 0     | -2028       | 0     | 1502     | 0,035 |
| $X_2$    | -2361     | 0,1   | 2925        | 0     | 2503      | 0     | 2311        | 0     | 1905     | 0,039 |
| $X_3$    | -4062     | 0,142 | 6407        | 0     | 2899      | 0,092 | 131         | 0,823 | 5835     | 0     |
| $X_4$    | 2852      | 0,258 | -1729       | 0,093 | 3415      | 0,015 | 62          | 0,889 | 1482     | 0,105 |
| $X_5$    | 18408     | 0     | -253        | 0,886 | -3387     | 0,044 | -6          | 0,992 | -2490    | 0,025 |
| $X_6$    | -2071     | 0,319 | -20         | 0,989 | 11788     | 0     | -2548       | 0     | 1052     | 0,273 |

| Stepwise |         |         |         |         |         |
|----------|---------|---------|---------|---------|---------|
|          | $\beta$ | $\beta$ | $\beta$ | $\beta$ | $\beta$ |
| $\alpha$ | 10310   | 10919   | 12160   | 219     | 8025    |
| $X_1$    |         |         | -8209   | -1977   | 1483    |
| $X_2$    |         | 2889    | 2112    | 2324    |         |
| $X_3$    |         | 6276    |         |         | 6822    |
| $X_4$    |         | -1860   | 3804    |         |         |
| $X_5$    | 15222   |         |         |         |         |
| $X_6$    |         |         | 11257   | -2454   |         |

### Efekti dobrog upravljanja na siromaštvo

Analiza korelacije ukazuje na negativan odnos *dobrog upravljanja* i *procenta stanovnika koji živi ispod nacionalne granice siromaštva* ( $R = -0,382$ ). Ova vrijednost ukazuje na dosta slabu korelaciju dvije varijable. Koeficijent determinacije  $R^2 = 0,146$  govori o tome da *dobro upravljanje kao agregatni model* objašnjava tek 14,6% promjena zavisne varijable što je izuzetno nizak nivo. Statističkom analizom regresije dobili smo rezultat  $F(1;360)=61,63$ ;  $p \leq 0,05$ . Ovaj podatak potvrđuje da regresioni model na statistički značajan način objašnjava promjene zavisne varijable. Stoga možemo odbaciti nultu  $H_{1(0)}$  i prihvatiti alternativnu hipotezu kojom se tvrdi da nezavisna varijabla doprinosi promjeni zavisne varijable. Jednačina regresije glasi:  $Y_0 = 32,941 - 7,272(X_0)$ . Imajući u vidu negativan predznak koeficijenta možemo zaključiti da *dobro upravljanje kao agregatni model* u okviru ukupnog uzorka na statistički značajan način doprinosi smanjenu *procenta stanovnika koji živi ispod nacionalne granice siromaštva*. Bez obzira na ovakav rezultat koji smo dobili na ukupnom uzorku, postavljeni regresioni model nije statistički značajan za predviđanje promjena kod svih kategorija zemalja. Rezultat koji smo dobili kod nerazvijenih zemalja ( $p=0,49$ ) ukazuje da *dobro upravljanje* kod ove kategorije zemalja ne predviđa na statistički značajan način promjene u vrijednostima *procenta stanovnika koji živi ispod nacionalne granice siromaštva*. Naj snažniji uticaj *dobrog upravljanja* na smanjenje *procenta stanovnika koji živi ispod nacionalne granice siromaštva* ostvaruje se kod zemalja u tranziciji ( $\beta_0 = -16,076$ ) kao i malih ostrvskih zemalja ( $\beta_0 = -15,954$ ). Kod razvijenih zemalja uticaj nezavisne varijable je nešto slabiji ( $\beta_0 = -10,949$ ), dok kod zemalja u razvoju iznosi  $\beta_0 = -6,903$ .

Tokom analize višestruke regresije smo utvrdili da svih šest dimenzija *dobrog upravljanja* na statistički značajan način utiču na vrijednost zavisne varijable. Ukupan rezultat koji smo dobili  $F(6;355)=71,20$ ;  $p \leq 0,05$ ;  $R=0,739$ ;  $R^2=0,546$  nam omogućava da odbacimo nultu  $H_{2(0)}$  i prihvatimo alternativnu hipotezu kojom se pouzdano tvrdi da je bar jedna varijabla uključena u model. U našem slučaju svih šest varijabli. Jednačina višestruke regresije glasi:  $Y_0 = 33,006 + 5,132(X_1) + 2,470(X_2) - 34,066(X_3) + 13,625(X_4) - 18,670(X_5) - 26,357(X_6)$ . Iz navedene jednačine može se izvesti zaključak da samo dvije dimenzije *dobrog upravljanja* doprinose smanjenju *procenta stanovnika koji živi ispod nacionalne granice siromaštva*. To su *vladina efektivnost* ( $\beta_3 = -34,066$ ) i *vladavina zakona* ( $\beta_5 = -18,670$ ). Kod višestruke regresije sprovedene za svaku pojedinačnu kategoriju zemalja dobili smo dodatne rezultate kojim možemo detaljnije sagledati na koji način *dobro upravljanje* utiče na zavisnu varijablu. Pri tome smo utvrdili da je model statistički značajan kod svih kategorija zemalja uz ponovnu konstataciju o razlikama u statističkom značaju, intezitetu i smjeru djelovanja pojedinih dimenzija dobrog upravljanja.

Table 2: Višestruka regresija: siromaštvo

|          | Razvijene |   | Tranzicione |       | U razvoju |       | Nerazvijene |       | Ostrvske |   |
|----------|-----------|---|-------------|-------|-----------|-------|-------------|-------|----------|---|
|          | $\beta$   | p | $\beta$     | p     | $\beta$   | p     | $\beta$     | p     | $\beta$  | p |
| $\alpha$ | 31,054    | , | 6,459       | 0,081 | 30,058    | 0     | 48,599      | 0     | 34,454   | , |
| $X_1$    | 28,461    | , | -7,156      | 0,061 | 0,797     | 0,432 | 11,038      | 0,002 | -16,196  | , |
| $X_2$    | -13,274   | , | -4,214      | 0,099 | 2,569     | 0,009 | 5,327       | 0,027 | -1,82    | , |
| $X_3$    | -16,828   | , | -8,648      | 0,191 | -21,196   | 0     | -11,208     | 0,076 | -47,791  | , |
| $X_4$    | -28,222   | , | 15,483      | 0,003 | 17,937    | 0     | 3,576       | 0,458 | 5,154    | , |
| $X_5$    | 14,569    | , | -3,398      | 0,702 | -25,26    | 0     | -18,257     | 0,014 | 9,805    | , |
| $X_6$    | 2,673     | , | -13,213     | 0,084 | 16,889    | 0     | 9,826       | 0,07  | 29,778   | , |
| Stepwise |           |   |             |       |           |       |             |       |          |   |

|          | $\beta$ | $\beta$ | $\beta$ | $\beta$ | $\beta$ |
|----------|---------|---------|---------|---------|---------|
| $\alpha$ | 31,054  | 5,795   | 29,738  | 50,156  | 34,454  |
| $X_1$    | 28,461  |         |         | 11,501  | -16,196 |
| $X_2$    | -13,274 |         | 2,523   |         | -1,82   |
| $X_3$    | -16,828 |         | -21,17  | -11,825 | -47,791 |
| $X_4$    | -28,222 | 6,831   | 18,462  |         | 5,154   |
| $X_5$    | 14,569  |         | -25,434 |         | 9,805   |
| $X_6$    | 2,673   | -27,355 | 16,975  |         | 29,778  |

### Efekti dobrog upravljanja na nejednakost

U okviru analize korelacije varijabli *dobro upravljanje* i *jednakost u raspodjeli dohotka među stanovništvom* smo utvrdili dosta slabu negativnu korelaciju ( $R=-,103$ ). Pored toga, koeficijent determinacije  $R^2=,011$  je izuzetno slab. Na osnovu navedenog podatka možemo konstatovati da *dobro upravljanje* objašnjava tek 1,1% promjena zavisne varijable, što je izrazito nizak procenat. Nadalje, analizom regresije dobili smo rezultat  $F(1;459)=4,90$ ;  $p=,027(<0,05)$  na osnovu kojeg možemo konstatovati da je model ipak statistički značajan za predviđanje promjena zavisne varijable. Stoga možemo odbaciti nultu  $H_{1(0)}$  i prihvatiti alternativnu hipotezu i u ovom slučaju. Jednačina linearne regresije glasi:  $Y_0= 41,717 -1,082(X_0)$ . Kako je koeficijent negativan možemo zaključiti da *dobro upravljanje kao agregatni model* na ukupnom uzorku doprinosi povećanju jednakosti. U okviru analize regresije unutar pojedinačnih kategorija zemalja došli smo do još zanimljivijih rezultata. Naime, utvrdili smo da postavljeni model nije statistički značajan ni kod jedne kategorije zemalja, osim zemalja u razvoju. Čak i u ovom slučaju procjena statističke značajnosti je dosta rizična s obzirom da je  $p=,046$  uz koeficijent  $\beta_0=1,774$ . Ovi rezultati govore o potrebi prihvatanja nulte hipoteze  $H_{1(0)}$  u svim slučajevima osim kod zemalja u razvoju gdje potrebno odbaciti nultu i prihvatiti alternativnu hipotezu.

Tokom analize višestruke regresije smo utvrdili vrijednost  $F(6;454)=24,625$ ;  $p\leq ,05$  što ukazuje na potrebu odbacivanja nulte hipoteze  $H_{2(0)}$ . *Enter* metodom smo utvrdili da varijable *vladina efektivnost* ( $p=,060$ ) i *regulatorni kvalitet* ( $p=,750$ ) nemaju statistički značajnu vrijednost za model. Dodatnom *stepwise* analizom smo u pet koraka došli do rezultata  $F(5;455)=29,588$ ;  $p\leq ,05$ ;  $R=,495$ ;  $R^2=,245$ . U okviru ove analize smo dobili jednačinu:  $Y_0= 41,676 +6,092(X_1) -2,868(X_2) -2,691(X_3) -9,800(X_5) +8,563(X_6)$ . Uz prethodni rezultat možemo konstatovati da varijable *kontrola korupcije* ( $\beta_6=8,563$ ) i *javnost i odgovornost* ( $\beta_1=6,092$ ) povećavaju *nejednakost u raspodjeli dohotka među stanovništvom*. Tokom višestruke regresije unutar različitih kategorija zemalja utvrdili smo da model nije statistički značajan kod razvijenih zemalja ( $p=,061$ ) te u ovom slučaju nije moguće odbacivanje nulte  $H_{2(0)}$  hipoteze. U ostalim slučajevima odbacujemo nultu i prihvatamo alternativnu hipotezu. Kao što je slučaj bio i u prethodnim analizama, unutar različitih kategorija zemalja pojedine varijable nemaju statistički značaj za model. Osim toga, varijable koje imaju statistički značaj ostvaruju uticaj na zavisnu varijablu različitim smjerom i intenzitetom. Kada su u pitanju rezultati višestruke regresije kod zemalja u razvoju imamo slučaj da su sve varijable statistički značajne za model predviđanja promjena zavisne varijable.

Table 3: Višestruka regresija: nejednakost

|                 | Razvijene |       | Tranzicione |       | U razvoju |   | Nerazvijene |       | Ostrvske |       |
|-----------------|-----------|-------|-------------|-------|-----------|---|-------------|-------|----------|-------|
|                 | $\beta$   | p     | $\beta$     | p     | $\beta$   | p | $\beta$     | p     | $\beta$  | p     |
| $\alpha$        | 24,662    | 0     | 33,151      | 0     | 48,18     | 0 | 46,392      | 0     | 43,049   | 0     |
| $X_1$           | 2,767     | 0,686 | -3,122      | 0,003 | 3,961     | 0 | 5,461       | 0,012 | 12,371   | 0     |
| $X_2$           | -2,203    | 0,334 | -5,763      | 0     | 1,915     | 0 | 2,915       | 0,053 | -6,466   | 0,067 |
| $X_3$           | -0,742    | 0,866 | 1,192       | 0,504 | -6,168    | 0 | 5,954       | 0,132 | 7,441    | 0,101 |
| $X_4$           | 7,078     | 0,081 | 6,859       | 0     | 9,737     | 0 | 2,975       | 0,327 | -15,79   | 0     |
| $X_5$           | 8,3       | 0,092 | -3,929      | 0,104 | -17,2     | 0 | -18,44      | 0     | -0,125   | 0,975 |
| $X_6$           | -9,15     | 0,007 | 2,923       | 0,156 | 9,759     | 0 | 5,097       | 0,133 | 1,683    | 0,624 |
| <i>Stepwise</i> |           |       |             |       |           |   |             |       |          |       |
|                 | $\beta$   |       | $\beta$     |       | $\beta$   |   | $\beta$     |       | $\beta$  |       |
| $\alpha$        |           |       | 33,276      |       | 48,18     |   | 47,069      |       | 41,908   |       |
| $X_1$           |           |       | -2,785      |       | 3,961     |   | 6,554       |       | 9,034    |       |

|       |  |        |        |         |        |
|-------|--|--------|--------|---------|--------|
| $X_2$ |  | -5,905 | 1,915  |         |        |
| $X_3$ |  |        | -6,168 | 7,995   |        |
| $X_4$ |  | 6,424  | 9,737  |         | -8,837 |
| $X_5$ |  |        | -17,2  | -11,045 |        |
| $X_6$ |  |        | 9,759  |         |        |

## DISKUSIJA

Analizom dobijenih empirijskih rezultata došli smo do spoznaje da u zavisnosti od izbora cilja održivog razvoja kvantifikovanim odgovarajućim indikatorom zavisi i optimalna kombinacija dimenzija dobrog upravljanja koja najviše doprinosi postizanju zadatog cilja. Naše istraživanje omogućilo je prepoznavanje pravaca reforme koje mogu doprinijeti unapređenju određenih oblasti i dimenzija održivog razvoja. Rezultati istraživanja sugeriraju da pristup međunarodnih finansijskih institucija u promovisanju generalnih reformi javnog upravljanja dovodi do neracionalnog trošenja finansijskih resursa koji ne doprinose pomaku u dostizanju željenog nivoa održivosti razvoja. Umjesto toga dolazi do slabljenja kapaciteta države što dodatno doprinosi uslovima za intenziviranje ekonomskih kriza.

Uprkos postojanju statističkog značaja svih dimenzija dobrog upravljanja na ekonomski rast i razvoj istraživanje je ujedno pružilo jedan iznenađujući rezultat. Uz postojanje statistički značajne korelacije između svih dimenzija dobrog upravljanja i indikatora ekonomskog razvoja analiza regresije ukazuje na veoma izražen negativan smjer uticaja dimenzije javnost i odgovornost na unapređenje ekonomskog razvoja. Imajući u vidu karakteristike dimenzije javnost i odgovornost, veće vrijednosti ove dimenzije sugeriraju veću otvorenost vlade prema drugim interesnim grupama omogućavajući participaciju građana i civilnog društva u procesu javnog upravljanja. Stoga rezultati empirijskog istraživanja osporavaju gledište Roya (2008) koji govori o pozitivnoj korelaciji između civilnog društva i rezultata dobrog upravljanja. Ovakav rezultat se prije može objasniti postojanjem konfliktnih interesa u modelu dobrog upravljanja, o čemu je govorio Khosla (2000), što otežava ekonomski proces i zadovoljavanje interesa privatnog sektora kao nosioca ekonomske aktivnosti. U procesu javnog upravljanja građani i civilno društvo najčešće će zastupati povećanje obima građanskih i radničkih prava koja ujedno podrazumijevaju povećanje obaveza prema privatnom sektoru.

Iz istraživanja je vidljivo postojanje veoma niskog stepena negativne korelacije između agregatnog modela dobrog upravljanja i korišćenih indikatora siromaštva. Imajući u vidu da je problem siromaštva najviše izražen u nerazvijenim zemljama, onda je veoma značajno pomenuti da postavljeni model jednostavne regresije na nivou ove kategorije zemalja nije statistički značajan. Ovaj rezultat sugeriraju da promjene agregatnih vrijednosti dobrog upravljanja ne utiču na kretanje siromaštva u nerazvijenim zemljama. Upravo ovakvi rezultati istraživanja potvrđuju stavove koje iznosi Shepherd (2000) da dobra vlada može biti neophodna ali nije dovoljna za smanjenje siromaštva, odnosno da minimalistička država ne može rješavati probleme siromaštva. Stoga neoliberalne reforme usmjerene ka jačanju mreža i dobrom upravljanju nisu adekvatan odgovor u rješavanju problema siromaštva što ukazuje i na ispravnost kritika koje iskazuje Scholte (2012) na račun neoliberalne politike koja slobodno tržište posmatra kao recept za smanjenje siromaštva. Prema rezultatima istraživanja na uzorku nerazvijenih zemalja čak nekoliko dimenzija dobrog upravljanja doprinosi povećanju procenta stanovnika koji živi ispod nacionalne granice siromaštva, i to: javnost i odgovornost, kontrola korupcije te politička stabilnost sa nešto manjim intenzitetom u odnosu na prethodne dvije dimenzije. Uzimajući u obzir karakteristike pomenutih dimenzija dobrog upravljanja može se zaključiti da su siromašni izolovani od eventualnih pozitivnih efekata nastalih usljed primjene modela dobrog upravljanja. Stoga se možemo složiti sa Brinkerhoffom i Goldsmithom (2005) koji tvrde da u modelu dobrog upravljanja baziranom na jačanju mreža dolazi do isključivanja pojedinaca koji nemaju sredstva za pregovaranje. Osim siromaštva, ekonomska nejednakost predstavlja jednu od najvažnijih društvenih dimenzija koje utiču na održivost razvoja. Nejednakost je ujedno jedan od značajnijih uzroka ne samo ekonomske nego i političke nestabilnosti koja može dovesti do društvenih nemira, konflikata i stvaranja ranjivih i propalih država. Na taj način možemo potvrditi gledište na koje ukazuje De La Barra (2006) po kojem su rezultati rasta na neoliberalnim principima bili korisni samo za manju grupu ljudi što je dovelo do povećanja nejednakosti.

Nešto bliža istorija pokazuje da pokušaji promjene autoritativnih režima novim demokratskim režimima baziranih na dobrom upravljanju mogu doživjeti veliko razočarenje. Jedan od takvih primjera je i Libija u

kojoj je nakon svrgavanja autoritativnog lidera Moamera Gadafija zemlja ušla u veliku društveno-ekonomsku krizu uz jačanje radikalizovanih grupa. Stoga se ovdje mora ukazati na potrebu redefinisanja načina mjerenja dobrog upravljanja. McFerson (2009) postavlja pitanje treba li da se dobro upravljanje mjeri sopstvenim atributima ili rezultatima koje sistem upravljanja proizvodi. Po našem mišljenju umjesto mjerenja atributa i karakteristika dobrog upravljanja metodologija treba da se bazira na mjerenju konkretnih rezultata u dostizanju ciljeva održivog razvoja. Dakle, dobro upravljanje bi trebao biti takav oblik upravljanja koji omogućava održivi razvoj.

## ZAKLJUČAK

Rezultati istraživanja pokazuju heterogenost efekata različitih dimenzija dobrog upravljanja u odnosu na ciljeve održivog razvoja. Takva situacija se može posmatrati paradoksalnom s obzirom da značajan obim literature govori o pozitivnim efektima dobrog upravljanja na održivost. Ovo se može objasniti višedimenzionalnom prirodom održivog razvoja baziranog na veoma heterogenim ciljevima. Stoga je jasno da heterogenost različitih ciljeva održivog razvoja izaziva heterogenost efekata različitih dimenzija dobrog upravljanja. Empirijski rezultati nam jasno sugerišu da ne postoji jedinstven recept reformskih mjera u kontekstu primjene modela dobrog upravljanja prihvatljivog za različite kategorije zemalja. Generalni zaključak koji se može izvući iz empirijskog istraživanja je da ne postoji jedinstven recept, odnosno skup reformskih aktivnosti koje mogu doprinijeti održivom razvoju. U tom smislu međunarodni pružaoci razvojne pomoći kao i donosioci odluka unutar zemalja trebaju, u prvom redu, identifikovati svoj strateški cilj u pogledu unapređenja nivoa održivog razvoja. Na kraju možemo dati generalnu preporuku, a to je da strategiju održivog razvoja treba bazirati na mjerama koje najviše doprinose poboljšanju određenih indikatora bez rasipanja ograničenih finansijskih resursa na mjere koje ne pružaju očekivane rezultate ili čak imaju i negativan uticaj.

## LITERATURA

1. Bollen, Kenneth; Paxton, Pamela; Morishima, Rumi (2005). Assessing International Evaluations: An Example From USAID's Democracy and Governance Program. SAGE Publications: American Journal of Evaluation, Vol. 26(2), p. 189-203
2. Börzel, Tanja A.; Pamuk, Yasemin; Stahn, Andreas (2008). Good Governance in the European Union. Berlin: Freie Universität, Working Paper on European Integration No. 7
3. Brinkerhoff, Derick W.; Goldsmith, Arthur A. (2005). Institutional Dualism and International Development: A Revisionist Interpretation of Good Governance. SAGE Publications: Administration & Society, Vol. 37(2), p. 199-224
4. De La Barra, Ximena (2006). Who Owes and Who Pays? The Accumulated Debt of Neoliberalism. SAGE Publications: Critical Sociology, Vol. 32(1), p. 125-161
5. Debiel, Obias; Lambach, Daniel; Pech, Birgit (2011). Goodbye to Good Governance? How Development Discourse Copes with State Failure. Global Dialogue, Vol. 13(1)
6. Fine, Ben (2003). Neither the Washington nor the post-Washington consensus. In Fine, Ben; Lapavistas, Costas; Pincus, Jonathan [Eds.] (2003). Development Policy in the Twenty-First Century: Beyond the Post-Washington Consensus. London & New York: Routledge
7. Glasbergen, Piter (2007). Setting the scene: the partnership paradigm in the making. In Glasbergen, Piter; Biermann, Frank; Mol, Arthur P.J. [eds.] (2007). Partnerships, governance and sustainable development: Reflections on theory and practice. Cheltenham (UK): Edward Elgar
8. Glinavos, Ioannis (2010). Transition or development?: reassessing priorities for law reform. SAGE Publications: Progress in Development Studies, Vol. 10(1), p. 59-74
9. Gore, Charles (2000). The Rise and Fall of the Washington Consensus as a Paradigm for Developing Countries. World Development, Vol. 28(5), p. 789-804
10. Haque, M. Shamsul (1999). The Fate of Sustainable Development Under Neo-Liberal Regimes in Developing Countries. SAGE Publications: International Political Science Review, Vol. 20(2), p. 197-218
11. Hout, Wil (2007). The Politics of Aid Selectivity: Good governance criteria in World Bank, US and Dutch development assistance. London & New York: Routledge
12. Kemp, René; Parto, Saeed (2005). Governance for sustainable development: moving from theory to practice. Inderscience Publishers: International Journal for Sustainable Development, Vol. 8(1/2), p. 12-30
13. Khosla, I.P. (2000). Governance and Difference. SAGE Publications: South Asian Survey, Vol. 7(2), p. 187-208
14. Kurtz, Markus; Schrank, Andrew (2007). Growth and Governance: Models, Measures, and Mechanisms. Tucson: Journal of Politics, Vol. 69(2), p.538-554

15. Lafferty, William M. (1999). Introduction: The Pursuit of Sustainable Development-Concepts, Policies and Arenas. SAGE Publications: International Political Science Review, Vol. 20(2), p. 123-128
16. Langhelle, Oluf (1999). Sustainable Development: Exploring the Ethics of Our Common Future. SAGE Publications: International Political Science Review, Vol. 20(2), p. 129-149
17. Margheritis, Ana; Pereira, Anthony W. (2007). The Neoliberal Turn in Latin America: The Cycle of Ideas and the Search for an Alternative. SAGE Publications: Latin American Perspectives, Vol. 34(3),
18. McFerson, Hazel M. (2009). Measuring African Governance: by Attributes or by Results? SAGE Publications: Journal of Developing Societies, Vol. 25, p. 253-274;
19. Öniş, Ziya; Şenses, Fikret (2003). Rethinking the Emerging Post-Washington Consensus: A Critical Appraisal. Ankara: Economic Research Center, ECR Working Paper in Economics 3/09
20. Roy, Indrajit (2008). Civil Society and Good Governance: (Re-) Conceptualizing the Interface. Elsevier, World Development, Vol. 36 (4), p. 677-705
21. Salunkhe, Sarjerao A. (2003). The concept of sustainable development: Roots, connotations and critical evaluation. SAGE Publications: Social Change, Vol. 33(1), p. 67-80
22. Scholte, Jan Aart (2012). Poor people in rich countries: the roles of global governance. SAGE Publications: Global Social Policy, Vol. 12(1), p. 3-23
23. Shepherd, Andrew (2000). Governance, Good Government and Poverty Reduction. SAGE, International Review of Administrative Science, Vol. 66(2), p. 269-284
24. Stiglitz, Joseph (1998). Towards a New Paradigm for Development. UNCTAD: 9th Raul Prebisch Lecture

## САВРЕМЕНИ ТРЕНДОВИ У ТУРИЗМУ КАО ПОКРЕТАЧИ ПРИВРЕДЕ РЕПУБЛИКЕ СРПСКЕ

### CONTEMPORARY TRENDS IN TOURISM AS THE DEVELOPMENT BOOSTER OF THE REPUBLIC OF SRPSKA ECONOMY

Јелена Гавриловић\*, Александра Благоичевић\*\*  
Министарство трговине и туризма Републике Српске

#### АПСТРАКТ

Савремени трендови у туризму утичу на то да се туристичка понуда мора прилагодити уколико се жели остварити привредни раст и добит од туризма. Краћа путовања, демографска структура становништва иницијативних земаља, потражња за еколошки чистим и очуваним природним предјелима, одрживост, терористички напади у туристичким дестинацијама у свијету, само су неки од трендова који утичу на формирање туристичке понуде рецептивних земаља. Ови трендови свакако иду у корист развоју туризма у Републици Српској. Наиме, Република Српска може да пружи све оно што данашње туристе интересује, чисту и еколошки очувану животну средину, краћа путовања која подразумјевају и активан одмор и релаксацију, те савремене услуге у туризму као што су рафтинг, бициклизам, планинарење, одмор на селу и услуге велнеса у бањским центрима. Поред наведеног, предност Републике Српске су и приступачне цијене. Формирање туристичке понуде Републике Српске у складу са трендовима свакако ће допринијети бржем привредном расту Републике Српске, имајући у виду утицај туризма на добит. У раду ће бити приказани савремени трендови у туризму, њихов утицај на туристичку понуду, предности Републике Српске у односу на конкуретне дестинације, те утицај туризма на привреду Републике Српске.

**Кључне ријечи:** Савремени трендови, туризам, Република Српска, привредни раст

#### ABSTRACT

Modern trends in tourism indicate that the tourist offer has to be adjusted in order to reach an economic growth and benefits of tourism. Short trips, demographic structure of the population from initiative countries, search for ecologically clean and preserved natural areas, sustainability, terrorist attacks in tourist destinations worldwide are just some of the trends that affect creating tourist offer of receiving countries. However, these trends are certainly in favour of the touristic development of The Republic of Srpska. The Republic of Srpska can offer all that today's tourists are interested in, clean and ecologically preserved environment, short trips which include both an active vacation and relaxation as well as modern tourist offer such as rafting, bicycling, mountaineering, a holiday in the countryside and spa wellness. Besides all these, one of the The Republic of Srpska's advantages are affordable prices too. Creating tourist offer that is in accordance with modern trends will certainly lead to the faster economic growth of the Republic of Srpska, considering that it brings profit. In this work there are going to be presented modern trends in tourism, their impact on the tourist offer, the advantages of the Republic of Srpska over competitive destinations and their impact on the economy of the Republic of Srpska.

**Keywords:** contemporary trends, tourism, Republic of Srpska, economic growth

#### УВОД

Привреда Републике Српске се полако опоравља након ратних разарања, те се као једна од привредних грана која може да утиче на привредни раст издваја туризам. Савремени трендови који су данас актуелни у свијету, а тичу се туристичке понуде и тражње иду у прилог развоју туризма као привредне гране у Републици Српској. Циљ истраживања је да се укаже на значај улагања у туризам, јер исти врши директне и индиректне ефекте на привреду. Предност туризма огледа се и у томе што не захтјева велика инфраструктурна улагања, за разлику од других привредних грана (индустрија и сл.). Улажући и развијајући туристичке нише које намећу савремени трендови у туризму, као што су

---

\* j.gavrilovic@mtt.vladars.net

\*\* a.blagoicevic@mtt.vladars.net

авантуристички туризам, еко, сеоски и одрживи туризам и слично, успјећемо да Републику Српску позиционирамо на свјетском и европском туристичком тржишту.

### **САВРЕМЕНИ ТРЕНДОВИ У ТУРИЗМУ**

Уколико се довољно добро прате и посматрају дешавања и кретања на туристичком тржишту, могу се примијетити трендови који утичу на читав туристички сектор. У прошлој деценији туризам је доживио сегментацију на глобалном нивоу. Ова сегментација резултирала је новим врстама туристичких путовања, те је дошло до креирања посебних, односно специјализованих понуда за одређену врсту путовања и специфичне клијенте (туристе) (Стојковић, 2014).

Уопштено посматрано, на туризам утиче већи број трендова. На свјетском тржишту, које је у сталном развоју, класична подјела на земље туристичке понуде и туристичке тражње одавно је превазиђена. Многе земље доминантне туристичке тражње (САД, Њемачка, Велика Британија) зарађују од туризма, много више него земље туристичке понуде (Италија, Грчка, Шпанија, Португал). Усмјереност туристичких кретања условљена је низом елемената (Кошић, 2013).

Туристичко тржиште окренуто је тзв. тржишним нишама (млади до 30 година, старија доб, запослени који још увијек нису основали породицу, жене, студенти, истраживачи, бекпекери и сл). Тржишне нише, односно туристички трендови јављају се као посљедица све разноврснијих захтјева и потребе туристичке клијентеле.

Сматра се да данас постоји десетак трендова који утичу не само на формирање туристичке понуде већ и на креирање нових радних мјеста. Ови трендови формирају туристичке нише, као што су одрживи, еко туризам, туризам културног наслеђа, велнес туризам, омладински и студентски туризам, волонтуризам, авантуризам, гастро и луксузна путовања (Стојковић, 2014).

Тренд одрживости претпоставља економски и социјални развој, без негативног утицаја на простор у коме се развија уз могућност да се исти услови оставе будућој генерацији. Одрживи туризам се залаже за очување и заштиту природне средине, културног наслеђа и за бољи живот људи у локалној заједници (Стојковић, 2014). Данас свака дестинација тежи одрживом развоју и овакве дестинације све чешће изазивају велико интересовање туриста.

Екотуризам, као новији тренд у туризму, проистиче из начела одрживог туризма, али је још више фокусиран на очување околине, разумијевање и конзервацију. Објекти намјењени екотуристима, као што су хотели, могу им се прилагођавати тако што ће користити соларне плоче за уштеду енергије, филтрирати воду, за припрему оброка користити само локалне производе и слично. Екотуризам је најбрже растућа врста туризма у свијету! Сваке године број екотуриста у свијету се повећа за минимум 30%!

Туризам културног наслеђа фокусиран је на туристе који желе доживјети мјеста и догађаје који аутентично представљају приче људи из прошлости и садашњости. Фестивали, ритуали, музеји, позоришта, историјски ресурси, традиција, обичаји и фолклор – све су то елементи туризма културног наслеђа.

Туристи који путују како би повратили своје психофизичко здравље, ментални и духовни мир, учествују у велнес туризму. Све чешће се и домаће и стране дестинације промовишу туристима као мјеста идеална за прави одмор, гдје ће се боље осјећати, изгубити килограме, ријешити се стреса, успорити процес старења или добити терапију за одређене дијагнозе. Хотели, ризорти, бање, салони, фитнес центри, спа центри, здравствени центри – сви почињу полако промовисати своје велнес програме и услуге намјењене туристима. Потребно је истаћи да на глобалном нивоу посљедњих неколико година медицински туризам доживљава експанзију, нарочито у области реконструктивне, односно естетске хирургије и стоматологије. Иако овај тренд у Републици Српској још увијек није заживио, постоје велике предиспозиције за развој, што се прије свега односи на квалитетне услуге из ових области и веома ниске цијене у поређењу са земљама региона.



Такође, у посљедњих неколико година свједоци смо велике експанзије студентских и омладинских путовања. Ова путовања привлаче младе људе, углавном тинејџере и студенте, а састоје се од садржаја који нуде висок ниво забаве али и едукације. Домаће агенције често у овим програмима сегмент едукације убацују само да би родитељи лакше платили оваква путовања својој дјечи (која још увијек не зарађују). Агенције се користе овом тактиком, најчешће приликом организовања тзв. апсолвентских и екскурзија за средње школе које се реализују у иностранству. Док страни млади туристи, иако жељни забаве и авантуре, више него икад желе и да упознају друге културе и обичаје, јер сматрају да ће им та искуства бити драгоцјена за каснији успјех у животу. Студентски и омладински туризам један је од најбрже растућих видова туризма у свијету. Волонтуризам представља путовања чију суштину чини волонтирање у племените и добротворне сврхе. Овакав вид путовања нарочито је изражен према подручјима која су била погођена неком природном катастрофом. Туристи тада одлазе у ова мјеста не само да би се опустили и уживали већ да би и одређени дио свог одмора посветили волонтирању у тој дестинацији и тиме пружили помоћ. Због тога су оваква путовања јефтина и лако доступна, а могу донијети нова животна и професионална искуства (Стојковић, 2014).

Авантуризам се обично одвија у необичним, егзотичним, удаљеним или дивљим локалитетима и од туриста захтјева виши ниво учествовања и већу физичку активност. Рафтинг, бициклизам, планинарење, банџи скокови и кањонинг су познати примјери авантуризма. Овај вид туризма постаје све популарнији на Балкану, и постаје шанса за упуштање у предузетничке воде. Успјешне примјере авантуристичког туризма налазимо и код нас (рафтинг, планинарење, брдски бициклизам).

Без обзира на то какво је финансијско стање у свијету, продаја луксузних путовања стабилно расте. Слична ситуација је и на нашим просторима. У овим путовањима учествују богати, али и пословни људи. Богати туристи траже нова и јединствена искуства током путовања, која нису доступна било коме. Они желе персонализовану пажњу, услуге које су кројене баш по њиховом укусу. Храна постаје све битнији елемент туристичке промоције како дестинација тако и појединих хотела/ресторана, а све су чешћа путовања туриста која су мотивисана искључиво гастрономском понудом дестинације или неком гастрономском манифестацијом. Туристи сада траже искуства попут посјете локалним фармама, винаријама, малим локалним мљекарама уз дегустацију.

Један од кључних трендова у туризму су свакако нове технологије. Интернет и нове технологије данас имају пресудни значај за развој туризма и најзаслужније су за то што је туризам данас јачи него икада прије. Данас се мобилним телефоном може купити авионска карта или резервисати соба у хотелу. Захваљујући бројним и разноврсним сајтовима и друштвеним мрежама све потребне информације су на дохват руке. Оно што је битно схватити је да напредак технологије мијења сваки аспект туристичког путовања – од истраживања потенцијалне дестинације, планирања путовања, прилагођавања сопственим потребама па до куповине туристичких производа и услуга. Друштвене мреже мијењају начин на који замишљамо будућа путовања али и начин на који дијелимо са другима наша искуства са путовања. Интернет и друштвене мреже постају озбиљан бизнис у туризму који креира све више нових радних мјеста и тражи све више нових кадрова са специфичним знањима из ове области.

Трендовима у туризму и промјенама на туристичком тржишту бавила се и Свјетска туристичка организација (UNWTO, 2007) која је и дефинисала важније трендове који су се појавили и који могу утицати на успјех понуде одређене дестинације на тржишту. Један од дефинисаних трендова је свакако демографски тренд, који показује да је на тржиштима као што су Европа и Сјеверна Америка присутно старење популације, која је активна и у старијим годинама и која путује. Овај тренд даје шансу развоју здравственог и велнес туризма. Такође, млађе становништво има све више новчаних средстава за путовања и постаје значајнији тржишни сегмент, што отвара шансу за развој активног одмора и авантуристичког туризма. Слободно вријеме је у порасту, али за богате људе је све вриједније, те су путовања све краћа. Главни тренд су индивидуална путовања, за разлику од традиционалних пакет аранжмана. Тренд проблема животне средине, утицао је на промјене у туристичким кретањима и сезоналности, па долази до повећане потражње екотуризма и путовања базираних на природним ресурсима. (Кошић, 2013)

Макроекономски трендови као што је глобализација утичу на стварање нових дестинација и нових тржишта. Исто иде у прилог Републици Српској, која се јавља као ново и туристички неистражено тржиште. Сигурност боравка и заштита туриста данас имају битну улогу код одабира путовања и дестинација. Трендови везани за потрошачку свијест и савремени начин живота, односе се на то да туристи све више траже изворна и природна искуства, виши и квалитетнији ниво услуга, а у порасту је и потражња за авантуристичким путовањима. Маркетиншки трендови развили су се у облику друштвених мрежа на интернету, а интернет ће у будућности бити покретач развоја дистрибуције туристичких производа. Што се тиче трендова у саобраћају, аутомобил ће и даље остати примарно средство за посјетиоце, посебно за домаћа путовања. Нове дестинације ће се креирати кроз побољшање доступности, као што је развој аеродрома, авио компанија које нуде јефтине летове и сл. Дестинације које нису лако приступачне неће опстати на тржишту.

Студија о конкуретности туристичке привреде Европске уније (Ecorys SCS Group, 2009) издвојила је у контексту нових изазова у туризму, осам мега трендова:

- *глобализацију* – преплитање различитих култура, све већа либерализација и мобилност те технолошке промјене учиниле су цијели свијет доступним,
- *демографске промјене* – процјене су да ће у 2020. години око 20% европског становништва бити старије од 65 година, те да ће имати више времена за путовања,
- *приступ информацијама и компјутерска технологија* промијенили су начин комуникације и дистрибуције производа и услуга,
- *економија искуства* – потрошачи траже квалитетне и креативне производе,
- *прилагођавање* – потрошачи траже рјешења „по мјери“ која одговарају њиховој личности, фокус је на „ја“,
- *одрживост* – потрошачи постају одговорнији,
- *здравље и велнес* – „сједећи“ начин живота у многим развијеним земљама довео је до повећања интересовања за велнес и здравственим туризмом,
- *пословни модели засновани на ниским трошковима* је тренд који успјешно пристиже на тржиште, сводићи производе и услуге на њихове најосновније компоненте, чинећи то упореда са традиционалним пословним моделима.

## ТРЕНДОВИ У ТУРИСТИЧКИМ КРЕТАЊИМА У РЕПУБЛИЦИ СРПСКОЈ

Министарство трговине и туризма Републике Српске спровело је истраживање тржишта у циљу прецизнијег дефинисања тржишних сегмената и трендова који се јављају у туристичким кретањима у Републици Српској, односно прилагођавања туристичких производа одређеним циљним групама. Истраживање је спроведено методом анкета путника на граничним прелазима у Босни и Херцеговини, односно у Републици Српској приликом њиховог уласка у земљу. Одабрана су четири најфреквентнија гранична прелаза у Босни и Херцеговини (Градишка, Брод, Шамац и Рача) на којима је вршено анкетање путника који улазе у БиХ/РС. Анкетање је спроведено током мјесеца августа 2016. године, у данима викенда када је фреквенција на граничним прелазима повећана, и то у временском интервалу од 8 до 20 часова, методом случајног узорка.

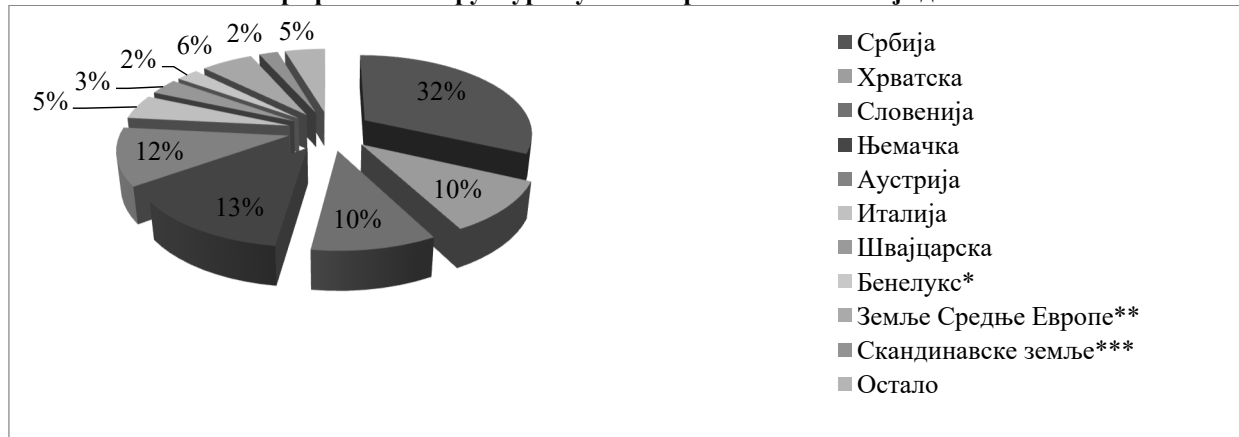
Циљ анкетања био је сазнати број туриста према земљама из којих долазе, период задржавања на територији Републике Српске, те њихово интересовање за одређене туристичке дестинације у Републици Српској. На основу резултата анкете могуће је у будућности прецизирати трендове у туристичким кретањима у Републици Српској а који су карактеристични за одређене циљне групе и производе.

У наведеном периоду анкетирано је 2474 путника. Од укупног броја анкетираних путника њих 731 или 29,55% изјаснило се да је само у транзиту кроз Републику Српску, док су 1743 путника или 70,45% за своју крајњу дестинацију одабрали Републику Српску.

Анализирајући структуру путника према земљи из које долазе, евидентирано је да највећи број путника долази из земаља окружења: Србије, Хрватске и Словеније, затим Њемачке и Аустрије. Од укупног броја анкетираних путника, 789 путника или 31,89% долази из Републике Србије, затим слиједе путници из Њемачке са 12,89%, Аустрије 11,56%, Хрватске 10,34% и Словеније 9,94%. Путници (туристи) који долазе из наведених земаља углавном се задржавају на територији Републике

Српске, док су разлози њиховог доласка различити (одмор, посао, посјета породици, манифестације и слично). Евидентирано је да су путници који долазе из земаља Средње Европе (Мађарска, Пољска, Чешка и Словачка) углавном у транзиту кроз Републику Српску, јер је њихова примарна дестинација Јадранско приморје. Детаљнији приказ структуре путника који су током мјесеца августа посјетили Републику Српску, према земљи из које долазе приказан је на Графикону 1.

**Графикон 1: Структура путника према земљи из које долазе**



Извор: Министарство трговине и туризма Републике Српске

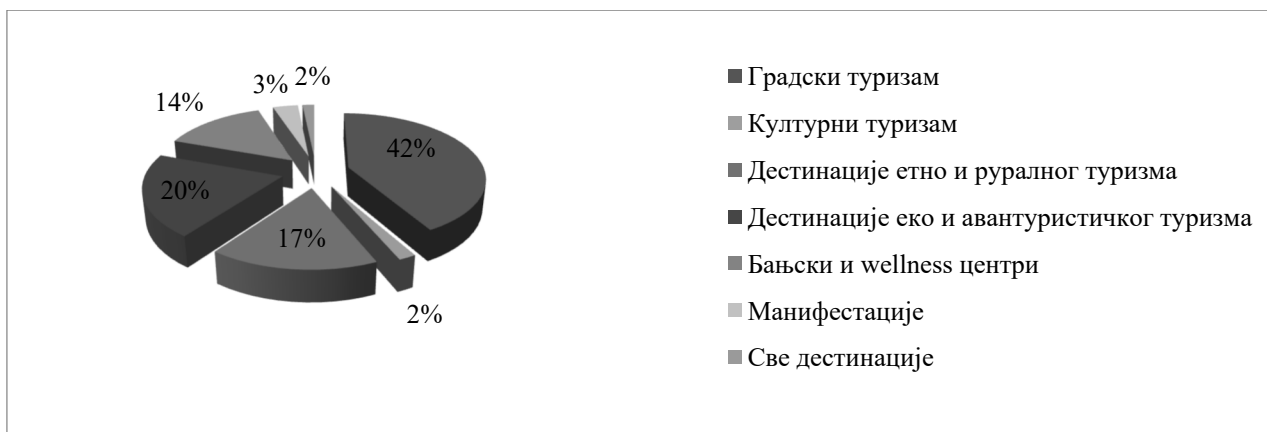
\* Белгија, Холандија, Луксембург

\*\* Мађарска, Пољска, Чешка, Словачка

\*\*\* Финска, Данска, Шведска, Норвешка

Како би се прецизније дефинисали трендови туристичког кретања у Републици Српској, неопходно је било истражити афинитете туриста који посјећују Републику Српску према одређеним дестинацијама. Методом случајног узорка анкетиран је 1421 путник (туриста). Од укупног броја анкетираних путника 42% путника (туриста) изразило је жељу да посјети водеће градске центре у Републици Српској (Бања Лука, Бијељина, Вишеград, Требиње, Добој). Њих 20% за своје потенцијалне дестинације одабрало би оне дестинације које нуде садржаје еко и авантуристичког туризма, као што су национални паркови, заштићена подручја, споменици природе, планине и ријеке које нуде рафтинг, планинарење, слободно пењање, бициклизам, кањонинг и сличне активности. Уживање у дестинацијама еко туризма привлачно је подједнако за све старосне доби, док афинитете према авантуризму исказују углавном припадници млађе популације. Дестинације етно и руралног туризма привлачне су за 17% од укупног броја анкетираних туриста. Већина њих своје интересовање исказала је за етно и угоститељске објекте са понудом традиционалне хране и смјештаја. Међу потенцијалним дестинацијама нашли су се и бањски центри (Бања Врућица код Теслића, Терме Лакташи, Бања Слатина) који су поред традиционалних услуга и терапија своју понуду обогатили широким асортиманом савремених велнес пакета, примјерених различитим потребама клијената. За понуде бањско-рекреативних центара у Републици Српској било је заинтересовано 14% од укупног броја анкетираних путника (туриста), док се свега 2% анкетираних изјаснило како би жељели да посјете све туристичке дестинације у Републици Српској. Детаљнији приказ налази се на графикону 2.

**Графикон 2: Дестинације које би туристи жељели да посјете у РС**



Извор: Министарство трговине и туризма Републике Српске

Ако се упореде резултати истраживања које је спровело Министарство трговине и туризма Републике Српске, а који се односе на жеље туриста да посјете одређену дестинацију, са туристичким кретањима унутар Европске уније, може се закључити да је тренд туристичких кретања у Републици Српској сличан оном унутар земаља Европске Уније. Неки од параметара приказани су у табели 1.

**Табела 1: Трендови у туристичким кретањима у Републици Српској у односу на Европску унију**

| ДЕСТИНАЦИЈЕ                  | Република Српска (у %) | Европска Унија*(у %) |
|------------------------------|------------------------|----------------------|
| Градски туризам              | 42                     | 52                   |
| Етно и рурални туризам       | 17                     | 23                   |
| Еко и авантуристички туризам | 20                     | 17                   |
| Бањски туризам               | 14                     | -                    |

Извор: Министарство трговине и туризма Републике Српске, <http://ec.europa.eu/eurostat>

\* Путовања према врсти дестинација унутар ЕУ (2013)

Потребе и жеље туриста за посјетом одређеним дестинацијама разликује се у структури туриста према земљи из које долазе и животної доби туриста. Уочено је да туристи који долазе из земаља региона (Србија, Хрватска, Словенија) највише интереса показују за дестинације бањског и велнес туризма, те обиласке градских центара. За овакав вид туризма најчешће се одређује клијентела изнад 45 година старости. Са друге стране је млађа популација старосне доби од 16 до 35 година живота која је у потрази за неким новим искуствима и узбуђењима, те се одлучују за дестинације авантуристичког туризма и екстремних спортова. За овај, све експанзивнији облик туризма највише интересовања показују туристи који долазе из земаља Средње Европе (Мађарска, Чешка, Пољска, Словачка), те земаља Бенелукса.

## РЕЗУЛТАТИ ИСТРАЖИВАЊА

Истраживање је показало да глобални трендови у туризму имају утицај и на туристичка кретања у Републици Српској, као и да је тражња слична као и тражња на тржишту Европске уније. Наиме, иако 42% путника (туриста) показује интересовање за традиционалну посјету градским центрима у Републици Српској (Бања Лука, Бијељина, Вишеград, Требиње, Добој), висок проценат туриста, око 20%, за своје потенцијалне дестинације изабрало би дестинације еко и авантуристичког туризма, што свакако указује на тренд потражње за оваквим дестинацијама. Тренд демографске структуре такође се понавља и подудара са свјетским трендовима. Дестинације еко туризма привлачне за све старосне доби, афинитете према авантуризму исказују припадници млађе животне доби, а за услуге у бањским и велнес центрима заинтересовано је 14% туриста (такође, проценат од 14%, показује тренд заинтересованости за медицинске, односно здравствене и wellness услуге). Имајући у виду овако сегментирану тражњу која прати трендове у глобалним туристичким кретањима, Република Српска треба да повећа своја улагања у ове туристичке нише и искористи своју конкурентску предност.

Резултати истраживања су показали да Република Српска треба да улаже и развоја оне просторе који пружају услове за задовољење туристичке потребе и тражње и које су привлачне за туристе у складу са глобалним трендовима. Наиме, што се тиче тренда тражње за дестинацијама еко, одрживог и

авантуристичког туризма, фокус је потребно усмјерити на дестинације као што су: Национални паркови „Козара“ и „Сутјеска“, околина Мркоњић Града са језером Балкана и планином Лисином и изграђеном туристичком инфраструктуром, општина Шипово са заштићеним подручјем прашуме Јањ, околина Источног Сарајева са планинама Јахорином и Требевићем, те друге дестинације. У поменутим дестинацијама постоји инфраструктура за развој авантуристичког туризма (рафтинг, планинарење, пјешачење, бициклизам и сл.). Наведене дестинације се могу сегментирати и као дестинације које су привлачне за младе туристе.

У Републици Српској у посљедњих неколико година дошло је до повећања инвестиционих улагања у развој бањског туризма, те се бање Републике Српске све више окрећу модернизацији својих услуга и постају отворене не само за пацијенте, већ и за туристе који желе да се одморе и релаксирају, ријеше стреса или желе да обаве превентивне прегледе. Бање остварују веће приходе фокусирањем на нову циљну групу, а при томе су задржале своју примарну здравствено-љечилишну функцију. Овај тренд окретања ка новим циљним групама утицао је на повећање искориштености термоминералних и минералних вода и отварање нових радних мјеста. Праћењем овог тренда у туризму, Република Српска је повећала своје приходе и утицала на привредни раст. Остварен је утицај и на јачање свијести о значају превениције и здравља јер само здраво становништво може бити и продуктивно. Бање Републике Српске које пружају савремене велнес услуге су Бања Врућица код Теслића, Бање Лакташи и Слатина у Лакташима, Бања Вилина Влас код Вишеграда, те новоотворена Бања Кулаши код Прњавора. У мањој мјери овај тренд прате и Бања Дворови код Бијељине и Бања Мљечаница код Козарске Дубице. Није занемарива ни чињеница да око 42% туриста жели да посјети градске центре, а око 20% туриста дестинације етно и руралног туризма. Ови туристи су свакако заинтересовани и за упознавање културног наслеђа Републике Српске и њених крајева, што је у складу са глобалним трендом.

Највећа предност Републике Српске у односу на туристичке дестинације у региону су приступачне цијене, нарочито у бањском туризму. Такође једна од предности је и диверзификација туристичке понуде на релативно малом простору, те близина градских центара. Наиме, туристи који бораве у бањама или у еко и авантуристичким дестинацијама, могу уколико желе, да посјете градске центре или да уживају у другим врстама туризма. Предност Републике Српске је и у томе што у већини дестинација туриста може да се упозна са културом и традицијом, тј. културним наслеђем од фолклора, архитектуре до гастрономске понуде. Велики број факултативних понуда, односно излета, је такође предност Српске.

Конкурентност Републике Српске и глобална туристичка кретања представљају предности за развој туристичке привреде а самим тим и привредног раста Републике Српске, те је исте потребно искористити.

## ЗАКЉУЧАК

Туристичка кретања у Републици Српској у складу су са глобалним туристичким кретањима. У Републици Српској туристичка тражња усмјерена је ка дестинацијама еко, авантуристичког, бањског и туризма са елементима културног наслеђа. Сегментација тржишта према старосној структури, такође је у складу са трендовима. За дестинације авантуристичког туризма заинтересована је млађа доб, док су за дестинације бањског и градског туризма заинтересоване старије циљне групе туриста изнад 45 година старости. Стога је потребно искористити наведене предности и инвестиције и друга улагања усмјеравати ка дестинацијама тражње.

Република Српска треба да развија оне дестинације за којима постоји актуелна тражња и за које већ постоји сегментирана циљна група туриста. С тим у вези, Влада Републике Српске је на приједлог Министарства трговине и туризма у 2015. години, именovala Комисију за идентификовање туристичких дестинација која је као кључни критеријум користила утицај туризма на привредни раст регије, те опремљеност туристичком инфра и супраструктуром.

Дестинације које је Комисија предложила за даљи развој, а које су привлачне за туристе у складу са трендовима који се јављају у туристичким кретањима су дестинације еко (одрживог), авантуристичког, омладинског, бањског и велнес туризма, те туризма културно-историјског наслеђа.

Што се тиче дестинација еко туризма, те имајући у виду да природну основу еко туризма Републике Српске чине заштићена подручја природе, као што су: национални паркови (Козара и Сутјеска), резервати природе (Перућница, Јањ и Лом), паркови природе, шумски резервати, спомен шуме, ловни резервати, те знатан број биљних и животињских врста које су означене као природне вриједности, Комисија је предложила развој еко туризма у горе поменутим подручјима. Такође, имајући у виду да је на тржишту туристичких производа и услуга, садржајан и активан боравак у природи односно понуда авантуристичког туризма све траженија, у Републици Српској због богатства њене природно-географске основе овај вид туризма је добро развијен. Стога су за дестинације авантуристичког туризма предложене: Бањалука са услугама рафтинга, кањонинга, планинарења, бициклизма, пјешачења, слободног пењања, Приједор (НП „Козара“) са бициклизмом, пјешачењем и планинарењем, Мркоњић Град са услугама слободног пењања и бициклизма, Шипово са бициклизмом, пјешачењем и планинарењем, Источно Сарајево са бициклизмом, вожњом квадговима, слободним пењањем, пјешачењем и планинарењем, те Фоча са рафтингом, бициклизмом, пјешачењем и планинарењем. Омладински туризам у Републици Српској биљежи пораст и узима значајно учешће у развоју туристичке привреде. Дестинације омладинског туризма су Бањалука и Фоча са фестивалском понудом и рафтингом, Источно Сарајево са скијањем и зимском понудом, Вишеград са Андрићградом и културном понудом, те Требиње са омладинским камповима, ђачким и студентским домовима. Бањски туризам и савремене велнес услуге могу се добити у Бања Врућици, Бањи Лакташи, Бањи Слатини, Бањи Вилина Влас и Бањи Кулаши. Република Српска посједује и богато и разноврсно културно-историјско наслеђе. Изузетну вриједност у културно-историјском наслеђу Републике Српске, али и посебан туристички потенцијал представљају историјске грађевине, вјерски објекти, средњовјековни утврђени градови, стари камени мостови, као и нематеријално културно наслеђе. Дестинације са овом понудом су Бањалука (градско језгро, Крупа на Врбасу, змијањски вез под заштитом Унеска), Приједор (цркве брвнаре, спомен кућа Младена Стојановића, НП „Козара“ - споменик НОБ-а), Бијељина, Зворник, Шековићи, Сребреница (манастири из 16. вијека), Вишеград (Андрићград, мост Мехмед-паше Соколовића - Унеско, манастир Добрун), Фоча (НП „Сутјеска“ - споменик НОБ-а), Требиње (манастири из 14. вијека, градско језгро, Музеј Херцеговине), Рогатица, Калиновик, и Невесиње (манастири, стећци под заштитом Унеска). (Министарство трговине и туризма, 2016)

Приликом планирања развоја туризма у Републици Српској приоритет је потребно дати горе поменутим дестинацијама, имајући у виду да исте могу да остваре добит од туризма и да утичу на привредни раст. Туризам у наведеним дестинацијама утицаће на повећање запослености, повећање пореских прихода, прихода од наплате боравишне таксе, те других прихода. Наиме, туризам као привредна грана стимулише, развија и трансформише простор, смањује миграције из села у градове, те утиче на равномјернији развој руралних подручја. Синхронизованим активностима свих интересних скупова и прилагођавањем дестинација Републике Српске глобалним туристичким трендовима можемо очекивати већи привредни раст те повећање БДП-а.

## ЛИТЕРАТУРА

1. Европска статистика. (2013). Преузето са <http://ec.europa.eu/eurostat>.
2. Јовичић, Ж. (1999). *Основи туризмологије*. Бања Лука: ПМФ.
3. Кошић, К. (2013). Менаџмент туристичке дестинације - скрипта, Природно-математички факултет, Департман за географију, туризам и хотелијерство, Нови Сад
4. Попеску, Ј. (2011). *Менаџмент туристичке дестинације*, Факултет за туристички и хотелијерски менаџмент, Универзитет Сингидунум, Београд. ISBN 978-86-7912-330-5.
5. Стојковић, М. (2014). 10 трендова у туризму важних за вашу каријеру. Туризам и путовања. Преузето 30. августа 2016. године са <http://www.turizamiputovanja.com/10-trendova-u-turizmu-vaznih-za-vasu-karijeru>.
6. Стратегија развоја туризма Републике Српске 2011-2020. (2010). Бања Лука: ПМФ.
7. ЦЕНОРТ. Преузето 15. септембра 2016. године са [http://www.cenort.rs/?page\\_id=59](http://www.cenort.rs/?page_id=59),
8. [http://www.cenort.rs/?page\\_id=78](http://www.cenort.rs/?page_id=78), [http://www.cenort.rs/?page\\_id=87](http://www.cenort.rs/?page_id=87).

## UTICAJ DRŽAVNE POMOĆI NA ZAPOSLENOST U BRČKO DISTRIKTU BOSNE I HERCEGOVINE

### EFFECTS OF STATE AID ON EMPLOYMENT IN BRCKO DISTRICT OF BOSNIA AND HERZEGOVINA

**Amra Abadžić\***

Vlada Brčko Distrikta, Brčko Distrikt BiH

**Slavko Vukić\*\***

Zavod zdravstvenog osiguranja Županije Posavske, Odžak

**Mirela Čebić\*\*\***

Uprava za indirektno oporezivanje Banja Luka

#### APSTRAKT

Ovaj članak usmjeren je na analiziranje, tabelarno i grafičko prikazivanje kretanja državne pomoći i njenog uticaja na broj zaposlenih u Brčko Distriktu BiH posmatrajući period od 2012. do 2015. godine. Analizira se uspostavljanje sistema kontrole državne pomoći kao jakog instrumenta za jačanje konkurentnosti ekonomije u procesu pridruživanja Evropskoj uniji. Predmet istraživanja su horizontalna državna pomoć u privredi, vertikalna državna pomoć u određenim sektorima, državna pomoć male vrijednosti i državna pomoć u oblasti poljoprivrede i ribarstva. Istražuje se učešće državne pomoći kroz makroekonomske pokazatelje. Različitim metodama i postupcima se analiziraju uzroci postojećeg stanja, te se predstavljaju adekvatna rješenja i preporuke.

**Ključne riječi:** državna pomoć, broj zaposlenih, makroekonomski pokazatelji

#### ABSTRACT

This article is focused on analysis, tabular and graphical representation of movement of state aid and its impact on number of employees in the Brcko District of Bosnia and Herzegovina, considering the period from 2012 to 2015. It analyzes establishment of control system of state aid as strong instrument for strengthen of economy competitiveness in accession process to the EU. Research subjects are horizontal state aid in economy, vertical state aid in certain sectors, state aid of small value and state aid in agriculture and fisheries. It examines the involvement of state aid through macroeconomic indicators. It analyzes causes of current situation by different methods and procedures, and presents adequate solutions and recommendations.

**Keywords:** state aid, employment, macroeconomic indicators

#### UVOD

U procesu pridruživanja Evropskoj uniji (u daljem tekstu: EU) uspostavljanje sistema kontrole državne pomoći jedan je od osnovnih preduslova za ispunjavanje kriterija o članstvu, ali i jak instrument za jačanje konkurentnosti ekonomije u datoj zemlji. Stoga je pitanje reforme državne pomoći problem istraživanja u ovom radu, a bitno iz najmanje dva razloga. Prvo, politika državne pomoći jedina je oblast u kojoj kao uslov za prijem u EU nije dovoljna samo transpozicija *aquis communautaire* vezanih za konkurentnost u nacionalnu legislativu, već i uspostavljanje efektivnih agencija odgovornih za upravljanje državnom pomoći u pretpristupnoj fazi. Drugo, reforma državne pomoći podrazumijeva preusmjeravanje ograničenih javnih finansijskih resursa u ekonomski samoodržive projekte, s potencijalom da podstaknu razvoj i zapošljavanje, te postepeno smanjivanje subvencija sektorima i kompanijama koje ostvaruju ekonomski gubitak.

Opredijelivši se za članstvo u EU i potpisavši Sporazum o stabilizaciji i pridruživanju (u daljem tekstu: SSP) sa EU-om i njenim državama članicama, BiH (u daljem tekstu: BiH) je preuzela obavezu da svoj sistem subvencija i drugih oblika državne intervencije u privredi uskladi s pravnim naslijeđem EU-a o državnoj

---

\* amra.abadzic@bdcentral.net

\*\* slavkodr.vukic@tel.net.ba

\*\*\* mirela.cebic@uino.gov.ba

pomoći. SSP predstavlja glavnu međunarodnu obavezu koja od BiH zahtijeva uvođenje internog sistema kontrole državne pomoći. U njemu je sadržana generalna zabrana svake državne pomoći kojom se narušava ili prijeti narušavanju konkurencije na tržištu davanjem prednosti određenim preduzećima. BiH je potpisala SSP 16.6.2008. godine, koji je stupio na snagu 1.6.2015. godine.

Osnovni cilja istraživanja u ovom radu jeste analiza kretanja državne pomoći, odnosno analiza dodijeljenih državnih pomoći u Brčko Distriktu BiH na temelju raspoloživih podataka za razdoblje 2012-2015. godina.

Predmet istraživanja rada su oblici državne pomoći koji će se pored analize, tabelarno i grafički predstaviti sa posebnim osvrtom na kretanje i uticaj državne pomoći na broj zaposlenih u Brčko Distriktu BiH posmatrajući period od 2012. do 2015. godine, te njeno učešće na temelju makroekonomskih pokazatelja. Kako bi se realizovao cilj i predmet istraživanja, pored tabelarne i grafičke analize, korištena je zakonska regulativa, te teorijska i internet istraživanja.

## **ZAKONSKA REGULATIVA DRŽAVNE POMOĆI**

U proteklom periodu BiH je s ciljem ispunjavanja svojih obaveza iz člana 71. SSP-a, na 21. sjednici Predstavničkog doma, održanoj 3. februara 2012. godine i na 12. sjednici Doma naroda, održanoj 3. februara 2012. godine donijela Zakon o sistemu državne pomoći u BiH (u daljem tekstu: Zakon) i osnovala samostalni državni organ nadležan za primjenu i sprovođenje odredbi ovog zakona u skladu sa pravilima EU-a o državnoj pomoći – Savjet za državnu pomoć BiH (Službeni glasnik BiH broj 10/12).

Zakonom je uređen sistem kontrole državne pomoći u BiH u svrhu provođenja njenih međunarodno preuzetih obaveza koje proizilaze iz SSP-a. Zakonom je, polazeći od pravnog naslijeđa EU-a o državnoj pomoći, definisan pojam odnosno obilježja koja određena javna sredstva koja se dodjeljuju privrednim subjektima trebaju imati kako bi se smatrala državnom pomoći, uslovi za odobrenje državne pomoći, nadležnost i djelokrug Savjeta u odnosu na državnu pomoć, postupak odobravanja, kontrole dodjele, korišćenja i povrata državne pomoći, te obaveze Savjeta vezane uz izradu popisa državne pomoći i godišnjeg izvještaja o državnoj pomoći.

Pored Zakona, državna pomoć u Bosni i Hercegovini regulisana je i sljedećim podzakonskim aktima: Uredbom o namjeni, kriterijima i uslovima za dodjelu državne pomoći u Federaciji BiH Službene novine Federacije BiH, broj 99/13); Uredbom o namjeni, kriterijumima i uslovima za dodjelu državne pomoći u Republici Srpskoj Službeni glasnik Republike Srpske broj 105/13); Odlukom o postupcima i obrascima za podnošenje obavještenja o državnoj pomoći i praćenje državne pomoći (Službeni glasnik BiH broj 64/13); Uredbom o načinu i postupku prijavljivanja državne pomoći u Republici Srpskoj (Službeni glasnik Republike Srpske, broj 105/13); Uredbom o načinu i procedurama prijavljivanja državne pomoći u Federaciji BiH (Službene novine Federacije BiH, broj 104/13); Uredbom o metodologiji izrade godišnjeg izvještaja o dodijeljenoj državnoj pomoći u Federaciji BiH (Službene novine FBiH, broj 41/15); i Uredbom o metodologiji izrade Godišnjeg izvještaja i popisa dodijeljene državne pomoći u Republici Srpskoj (Službeni glasnik Republike Srpske RS, broj 54/14).

## **DEFINICIJE I OBJAŠNJENJE OSNOVNIH POJMOVA**

Državna pomoć, u smislu Zakona je svaki stvarni ili potencijalni javni rashod ili umanjeno ostvarenje javnog prihoda, postojećeg, planiranog ili potencijalnog, koju može dodijeliti ili planirati direktno ili indirektno davalac državne pomoći, u bilo kom obliku, čime se narušava ili postoji opasnost od narušavanja konkurencije na tržištu stavljajući u povoljniji položaj određene privredne subjekte, proizvodnju ili trgovinu određenih proizvoda ili pružanje određenih usluga, ukoliko to utiče na ispunjavanje međunarodnih obaveza BiH iz ove oblasti.

Navedeno određenje državne pomoći se zasniva na odredbama člana 107. Ugovora o funkcionisanju EU (dalje: UFEU), a u skladu sa članom 71. SSP-a prema kome je sa pravilnom primjenom ovog sporazuma nespojiva svaka državna pomoć kojom se narušava ili prijeti narušavanju konkurencije na tržištu davanjem prednosti određenim preduzećima ili određenim proizvodima u mjeri u kojoj to može uticati na trgovinu između Zajednice i BiH. Takođe, SSP navodi da će se svaka praksa suprotna ovom članu ocjenjivati na osnovu kriterija koji proizlaze iz primjene pravila konkurencije koja važe u Zajednici, posebno člana 81.,



82., 86. i 87. Ugovora o osnivanju Evropske zajednice (u daljem tekstu: Ugovor o EZ) (sada čl. 101., 102., 106. i 107. UFEU) i instrumenata za tumačenje koje su usvojile institucije Zajednice.

Davaoci državne pomoći, u smislu Zakona su: BiH, Federacija BiH, Republika Srpska, Brčko distrikt BiH, kantonalne, gradske, opštinske uprave putem ovlaštenih pravnih lica, te svako pravno lice koje dodjeljuje ili upravlja državnim pomoći.

Korisnici državne pomoći, u smislu Zakona, su privredni subjekti koji obavljaju privrednu djelatnost učestvujući na tržištu putem proizvodnje ili trgovine robe i/ili usluga.

Program državne pomoći (shema), u smislu Zakona, podrazumijeva akt na osnovu kojeg se, bez potrebe za dodatnim provedbenim mjerama, unaprijed neodređenim korisnicima državne pomoći dodjeljuju pojedinačne državne pomoći i akt na osnovu kojeg se državna pomoć, koja unaprijed nije vezana za poseban projekat, dodjeljuje jednom ili više korisnika državne pomoći.

Pojedinačna državna pomoć (ad hoc), u smislu Zakona, podrazumijeva svaku državnu pomoć dodijeljenu bilo kojem korisniku izvan utvrđenih programa državne pomoći.

Polazeći od odredbi Zakona koje uređuju pojam državne pomoći, kako bi se utvrdilo ima li neka državna intervencija karakter državne pomoći, potrebno je, u svakom pojedinom slučaju dodjele državnih sredstava, utvrditi jesu li kumulativno ispunjeni uslovi koji se odnose na izvore sredstava, davanje prednosti na tržištu i s time povezanom selektivnosti i može li se time stvarno ili potencijalno uticati na trgovinu između BiH i EU, odnosno potrebno je u svakom konkretnom slučaju utvrditi radili se o:

1. prenosu državnih sredstava – državnim pomoći smatra se ona mjera koja uključuje transfer državnih sredstava, a koja potiču od državnih, entitetskih i lokalnih vlasti, fondova i pravnih lica ovlaštenih od strane države da dodjeljuju i upravljaju državnim pomoći. Transferi državnih sredstava mogu se javiti u više oblika. Pored direktnih transfera državnih sredstava u obliku subvencija ili grantova, državnim pomoći se smatraju i državne garancije, umanjena ili izuzeća od primjene finansijskih obaveza, poreske olakšice, otpisivanje dugovanja ili preuzimanje dugovanja, prodaja zemljišta odnosno nekretnina ispod tržišne cijene i bez provedenog postupka javnih nabavki i druge vrste dodjele državne pomoći, zbog toga što se njima umanjuje javni prihod države;
2. ekonomska prednost – državna pomoć bi trebalo da stvori ekonomsku korist koju privredni subjekt u normalnim tržišnim uslovima ne bi mogao steći. Manje vidljivi primjeri transakcija koji zadovoljavaju ovaj uslov da osiguravaju ekonomsku prednost mogu biti sljedeći slučajevi: privredni subjekat kupuje ili zakupljuje zemlju u državnom vlasništvu po cijeni manjoj od tržišne; privredni subjekat prodaje zemlju državi po cijeni višoj od tržišne; privredni subjekat uživa privilegovani pristup infrastrukturi bez plaćanja nadoknade; privredni subjekat dobija kapital od države pod uslovima koji su povoljniji od uslova koji bi se dobili od privatnog investitora;
3. selektivnost – da bi ovaj kriterij bio ispunjen potrebno je utvrditi da li se dodjelom državne pomoći stavlja u povoljniji položaj određeni privredni subjekat ili proizvodnja određenih proizvoda. Državna pomoć, po svojoj prirodi, mora biti selektivna i time uticati na ravnotežu između određenih privrednih subjekata i njihovih konkurenata. Selektivnost je upravo ono što razdvaja državnu pomoć od takozvanih opštih mjera. Opšte mjere su one koje se bez razlike primjenjuju na sve privredne subjekte u okviru jedne grane u državi članici. Opšte mjere ne uključuju državnu pomoć.
4. uticaj na konkurenciju i trgovinu između BiH i EU – Zakon na osnovu SSP-a propisuje zabranu dodjele državne pomoći kojom se narušava ili prijeti narušavanju konkurencije na tržištu davanjem prednosti određenim preduzećima ili određenim proizvodima u mjeri u kojoj to može uticati na trgovinu između Zajednice i BiH, odnosno na ispunjavanje međunarodnih obaveza BiH iz ove oblasti. Dakle, da bi neka mjera bila smatrana nedozvoljenom državnim pomoći mora imati i uticaj na konkurenciju i trgovinu između BiH i EU. U skladu sa prethodno navedenim, Savjet treba provjeriti da li djelatnost koju obavlja korisnik državne pomoći narušava ili prijeti narušavanju konkurencije, odnosno da li utiče na trgovinu između BiH i EU. Dovoljno bi bilo dokazati da je korisnik državne pomoći uključen u privrednu aktivnost i da poslove obavlja na tržištu na kojem postoji trgovina između BiH i EU. Pravni oblik i forma korisnika državne pomoći nije relevantan u ovom kontekstu budući da i neprofitne organizacije mogu biti angažovane u privrednoj aktivnosti.

U skladu sa prethodno navedenim, državnim pomoći se može smatrati svaka pomoć koja se zasniva na programu državne pomoći ili se dodjeljuje pojedinačnom korisniku koji se može smatrati privrednim

subjektom u smislu Zakona i pravnog naslijeđa EU, ukoliko su **kumulativno ispunjeni** naprijed navedeni kriteriji.

## ANALIZA DRŽAVNE POMOĆI

S obzirom da je Zakon o sistemu državne pomoći u Bosni i Hercegovini na snazi od februara 2012. godine, te prije nije bilo tih vrsta evidencija analiza dodijeljivih državnih pomoći u Brčko distriktu BiH će se bazirati na raspoloživim podacima za razdoblje 2012.-2015. godina.

Podzakonski akti Brčko distrikta BiH su u fazi izrade i usklađivanja sa najnovijim propisima EU. Državna pomoć u oblasti poljoprivrede, vodoprivrede i šumarstva prikazana je samo u ukupno dodijeljenom iznosu.

Za potrebe popisa državna pomoć je razvrstana na:

- a) Državna pomoć dostupna cijeloj privredi - horizontalna državna pomoć: za male i srednje privredne subjekte, za sanaciju i za restrukturiranje privrednog subjekta u teškoćama, za zapošljavanje, za zaštitu životne sredine, za istraživanje, razvoj i inovacije, za stručno usavršavanje, u obliku rizičnog kapitala, u oblasti kulture i zaštite kulturne baštine, ostale horizontalne državne pomoći.
- b) Državna pomoć dostupna određenim sektorima - vertikalna državna pomoć: u sektoru proizvodnje čelika, u sektoru vađenja uglja, u sektoru saobraćaja, u sektoru turizma, u sektoru poštanskih usluga, u oblasti javnih medija, u oblasti zdravstvene zaštite, u sektoru šumarstva i u ostalim sektorima.
- c) državna pomoć male vrijednosti (de minimis državna pomoć) i
- d) državna pomoć u oblasti poljoprivrede i ribarstva u ukupnom iznosu

Predmet analize su horizontalna, vertikalna, državna pomoć male vrijednosti i državna pomoć u oblasti poljoprivrede za 2012, 2013. 2014. i 2015. godinu. Oblici državne pomoći određuju se prema primarnim ciljevima dodjeljivanja:

- Horizontalne državne pomoći – za male i srednje privredne subjekte, za sanaciju i restrukturiranje privrednih subjekata u teškoćama, za zapošljavanje, za zaštitu životne sredine, za istraživanje, razvoj i inovacije, za stručno usavršavanje, državna pomoć u obliku rizičnog kapitala i državna pomoć u oblasti kulture i zaštite kulturne baštine i ostale horizontalne pomoći.
- Vertikalne državne pomoći (dostupne određenim sektorima) je u: sektoru saobraćaja (riječni).

Ukupno dodijeljena državna pomoć BiH po vrsti/instrumentima dodjele je u Entitetima propisana Uredbama o načinu vođenja i metodologiji popisa programa državne pomoći, dok zakonodavstvo Brčko distrikta BiH predviđa donošenje Odluke o namjeni, kriterijumima i uslovima za dodjelu državne pomoći u Brčko distriktu BiH. Odluka o odobravanju smjernica za izradu nacrtu Odluke o namjeni, kriterijumima i uslovima za dodjelu državne pomoći u Brčko distriktu BiH je donesena na 69. redovnoj sjednici Vlade Brčko distrikta BiH broj: 02-000364/13 od 06.11.2014. godine i obzirom da je u međuvremenu došlo do nekih izmjena u EU zakonodavstvu, iste su uzete u obzir i u toku je procedura za usvajanje Odluke o namjeni, kriterijumima i uslovima za dodjelu državne pomoći u Brčko distriktu BiH.

Osnovne vrste, odnosno instrumenti putem kojih se pomoć dodjeljuje u Brčko distriktu BiH su:

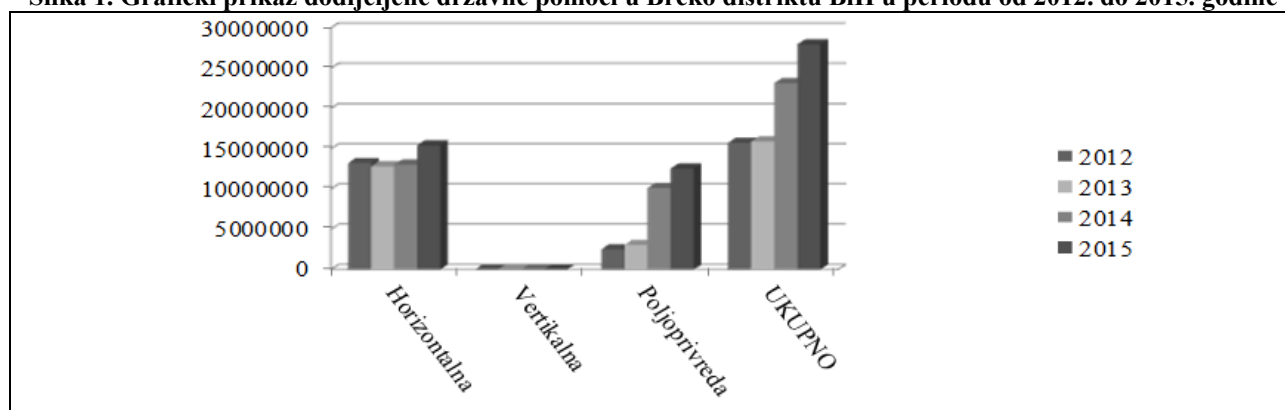
- subvencije/podsticaji;
- nepovratna pomoć, grantovi;
- umanjena ili izuzeća od primjene finansijskih obaveza;
- porezne olakšice;
- subvencioniranje kamata
- dodjeljivanje zajmova pod povoljnijim uslovima (sa preferencijalnim kamatnim stopama) i
- druge vrste/instrumenti dodjele državne pomoći.

Analizom dostavljenih podataka smo došli do sljedećih pokazatelja koje ćemo Vam predložiti u nastavku teksta u tabelama i grafikonima, kako slijedi:

**Tabela 1. Pregled dodijeljene državne pomoći po obliku za Brčko distrikt BiH u 2012., 2013., 2014. i 2015. godini**

| R/B           | VRSTA DRŽAVNE POMOĆI                              | 2012.             | 2013.             | 2013/2012  | 2014.             | 2014/2013    | 2015.             | 2015/2014    |
|---------------|---------------------------------------------------|-------------------|-------------------|------------|-------------------|--------------|-------------------|--------------|
|               |                                                   | KM                | KM                | %          | KM                | %            | KM                | %            |
| 1             | Horizontalna državna pomoć                        | 13.232.891        | 12.834.475        | 96,99      | 13.026.520        | 101,5        | 15.433.978        | 118,5        |
| 2             | Vertikalna državna pomoć                          | 4.950             | 4.914             | 99,27      | 4.095             | 83,33        | 3.861             | 94           |
| 3             | Državna pomoć male vrijednosti                    | 0                 | 0                 | 0          | 0                 | 0            | 0                 | 0            |
| 4             | Državna pomoć u oblasti poljoprivrede i ribarstva | 2.520.892         | 3.067.195         | 121,67     | 10.133.086        | 330,4        | 12.542.617        | 123,8        |
| <b>UKUPNO</b> |                                                   | <b>15.758.733</b> | <b>15.906.584</b> | <b>101</b> | <b>23.163.701</b> | <b>145,7</b> | <b>27.980.456</b> | <b>120,8</b> |

Pregled dodijeljene državne pomoći shodno obliku prezentovan po godinama za Brčko Distrikt BiH također ćemo predstaviti i grafičkim prikazom kako slijedi:

**Slika 1. Grafički prikaz dodijeljene državne pomoći u Brčko distriktu BiH u periodu od 2012. do 2015. godine**

Izvor: Agencija za statistiku BiH

U tabeli 1. su iskazani podaci po obliku dodijeljene državne pomoći u periodu od 2012. do 2015. godine. Iznos ukupne dodijeljene državne pomoći u 2015. godini za Brčko distrikt BiH je 27.980.456 i za nekih 20% je veći u odnosu na 2014. godinu kada je dodijeljena državna pomoć u visini od KM 23.163.701 KM. Može se primjetiti veliki porast državne pomoći u 2014. godini u odnosu na prethodne dvije godine zato što se po prvi put u 2014. godini iskazani i ukupni podsticaji u poljoprivredi koji ranijim izvještajima nisu bili obuhvaćeni. U 2012. godini su bili iskazani samo posticaji u poljoprivredi kao kreditiranje sa povoljnom kamatnom stopom u iznosu od 2.520.892 KM, 2013. godine 3.067.195 KM, dok su u 2014. godini ovi podsticaji zajedno sa nadoknadom za štete iznosili 2.623.659 KM, a kada se tome dodaju i podsticaji u poljoprivrednoj proizvodnji u iznosu od 7.509.427 KM kroz Zakon o podsticaju u poljoprivrednoj proizvodnji onda se dobiju ovdje iskazani ukupni podsticaji u poljoprivredi u iznosu od 10.133.086 KM, koji su se u 2015. godini povećali na 12.542.617 KM.

U primjeni Zakona o sistemu državne pomoći BiH, a na zahtjev Evropske komisije, svi podsticaji su još jednom pregledani od strane eksperata Projekta IPA 2012. „Podrška sistemu uspostave državne pomoći u BiH“ i neki od podsticaja koji nisu imali elemente državne pomoći u entitetima su izbačeni ili su pak ubačeni kao što je to slučaj za Brčko distrikt BiH podsticaji u poljoprivredi, ali samo u ukupnom iznosu. Tako da se ovaj vid državne pomoći nije odjednom povećao, on je bio prisutan i prethodnih godina ali se nije na ovaj način izvještavalo. Izuzmemo li taj iznos, evidentno je da je iznos dodijeljene državne pomoći u zadnje dvije godine bilježio porast od nekih 20% u prosjeku. Tako da tabelu 1. i sliku 1. grafičkog prikaza prema obliku dodeljene državne pomoći možemo i na sljedeći način objasniti:

Horizontalna državna pomoć u ukupno dodijeljenoj državnoj pomoći u 2012. godini učestvuje sa 83,9% i iznosi 13.232.891 KM, u 2013. godini učestvuje sa nešto manjim procentom od 80,7% i iznosi 12.834.475 KM, u 2014. godini iznosi 13.026.520 KM i učestvuje sa nešto manjim procentom od 56,2% , dok u 2015. godini iznosi 15.433.978 KM i učestvuje sa 1 % manjim procentom, odnosno sa procentom od 55,2% .

Vertikalna državna pomoć u ukupno dodijeljenoj državnoj pomoći u 2012. godini učestvuje sa 0,2 % i iznosi 4.950 KM, u 2013. godini učestvuje sa neznatnom razlikom što procentulno iznosi 0,1 % , odnosno 4.914 KM, u 2014. godini učestvuje sa 0,02 % i iznosi 4.095 KM, dok u 2015. godini učestvuje u iznosu od 3.861 KM, što procentulno iznosi 0,01 %. Možemo konstatovati da se vertikalna pomoć u Brčko distriktu BiH dodjeljuje u veoma malom iznosu i odnosi se na Javno preduzeće „ Luku Brčko“.

Državna pomoć u oblasti poljoprivrede i ribarstva (kao na primjer kreditiranje sa povoljnijom kamatnom stopom u oblasti poljoprivrede, pomoć za nadoknadu štete prouzrokovane prirodnim nepogodama) u ukupno dodijeljenoj državnoj pomoći u 2012. godini učestvuje sa 15,9% i iznosi 2.520.892 KM, u 2013. godini osjeti se jedno malo povećanje od 3,3% i učestvuje 19,2% i iznosi 3.067.195 KM, u 2014. godini se zbog različitog načina izvještavanja i posmatranja ukupne dodijelje državne pomoći u poljoprivredi naglo povećava i iznosi 10.133.076 KM i sada učestvuje 43,7% jer su iznosu koji odgovara pozicijama iz prethodnog izveštaja od 2.623.659 KM pridružena i podsticajna sredstva u poljoprivrednoj proizvodnji u iznosu od 7.509.427 KM, dok je u 2015. godini iznosi 12.542.617 KM i učestvuje sa 44,9% u ukupnoj državnoj pomoći. U tabeli 2. prikazat ćemo pregled dodijelje državne pomoći po vrsti za Brčko distrikt BiH u periodu od 2012. - 2015. godine.

**Tabela 2. Pregled dodijeljene državne pomoći po vrsti za Brčko distrikt BiH za 2012., 2013., 2014. i 2015. godinu**

| RED. BR.      | VRSTA DRŽAVNE POMOĆI                                     | 2012.             | 2013.             | 2014.             | 2015.             |
|---------------|----------------------------------------------------------|-------------------|-------------------|-------------------|-------------------|
| 1.            | Subvencije /podsticaji                                   | 3.266.337         | 5.299.971         | 15.892.989        | 20.033.906        |
| 2.            | Nepovratna pomoć, grantovi                               | 7.499.490         | 3.860.058         | 2.316.330         | 2.665.000         |
| 3.            | Poreske olakšice                                         | 3.455.062         | 3.671.024         | 3.150.287         | 3.781.550         |
| 4.            | Dodijeljeni zajmovi sa preferencijalnim kamatnim stopama | 1.537.844         | 3.075.531         | 1.800.000         | 1.500.000         |
| 5.            | Druge vrste dodijeljene državne pomoći                   | 0                 | 0                 | 0                 | 0                 |
| <b>UKUPNO</b> |                                                          | <b>15.758.733</b> | <b>15.906.584</b> | <b>23.163.701</b> | <b>27.980.456</b> |

Analiza dostavljenih podataka o strukturi horizontalne državne pomoći prikazana je u tabeli 3.

**Tabela 3. Struktura horizontalne državne pomoći za Brčko distrikt BiH za 2012.,2013.,2014. i 2015. godinu**

| RED. BR.      | VRSTA DRŽAVNE POMOĆI                                                  | 2012.             | 2013.             | 2014.             | 2015.             |
|---------------|-----------------------------------------------------------------------|-------------------|-------------------|-------------------|-------------------|
| 1.            | Za male i srednje privredne subjekte                                  | 11.152.511        | 11.090.995        | 10.710.190        | 12.768.978        |
| 2.            | Za zapošljavanje                                                      | 2.080.380         | 1.743.480         | 2.316.330         | 2.665.000         |
| 3.            | Za zaštitu životne sredine                                            | 0                 | 0                 | 0                 | 0                 |
| 4.            | Za istraživanje, razvoj i inovacije                                   | 0                 | 0                 | 0                 | 0                 |
| 5.            | Za stručno usavršavanje, u oblasti kulture i zaštite kulturne baštine | 0                 | 0                 | 0                 | 0                 |
| 6.            | Ostale horizontalne državne pomoći                                    | 0                 | 0                 | 0                 | 0                 |
| <b>UKUPNO</b> |                                                                       | <b>13.232.891</b> | <b>12.834.475</b> | <b>13.026.520</b> | <b>15.433.978</b> |

Analiza pokazuje da državna pomoć za male i srednje privredne subjekte u ukupno dodijeljenoj horizontalnoj državnoj pomoći u 2012. godini učestvuje sa 84% i iznosi 11.152.511 KM, zatim u 2013. godini učestvuje sa 86% i iznosi 11.090.995 KM, u 2014. godini učestvuje sa 82 % i iznosi 10.710.190 KM, dok u 2015. godini učestvuje sa 82,8% i iznosi 12.768.978 KM. Državna pomoć za zapošljavanje u ukupno dodijeljenoj horizontalnoj državnoj pomoći u 2012. godini učestvuje sa 16% i iznosi 2.080.380 KM, u 2013. godini učestvuje sa 14% i iznosi 1.743.480 KM u 2014. godini učestvuje sa 18 % i iznosi 2.316.330 KM, dok u 2015. godini dolazi do blagog smanjenja i učestvuje sa 17,3% u iznosu od 2.665.000 KM. Također, neophodno je naglasiti da državna pomoć za zaštitu životne sredine, državna pomoć za istraživanje, razvoj i inovacije, državna pomoć za stručno usavršavanje, državna pomoć u oblasti kulture i zaštite kulturne baštine nisu zastupljene, kao ni ostale horizontalne državne pomoći.

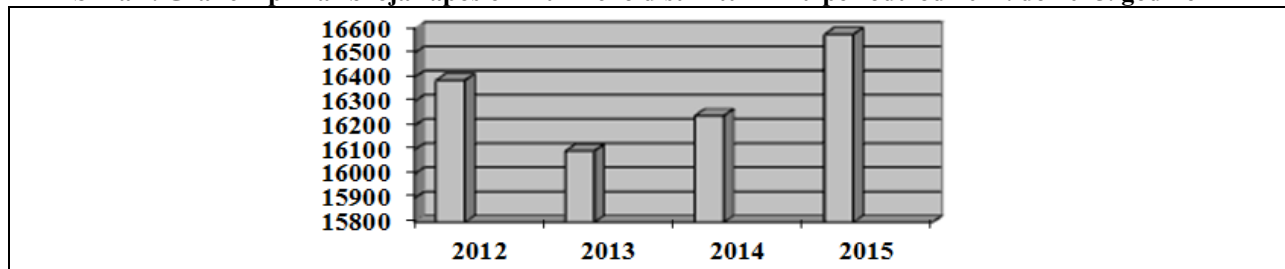
U tabeli 4. i slici 2. predstavljeno je kretanje broja zaposlenih u periodu od 2012. do 2015. godine. Broj zaposlenih u 2015. godini povećan je u odnosu na 2014. godinu za 336 radnika ili 2,1%, dok je to povećanje u 2014. godini u odnosu na 2013. godinu bilo nešto manje to jest povećan je broj zaposlenih za

146 radnika ili 0,9%, dok je 2013. godine u odnosu na 2012. godinu zabilježeno smanjenje broja zaposlenih od 292 radnika ili 1,78%.

**Tabela 4. Broj zaposlenih u Brčko distriktu BiH u periodu od 2012. do 2015. godine**

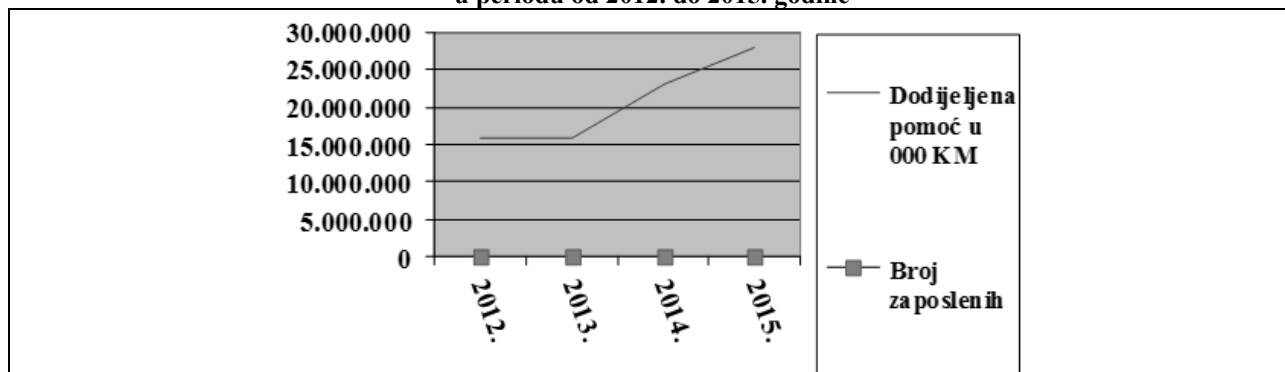
| GODINA          | 2012.  | 2012/2011. | 2013.  | 2013/2012 | 2014.  | 2014/2013 | 2015.  | 2015/2014 |
|-----------------|--------|------------|--------|-----------|--------|-----------|--------|-----------|
| BROJ ZAPOSLENIH | 16.387 | 100,3      | 16.095 | 98,22     | 16.241 | 100,9     | 16.577 | 102,1     |

**Slika 2. Grafički prikaz broja zaposlenih u Brčko distriktu BiH u periodu od 2012. do 2015. godine**



Iz prezentiranih podataka vidljivo je da se i iznos dodijeljene državne pomoći i broj zaposlenih u posmatranom periodu neznatno povećavao ili smanjivao. Uticaj dodijeljene državne pomoći na stanje i broj zaposlenih u Brčko distriktu BiH, obzirom na izdvojeni iznos od 82.809.474 KM, nije dao očekivane rezultate u pogledu novog zapošljavanja. Ako pođemo od pretpostavke da je cijena novog radnog mjesta u prosjeku 25.000 KM, onda je ovim sredstvima trebalo zaposliti cca 3.312 radnika. Međutim moramo imati u vidu uticaj ekonomske krize i elementarnih nepogoda koji je znatno umanjio ove efekte, tako da je veliki dio sredstava državne pomoći otišao na zadržavanje postojećih radnih mjesta u Brčko distriktu BiH i saniranje šteta.

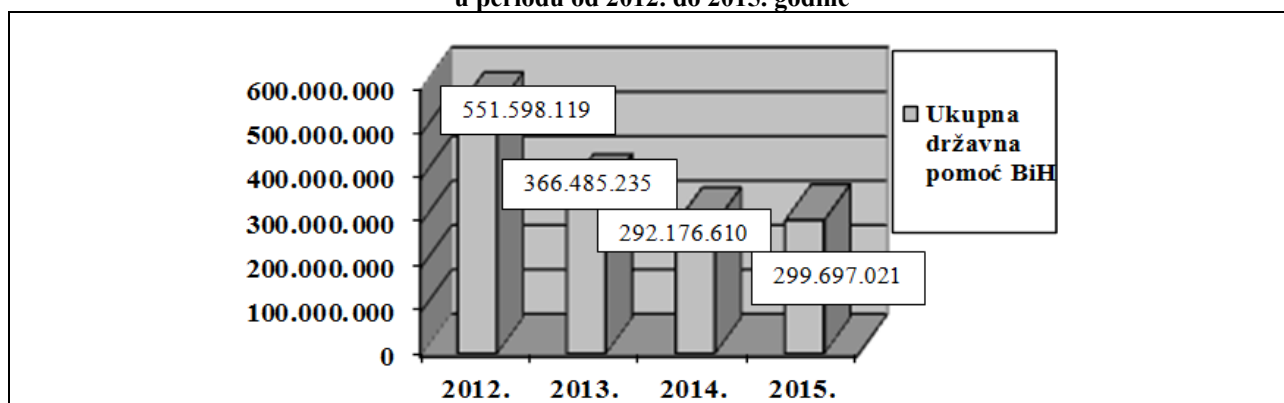
**Slika 3. Grafički prikaz iznosa dodijelje državne pomoći u odnosu na broj zaposlenih u Brčko distriktu BiH u periodu od 2012. do 2015. godine**



Ako se osvrnemo na pokazatelje o dodijeljenoj državnoj pomoći u BiH onda možemo konstatovati da je ukupno evidentirana državna pomoć u 2015. godini iznosila 299.697.021 KM i neznatno je povećana u odnosu na 2014. godinu odnosno za 2,57%. Nadalje, u 2014. godini iznosila je 292.176.610 KM što je smanjenje za 74.308.625 KM, odnosno 20,27% u odnosu na 2013. godinu, kada je dodijeljena državna pomoć iznosila 366.485.235 KM, te smanjenje za 259.421.509 KM, odnosno 47,03% u odnosu na 2012. godinu, kada je dodijeljena državna pomoć iznosila 551.598.119 KM.

Iz navedenih podataka vidljivo je da je dodijeljena državna pomoć u 2015. i 2014. godini na državnom nivou značajno umanjena u odnosu na prethodne izvještajne godine. Ovaj rezultat nema samo karakteristike trenda smanjenja dodijele državne pomoći, već se radi i o pravilnijem i tačnijem selektovanju dobijenih podataka i izuzimanja iz godišnjeg izvještaja za 2014. godinu mjera koje nisu državna pomoć, jer su prethodnih godina u mjere državne pomoći uključivani i neki transferi koji nemaju sve elemente državne pomoći, odnosno nije se radilo o državnoj pomoći.

**Slika 4. Grafički prikaz pregleda ukupno dodijeljene državne pomoći u BiH u periodu od 2012. do 2015. godine**



U tabeli 5. su predstavljeni osnovni makroekonomski pokazatelji koji nam pružaju pregled i upoređivanje tih pokazatelja, od ukupnog iznosa državne pomoći, učešća državne pomoći u odnosu na bruto domaći proizvod BiH (BDP), te iznosa državne pomoći po stanovniku u BiH u periodu od 2012. do 2015. godine.

**Tabela 5. Državna pomoć u odnosu na BDP i po stanovniku u BiH u periodu od 2012. do 2015. godine**

| RED. BR. | Pokazatelji                            |    | 2012.          | 2013.          | 2014.          | 2015.           |
|----------|----------------------------------------|----|----------------|----------------|----------------|-----------------|
| 1        | Ukupna dodijeljena državna pomoć u BiH | KM | 551.598.119    | 366.485.235    | 292.176.610    | 299.697.021     |
| 2        | BDP                                    | KM | 25.727.052.000 | 26.259.163.000 | 27.043.135.000 | 282.733.033.863 |
| 3        | Udio državne pomoći u BDP              | %  | 2,14           | 1,39           | 1,08           | 1,06            |

Izvor: Agencija za statistiku BiH, "Saopštenje", Sarajevo, april 2014., 2015. i 2016. godine, godina II, III i IV

Kako je vidljivo u tabeli 5. udio ukupne državne pomoći u BDP - u je u 2015. godini iznosio 1,06 %, zatim u 2014. godini iznosio je 1,08 %, dok je u 2013. godini iznosio 1,39 %, a u 2012. godini iznosio je 2,14 %. Evidentno je smanjenje državne pomoći na državnom nivou iz godine u godinu što predstavlja pozitivan trend. Ako bi ove podatke stavili u korelaciju sa brojem stanovnika i dodjeljom državnom pomoći u Brčko distriktu BiH onda možemo reći da je ona u 2012. godini iznosila 152,63 KM po stanovniku, zatim u 2013. godini 154,13 KM po stanovniku, 2014. godine 224,67 KM po stanovniku, dok je u 2015. godini iznosila čak 333,10 KM po stanovniku što je u odnosu na prosjek na državnom nivou od 78,21 KM po stanovniku pokazatelj da Brčko distrikt BiH ima daleko veće učešće državne pomoći u odnosu na entitete i treba raditi na njihovoj racionalizaciji i smanjenju.

## ZAKLJUČAK

Potreba za evaluacijom, odnosno ocjenjivanjem efikasnosti i efektivnosti dodjelje državne pomoći javlja se na različitim nivoima i u različitim oblastima kako u Evropskoj uniji tako i kod nas. Međutim još uvijek nema pravila i regulative koja uređuje ovo pitanje. Ono što je bitno jeste razlikovati efikasnost od efektivnosti prilikom evaluacije dodjelje državne pomoći. Dok efikasnost (učinkovitost) znači postizanje maksimalnog efekta sa minimalnim sredstvima, efektivnost (uspješnost) pokazuje stvarni rezultat postignut dodijeljenom državnom pomoći. Evropska komisija pravi redovne analize tzv. anti kriznih mjera državne pomoći (državna pomoć bankama i finansijskim institucijama) i analiza mjera državne pomoći dodijeljenih kroz strukturalne fondove (ex ante i ex post kontrola). Svrha i cilj analize postignutih efekata jeste pravilno orjentisanje javnih sredstava u podsticaj rasta privrede i promocije boljeg usmjeravanja javnih sredstava, kako bi veći se cilj postigao sa sve manje utrošenih sredstava. Dodatna analiza efekata dodjelje države pomoći omogućava procjenu opšteg uticaja pojedinih mjera državne pomoći na tržište (pozitivnih ili negativnih) i na taj način predstavlja snažan alat za dalje oblikovanje boljih politika, odnosno usmjeravanje pomoći. Analizom efekata dodijeljene državne pomoći moguće je uticati na buduće kreiranje politike dodijele državne pomoći tako što će davaoci državne pomoći prije svega uzimati u obzir postignute ciljeve, što će imati pozitivne efekte u kreiranju ekonomske politike, planiranju budžeta i unapređenju politike regionalnog razvoja. Analizom efekata postiže se sljedeće: trošenje javnih sredstava na efikasniji i efektivniji način; sagledavanje prioriteta prilikom izbora projekata koji će se finansirati novcem poreskih obveznika i jači nadzor onih pomoći koje

imaju značajan uticaj na tržište, te uvid u sveukupan uticaj dodijelje državne pomoći u odnosu na krajnjeg potrošača, odnosno poreskog obveznika.

Takođe je važno istaći da su preporuke Evropske komisije da se pojačaju naponi za smanjenje opšteg nivoa državne pomoći, i da se dodatno fokusira na prelazak sa podrške pojedinim preduzećima ili sektorima na podsticanje horizontalnih ciljeva koji su od interesa za EU, kao što su zapošljavanje, regionalni razvoj, zaštita životne sredine, obuka, istraživanje i razvoj, što je u Brčko distriktu BiH i prepoznatljivo. Međutim, zbog visokog nivoa dati državnih pomoći u Brčko distriktu BiH potrebno je uložiti dodatne napore u njihovu racionalizaciju i pravilnom usmjeravanju.

## LITERATURA

1. Bacon, K. (2009). *European Community Law of State Aid*. Oxford: Oxford University Press.
2. Biondi, A., Eeckhout, P., Flynn, J. (2004). *The Law of State Aid in the European Union*. Ppreuzeto 27. jula 2016. godine sa <http://www.oxfordscholarship.com/view/10.1093/acprof:oso/9780199265329.001.0001/acprof-9780199265329-chapter-1>)
3. Crocioni, P. (2006). Can State Aid Policy Become More Economic Friendly? *World Competition*, 29(1), pp. 89-108,
4. Despić, G. (2013) *Analiza i preporuke: Modernizacija državne pomoći u BiH za ekonomski razvoj*, Centar za politike i upravljanje.
5. Godišnji izvještaj državnoj pomoći u BiH za 2011., 2012., 2013., 2014. i 2015. godinu,
6. Hancher, L. (2005). Towards an Economic Analysis of State Aids. *European State Aids Law Quarterly*, 1(3), pp. 425-433.
7. Privremeni Sporazum o stabilizaciji i pridruživanju između Evropskih zajednica i njihovih država članica i BiH, preuzeto dana 17. januara 2016. godine sa [http://www.dei.gov.ba/bih\\_i\\_eu/ssp/default.aspx?id=1172&langTag=bs](http://www.dei.gov.ba/bih_i_eu/ssp/default.aspx?id=1172&langTag=bs)
8. Rizvanović, E., (2005) *Državna pomoć u zemljama Europske Unije*, Iskustva za BiH
9. Uredba o metodologiji izrade Godišnjeg izvještaja i popisa dodijeljene državne pomoći u Republici Srpskoj ("Službeni glasnik RS", broj 54/14)
10. Uredba o metodologiji izrade godišnjeg izvještaja o dodijeljenoj državnoj pomoći u Federaciji BiH ("Službene novine FBiH", broj 41/15),
11. Zakon o sistemu državne pomoći Bosne i Hercegovine ("Službene glasnik BiH", 02/12).

**Sekcija: Marketing i menadžment / Section: Marketing and management**

## **EDUKACIJA ZAPOSLENIH U FUNKCIJI POVEĆANJA DOSTUPNOSTI PROIZVODA**

### **EDUCATION OF EMPLOYEES IN FUNCTION OF INCREASING PRODUCT AVAILABILITY**

**Aleksandar Grubor\***

Univerzitet u Novom Sadu, Ekonomski fakultet u Subotici

**Nikola Milićević\*\***

**Nenad Đokić\*\*\***

#### **APSTRAKT**

Problemi u vezi sa dostupnošću proizvoda reperkutuju se na smanjenje prodaje i gubitak lojalnih kupaca. Posmatrano iz aspekta marketing koncepta, dostupnost proizvoda je komponenta vrednosti za potrošače, čijim se povećanjem smanjuje percipirana žrtva, i izbegavaju potencijalne reakcije potrošača koje podrazumevaju dijapazon od zamene brenda, artikla prodajnog objekta ili kategorije proizvoda, pa sve do odlaganja i odustajanja od kupovine. U nastojanju obezbeđenja što veće dostupnosti proizvoda, u literaturi se preporučuje sprovođenje merenja, uključenosti zaposlenih, merčendajzinga, popunjavanja prodajnih polica, razmene informacija, promocija i poručivanja proizvoda. Budući da se najniži nivo dostupnosti proizvoda javlja u objektima, značajna odgovornost je na maloprodavcima. U skladu sa tim, posebna pažnja se posvećuje prodajnom osoblju, njihovoj edukaciji, obuci i treningu, naročito imajući u vidu da njihove (ne)namerne greške predstavljaju jedan od ključnih uzroka nedostupnosti proizvoda. S tim u vezi, u radu je analizirana dostupnost proizvoda u kontekstu zaposlenih u maloprodaji, njihove obuke i edukacije.

**Ključne reči:** edukacija zaposlenih, dostupnost proizvoda, obuka

#### **ABSTRACT**

Problems related to the availability of products can have as a consequence the decrease in sales and the loss of loyal customers. From the standpoint of marketing concept, product availability is a component of value for consumers, whose increase reduces the perceived sacrifice, and allows avoiding potential reactions that involve consumers replacement of the brand, of the article, of store or of category of products, as well as the delay and cancellation of purchase. In an effort of providing the highest possible availability of the products, the literature recommends carrying out the measurement, the involvement of employees, merchandising, filling the shelves, exchange of information, promotion and ordering. Since the lowest level of product availability occurs in stores, a significant responsibility is on retailers. Accordingly, special attention is paid to sales staff, their education, training and practice, especially bearing in mind that their (un) intentional errors represent one of the key causes of the unavailability of products. In this regard, the paper analyzes the availability of products in the context of employees in retail, their training and education.

**Key words:** education of employees, product availability, training

#### **UVOD**

Tematiku dostupnosti proizvoda moguće je sagledavati iz više aspekata: definisanja, merenja i identifikovanja, uzroka, efekata i troškova, reakcija kupaca, karakteristike proizvoda i maloprodajnih objekata, kao i mera povećanja dostupnosti proizvoda (Grubor i dr., 2015). Iz aspekta marketing koncepta, dostupnost proizvoda je komponenta vrednosti za potrošače, čijim se povećanjem smanjuje percipirana žrtva, i izbegavaju potencijalne reakcije potrošača koje podrazumevaju dijapazon od zamene brenda, artikla prodajnog objekta ili kategorije proizvoda, pa sve do odlaganja i odustajanja od kupovine. Budući da se najniži nivo dostupnosti proizvoda javlja u objektima, značajna odgovornost je na maloprodavcima. U skladu sa tim, posebna pažnja se posvećuje prodajnom osoblju, njihovoj edukaciji, obuci i treningu, naročito imajući u vidu da njihove (ne)namerne greške predstavljaju jedan od ključnih uzroka nedostupnosti proizvoda.

---

\* *agrubor@ef.uns.ac.rs*

\*\* *milicevic.nikola@ef.uns.ac.rs*

\*\*\* *djokicn@ef.uns.ac.rs*



Polazeći od napred navedenog, predmet rada jeste dostupnost proizvoda u kontekstu zaposlenih u maloprodaji, posebno njihove obuke i edukacije. U radu je postavljeno više ciljeva. Najpre se konceptualizuje (ne)dostupnost proizvoda i razmatraju njeni osnovni uzroci, posledice i mere za otklanjanje neželjenih situacija. Potom se, u okviru navedenih mera posebna pažnja posvećuje obuci i edukaciji zaposlenih u maloprodaji. Na kraju, date su i preporuke koje slede iz rezultata istraživanja.

## PROBLEMATIKA DOSTUPNOSTI PROIZVODA

Roland Berger Strategy Consultants (2003) navodi da se nedostupnost proizvoda javlja kada se proizvod željenog brenda, oblika ili veličine, ne nalazi u maloprodajnom objektu na označenom prodajnom mestu, pri čemu diferenciraju tri osnovna oblika fenomena:

- klasična nedostupnost proizvoda (prazne police) – proizvod se ne može naći u maloprodajnom objektu na označenim policama,
- nedostupnost proizvoda u slučaju promotivnih aktivnosti – proizvodi se ne nalaze na posebno označenim akcijskim mestima,
- relativna nedostupnost proizvoda – proizvod se nalazi u maloprodajnom objektu, ali ne i na označenim mestima (koristi se od strane zaposlenih).

Gruen i Corsten (2007) navode da se nedostupnost proizvoda u maloprodajnim objektima javlja kada proizvod nije dostupan kupcima u određenom vremenskom periodu (od momenta kada se poslednja jedinica skloni sa police, do momenta njenog ponovnog popunjavanja), odnosno sagledavaju fenomen sa prostornog aspekta, u zavisnosti da li je do nedostupnosti proizvoda došlo u objektu ili samo na prodajnoj polici.

Holman i Buzek (2008) navode da se nedostupnost proizvoda javlja kada kupac napusti maloprodajni objekat jer nije došao do željenog proizvoda zbog kojeg je i započeo proces kupovine. Pored situacije u kojoj se proizvod ne nalazi na označenom prodajnom mestu, identifikuju i situacije u kojima kupac:

- pronalazi proizvod, ali ne i prodajno osoblje (proizvod se nalazi na uzvišenim policama, ili je zaključen u posebnim vitrinama),
- dolazi do pomoći prodajnog osoblja, ali ni oni nemaju pristup proizvodu,
- ne realizuju kupovinu, jer se uslovi ponude u prodajnom objektu ne poklapaju sa promovisanim.

Gruen i dr. (2002) identifikuju da se u više od 70% slučajeva nedostupnost proizvoda svakodnevne potrošnje javlja kao posledica loše organizacije poslovnih procesa u maloprodajnim objektima (manjak zaposlenih, višak zaliha u prodajnim skladištima, neefikasna realizacija internih logističkih tokova). Roland Berger Consultants (2003) su identifikovali od 13 osnovnih i 49 pratećih uzroka nedostupnosti proizvoda, među kojima se prva četiri javljaju u procesima:

- naručivanja proizvoda (35%),
- njihovog ulistavanja (30%),
- popunjavanja prodajnih polica (12%) i
- razmeni informacija (11%).

Walter i Grabner su još 1975. sprovedli kategorizaciju reakcija kupaca na nedostatak proizvoda svrstavajući ih u tri grupe: reakcije supstitucije (zamena brenda, artikla ili prodajnog objekta), odlaganje i odustajanje od kupovine. Sloot i Verhoef (2008) su na navedeno dodali reakciju zamene kategorije proizvoda. Gruen i dr. (2002) navode da se pri suočavanju sa nedostatkom proizvoda 31% kupaca opredeljuje za supstituciju prodajnog objekta, 26% za supstituciju brenda, 19% za zamenu artikla, 15% za odlaganje, a 9% za odustajanje od kupovine.

Kada su u pitanju mere za smanjenje nedostupnosti proizvoda, Roland Berger Strategy Consultants (2003) predstavljaju kompleksan poslovni model, sastavljen iz sedam osnovnih koraka: merenje, uključenost zaposlenih, merčendajzing, popunjavanje prodajnih polica, razmena informacija, promocija i naručivanje. Njegova uspešna primena značajno zavisi od nivoa saradnje i koordinacije maloprodavaca i njihovih dobavljača.

## ZAPOSLENI I DOSTUPNOST PROIZVODA

DeHoratius i Ton (2009) naglašavaju da se problemi u maloprodajnom objektu u vezi sa dostupnošću proizvoda mogu javiti čak i kada je upravljanje procesima adekvatno dizajnirano jer operativno okruženje ne omogućava zaposlenima da te procese realizuju, ali i jer zaposleni mogu da izaberu da ne obavljaju svoje dužnosti na odgovarajući način. Pored toga, zaposleni mogu da čine i nenamerne greške. Ton i Raman (2010) navode da zaposleni mogu da postave proizvod na pogrešnom prodajnom mestu, postave dodatne jedinice proizvoda na pogrešnom mestu u skladištu, zaborave da novoprimitljene proizvode smeste u skladište, a ostave ih na mestu gde su ih zaprimili, postave sve jedinice novog proizvoda u skladištu, umesto da deo postave na prodajne police, zaborave da popune prodajne police kada se proizvodi sa njih prodaju.

Angerer (2005) zaključuje da maloprodajni objekti koji imaju previše nizak ili suviše visok broj zaposlenih po metru kvadratnom prodajne površine imaju veći nivo nedostupnosti proizvoda. Zaposleni i nedostupnost proizvoda posebno su povezani u slučaju tzv. „fantomskih proizvoda“ koji su prisutni u maloprodajnom objektu, odnosno u njegovom skladištu, ali ne i na prodajnoj polici gde bi kupci mogli da ih pronađu (Ton & Raman, 2006).

## OBUKA I EDUKACIJA ZAPOSLENIH U FUNKCIJI POVEĆANJA DOSTUPNOSTI PROIZVODA

Ton i Raman (2006) su identifikovali negativnu relaciju procenta fantomskih proizvoda i upravo nivoa obuke zaposlenih u maloprodajnom objektu. ECR UK (2007) u svom istraživanju u Velikoj Britaniji identifikuje da je od zaposlenih, koji su intervjuisani u vezi sa slabom dostupnošću proizvoda, pored 26% koji su smatrali da imaju previše posla i 23% koji nisu dobili bilo kakvu povratnu informaciju o dostupnosti proizvoda na prodajnoj polici, čak 61% nije imalo formalnu obuku o dostupnosti proizvoda na prodajnoj polici.

U navedenom kontekstu, ECR UK (2007) predlaže 4 modela za poboljšanje angažovanja zaposlenih:

- model učenja,
- model motivacije,
- model razvoja supervizora i
- komunikacioni model,

koji su u nastavku predstavljeni u skladu sa navedenim izvorom.

Slika 1: Model učenja

|                                                                                                                                                                                                                              |                                                                                                                                                                                                                 |
|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <b>Faza primene</b><br><i>Treninzi na poslu</i> <ul style="list-style-type: none"><li>- pretvoriti znanje u praksu</li><li>- zadaci sa malo osoblja</li><li>- ovladavanje veštinama</li></ul>                                | <b>Prenos</b><br><i>Dnevnici učenja</i> <ul style="list-style-type: none"><li>- podela iskustava</li><li>- dnevnik kastomizacije</li><li>- zajednice učenja</li></ul>                                           |
| <b>Faza tehnike</b><br><i>Igre simulacije</i> <ul style="list-style-type: none"><li>- predstavljanje realnosti</li><li>- mogućnost istraživanja</li><li>- prenosivnost učenja</li><li>- pretvoriti učenje u zabavu</li></ul> | <b>Faza koncepta</b><br><i>Prezentacije 20-30 minuta</i> <ul style="list-style-type: none"><li>- izloženost istoj poruci</li><li>- jednostavnost primene</li><li>- nije skupo</li><li>- fleksibilnost</li></ul> |

Izvor: (ECR UK, 2007: 34)

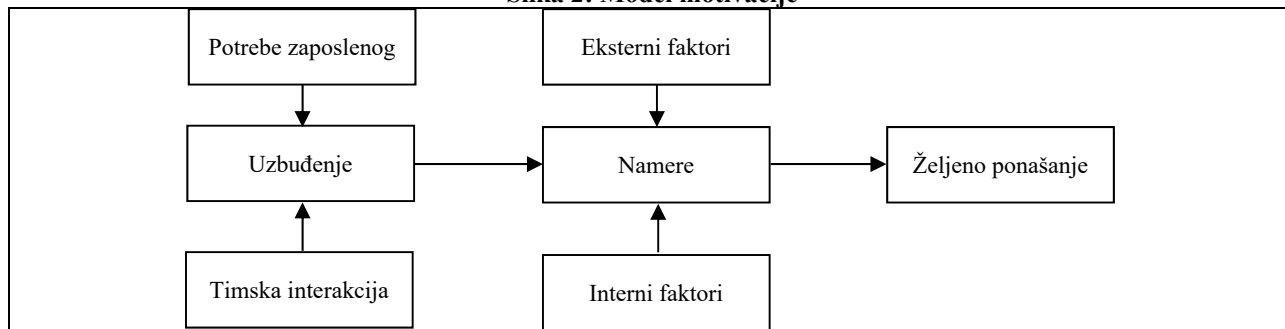
Model učenja (Slika 1) je zasnovan na CTAT teoriji po kojoj osoba uči kroz ostvarenje 4 faze: koncepti (concepts), tehnike (techniques), primena (application) i prenos (transfer). Svaka faza koristi različite instrumente kako bi proces učenja bio uspešan:

- faza koncepta – pomaže zaposlenom da nauči koncepte dostupnosti proizvoda,
- faza tehnike – pomaže zaposlenom da testira koncepte dostupnosti proizvoda,
- faza primene – zaposleni primenjuje svoje znanje o dostupnosti proizvoda i
- faza prenosa – zaposleni je sposoban da identifikuje pitanja dostupnosti proizvoda i predloži sopstvena rešenja.

Model motivacije (Slika 2) je zasnovan na sledećim pretpostavkama:

- zaposlenima su potrebni podsticaji i nagrade,
- kvalitetan timski rad podiže motivaciju,
- zaposleni očekuju određene nagrade za određene aktivnosti,
- zaposleni treba da budu u skladu sa strategijom dostupnosti proizvoda,
- svaki zaposleni treba da bude tretiran i nagrađivan podjednako kao i drugi zaposleni,
- aktivnosti treba redizajnirati na način da podižu odgovornost i tako poboljšavaju motivaciju.

**Slika 2: Model motivacije**



Izvor: (ECR UK, 2007: 35)

Uzbuđenje se fokusira na ono što zaposlene čini aktivnim: nagrada za završen posao, podsticaji pri ostvarenju ciljeva, rad u dinamičnom okruženju sa interesantnim poslovima, priznanje i vrednovanje od strane drugih i rad u fleksibilnim organizacijama.

Namere – nakon prolaska kroz prvu fazu, zaposleni ima energiju da obavlja poslovne aktivnosti, a način na koji će tu energiju usmeriti zavisi od:

Internih faktora:

- očekivanja – zaposleni donosi odluke na osnovu onoga što očekuje da će se desiti u budućnosti, a ne na osnovu onoga što se dešavalo u prošlosti pri obavljanju određenih aktivnosti,
- postavljanje ciljeva – prvenstveno postavljanje jasnih ciljeva,
- zarada – osnovni razlog zbog koga zaposleni rade,

Eksternih faktora:

- podsticanje – čiji je glavni cilj da poveća verovatnoću da će se određeno ponašanje dogoditi ponovo,
- dizajn posla – kombinacija i značaj zadataka koje pojedinac obavlja može determinisati nivo motivacije.

Željeno ponašanje – pored izuzetno značajnog faktora motivacije, može biti pod uticajem sposobnosti zaposlenog da obavi određenu aktivnost, kvalitetom korišćenih alata i tehnologijom raspoloživom u kompaniji.

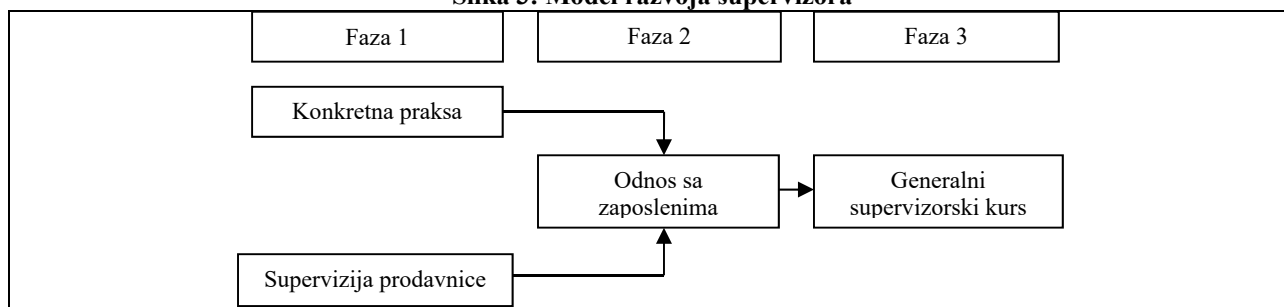
Model razvoja supervizora (Slika 3) sastoji se iz tri osnovne faze, gde supevizor u svakoj fazi dobija module koje je neophodno da savlada kako bi prešao u sledeću fazu, i gde na kraju procesa supervizor dobija mogućnost da u budućnosti može konkurisati i za menadžerske pozicije ukoliko ima odgovarajuće potencijale. Model se sastoji iz sledećih faza:

- konkretna praksa – prva faza u kojoj supervizor dobija znanja kako kompanija upravlja dostupnošću proizvoda i koje procese treba primeniti kako bi se izbegli problemi u vezi sa njom;
- supervizija prodavnice – koja se sastoji iz tri odvojena modula sa sopstvenim ciljevima, definisanim temama u vremenom trajanja kako je propisala kompanija: upravljanje prodavnicom, briga o potrošačima i zdravlje i sigurnost;
- odnos sa zaposlenima – sastoji se iz modula: obuka, motivacija, liderstvo i timska interakcija, a omogućava supervizoru da ostvari zadatke iz oblasti upravljanja ljudskim resursima prvenstveno kada su u pitanju zaposleni koji su mu podređeni i
- generalni supervizorski kurs – koji daje supervizoru veštine planiranja i pravljenja rasporeda kako bi se prodajne police adekvatno popunjavale, ali i identifikovale šanse maloprodajnog objekta.

Komunikacioni model se zasniva na 4 osnovna principa:

- razmišljati o osobi kojoj se govori, a ne samo o rečima koje se kažu (ima se u vidu da kada se prenosi neka ideja supervizora zaposlenom ili menadžera supevizoru ili zaposlenom ne mora da znači da će nužno biti i dobro shvaćena),
- pitati govornika (ohrabriti zaposlene da pitaju kada nisu razumeli šta su menadžer ili supervizor rekli, kada im je potrebna dodatna interpretacija ili razumeju na način da nešto nije u skladu sa uobičajenim procedurama kompanije),
- parafrazirati govornika (zahtevati od primaoca poruke da je prepriča svojim rečima njenom pošiljaocu kako bi se izbegli šumovi u komunikaciji),
- biti dostupan (eliminirati mogući strah podređenih da postave pitanje).

**Slika 3: Model razvoja supervizora**



Izvor: (ECR UK, 2007: 37)

Odabir primene navedenih modela postaje posebno smislena nakon sprovedenog istraživanja u kompaniji o uzrocima nedostupnosti proizvoda.

## ZAKLJUČAK

U okviru rada su predstavljena četiri modela za poboljšanje angažovanja zaposlenih u vezi rešavanja problema dostupnosti proizvoda – model učenja, model motivacije, model razvoja supervizora i komunikacioni model. Takođe, konceptualizovana je tematika dostupnosti proizvoda i sagledano mesto zaposlenih u njoj. Predstavljani modeli mogu biti relevantni za primenu od strane maloprodavaca. Adekvatan pristup problemu dostupnosti proizvoda može povećati je komponenta vrednost za potrošače, smanjenjem percipirane žrtve, i doprineti izbegavanju potencijalnih neželjenih reakcija potrošača.

## LITERATURA

1. Angerer, A. (2005). *The impact of automatic store replenishment systems on retail* (Doctorate disertation). University of St. Gallen, Graduate School of Business Administration, Economics, Law and Social Sciences.
2. DeHoratius, N., & Ton, Z. (2009). The Role of Execution in Managing Product Availability. In N. Agrawal and Smith, S. (Eds.), *Retail Supply Chain Management* (pp. 53-79). New York: Springer.
3. Grubor, A., Milićević, N., & Đokić, N. (2015). Dostupnost proizvoda u kontekstu upravljanja operativnim rizicima. *Novi Ekonomist*, 18, 57-62,
4. Gruen, T., & Corsten, D. (2007). *A Comprehensive Guide To Retail Out-of-Stock Reduction In the Fast-Moving Consumer Goods Industry*. Colorado: Grocery Manufacturers' Association.
5. Gruen, T., Corsten, D., & Bharadwaj, S. (2002). *Retail Out-of-Stocks: A Worldwide Examination of Extent, Causes and Consumer Responses*. Washington: Grocery Manufacturers of America.
6. Holman, L., & Buzek, G. (2008). *Out-of-Stocks?* Franklin: IHL Group.
7. ECR UK. (2007). Availability 2007. Preuzeto: 19. septembra 2016. sa <http://www.ecr-all.org/files/Availability.pdf>
8. Roland Berger Strategy Consultants. (2003). *ECR – Optimal Shelf Availability Increasing Shopper Satisfaction at the moment of truth*. ECR Europe.
9. Sloot, V., & Verhoef, P. (2008). The Impact of Brand Delisting on Store Switching and Brand Switching Intentions. *Journal of Retailing*, 84(3), 281–296.
10. Ton, Z., & Raman, A. (2010). The effect of product variety and inventory levels on retail store sales: a longitudinal study. *Production and Operations Management*, 19(5), 546-560.
11. Ton, Z., & Raman, A. (2006). *Cross-sectional analysis of phantom products at retail stores*. Boston: Harvard Business School.
12. Walter C. K., & Grabner, J. (1975). Stockout Models: Empirical Tests in a Retail Situation. *Journal of Marketing*, 39(3), 56-60.

## KONCEPT KONKURENTNOSTI LOKALNIH ZAJEDNICA U BOSNI I HERCEGOVINI

### A COMPETITIVENESS CONCEPT OF LOCAL COMMUNITIES IN BOSNIA AND HERZEGOVINA

**Anto Domazet\***

Univerzitet u Sarajevu, Ekonomski fakultet

**Sanja Alatović\*\***

Savjet ministara Bosne i Hercegovine

#### SAŽETAK

Konkurentnost lokalnih zajednica izražava se u jačanju kapaciteta za ekonomski rast i razvoj i podizanje blagostanja građana koji u njoj žive. Prema teoriji konkurentskih prednosti M. Portera konkurentnost se izražava kao potencijal stvaranja ekonomskih vrijednosti, a produktivnost se iskazuje kao mjera uspješnosti, odnosno intenzitet iskorištavanja potencijala konkurentnosti. Konceptualno, mikroekonomska konkurentnost se tretira u jedinstvu utjecaja poslovnog okruženja i kompanijskog sektora koji je jedini stvaralac ekonomskih vrijednosti. Pod konceptom konkurentnosti podrazumijeva se cjelovit sistem u kome su definirani ciljevi, elementi, način njihovog funkcioniranja i rezultati koje sistem postiže u oblasti konkurentnosti. Paralelno sa jačanjem globalizacije teku procesi lokalizacije ekonomskog razvoja. Lokalne specifičnosti ne mogu se u dovoljnoj mjeri respektirati nacionalnim pristupima konkurentnosti, pa upravljanje konkurentnošću na nivou lokalnih zajednica dobiva u značaju. Pod lokalnim zajednicama podrazumijevaju se gradovi, odnosno općine, uključujući i specifične forme lokalnih zajednica, kao što je Distrikt Brčko Bosne i Hercegovine.

**Ključne riječi:** konkurentnost, model konkurentnosti, lokalne zajednice, Brčko Distrikt BiH

#### ABSTRACT

The competitiveness of local communities is expressed through strengthening the capacity for economic growth, development and rising of the citizens' welfare in their community. According to the Michael Porter's Theory of Competitive Advantages, competitiveness is expressed as the potential of local community to create economic value while productivity is recognized as a measure of success, and intensity of exploiting potentials of competitiveness. Conceptually, micro competitiveness is treated in the unity with the impact of the business environment and the company's sector, which is the only creator of economic values. The concept of competitiveness involves the complete system in which are defined objectives, components, methods of operation and the results that system achieves in the field of competitiveness. Parallel with the strengthening of globalization are developed processes of localization of economic development. Local specifics cannot sufficiently respect national approach to competitiveness and therefore management of competitiveness at the level of local communities becomes more important than it used to be. Local communities represent cities and municipalities including specific forms of local communities such as Brčko District of Bosnia and Herzegovina.

**Keywords:** competitiveness, competitiveness concept, the local community, Brčko District of B&H

Konkurentna je ona LZ u kojoj raste životni standard – kroz broj zaposlenih, njihove plaće, kvalitet i dostupnost javnih usluga i socijalnu koheziju.

Anto Domazet

#### KONTEKST ISTRAŽIVANJA

Konkurentnost lokalnih zajednica, prema analogiji konkurentnosti zemalja, se može definirati kao sposobnost lokalne ekonomije da stvara vrijednost i druge učinke (radna mjesta, investicije, izvoz) za rast životnog standarda lokalnog stanovništva. Konkurentnost na duži rok određuje potencijale stvaranja vrijednosti, a produktivnost koju ostvaruju jedino kompanije je mjera iskorištavanja potencijala konkurentnosti.

---

\* [anto.domazet@efsa.unsa.ba](mailto:anto.domazet@efsa.unsa.ba)

\*\* [Sanja.Alatovic@savjetministara.gov.ba](mailto:Sanja.Alatovic@savjetministara.gov.ba)

Japanski ekonomista Kenichi Ohmae koristi termin "Zebra Economy" da pokaže koliko je razvoj na nivou jedne države neujednačen i da on rezultira u "bijelim" područjima koja bilježe brz rast, dok druga područja ostaju "crna" i zaostaju u razvoju (Ohmae, 1995: 101-115). Zebra strategija ukazuje da za investitore u globalnoj ekonomiji država ne predstavlja jedini okvir za donošenje poslovnih odluka, takve odluke su nezamislive bez lokalnih uvjeta, odnosno lokacije u okviru države prema kojoj se usmjeravaju investicije ili drugu vidovi poslovnih aktivnosti zbog konkurentskih prednosti koje ta lokacija nudi.

U BiH koja je po globalnim izvještajima o konkurentnosti redovito rangirana u zadnjoj trećini obuhvaćenih zemalja postoje lokalne sredine u kojima se bilježi rast konkurentnosti (Prijeđor, Tešanj, Žepče, Gradačac, Gračanica, Široki Brijed, Teslić i drugi), sredine u kojima konkurentnost nazaduje (Zavidovići, Maglaj, Šamac, Tomislavgrad, Brod i mnogi drugi) i najveći broj sredina u kojima ona stagnira. Lokalne sredine u kojima su u doba socijalizma bile locirane velike kompanije bilježe posebne probleme u oživljavanju konkurentnosti. To je vezano za problem tranzicije i deindustrijalizaciju čiji negativni efekti po zapošljavanje i dohodak nisu kompenzirani stvaranjem novih poduzeća. Zato su Zenica, Mostar, Zavidovići, Maglaj, Brod, Bihać, Travnik i mnoge druge lokalne sredine suočene sa potrebom kreiranja novih osnova konkurentnosti umjesto lamentiranja nad sudbinom nekadašnjih "giganata" – velikih državnih poduzeća.

Lokalna konkurentnost podrazumijeva djelovanje četiri elementa: poslovno okruženje, poslovni sektor, građani i institucije lokalne zajednice. Poslovno okruženje ili dijamant lokalne konkurentnosti je okvir u kome djeluju poslovne kompanije koje stvaraju novu vrijednost. Efekti kompanija po produktivnost bit će veći u povoljnijem poslovnom okruženju, zato se kapital pomjera iz lokalnih sredina sa lošim okruženjem u sredine sa povoljnijim okruženjem koje nude prilike za veću produktivnost. Građani dijele sudbinu konkurentnosti svojih sredina – dobivaju dobra radna mjesta i plaće ili ih gube. Ali, najvažnija uloga građana je da jačaju svoje kvalifikacije, da razvijaju poduzetništvo i da vrše politički izbor lidera koji će graditi sposobne institucije za unapređenje poslovnog okruženja i za prevođenje stvorenog dohotka i javnih prihoda u viši kvalitet života za građane u lokalnoj zajednici.

Ono što može pokretati na jačanje lokalne konkurentnosti je i teorijski i empirijski dokazana istina da se konkurentnost stvara, održava i gubi. Provođenjem odgovarajućeg koncepta konkurentnosti lokalna zajednica može preokrenuti negativne smjerove konkurentnosti, o čemu svjedoče mnogi primjeri mega gradova u svijetu, gradova u regiji i Europi i gradova i općina u BiH. I sve to je moguće uraditi u zemlji koja u cjelini bilježi nisku konkurentnost, što znači da nije sudbina svake lokalne sredine da nazaduje ili stagnira, ako se to dešava u zemlji. Zemlja može imati nižu konkurentnost, ali to ne mora biti sudbina svake lokalne zajednice. One se moraju natjecati i u tome imaju na raspolaganju strateške instrumente među kojima se ističe koncept lokalne konkurentnosti.

U uvjetima globalizacije i LZ su izložene oštroj tržišnoj konkurenciji u kojoj mogu postizati uspjeh jedino razvijanjem održivih konkurentskih prednosti na osnovama aktivnih politika konkurentnosti. Postoje brojna kritička zapažanja da je stavljanje gradova (sinonim za LZ) u poziciju tržišnog aktera ustvari prihvatanje tržišnog fundamentalizma kao osnove neoliberalnog pristupa u kome profit određuje i način vođenja javnih poslova (Berry, 2014). Međutim, postoje brojni argumenti koji pokazuju da je jačanje konkurentnosti gradova i LZ uopće, dovelo do velikog napretka i rasta životnog standarda kroz povećane mogućnosti zapošljavanja, podizanje dohodaka stanovništva i unapređenje kvaliteta javnih servisa kao osnove socijalnog napretka. Jedan od načina na koji ekonomski napredak LZ treba iskoristiti za prevazilaženje negativnih posljedica njihove tržišne orijentacije je usvajanje koncepta upravljanja zasnovanog na marketingu koji je fokusiran na stvaranje vrijednosti za tri ključne ciljne grupe: 1) građane (stanovnike) sa potrebama za kvalitetnim i dobro plaćenim radnim mjestima i kvalitetom i dostupnošću javnih usluga, 2) poslovnu zajednicu sa potrebom stvaranja atraktivnog poslovnog okruženja i 3) turiste koji imaju potrebu za atraktivnim turističkim destinacijama, kvalitetom turističkih usluga i sigurnošću (Kotler & Kotler, 2014).

Bosna i Hercegovina je dugo bila u zabludi da će kroz liberalizaciju osigurati ekonomski rast i socijalnu koheziju. Ekonomski rast na osnovama neoliberalnih politika, kada se i dešavao nije vodio blagostanju, gubici radnih mjesta, siromaštvo i socijalna isključenost su stvarali okvir u kome je rast išao u korist samo manjeg dijela društva. Pojavom krize pokazalo se da je i sam model ekonomskog rasta zasnovan na ekspanziji domaće tražnje, neodrživ. Pokušaj da se ekonomski oporavak pokrene ne bazi modela kojim je BiH ušla u razdoblje krize pokazuje se neizvodljivim. Oportunitetni gubitak bruto domaćeg proizvoda

(BDP) od 2009. godine do 2015. godine u BiH iznosi 23,3 mld. KM. On predstavlja razliku između stvarnog rasta BDP u tom periodu i potencijala rasta BDP uz stope od 3% godišnje (Domazet, 2016). Novi model ekonomskog rasta, koji je neminovnost za sve zemlje regije treba da bude orijentiran na supply side, da ima oslonac u izvozom vođenom rastu sa obogaćivanjem ponude roba i usluga za izvoz (tradable goods and services), što podrazumijeva reindustrijalizaciju i produktivnu poljoprivredu kao osnovu unapređenja ekonomske strukture zemlje, uz razvoj usluga na bazi informacijsko-komunikacijskih tehnologija i turizma (Landesman, 2014). Ovako određen novi model rasta jasno pokazuje da politike konkurentnosti za ostvarenje ciljeva društvenog blagostanja moraju biti usklađene sa razvojnim stadijem BiH u kome je konkurentnost utemeljena na efikasnosti sa investicijama kao pokretačkom snagom jačanja konkurentnosti (WEF, 2015-2016:14). Kada se govori o ulozi LZ u razvoju konkurentnosti treba imati u vidu da se na njihovu konkurentnost reflektira konkurentnost supranacionalnih asocijacija (EU), države, regija, industrija ili njihovih segmenata, transnacionalnih i domaćih kompanija (vidjeti sliku 1).

**Slika 1: Utjecaji kojima je izložena konkurentnost LZ**



Utjecaji koji dolaze iz supranacionalnih asocijacija, države i regije mogu se svrstati u strateški okvir, regulatorni okvir i podršku u resursima, znanjima i sposobnostima za upravljanje konkurentnošću na lokalnom nivou. Važna distinkcija u uvjetima BiH je da država i entiteti čine pojmovno određenje države u ekonomskom smislu i imaju nadležnosti iz domena makroekonomskog upravljanja, što je van domena LZ. U ovu grupu utjecaja treba uključiti i razne oblike djelovanja međunarodnih razvojnih agencija u Bosni i Hercegovini na lokalnom razvoju, koji svakako uključuju i unapređenje konkurentnosti.

## **ISTRAŽIVAČKI PROBLEM, CILJ ISTRAŽIVANJA, ISTRAŽIVAČKA PITANJA I METODOLOGIJA ISTRAŽIVANJA**

Prikaz i kratka analiza konteksta istraživanja pokazala je da je osnovni istraživački problem u ovom radu vezan za koncept konkurentnosti LZ. Koncept podrazumijeva okvir za upravljanje procesom građenja i održavanja konkurentnosti LZ u jedinstvu ciljeva, strategija, unapređenja poslovnog okruženja i promocije LZ usmjerene na stanovnike, investitore – poduzetnike i posjetioce.

Cilj istraživanja je predložiti koncept konkurentnosti LZ koji je naučno fundiran, kroz teorijske i empirijske osnove i koji ima mogućnosti praktične primjene u procesu upravljanja konkurentnošću LZ. Za ostvarenje postavljenog cilja istraživanja istražiti će se sljedeća pitanja:

1. Teorijske i empirijske osnove konkurentnosti LZ
2. Specifičnosti konkurentnosti LZ u odnosu na tradicionalne pristupe konkurentnosti na državnom nivou
3. Faktori od utjecaja na izbor koncepta konkurentnosti LZ
4. Prikaz koncepta konkurentnosti
5. Mogućnosti primjene koncepta konkurentnosti na primjeru Brčko Distrikt BiH

Metodologija istraživanja u teorijsko-empirijskom dijelu temelji na analizi relevantne literature i sekundarnim izvorima informacija. Metoda studije slučaja Brčko Distrikt BiH, za koju se koriste primarni podaci, primjenit će se kao ilustracija u kojoj mjeri je moguće primijeniti predloženi koncept konkurentnosti LZ.

## TEORIJSKI OKVIR ISTRAŽIVANJA

Radovi na temu konkurentnosti lokalnih zajednica su dosta oskudni u odnosu na bogatu literaturu koja tretira konkurentnost zemalja. U toj literaturi najčešći je fokus na regionalnu konkurentnost i gradove, s obzirom na specifičnosti njihovog institucionalnog položaja i njihovu ulogu u lokalnom razvoju. Zato će u generičkom značenju lokalne zajednice, pored općina (municipalities) biti uključeni i gradovi (cities) i druga mjesta (places), bez posebnog isticanja razlika između konkurentnosti na nivou grada, odnosno općine i mjesta. Literatura o konkurentnosti doživjela u posljednjih nekoliko desetljeća pravu ekspanziju u pokušajima da se istraže razlozi i načini na koje se osigurava prosperitet nekih zemalja i zastoji ili nazadovanje nekih drugih. Klasične teorije (apsolutne prednosti, relativne komparativne prednosti, raspoloživost faktora proizvodnje) su neadekvatne da objasne složenost interakcija vlada i kompanija u pokretanju ekonomskog rasta u uvjetima brzog tehnološkog progresa, globalizacije i liberalizacije ekonomije. Nove paradigme konkurentnosti tretiraju konkurentnost u jedinstvu djelovanja kompanijskih strategija i vladinih politika. Međutim, skoro da nema opće prihvaćene definicije konkurentnosti. Tako Porter kaže: "Osnovni ekonomski cilj države je da postiže visok i rastući standard života za svoje građane. Sposobnost da se to ostvari ne ovisi o amorfnom pojmu "konkurentnost", nego od produktivnosti kojom se koriste resursi zemlje (rad i kapital). Produktivnost je vrijednost outputa koji se proizvodi po jedinici rada ili kapitala." (Porter, 1990: 6). Upravo na tim osnovama Svjetski ekonomski forum definira konkurentnost kao mrežu institucija, politika i faktora koji određuju nivo produktivnosti neke ekonomije, koja zauzvrat određuje nivo prosperiteta koji neka zemlja može postići (WEF, 2015-16: 4). Teorijski radovi iz oblasti konkurentnosti praćeni su nizom empirijskih istraživanja i izvještaja, najčešće na godišnjoj osnovi.<sup>11</sup>

Za potrebe ovog rada važna je rasprava o tome da li uopće zemlje mogu konkurirati. Središnja teza Portera je da stvarajući atraktivan dijamant konkurentskih prednosti za određenu industriju zemlja postiže održive konkurentne prednosti (Porter, 1990). Krugman negira mogućnost da se zemlje pojavljuju kao akteri konkurencije na globalnom tržištu i kaže: "Ideja da blagostanje i ekonomske performanse države ovise o uspjehu na globalnom tržištu je hipoteza i ne znači nužno istinu, štaviše praktična i empirijska razmatranja pokazuju da je ta ideja potpuno pogrešna". On ukazuje na to da jedino korporacije istinski konkuriraju, jer ako nemaju konkurentnost, gube tržište, ne mogu izmirivati obaveze i idu stečaj. Države ne idu u stečaj. Na kraju Krugman navodi da je opsjednutost konkurentnošću zemlje, terminom bez ikakvog značenja, stvara tri vrste opasnosti. Prvo, rasipničko trošenje na podršku konkurentnosti, drugo, protekcionizam i trgovinski rat, treće, vođenje loših javnih politika na pogrešnim doktrinarnim premisama (Krugman, 1993).

Argumentacija Krugmana ne dovodi u pitanje opravdanost bavljenja konkurentnošću zemlje. Svugdje gdje postoji konkurencija, tj. gdje se više aktera natječu za neki ograničeni resurs, razvija se stanje konkurentnosti. U uvjetima globalizacije i uvođenja globalne regulative i standarda, kao tehničkih barijera trgovini, konkurentnost na globalnom tržištu je integralna konkurentnost države i kompanije. Primjer za to čini infrastruktura kvaliteta koju državne institucije BiH nisu izgradile zbog čega je ugrožena konkurentnost BiH kompanija na globalnom i EU tržištu (Salkičević-Dizdarević, 2016). Bez akreditacije i certificiranja kvaliteta hrane, ona se ne može izvoziti. U ovom primjeru BiH ne postiže konkurentnost, iako BH kompanije imaju potrebnu konkurentnost. Svaki BH farmer koji je osjetio šta znači zabrana izvoza voća u Rusiju, mesa u Tursku, mlijeka u EU bi mogao jasno reći da Krugman nije u pravu kada negira konkurentnost država. Za nas je to jako opasan argument jer dovodi u pitanje i mogućnost da se govori o konkurentnosti lokalnih zajednica.

U literaturi o lokalnoj konkurentnosti također nema jedinstvenog stava o definiciji lokalne konkurentnosti. U tabeli 1. dat je prikaz raznovrsnosti stavova pojedinih autora o lokalnoj konkurentnosti.

Camagni (2002) navodi pet izvora lokalne konkurentnosti, koristeći termin "konkurentnost teritorije": 1) eksport koji se može tretirati kao faktor tražnje, ali za izmjenu lokalne ekonomske strukture on se prioritetno

<sup>11</sup> Među tim izvještajima se ističu Izvještaj o globalnoj konkurentnosti WEF, Svjetski godišnjak konkurentnosti IMD, Lakoća obavljanja biznisa (Doing Business) Svjetske banke, Izvještaj o tranziciji EBRD, Indeks ekonomskih sloboda Heritage Foundation i neki drugi.



tretira u kontekstu supply side ekonomije, 2) lokalne firme se ne oslanjaju samo na resurse koji se mogu pribaviti na tržištu, nego kroz suradnju razvijaju i specifična znanja i sposobnosti koje stvaraju bazu održivih konkurentskih prednosti, 3) proces učenja kroz međusobnu suradnju lokalnih firmi, 4) međusobna konkurencija teritorija lokalne konkurentnosti koja time stvara specifične lokalne konkurentske prednosti i 5) globalna mobilnost kompanija pozicioniranih u okviru lokalne konkurentnosti sa ciljem optimiziranja proizvodnje i distribucijskih troškova.

Treba istaći veoma široku aktivnost na razvijanju programa i metodologija mjerenja lokalne konkurentnosti i publiciranja rezultata istraživanja konkurentnosti LZ u mnogim zemljama.<sup>12</sup> Za regionalnu konkurentnost i lokalnu konkurentnost u BiH važan je projekt Certificiranje poslovnog okruženja u Jugoistočnoj Europi u koji su uključene LZ iz BiH. Projekt se realizira uz podršku Njemačke agencije za međunarodnu suradnju (GIZ), kroz Otvoreni regionalni fond za modernizaciju opštinskih usluga u Jugoistočnoj Evropi i Švicarska agencija za razvoj i suradnju (SDC). Osim što je certificiranje dobar vodič za unapređenje konkurentnosti LZ, on će predstavljati i faktor konkurentskih prednosti u privlačenju investitora i kompanija.

**Tabela 1. Definicija lokalne konkurentnosti**

| Autor(i)                                                 | Definicija lokalne konkurentnosti (sadržaj konkurentnosti)                                                                                                                                                                                                                                                                                                     | Naglašeni aspekti                                                                                    |
|----------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| OECD                                                     | Stupanj u kojem se, pod slobodnim i fer tržišnim uvjetima, proizvode robe i usluge koje odgovaraju zahtjevima međunarodnog tržišta, istovremeno zadržavajući i povećavajući realan dohodak stanovništva na duži rok                                                                                                                                            | Konkurentnost lokalnih proizvoda; visok rastući dohodak lokalnog stanovništva                        |
| Storper (1997)<br>Huggins, R.,<br>Thompson, P.<br>(2016) | Konkurentnost odražava sposobnost neke ekonomije da privuče i zadrži firme sa stabilnim i rastućim udjelom u aktivnostima, istovremeno zadržavajući stabilan i rastući standard života za one koji u tim aktivnostima učestvuju                                                                                                                                | Privlačenje i održavanje uspješnih firmi; visok životni standard                                     |
| Webster i<br>Muller (2000)                               | Lokalna konkurentnost se odnosi na sposobnost lokalne sredine da proizvodi i plasira robe i usluge koje predstavljaju dobar odnos vrijednosti za novac (ne nužno najnižu cijenu) u odnosu na uporedive proizvode drugih sredina. Lokalni servisi su također dio jednačine konkurentnosti                                                                       | Povećanje konkurentnosti lokalnih proizvoda                                                          |
| Gordon and<br>Cheshire (2001)                            | Pokušaj agencija koje predstavljaju određena područja da unaprijede lokalne prednosti kroz upravljanje određenim atributima koji doprinose vrijednostima tog područja za različite aktivnosti                                                                                                                                                                  | Rast resursa kapitala, kontrola tržišta, blagostanje lokalne zajednice                               |
| Kostiainen<br>(2002)                                     | Sposobnost da se privuku tokovi informacija, tehnologije, kapitala, culture, ljudi i organizacija koje su važne za lokalnu sredinu i, uporedo s tim, sposobnost da se razvije i održi kvalitet životnog standarda lokalnih stanovnika, kao i sposobnost da se stvori inovativno operativno okruženje u kome će kompanije moći da razvijaju svoju konkurentnost | Sposobnost privlačenja tokova inovacija, konkurentnost firmi, visok standard života                  |
| Plummer, Tonts,<br>Martinus (2014)                       | Efekt lokalne konkurentnosti se definira kao razlika između stope rasta lokalne i referentne ekonomije                                                                                                                                                                                                                                                         | Pokretač ekonomskog rasta, specifičnost u pojedinim industrijama                                     |
| Andersson and<br>Henrekson<br>(2014)                     | Lokalna konkurentnost je sposobnost lokalne ekonomije da kontinuirano obnavlja svoju ekonomsku osnovu.. Poduzetništvo je glavni pokretač obnove, poslovno okruženje za poduzetništvo je organizirano od strane institucije su glavni pokretači poduzetništva.                                                                                                  | Konkurentnost počiva na strukturalnim transformacijama<br>Uspješno poduzetništvo traži mrežu agenata |

Izvor: (konstrukcija autora prema Sinkiene, 2009)

Na kraju, treba istaći veoma obimnu literaturu koja govori o marketingu i branding u lokalnih zajednica. Atributi koji čine brand mogu biti realni ili iluzorni, racionalni ili emocionalni, opipljivi ili nevidljivi. Zato je Seul duša Azije, Njujork grad koji se voli, Malaga grad Pikasa, Hag grad mira i međunarodne pravde, Amsterdam, Rotterdam, Utreht i Hag gradovi umjetnosti (Martinez, 2011: 376).

Marketing je pokretač zadovoljavanja potreba tri ključne ciljne grupe u lokalnoj zajednici: stanovnika, poslovne zajednice i posjetilaca. Resursi lokalnih zajednica moraju ravnomjerno biti raspoređeni na ove tri ciljne grupe. "Samo gradovi koji koriste uspješno vođstvo u upravljanju svojim resursima na osnovu kompleksnog marketinga gradova mogu biti pobjednici. Lokacije koje se pasiviziraju izgubit će svoju konkurentsku snagu (Moilanen & Rainisto, 2009: 25).

<sup>12</sup> Takva istraživanja se odnose na Indeks konkurentnosti Velike Britanije (UK Competitiveness Index - UKCI) koji se objavljuje od 2000. godine, Indeks konkurentnosti gradova u Hrvatskoj za period 2004-2009, Indeks konkurentnosti za gradove i općine Filipina (The Cities and Municipalities Competitiveness Index - CMCI) razvijen je od strane Nacionalnog konkurentnog vijeća i Odbora za regionalnu konkurentnost Filipina i objavljivanje Indeksa konkurentnosti jedinica lokalne samouprave Crne Gore.

## SPECIFIČNOSTI I RAZLIKE IZMEĐU KONKURENTNOSTI NA NIVOU DRŽAVE I LOKALNE KONKURENTNOSTI

Konkurentnost na lokalnom nivou se razlikuje od konkurentnosti na državnom nivou najviše zbog razlika u nadležnostima i raspoloživim resursima za vođenje javnih poslova koji su u vezi sa konkurentnošću. Nadalje se razlike zasnivaju u različitoj strukturi ekonomskih djelatnosti na nivou LZ i na karakteru veza unutar socijalnog sistema LZ i načinu upravljanja procesom konkurentnosti. U posebnom ističu se sljedeće razlike:

1. Razlike su u nadležnostima: države imaju zakonodavnu, izvršnu i sudsku vlast sa ingerencijama u domeni makroekonomskog menadžmenta i međunarodnih ekonomskih odnosa. Ove posljednje ne treba apsolutizirati jer i LZ imaju mogućnosti razvijanja međunarodnih ekonomskih odnosa na lokalnom nivou (promocija investicijskih destinacija, izvoznih mogućnosti i drugih aktivnosti na inter-lokalnom ili inter-regionalnom nivou, u okviru projekata međunarodne suradnje država ili u okviru projekata EU – IPA i drugi programi).
2. Na lokalnom nivou se razvijaju specifični resursi i sposobnosti koji vode stvaranju određenih konkurentskih prednosti i na osnovu toga većem nivou specijalizacije u područjima konkurentskih prednosti, odnosno izraženijim lokacijskim kvocijentima, nego je to na nivou države u odnosu, naprimjer na EU.<sup>13</sup>
3. Na lokalnom nivou se razvija sistem horizontalnih i vertikalnih veza kroz forme klastera, tehnoloških inkubatora, poslovnih zona i drugih formi.
4. LZ i poduzeća na njihovim lokacijama razvijaju tješnje veze sa lokalnim i industrijskim okruženjem, kako postojećih poduzeća, tako i start-ups i doprinositi njihovoj konkurentnosti uz druge pozitivne efekte (eliminacija korupcije, prijateljski biznisu naklonjena lokalna administracija, školovanje, socijalna skrb)
5. Na lokalnom nivou poslovno okruženje se u većoj mjeri adaptira na strukturu poduzeća i njihove potrebe. To stvara uvjete za efikasniju upotrebu javnog novca za poticanje konkurentnosti, produktivnosti i zapošljavanja.
6. Poduzeća u LZ jačaju konkurentnost i kroz forme društvene odgovornosti kojima se doprinosi socijalnoj koheziji što stvara viši kvalitet poslovnog okruženja i osnove za veću produktivnost poduzeća na lokalnom nivou.

### FAKTORI OD UTJECAJA NA KONCEPT KONKURENTNOSTI LZ

Faktori konkurentnosti LZ važni su zbog utjecaja koji imaju na stvaranje povoljnog poslovnog okruženja i na strukturu firmi koje posluju u tom okruženju. Kotler & Kotler govore o faktorima atraktivnosti lokalnih destinacija u očima biznisa kao tvrdim (hard) i mekim (soft) faktorima. Hard faktori mogu biti mjereni na više ili manje objektivni način. Soft faktori ne mogu biti jednostavno mjereni i predstavljaju više subjektivne karakteristike određenih LZ (područja grada) (Kotler & Kotler, 2014: 77-78). Primjer klasifikacije faktora u navedene dvije grupe dat je na slici 2.

Slika 2. Faktori privlačnosti lokacije za investicije

| Tvrđi (hard) faktori privlačnosti lokacije | Meki (soft) faktori privlačnosti lokacije       |
|--------------------------------------------|-------------------------------------------------|
| Ekonomska stabilnost i rast                | Razvoj niša za specijalizaciju                  |
| Produktivnost                              | Kvalitet života                                 |
| Troškovi                                   | Profesionalne kompetencije radne snage          |
| Koncept vlasništva                         | Kultura (poznavanje stranih jezika) - dijaspora |
| Lokalno umrežavanje                        | Odnosi među ljudima                             |
| Servisi za podršku                         | Stil menadžmenta                                |
| Lokalni prirodni i fizički resursi         | Fleksibilnost i dinamizam lokalne sredine       |
| Komunikacijska i fizička infrastruktura    | Profesionalizam u kontaktima sa tržištem        |
| Strateška lokacija                         | Poduzetništvo                                   |
| Prateće industrije                         | Kvalitet lokalne administracije i branding LZ   |
| Industrije za podršku                      | Odsustvo korupcije i kriminala                  |

Izvor: (adaptacija autora prema Kotler & Kotler, 2014: 77-78)

Različite kompanije vrednuju na različiti način značaj hard i soft faktora. Obično se hard faktori smatraju standardom koji treba ispuniti da bi se vodio uspješan biznis. Ti faktori su značajni za kompanije koje proizvode standardne proizvode i tragaju za konkurentskim prednostima u nižim troškovima. Kompanije koje inoviraju i nastoje da razviju konkurentske prednosti na osnovama diferenciranja proizvoda daju visok

<sup>13</sup> U 2015. godini udio zaposlenosti u prehrambenoj industriji u odnosu na ukupnu zaposlenost u prerađivačkoj industriji bio je za Brčko Distrikt BiH 28,5%, za BiH 14,1% i za EU 15,2%, što daje lokacijski kvocijenta za BD BiH u odnosu na BiH od 2,0, odnosno lokacijski kvocijenta za BiH u odnosu na EU od 0,93 na osnovu čega se može zaključiti da BD BiH ima konkurentske prednosti u prehrambenoj industriji u odnosu na BiH, a da BiH ima u odnosu na EU konkurentske nedostatke – na lokalnom nivou konkurentske prednosti, na državnom nivou konkurentski nedostaci.

prioritet soft faktorima. Svaka LZ trebalo i da nastoji optimizirati hard i soft faktore, s tim da u ključnim industrijama soft faktori budu razvijeni na visokom nivou.

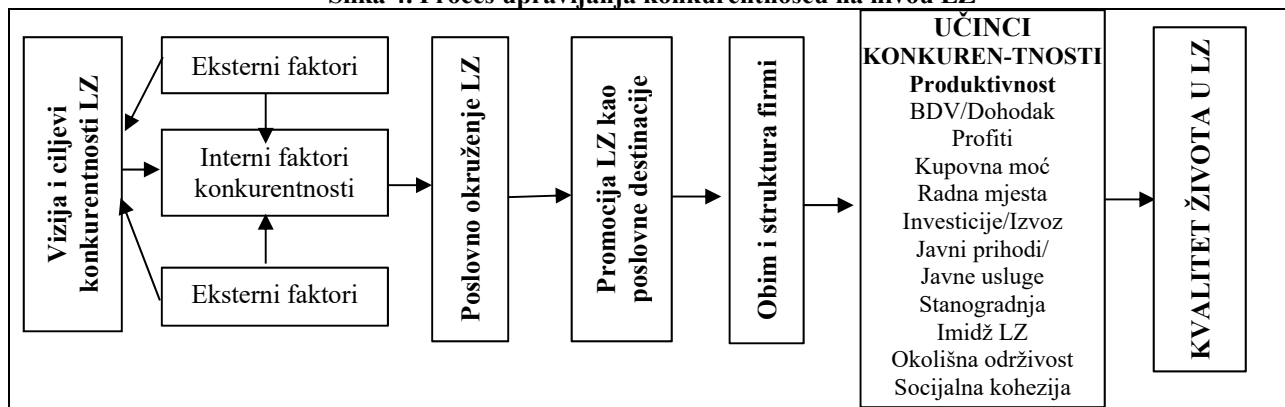
Klasifikacija faktora konkurentnosti LZ na faktore eksternog i faktore internog okruženja ima za kriterij mogućnost utjecaja, odnosno kontrole tih faktora od strane LZ. Sinkiene (2009) ukazuje na rastući značaj globalnog okruženja u odnosu na nacionalno zbog liberalizacije i izravnog uključivanja LZ u globalno ekonomsko, kulturološko i političko okruženje. Njena klasifikacija faktora konkurentnosti prikazana je na slici 3.

**Slika 3. Eksterni i interni faktori konkurentnosti LZ**

| Eksterni faktori konkurentnosti LZ |                                                                                                                                                                              | Interni faktori konkurentnosti LZ |                                                                                                                                                                                                    |
|------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Kategorija                         | Faktori                                                                                                                                                                      | Kategorija                        | Faktori                                                                                                                                                                                            |
| Političko-pravni faktori           | Politička i pravna stabilnost<br>Međunarodni ugovori – nivo države<br>Vanjska sigurnost i odnosi<br>Aktivnost vanjskih interesnih grupa<br>Aktivnost vanjskih institucija    | Ljudski faktori                   | Radne vještine<br>Trening i mogućnosti edukacije<br>Lokalna demografska situacija<br>Lokalni lideri<br>Inovativnost/kreativnost/talent ljudi<br>Tolerancija/kultura/tradicija ljudi                |
| Tehnološki faktori                 | Razvoj ICT<br>Uspostavljanje novih industrija<br>Razvoj proizvodnih tehnologija<br>Politika tehnološkog razvoja                                                              | Institucionalni faktori           | Efikasnost lokalnih vlada<br>Institucije – lideri<br>Mreža institucija<br>Sadržaji i pogodnosti koje nudi LZ<br>Razvojna strategija LZ                                                             |
| Ekonomski faktori                  | Makroekonomski utjecaji<br>Fiskalna politika<br>Regulatorne politike<br>Naučna istraživanja i R&D<br>Razvoj komunikacija                                                     | Fizički faktori                   | Lokacija i pristup LZ<br>Infrastruktura LZ<br>Prirodni resursi LZ                                                                                                                                  |
| Socio-kulturološki faktori         | Demografija<br>Jednakost spolova<br>Specifičnosti životnog stila<br>Efikasnost zdravstva i obrazovanja<br>Vanjske mogućnosti zapošljavanja<br>Nivo dohotka<br>Nivo kriminala | Ekonomski faktori                 | Ekonomska struktura<br>Aktivnosti visoke dodane vrijednosti<br>Lokalni poreski system<br>Nivo plaća u LZ<br>Pristup kapitalu u LZ<br>Lokalne institucije za naučna i R&D<br>Klasteri industrija LZ |
| Ekološko-okolinski faktori         | Klima<br>Vodni resursi<br>Sistem tretiranja otpada<br>Zemlja i njena upotreba<br>Biloška raznovrsnost<br>Energetski resursi<br>Prirodne nesreće                              |                                   |                                                                                                                                                                                                    |

Izvor: (Sinkiene, 2009: 7-8)

**Slika 4. Proces upravljanja konkurentnošću na nivou LZ**

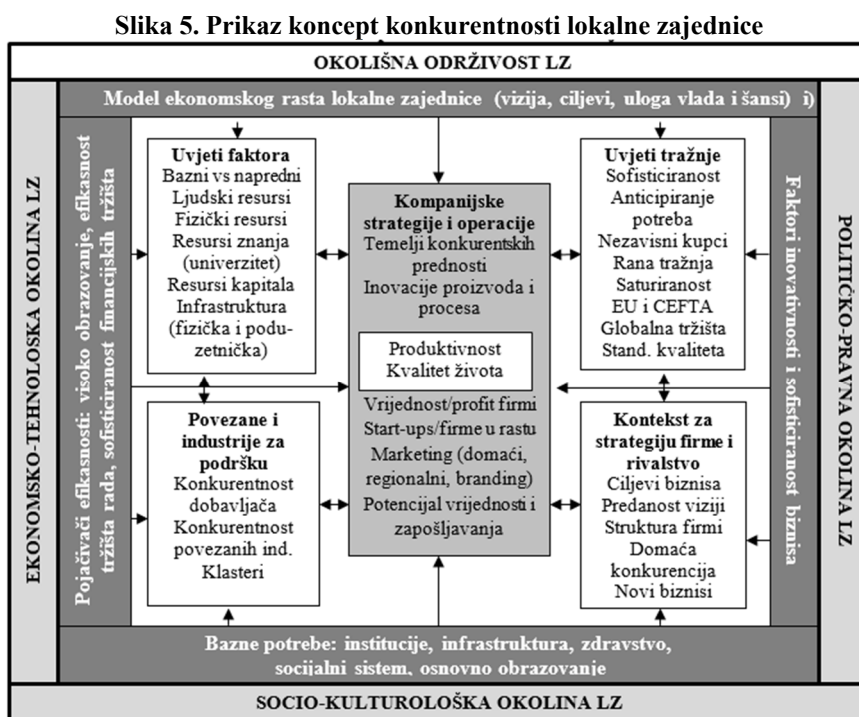


Klasifikacija eksternih i internih faktora pokazuje da se oni u velikoj mjeri razlikuju i prema tome da li su hard ili soft faktori. Inače njihovo identificiranje je zasnovano na strateškim analizama mogućnosti razvoja LZ bilo da temelje na SWOT ili PESTEL analitičkim alatima. Faktori konkurentnosti su inputi za proces upravljanja konkurentnošću koji imaju svoje intermedijarne i finalne učinke (slika 4).

Prikazani proces upravljanja konkurentnošću LZ na pojednostavljen način pokazuje da odgovarajuća kombinacija internih faktora konkurentnosti za ostvarenje vizije i ciljeva konkurentnosti LZ, uz stalno djelovanje eksternih faktora stvara intermedijarni učinak u izgradnji poslovnog okruženja u kome se može postizati odgovarajući nivo produktivnosti potreban za unapređenje životnog standarda na LZ. Da bi se poslovno okruženje potvrdilo kao potencijal za stvaranje vrijednosti potrebno je promovirati LZ kao poslovnu destinaciju i tako privući konkurentne kompanije sa sposobnostima iskorištavanja potencijala poslovnog okruženja LZ. To rezultira u odgovarajućem broju i strukturi firmi koje stvaraju učinke konkurentnosti, među kojima je primaran učinak produktivnosti, koji uz sve ostale vodi podizanju kvaliteta života u LZ.

## KONCEPT KONKURENTNOSTI LOKALNIH ZAJEDNICA

Koncept konkurentnosti može se definirati kao način usklađenog funkcioniranja eksternih i internih elemenata konkurentnosti u ostvarivanju ciljeva podizanja produktivnosti potrebne za unapređenje kvaliteta života u LZ. Koncept konkurentnosti oslanja se na dijamant konkurentskih prednosti M. Portera (1990) sa određenim adaptacijama u kojima su sadržani rezultati prethodnih istraživanja u ovom radu (slika 5).



Izvor: (kreacija autora prema Porter, 1990, Domazet, 2009. i Sinkiene, 2009)

Središnja točka koncepta je ideja o podizanju kvaliteta života za stanovnike u LZ, koja je utemeljena na produktivnosti poduzetničkog sektora (kompanije sa domaćim i stranim kapitalom, javne i privatne kompanije, farmeri, obrtnici, pojedinci, uključujući i aktere sive ekonomije koje treba uključivati u formalni sektor ekonomije). Za stvaranje uvjeta da produktivnost raste potrebno je stvoriti dva bitna preduvjeta. Prvi je izgradnja privlačnog poslovnog okruženja u kome će poduzetnici imati mogućnosti da na lakši način, nego što su to tržišno određeni uvjeti, dođu do faktora proizvodnje, posebno onih deficitarnih čija ponuda na tržištu je oskudna, odnosno monopolizirana. U ovom je uvjetu sadržana i potreba da se u lokalnom poslovnom okruženju osigura efikasnije investiranje i povezivanje poduzetnika kroz anticipiranje tržišnih promjena i kroz neposredno udruživanje sa ciljem izbjegavanja skupih i rizičnih tržišnih transakcija. Drugi je uvjet privlačenje konkurentnih kompanija i drugih poduzetnika koji imaju sposobnosti da iskoriste potencijale poslovnog okruženja za ostvarenje dohotka, investiranje, stvaranje radnih mjesta, povećanje javnih prihoda i investicija što osigurava uvjete za podizanje kvaliteta života.

Interni faktori konkurentnosti lokalne zajednice (svijetle površine) odgovaraju elementima dijamanta konkurentskih prednosti M. Portera. Međutim u slučajevima lokalnih zajednica oni imaju brojne specifičnosti koje su odraz lokalnog industrijskog naslijeđa i kulture i drugih faktora i pretežno se ispoljavaju u sferi soft faktora. Najveće su objektivne specifičnosti prisutne kod uvjeta tražnje jer na lokalnom tržištu

nema uvjeta za ekspanziju ekonomskih aktivnosti niti ostvarivanja drugih prednosti domaćeg tržišta. Zato je ključna odrednica koncepta konkurentnosti lokalnih zajednica visoka orijentacija ka tržištima van lokalnih, što se odražava u visokim koeficijentima lokacije u ključnim industrijama na nivou LZ.

Koncept konkurentnosti LZ podrazumijeva visoku otvorenost LZ prema okruženju. Sposobnost razvijanja komunikacija i transakcija sa okruženjem postaje temeljna odrednica koncepta konkurentnosti, a ona je bitna i za menadžment LZ i za menadžment kompanija lociranih na području LZ. U političkoj sferi posebno je značajna sposobnost komuniciranja sa EU u vezi sa razvijanjem programa suradnje LZ i korištenja fondova EU za unapređenje konkurentnosti.

## STUDIJA SLUČAJA KONKURENTNOSTI BD BiH

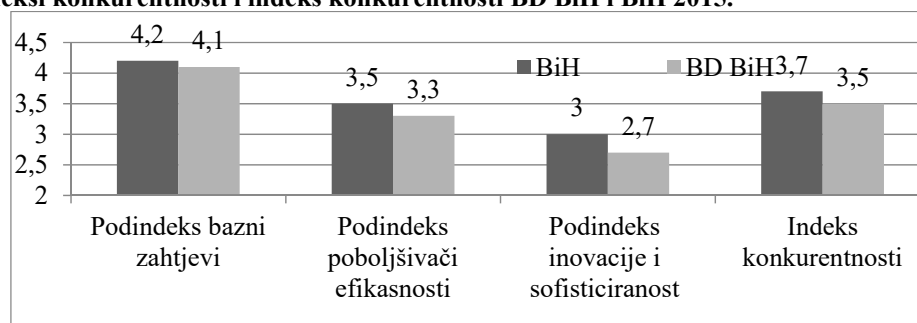
Brčko Distrikt Bosne i Hercegovine (BD BiH) je jedinstvena administrativna jedinica lokalne samouprave koja je pod suverenitetom Bosne i Hercegovine. Uspostavljen je odlukom Međunarodnog arbitražnog suda 2000. godine. Po svojoj prirodi je lokalna zajednica sui generis, a u odnosu na gradove i općine u BiH ima prednosti u kapacitetima upravljanja konkurentnošću zbog toga što ima zakonodavnu, izvršnu i sudsku vlast. To znači i veću fleksibilnost u stvaranju i alokaciji javnih resursa potrebnih za građenje poslovnog okruženja i promociju Brčko Distrikta kao poslovne i investicijske destinacije privlačne za privatni kapital i investitore. Takav položaj BD BiH trebalo je koristiti za unapređenje upravljanja konkurentnošću sa ciljem ekspanzije ekonomskih aktivnosti, rasta dohotka, zaposlenosti, investicija i životnog standarda građana.

## OSNOVNI INDIKATORI KONKURENTNOSTI BD BiH U 2015. GODINI

Držeći se striktno ograničenja koja čini uzak fokus na temu koncepta konkurentnosti u nastavku se daju temeljni prikazi konkurentnosti BD BiH u odnosu na BiH, koristeći primarne podatke o percepciji poslovnog okruženja i poslovnih strategija i operacija od strane poslovne zajednice Brčko Distrikta na uzorku od 130 poduzeća odgovarajuće strukture, korištenjem anketnog upitnika za pripremu Izvještaja o globalnoj konkurentnosti Svjetskog ekonomskog foruma koji je adaptiran na uvjete Brčko Distrikta BiH. Anketa je obavljena tijekom 2015. godine, što omogućava komparaciju sa odgovarajućim podacima koji se odnose na BiH iz Izvještaja o globalnoj konkurentnosti 2015-2016. godina.

Analiza temelji na metodologiji Svjetskog ekonomskog foruma (WEF) prema kojoj se svi faktori konkurentnosti grupiraju u 12 stubova, a stubovi u tri grupe pokretača ekonomije čiji se skor izražava podindeksima konkurentnosti. Konačno, ukupan indeks konkurentnosti se dobiva kao ponderirani prosjek veličina pojedinih subindeksa konkurentnosti.

**Slika 6. Podindeksi konkurentnosti i indeks konkurentnosti BD BiH i BiH 2015.**



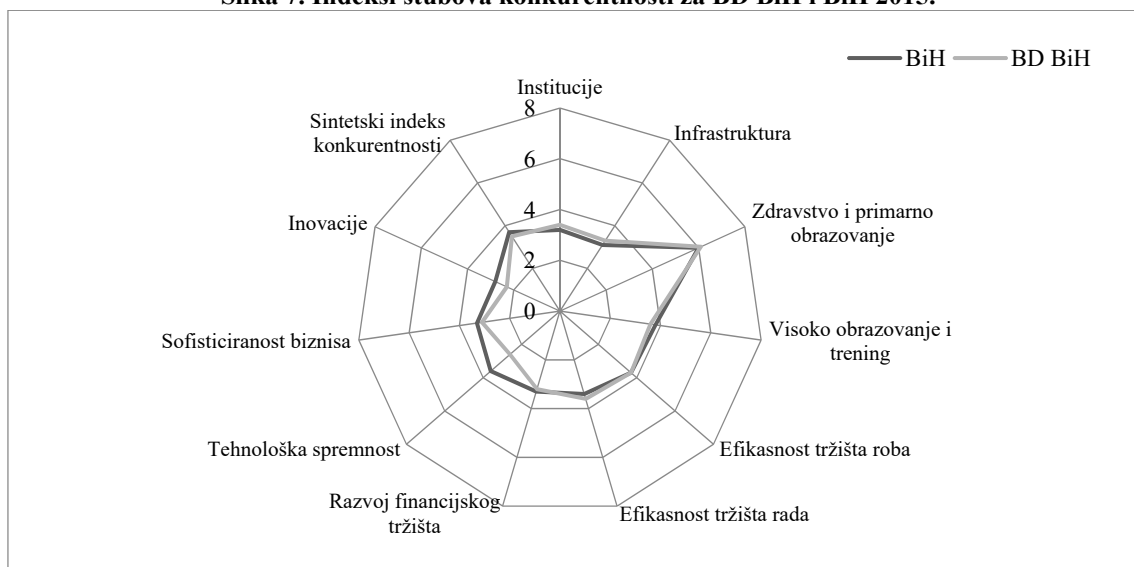
Izvor: (izračun autora na osnovi rezultata ankete 2015. za BD BiH i WEF, 2015-2016 za BiH)

Konkurentnost BD BiH u 2015. prema izračunima na osnovi podataka iz ankete je niža u odnosu na konkurentnost BiH i izražava se indeksom od 3,5 u odnosu na konkurentnost BiH s indeksom 3,7 (na skali od 1 do 7), kojim je BiH svrstana na 111 mjesto od 140 promatranih zemalja (WEF, 2015-2016). BD BiH bilježi niže rezultate u konkurentnosti i u podindeksima koji izražavaju razvojne stadije ekonomija (bazni zahtjevi – ekonomija zasnovana na resursima, poboljšivači efikasnosti – ekonomija zasnovana na efikasnosti i inovacije i sofisticiranost – ekonomija zasnovana na inovacijama). Najvišu konkurentnost BD BiH bilježi u podindeksu bazni zahtjevi u kojem se približava konkurentnosti BiH, dok se kod ostalih podindeksa bilježi

opadanje konkurentnosti sa relativno najvećim zaostajanjem u odnosu na BiH kod podindeksa inovacija i sofisticiranosti biznisa (slika 6).

Detaljniji prikaz utjecaja pojedinih stubova konkurentnosti na podindekse i indeks konkurentnosti BD BiH i BiH daje se na slici 7. Prikaz sadrži 10 stubova, jer za konkurentnost BD BiH nisu bili relevantni stub III makroekonomsko okruženje i stub X veličina tržišta. Uočava se da se viša konkurentnost BD BiH u odnosu na BiH bilježi kod institucija, infrastrukture, zdravstva i primarnog obrazovanja i efikasnosti tržišta rada, a niža konkurentnost kod visokog obrazovanja, razvoja finansijskih tržišta, tehnološke spremnosti, sofisticiranosti biznisa, inovacija i efikasnosti tržišta roba.

**Slika 7. Indeksi stubova konkurentnosti za BD BiH i BiH 2015.**



Izvor: (kao za sliku 6)

Strategija konkurentnosti BD BiH trebalo bi da odražava razvojni stadij Distrikta kao ekonomije zasnovane na efikasnosti koja se pokreće novim investicijama. Strateški cilj tako fundirane konkurentnosti je osiguravati rast i kvalitetu proizvodnje standardnih proizvoda sa nižim troškovima uz povećanje dodane vrijednosti na bazi inovacija u dizajnu proizvoda, poslovnim procesima i marketingu za regionalno i EU tržište. Ključne konkurentne prednosti za takvo konkurentno djelovanje trebalo bi da budu regionalno i EU profilirane, a sadržajno okrenute mobilizaciji novih poduzetničkih resursa u biznisu, podizanju tehnološkog nivoa proizvodnje, podizanju radnih vještina radnika i primjeni inovacija proizvoda i procesa. U sektorskoj strukturi konkurentnosti BD BiH posebnu pažnju treba posvetiti industrijama i uslugama koje mogu postići regionalnu i konkurentnost na nivou EU (prehrambena, drvna, tekstilna i metalna industrija, transport i logistika, ITC usluge, turizam, kreativne industrije i poslovne usluge).

Strategija konkurentnosti treba da bude tijesno vezana sa politikama socijalnog razvoja jer bez toga neće biti moguće usmjeravati efekte konkurentnosti kroz porast produktivnosti ka podizanju kvaliteta života stanovnika BD BiH. To je posebno važno u oblasti obrazovanja, inovacija i istraživanja, zdravstva, socijalne sigurnosti, borbe protiv siromaštva i korupcije, jačanja socijalne kohezije, te u oblasti javnih komunalnih usluga, intenziviranja javnih investicija i postizanja održivog okolinskog razvoja.

Za provođenje koncepta konkurentnosti potrebno je razviti snažne konkurentne prednosti u razvijanju sposobnosti vođstva u oblasti konkurentnosti LZ, razvoja institucionalnog kapaciteta na nivou LZ i osiguranja potrebnih javnih resursa za provođenje koncepta konkurentnosti. Za Distrikt Brčko tu se kriju brojni izazovi zbog okolnosti da bi dobrim upravljanjem upravo vođstvo, institucionalni kapacitet zakonodavne, izvršne i sudske vlasti i fiskalni kapacitet mogli biti izvor brojnih održivih konkurentskih prednosti.

## ZAKLJUČAK

Provedena analiza je pokazala da pod pritiscima liberalizacije i globalizacije LZ postaju bitan faktor konkurentnosti za privlačenje investicija, otvaranje radnih mjesta, povećanja dohotka i podizanja životnog standarda stanovništva. Konkurentnost se primjenjuje na globalnoj, supranacionalnoj (EU), državnoj i lokalnoj razini pa zato LZ moraju razvijati adekvatan sadržaj i kvalitetu konkurentskih prednosti. U tome je za LZ u BiH posebno značajan proces pridruživanja Europskoj Uniji budući da EU treba da služi kao mašina konvergencije BiH u ekonomskom i socijalnom restrukturiranju BiH.

Postoji čvrst teorijski i empirijski osnov za primjenu koncepta konkurentnosti u razvoju LZ u globalnoj ekonomiji, u zemljama u tranziciji i u BiH. U odnosu na koncept konkurentnosti na državnoj razini, konkurentnost LZ pruža brojne mogućnosti aktivnih politika konkurentnosti u kojima se LZ mogu diferencirati prema prirodi i ključnim faktorima poslovnog okruženja u formi dijamanta konkurentskih prednosti, kao i prema prirodi industrija i biznisa koji se razvijaju u okviru LZ. Za unapređenje lokalne konkurentnosti bilo bi potrebno poduzeti sistematska empirijska istraživanja u BiH koja bi u fokus stavila konkurentnost lokalnih zajednica. To bi trebalo da budu godišnji izvještaji o konkurentnosti lokalnih zajednica koji bi mogli dati veliki doprinos unapređenju politika konkurentnosti na lokalnom nivou, a takođe bi mogli poslužiti kao korisna osnova za teorijska istraživanja konkurentnosti LZ.

Za BD BiH predloženi koncept konkurentnosti pruža podlogu da se kroz strategiju konkurentnosti kao derivirani dokument strategije lokalnog razvoja definiraju područja javnih politika u provođenju konkurentnosti i osigura potrebna veza konkurentnosti, produktivnosti i socijalnog sektora sa svrhom podizanja životnog standarda stanovnika BD BiH.

## LITERATURA

1. Berry, M. (2014). Neoliberalism and the City: Or the Failure of Market Fundamentalism, Housing, Theory and Society, 2014, Vol. 31, No. 1, 1–18, <http://dx.doi.org/10.1080/14036096.2013.839365>
2. Campagni, R. (2002). On the Concept of Territorial Competitiveness: Sound or Misleading? Urban Studies, December 2002 vol. 39 no. 13 2395-2411
3. Domazet, A. (2006). Business Competitiveness of Bosnia and Herzegovina: Does only home base promote competitiveness, in Competitiveness Report for Bosnia and Herzegovina 2005-2006, Sciences and Arts Academy of BH, MIT Center of School of Economics and Business University Sarajevo, World Economic Forum Davos
4. Domazet, A. (2009). Konkurentnost poslovnog sektora i recesija u Bosni i Hercegovini, u Papić, Ž. urednik: Kriza bosanskohercegovačke ekonomije – početak kraja ili kraj početka. Sarajevo: *Forum Bosnae* 47/09.
5. Domazet, A. (2016). Javna potrošnja u Bosni i Hercegovini između austeriteta i strukturalnih reformi, Friedrich Ebert Stiftung, Sarajevo
6. Huggins, R., Thompson, P. (2016). UK Competitiveness Index, Nottingham Business School
7. Kotler, P., Haider, H.D., Rein, I. (1993): Marketing Places, The Free Press, New York
8. Krugman, P. (1994): Competitiveness: A Dangerous Obsession, Foreign Affairs, March-April 1994.
9. Landesmann, M. (2010): Which Growth Model for Central and Eastern Europe after the Crisis? The Vienna Institute for International Economic Studies, Policy, Brief No. 4, May 2010.
10. Kotler, P. & Kotler, M. (2014): Winning Global Markets, John Wiley & Sons, Inc., Hoboken, New Jersey
11. Martinez, N.M. (2012): City marketing and place branding: A critical review of practice and academic research
12. Moilanen, T., Rainisto, S. (2009): How to brand nations, cities and destinations : a planning book for place branding , Palgrave Macmillan, London
13. Ohmae, K. (1995): The end of the nation state, The Free Press, New York
14. Plummer, P., Tonts, M., Martinus, K. (2014): Endogenous Growth, Local Competitiveness and Regional Development: Western Australia's Regional Cities, 2001-2011, Journal of Economic and Social Policy: Vol. 16: Iss. 1, Article 7. <http://epubs.scu.edu.au/jesp/vol16/iss1/7>
15. Salkičević-Dizdarević, E. (2016): Infrastruktura kvaliteta u funkciji jačanja ekonomije Bosne i Hercegovine i integracije u Europsku Uniju, magistarski rad, Ekonomski fakultet Univerziteta u Sarajevu, Sarajevo
16. Sinkiene, J. (2009): City competitiveness: concept, factors, model. State and Administration in a Changing World [electronic source] : presented papers from the 17th NISPAcee Annual Conference, May 14-16, 2009, Budva, Montenegro. New York : NISPAcee, 2009. p. [1-12]. ISBN: 9788089013449.
17. Storper, M. (1997). *The Regional World; Territorial Development in a Global Economy*. New York/London: The Guilford Press.
18. Webster, D. & Muller, L. (2000). Urban Competitiveness Assessment in Developing Country Urban Regions: The Road Forward. Paper prepared for Urban Group INFUD, *The World Bank*, Washington, July 17.
19. World Economic Forum (WEF) (2015). Davos: *Global Competitiveness Report 2015-2016*.

## SARADNJA PRIVREDE I NAUČNIH I OBRAZOVNIH INSTITUCIJA KROZ MODEL KLASTERA

### UNIVERSITY AND INDUSTRY COLLABORATION THROUGH CLUSTERS

**Branislav Mašić\***

Ekonomski fakultet Pale, Univerzitet Istočno Sarajevo, Pale, Bosna i Hercegovina

**Marija Gačić\*\***

Univerzitet u Kragujevcu, Kragujevac, Srbija

**Sandra Nešić\*\*\***

Fakultet za ekonomiju, finansije i administraciju – FEFA, Univerzitet Singidunum, Beograd, Srbija

*Ovaj rad je deo naučnog projekta "Unapređivanje konkurentnosti Srbije u procesu pristupanja EU", No. 47028, u toku perioda 2011-2015., finansiranog od strane Ministarstva prosvete, nauke i tehnološkog razvoja.*

#### APSTRAKT

Sprovedena istraživanja i primeri iz prakse nam ukazuju da aktivno uključivanje naučno-istraživačkih i obrazovnih institucija u postojeće regionalne klastere povećava njihov inovativni potencijal i kroz dvosmernu saradnju univerziteta i privrede doprinosi uspešnosti klastera u celini i članica ponaosob. Na ovaj način se stvaraju uslovi za snažniji privredni rast i rast konkurentnosti nacije. Rad ima za cilj da prikaže uporednu analizu stanja saradnje privrede i naučnih i obrazovnih institucija u Srbiji i tri izabrane države Nemačkoj, Austriji i Poljskoj, kroz klusterski model povezivanja i da preporuke u cilju unapređenja saradnje. U radu će biti predstavljena uporedna analiza klastera u Srbiji i navedenim zemljama, a poseban naglasak je na ulozi saradnje naučno-istraživačkih institucija, obzirom na njihov inovativni potencijal i privrede koja ima jasne potrebe za ekspertizom naučnih i obrazovnih institucija, pristupom fundamentalnim naučnim istraživanjima, zajedničkom istraživanju i razvoju inovativnih proizvoda i usluga. Istraživanje koje su autori sprovedili među privrednim subjektima, članicama klastera, kao i predstavnicima visoko obrazovnih i naučnih institucija u Srbiji, pokazalo je da je saradnja nauke i privrede na relativno niskom nivou i kao takva ne doprinosi u velikoj meri privrednom rastu. Na osnovu rezultata istraživanja izvedeni su zaključci koji upućuju da u Srbiji, ali i zemljama u okruženju treba sistemski i intenzivno raditi na boljoj saradnji privrede i naučnih i obrazovnih institucija u cilju unapređenja privrednog rasta.

**Ključne reči:** klasteri, privredni rast, privreda, naučne i obrazovne institucije, saradnja

#### ABSTRACT

Conducted research and examples from practice indicate that active role and participation of educational and research institutions, such as universities and institutes, in the existing regional clusters increase their innovative potential and that collaboration between universities and industry contributes to the performance of the cluster, and cluster members, individually. This interaction is creating conditions for stronger economic growth and increase in the competitiveness of the nation. The paper aims to show the state of collaboration between industry, universities and research institutions in Germany, Austria, Poland and Serbia through the cluster model of connection and make recommendations in order to improve collaboration. This paper will present a comparative analysis of clusters in these countries, with special emphasis on the role of collaboration between research and educational institutions, considering their innovative potential and industry, that has a clear need of the expertise of research and educational institutions, access to fundamental scientific research, cooperation in research and development of innovative products and services. The conducted research on industry cluster members, as well as representatives of higher education and scientific institutions in Serbia, showed that collaboration between science and industry is at a relatively low level and does not have a significant influence to economic growth. Based on the research results conclusions were derived and they indicate that Serbia, and also neighboring countries, need systematic and intensive collaboration between industry and scientific and educational institutions in order to promote economic growth.

**Key words:** clusters, economic growth, industry, university, collaboration

---

\* masicbrislav@gmail.com

\*\* marijagacic13@gmail.com

\*\*\* snesic@fef.a.edu.rs



## UVOD

Savremeno konkurentno okruženje preduzećima nameće potrebu za stalnim inovacijama kako bi ostvarile održivu konkurentsku prednost. Pored inoviranja, udruživanje u klaster predstavlja pogodan model i podsticajno okruženje za preduzeća. Klaster čine geografski koncentrisana, međusobno povezana, preduzeća iz srodnih i različitih delatnosti kao i nosioci znanja, druge institucije i organizacije koje garantuju kritičnu masu znanja, tehnologija, resursa i sredstava značajnih za jačanje konkurentnosti pojedinačnih preduzeća-učesnika i klastera kao celine. Klaster povezuju zajedničke potrebe na području nabavke, kupaca, specijalizovanih usluga, radne snage i dugih resursa. Pojam klastera se vezuje za jednu geografsku celinu, mada primenom savremenih komunikacionih tehnologija, klasteri često prevazilaze regionalnu dimenziju i postaju nacionalni i transnacionalni. Danas se klasteri smatraju alatom regionalnog razvoja.

U ekonomskoj naučnoj literaturi klasteri dobijaju na značaju 1990. godine, kada je Majkl Porter (*Michael Porter*) objavio knjigu *Komparativna prednost nacije*. Koncept klastera predstavlja novi način razmišljanja o državnim, regionalnim i gradskim privredama i ukazuje na novu ulogu kompanija, vlada i drugih institucija koje se bore da povećaju konkurentnost (Porter, 1998). Klasteri predstavljaju pokretačku snagu rasta i razvoja i magnete za privlačenje stranih investicija.

S obzirom da su klasteri jedan od osnovnih instrumenata ostvarivanja održive konkurentne prednosti, definisan još u „Lisabonskoj strategiji“ 2000. godine, a kao jedan od glavnih instrumenata i u strategiji „Evropa 2020“, veoma je korisno sagledati na koji način druge države, koje imaju mnogo konkurentniju privredu od Srbije upravljaju svojim klasterima, i napraviti preporuke u pravcu unapređenja stanja klastera u Srbiji radi podizanja konkurentnosti privrede.

Članice klastera nisu samo preduzeća koja se bave proizvodnjom ili uslugama, već i institucije za poslovnu podršku, univerziteti i naučni instituti. Inovativni potencijal privrede leži u naučnim istraživanjima i njihovim rezultatima koje treba primeniti tj. komercijalizovati, stoga klasteri predstavljaju pogodan model za razvoj i primenu inovacija.

Cilj ovog rada je da najpre sagleda na koji način privreda i nauka sarađuju kroz model klastera u Nemačkoj, Austriji i Poljskoj, a zatim da napravi poređenje sa rezultatima istraživanja koje je sprovedeno u Srbiji, među članicama klastera i zaposlenima na univerzitetima i institutima.

## KLASTERI KAO INKUBATOR ZA INOVACIJE

Inovacija je prisutna u svim sferama savremene ekonomije. Procese učenja, traganja i istraživanja je konstantan, što rezultuje novim proizvodima, novim tehnikama, novim formama organizacije i novim tržištima (Lundwall, 1995). Dinamika ovih aktivnosti može varirati u zavisnosti od privredne grane, ali su u osnovi stalno prisutne. Neposredna definicija inovacije uključuje stavljanje novih proizvoda i usluga na tržište ili novih načina za njihovu proizvodnju, ekonomsku primenu novih ideja (Black, 1997), implementaciju promena u proizvodnji ili uvođenje novih tipova roba na tržište (Suranyi-Unger, 1982). Ove definicije ističu veoma bitnu osobinu inovacija, a to je da ona mora da se pronađe upotrebnu vrednost na tržištu da bi bila klasifikovana kao inovacija. Dakle, mora biti uključena u komercijalne transakcije. Međutim, Freeman (1998) ukazuje na dvostruko značenje inovacija: reč se koristi i da ukaže na datum prvog uvođenja novih proizvoda ili procesa, kao i da opiše ceo proces dovođenja pronalaska ili više pronalazaka do tačke komercijalnog predstavljanja (Andersson & Karlsson, 2004). Inovacija je mogućnost da se nove ideje prevedu u komercijalne rezultate pomoću novih procesa, proizvoda ili usluga na način koji je brži i bolji od konkurencije (Koldžin, 2012).

Sve više značaja u praksi se daje mehanizmima za interakciju unutar firme (saradnja između različitih jedinica i učešće zaposlenih u organizacionim inovacijama), ali i povezivanju firmi u mreže, odnosno klastera (druge firme, usluge podrške, centri za stručnost, istraživačke laboratorije itd.).

Svaka zemlja je razvila svoj model razvoja klastera. Modeli formiranja, rasta i razvoja se, po opštim principima postojanja klastera, slažu, ali svaka zemlja ima svoje načine za realizovanje tih principa. U Holandiji, na

primer, ministarstvo privrede organizuje klasterne primenom principa odozgo-nadole (*top-down*), dok su regionalne inicijative uglavnom zasnovane na projektima lokalnog značaja. U Španiji, formiranje klastera je na regionalnoj osnovi kroz promenu principa odozdo-nagore (*bottom-up*). Finska je razvijala centre za razvoj stručnih programa sa ciljem iskorišćenja i povezivanja resursa na lokalnom, regionalnom i nacionalnom nivou, što bi vodilo konkurentnosti na međunarodnom nivou. U Italiji su se lokalni proizvođači udruživali, praveći sa pojedinim proizvodima svetske brendove. Nemačka kroz državnu strategiju razvija jake klasterne - klasterne izvrsnosti. U uslugama, Nemačka štamparska preduzeća dominiraju svetskim tržištem upravo zahvaljujući klasterima, kao i preduzeća automobilske industrije. Automobilska industrija u Španiji, u regionu Galicija, je postigla konkurentnost na svetskom tržištu zahvaljujući klasterizaciji.

Danas se politike razvoja klastera sve više orijentišu na razvoj već postojećih klastera, na njihovo unapređenje povezivanjem sa lokalnim razvojnim i istraživačkim institucijama, univerzitetima, lokalnom zajednicom. Države članice Evropske unije imaju uglavnom razvijen „*bottom-up*“ pristup i to na nacionalnoj, retko na međunarodnoj osnovi. Programi formiranja klastera usmereni su na podsticaje inovacijama i širenju znanja, kao i na razvoj tehnologija. U mnogim postsocijalističkim evropskim zemljama (Slovačka, Slovenija, Češka, Poljska, Mađarska, Kipar, Estonija, Rumunija, Litvanija, Bugarska, Latvija), implementirani su projekti kojima se promovišu najbolja iskustva sakupljena opserviranjem, koje je bilo osnova za analize.

Neophodne su stalne interakcije između privrede i visokog obrazovanja i privrede i nauke, uspostavljanje lanaca vrednosti za kompletne aktivnosti počev od idejnih rešenja do plasmana, permanentni monitoring odvijanja aktivnosti, kao i kvantifikacija ostvarenih rezultata. Naročito je značajna povezanost svih članica klastera u pogledu praćenja inovacija konkurencije, razvoja sopstvenih inovacija, kao i transfera inovacija u oba smera – plasiranje sopstvenih i prihvatanje tuđih. Iz ovog razloga, inovaciona mreža klastera je od izuzetnog značaja za razvoj i opravdanje misije klastera, kako u regionu, tako i na širem planu.

Dobar model razvoja privrede je njeno povezivanje sa univerzitetima, prioritetno, ali i sa drugim institucijama visokog obrazovanja i istraživačkim institutima. Pored ljudskih resursa, univerziteti raspolažu istraživačkim laboratorijama, specijalizovanim bibliotekama i imaju razvijenu saradnju sa drugim univerzitetima, što sve značajno olakšava transfer znanja.

Inovaciona infrastruktura klastera je izuzetno važna za njegovu konkurentnost. Brojni su primeri u svetu, naročito na oblasti poljoprivrede i biotehnologija, gde je prodor na globalno tržište nastupio nakon formiranja modela „*dijamanta*“ (Porter, 2008). Klimatski uslovi su na nekom području oduvek pružali mogućnost za uzgoj neke kulture, ali je razvoj naprednih poljoprivrednih tehnologija doneo doprineso stvaranju ekonomskih rezultata. Potpora kroz učešće istraživača, osnivanje udruženja i organizovanje seminara i predavanja je od velikog značaja za inovativnu delatnost klastera.

Analizirajući Srbiju i neke susedne zemlje dolazi se do zaključka da snaga klastera i nivo specijalizacije industrije direktno utiču na broj inovacija u regionu (Savić i dr., 2015). Regioni sa sofisticiranim uslugama, razvijenom kreativnom industrijom i biološko-medicinskim naukama imaju veći stepen specijalizacije u regionu, veći broj patenata i inovacija. Iz navedenog je jasno da su snažni klasteri i visok nivo specijalizacije u regionu preporuka za uspešne regione.

## **PRIKAZ STANJA KLASTERA U AUSTRIJI**

Austrija i njeni regioni već godinama su orijentisani ka inovacionim politikama koje se zasnivaju na organizovanju u klasterne. Politika klastera se sprovodi preko Saveznog ministarstva za nauku, istraživanje i ekonomiju, (nem: *Bundesministerium für Wissenschaft, Forschung und Wirtschaft*) prema čijim podacima iz juna 2014. godine postoji ukupno 61 klaster i mreža sa oko 7.000 preduzeća i organizacija u kojima radi preko 825.000 zaposlenih, koji učestvuju sa 73,4% u BDP. U klasterima i mrežama istraživači čine 7,5% zaposlenih. Klasteri su u velikom broju slučajeva transnacionalni i delom svojih aktivnosti su uključeni u evropske i internacionalne mreže. Njihovo delovanje je usmereno na najjače privredne aktivnosti Austrije i prema delatnosti su podeljeni na sledeće grupacije:

- automobil, železnica, kopneni saobraćaj, vazdušni saobraćaj,
- sirovine, materijali, ambalaža,
- drvo, nameštaj, stanovanje, građevina,

- biološke nauke (*Life Science*),
- hrana,
- mehatronika, elektronika, informatika,
- energija i okruženje,
- ljudski resursi, dizajn, multimediji,
- informacije, komunikacije, procesi, logistika.

Portfolio aktivnosti klastera i mreža zavisi od specifičnih ciljeva privrede, programa ekonomske i razvojne politike, kao i politike inovacija austrijskih regiona. Međutim, postoji niz zajedničkih mera koje su karakteristične za programsko delovanje klastera i mreža i to su:

- Aktivnosti u vezi informisanosti i komunikacija kako bi se omogućilo pravovremeno informisanje, naročito o razvoju i trendovima razvoja, u cilju proaktivnog delovanja na promene u okruženju. Tu spada i zaštita podataka, razvoj baza podataka, praćenje informativnih biltena i slično;
- Obuke, kako bi se ubrzao proces prenošenja *know-how* u klasteru i mreži, kao i održavanje radionica, seminara, izložbi;
- Iniciranje saradnje između preduzeća i istraživačkih institucija kako bi moglo da dođe do poboljšanja ili razvoja proizvoda, procesa, novih tehnologija;
- Marketing i odnosi s javnošću, da bi klaster bio vidljiv na regionalnom, nacionalnom i međunarodnom nivou;
- Podrška izvoznim aktivnostima i informisanost o relevantnim međunarodnim tržištima, sajmovima, stručnim ekskurzijama i slično.

Na inicijativu Ministarstva za nauku, istraživanje i ekonomiju Austrije formirana je Nacionalna klaster platforma Austrije (nem: *Clusterplattform Österreich*) 2008. godine, sa ciljem da olakša saradnju i razmenu informacija između klastera i njihovih članica. Ova *online* platforma omogućava komunikaciju i koordinaciju stavova o aktuelnim pitanjima i temama relevantnim za klaster u nacionalnom i EU prostoru. Saradnja između preduzeća i obrazovnih i naučno istraživačkih institucija je jedan od prioriteta platforme, kao i plasiranje informacija od strateškog značaja. Važna aktivnost je organizovanje predavanja i seminara za aktere u klasterima, kao što je, na primer, godišnja Austrijska klaster konferencija (nem. *Österreichische Clusterkonferenz*), na kojoj se prezentuju aktuelne teme iz oblasti inovacija i inovacione politike u okviru klastera.

Težnja austrijskih klastera je internacionalizacija, pa je 2010. godine formiran pokret za internacionalizaciju, sa ciljem da se pruži podrška aktivnostima regionalnih austrijskih klastera kako bi se oni povezali u internacionalne mreže. Nosioci ovih aktivnosti su bile ključne članice svih austrijskih klastera i mreža proizvođača.

Nastao je i jedan novi fenomen. Onome što je poslednjih godina bila aktivnost mreža, pridružene su i nove strukture *klaster-platforme*, koje predstavljaju otvorene platforme za tehnologije budućnosti, u okviru kojih se formiraju grupe preduzeća koja na sebe preuzimaju ulogu nosioca tema, relevantnih za razvoj, istraživanja i inovacije. Mreže treba da se nađu u višestrukoj ulozi i da povežu teme iz tehnologija budućnosti ili da osnaže institucije i preduzeća (industrijska organizacija, logistika, IT službe, kreativna privreda i slično).

U Austriji, u razdoblju 2009-2013. je razvojem klastera i mreža, napravljen značajan napredak što se ogleda u sledećem (Federal Ministry of Science, Research and Economy, 2016):

- Broj preduzeća i istraživačkih institucija koje su članice nekog klastera ili mreže, je porastao sa 3.500 u 2009. godini, na više od 7.000 u 2013. godini, uključujući i one institucije koje su višestruke članice. Mnoga mala i srednja preduzeća su prerasla u velika preduzeća i izvoznike. Udeo u BDP koje ostvaruju članice klastera je prosečno oko 73,4%.
- Mreže i platforme koje su bile organizovane bez određene strukture ili bez formalnog članstva, su okupile preko 9.600 preduzeća i istraživačkih institucija.
- Udeo proizvodnih preduzeća u klasterima i mrežama iznosi prosečno 58%.
- Unutar klastera i mreža sarađuje 600 istraživačkih institucija, što predstavlja snažan zamajac za transfer naučnih, *know-how* znanja i bazu za istraživačke i inovacione projekte.
- Broj zaposlenih u članicama i institucijama klastera je porastao sa oko 420.000 u 2009. godini na oko 825.000 (uključujući višestruko članstvo u klasterima). Preko 80.000 zaposlenih je u preduzećima i organizacijama, kao što su mreže ili platforme koje nemaju članstvo.

- Kumulativni, ukupni bruto promet članica klastera i mreža je oko €208 milijardi, uključujući višestruko članstvo (na bazi podataka regiona je proizašlo je da je oko 5% od 7.000 članica klastera, učlanjeno i deluje u više klastera, što čini oko 350 preduzeća i organizacija).
- Prosečna izvozna kvota članica klastera i mreža je oko 50%.
- Prosečna kvota udela istraživanja i razvoja u klasterima i mrežama (članice klastera su istraživačke i razvojne institucije) je oko 7,5%, što je znatno više od proseka u Austriji.

Značaj formiranja klastera i mreža ima poseban doprinos u prostoru evropske industrije, kao i inovacione i istraživačke regionalne politike. U svim merodavnim strateškim dokumentima i programima za period 2014–2020. predviđene su posebne mere za jačanje klastera.

## PRIKAZ STANJA KLASTERA U NEMAČKOJ

Nemačka je privredni i inovativni lider u Evropi, pa su i nemački klasteri primer dobre primene modela klastera. U radu predstavljamo ključne rezultate istraživanja koje je sprovedeno u periodu maj-jun 2013. godine, sa ciljem da se utvrde uspesi i učinci preduzeća u klasteru, izvrši poređenje njihovog uspeha sa prosekom u istoj grani, kao i da se da prognoza rasta aktivnosti u klasteru.

Ispitanici su bili menadžeri vodećih nemačkih klastera, kao i ključnih članica klastera. Istraživanjem je obuhvaćeno 55 klastera sa oko 5.000 članica iz privrede i nauke, i to u devet oblasti koje se smatraju dominantnim za inovaciona istraživanja.

Ispitanici su istakli da ključne članice klastera imaju odličnu komunikaciju sa menadžmentom klastera, ali i sa drugim, manje aktivnim, članicama u klasteru. Ključne članice se bave strateškim pitanjima, kao što su koncept daljeg razvoja, međunarodna saradnja i slično. Važniji zaključci iz anketiranja menadžera bi mogli da se sumiraju kroz sledeće stavove:

- preduzeća u klasteru ostvaruju veće profite, odnosno, finansijske koristi članica klastera su značajne i održavaju se u poređenju sa prethodnim periodom;
- klaster u kome je angažovan posebno veliki broj članica postiže srazmerno veće finansijske uspehe;
- u poređenju sa prosekom u istoj delatnosti, poslovna situacija preduzeća u klasteru je bolja, a prognoze su da će se u budućnosti tako i nastaviti.
- finansijska situacija za menadžment klastera neznatno je poboljšana u odnosu na protekli period i prognoze za narednih 6 meseci su pozitivne.

Aktivne članice klastera, po pitanju obima aktivnosti kroz klastera, izjasnile su se na sledeći način:

- 15% se izjasnilo da aktivnosti koje obavljaju kroz klastera iznose manje od 25%,
- skoro polovina je odgovorila da 25-50% aktivnosti obavljaju kroz klaster,
- trećina se izjasnila da više od 50% aktivnosti obavlja kroz klaster,
- 7% se izjasnilo da su aktivnosti koje obavljaju kroz klaster više od 75%.

Članice klastera su ocenjivale benefite koje ostvaruju od članstva u klasteru, ne samo materijalne već i nematerijalne (*know-how*, patent, licenca, bolji pristup tržištu, *goodwill* i sl). Oko 37% svih preduzeća u klasteru se izjasnilo da je ostvarilo benefite od ulaska u klaster, 39% da je na istom, a 24% je smatralo da investiralo u aktivnosti klastera više nego što je ostvarilo benefita. Međutim, ako se kao uzorak za ispitivanje uzme 75% najaktivnijih članica, slika je drugačija: 66% članica se izjasnilo da je imalo finansijske koristi, 27% je bilo na istom, a 7% je više investiralo nego što je dobilo benefita.

U poređenju sa prosekom grane kojoj pripadaju članice, menadžeri klastera ocenili su svoj položaj kao znatno bolji (5%) ili bolji (55%), dok je 40% ocenilo da im se položaj nije promenio. Bitno je da se nijedan ispitanik nije izjasnio da im je položaj lošiji ili znatno lošiji. Saradnju sa privredom su vrlo slično ocenile i naučno-istraživačke institucije, 5% znatno bolje, 51% bolje, 36% isto i 7% lošije.

Nemački klasteri deluju u različitim oblastima, a oblasti koje dominiraju i kod kojih se očekuje najveći rast su: proizvodnja i inženjerske nauke - 22%, informacione i komunikacione tehnologije - 20%, mikro, nano i optičke tehnologije - 20%, transport i saobraćaj - 20%, zdravlje i medicina - 16%, energija i okruženje - 15%, novi materijali i hemija - 15%, biotehnologije - 13%, vazdušni saobraćaj - 11%.

## PRIKAZ STANJA KLASTERA U POLJSKOJ

Pristupanje Poljske Evropskoj uniji i otvaranje ka stranim tržištima je izmenilo uslove u kojima su poljska preduzeća radila. Priliv stranih investicija je rezultovao otvaranjem velikog broja novih preduzeća, kao i mogućnošću da se kroz podsticaje inovativnosti razvijaju i već postojeća preduzeća.

U periodu 2004-2005. i 2007-2013. evropski fondovi su otvorili mnoge mogućnosti za razvojno orijentisane privredne subjekte. U periodu 2007-2013. poljska preduzeća, organizacije za podršku biznisu, istraživačko-razvojne jedinice i državna administracija, dobili su preko 9,71 milijardi € iz evropskih fondova kroz program "Inovativna ekonomija", za projekte koji su imali za cilj podršku i unapređenje inovativnosti poljske privrede.

Zahvaljujući sistemskim promenama i mnogim *bottom-up* inicijativama, broj inovacionih centara je u stalnom porastu. Ovi centri su različitih struktura: centri za razvoj preduzetništva, centri za treninge i konsalting, inkubatori za razvoj preduzetništva zauzimaju ključnu ulogu u oblasti transfera tehnologija i komercijalizacije znanja, kao i u izgradnji inovativnog karaktera poljske privrede. Inovacioni centri uključuju institucije kao što su: tehnološki parkovi i inkubatori, centri za transfer tehnologije, akademski biznis inkubatori. Prema podacima iz 2014. godine, postoji 176 aktivnih inovacionih centara i biznis inkubatora.

Poljska agencija za razvoj preduzeća (PARP) rukovodila je programima za direktnu podršku razvoju klastera. To su *Operativni program za razvoj inovativne ekonomije*, čiji je glavni cilj bio podrška povezivanju samih preduzetnika, zatim preduzetnika i agencija za poslovnu podršku, a naročito podrška saradnji privrede i naučnih institucija kako bi se stimulisao ekonomski razvoj.

Kroz ove projekte finansirane su faze inkubacije i formulisanja strategije, investicije u infrastrukturu: laboratorije, centri izvrsnosti i druge istraživačke strukture; treninzi i savetovanje članica klastera, saradnja između kompanija i istraživačkih institucija, promocija i međunarodna saradnja, investicije u osnovna sredstva i kupovina potrebnih roba i usluga i slično. Ukupna vrednost programa bila je 104,3 miliona evra, a rezultirao je sa 52 potpisana sporazuma i ukupno plasiranih 411,7 miliona poljskih zlota (oko 13,7 miliona evra) (Polish ministry of regional development, 2009). Najviše klastera ima u oblasti energije i obnovljivih izvora energije (17); informacionih tehnologija i telekomunikacija (16); građevinske industrije, uključujući i ekološku gradnju (14). Svi klasteri imaju ukupno 5.930 članica uključujući 4.072 preduzeća, 448 naučnih institucija, 449 poslovnih organizacija i 961 ostalih organizacija (Plawgo, 2014).

Klasteri raspolazu sa ukupno 95 istraživačkih centara, 393 laboratorije, 431 sale za konferencije i 486 objekata za izvođenje obuka. Većina klastera funkcioniše na regionalnom nivou, dok 31 klaster posluje na globalnom nivou.

Prema podacima Poljske agencije za razvoj preduzeća (PARP, 2015) postoji 134 aktivna klastera na teritoriji Poljske. Njihove geografske pozicije odgovaraju najrazvijenijim regionima, pa je tako 48% klastera locirano u 4 najrazvijenija regiona, prema kriterijumu BDP po stanoviku. To navodi na zaključak da razvoju klastera pogoduje ekonomski razvijeno okruženje. Međutim, značajan broj klastera se nalazi i u regionu Istočna Poljska, što je rezultat *Operativnog programa za razvoj istočne Poljske 2007-2013*. Poljski klasteri su relativno mladi, svi su formirani u periodu 2003-2015., dok je 60% aktivnih klastera formirano u periodu 2011-2015. Najstariji klasteri postoje 12 godina, a njihova prosečna starost je oko 4 godine. Ukupan broj članica u klasterima je 5.868, prosečno 44 po klasteru, a od toga 4.578 preduzeća, od kojih 4.232 iz kategorije malih i srednjih preduzeća.

Najveći broj klastera deluje u sledećim oblastima: IKT, obnovljivih izvora energije, biotehnologija i zdravstva, zatim u metalskoj industriji, proizvodnim tehnologijama, turizmu i poslovnim uslugama. Oko polovine popisanih klastera (47%) ima saradnju sa stranim partnerima, dok 29% učestvuje u međunarodnim mrežama, klaster asocijacijam i ostalim vidovima saradnje. Pored aktivnih klastera u ovom popisu otkriveno je 106 potencijalnih klastera, tj. organizacija koje još uvek nemaju obeležja klastera, ali pravilnim usmeravanjem bi u najskorijoj budućnosti mogli da postanu uspešni klasteri.

## REZULTATI ISTRAŽIVANJA STANJA KLASTERA U SRBIJI

Prvi klasteri u Srbiji osnivaju se od 2005. godine uglavnom po principu odozgo-nadole, sa ciljem da okupe i povežu srodna preduzeća, radi prevazilaženja zajedničkih problema u poslovanju i korišćenja prednosti udruživanja. U ovom trenutku nije postojala jedinstvena baza klastera, kao ni jedinstvena institucija koja se bavila razvojem klastera. Privredna komora Srbije je 2012. godine formirala katalog klastera, u kome je navedeno 40 klastera iz različitih oblasti. U Srbiji je strategija formiranja klastera i centara izvrsnosti prihvaćena kao važna poluga ekonomskog razvoja. Razvoj klastera je, kako je već na primerima drugih zemalja uočeno, način za podizanje ekonomije regiona na viši nivo, naročito ako se formiraju po modelu "triple helix", kao i helix modelima višeg reda.

Važan cilj strategije za razvoj klastera je jačanje sposobnosti preduzeća za inoviranje i korišćenje novih tehnologija u cilju jačanja konkurentnosti srpske privrede. U sektoru malih i srednjih preduzeća u Republici Srbiji se uglavnom ne prepoznaje dovoljno značaj inovacija za unapređenje poslovanja, pa samim tim i potreba da se nauka i istraživanje povežu sa privredom. Prema *Izveštaju o regionalnom razvoju 2013* svako sedmo preduzeće sprovodi inovativne aktivnosti, a svako četrnaesto ostvaruje inovativnu saradnju sa drugim privrednim subjektima ili institucijama (Ministarstvo privrede, 2014). U većini klastera su prisutni fakulteti, univerziteti i instituti, ali je pitanje kakva je zaista njihova uloga i na koji način se odvija saradnja, tj. na kom nivou se nalazi transfer tehnologije od nauke do tržišta.

Istraživanje koje smo sprovedi među predstavnicima obrazovnih i naučno istraživačkih institucija dalo je sliku kako zaista funkcioniše saradnja između ova dva sektora. Istraživanje je realizovano metodom upitnika, koji je distribuiran predstavnicima naučno-istraživačkih institucija. Odgovore je dalo 114 ispitanika, iz reda nastavnika u oblasti visokog obrazovanja i istraživača. Ispitanici su većinom, 75% zaposleni na državnim univerzitetima, fakultetima i institutima, a 25% dolazi iz privatnog sektora.

Ispitanici su ocenili stepen saradnje sa privredom na sledeći način: 11,4% je odgovorilo da je saradnja na visokom nivou i u stalnom porastu, 14,1% da je na zadovoljavajućem nivou, 44,7% da je stepen saradnje srednji, 26,3% da je na niskom nivou i 3,5% da je nema. Saradnja se u 23,7% slučajeva odvija na nivou pojedinaca koji su zaposleni u instituciji, odnosno pojedinci, na osnovu ličnih kontakata uspostavljaju neki vid saradnje u koji je uključen ograničen broj ljudi sa institucije.

Inicijativu za saradnju, prema ispitanicima u većini slučajeva 44,7% daju same naučne institucije, 28,1% se izjašnjava da je inicijativu dao privredni subjekt, 25,4% da je saradnja posledica ličnih kontakata, a samo 1,8% ispitanika se izjasnio da je inicijativa potekla od menadžera klastera.

Saradnja između nauke i privrede odvija se na više polja, a ispitanici su se izjasnili da je u 15% to obrazovanje, odnosno organizovanje obuka i treninga za zaposlene u privredi, 5,3% sprovodi zajednička naučna istraživanja, 18,4% radi na razvoju inovativnih i novih proizvoda, 7% istraživanje tržišta i poslovne konsultantske usluge, 7% oblast proizvodnje i pripadajuće konsultantske usluge, 14% saradnja na zajedničkim projektima, dok se 33,3% označilo više oblika saradnje.

Od 114 ispitanika 47 je odgovorilo da je njihova institucija članica nekog klastera, 63 da nije, a 4 da ne znaju. Interesantno je da je bilo različitih odgovora od strane ispitanika sa iste institucije, što ukazuje na neinformisanost pojedinih zaposlenih, odnosno na činjenicu da ne postoji institucionalna koordinacija saradnje.

Od 47 ispitanika koji su dali pozitivan odgovor na prethodno pitanje, 23,4% (9,6% u celom uzorku) je ocenilo da je njihova institucija neaktivna članica klastera, 46,8% da je nedovoljno aktivna (19,3% u celom uzorku) da je nedovoljno aktivna i 29,8% (12,3% u celom uzorku) da je aktivna.

Ispitanicima je data mogućnost da ocene finansijski benefit koji njihova matična institucija ostvaruje od saradnje i to opisnim ocenama: nikakav, veoma loš, loš, dobar, veoma dobar i odličan. Većina je ocenila kao loš, tačnije njih 42,10%, dok nijedan ispitanik nije ocenio ocenom odličan. 16,7% se izjasnilo da institucija ne ostvaruje finansijske benefite od saradnje sa privredom, ocenu veoma loš dalo je 7,9% ispitanika, a samo 5,3% smatra da je taj nivo veoma dobar. Naučno obrazovne institucije imaju mogućnost da unaprede saradnju sa privredom/klasterom kroz razne podsticajne programe kojima se ovaj vid saradnje promoviše.

Većina, 20,2% koristi sredstva iz fondova EU, 4,4% iz drugih stranih fondova, 6,1% iz domaćih fondova, a sredstva ostvarena pružanjem usluga koristi 9,6%. Važno je napomenuti da je 14% ispitanika odgovorilo da koristi sredstva iz više ponuđenih izvora.

Jedan od instrumenata za podsticanje saradnje nauke i privrede je osnivanje Fonda za inovacionu delatnost Republike Srbije čiji je cilj podsticanje inovativnosti i obezbeđivanje sredstava za finansiranje inovacione delatnosti, prvenstveno kroz saradnju sa međunarodnim finansijskim institucijama, organizacijama, donatorima i privatnim sektorom, zatim podsticanje i finansiranje inovativnosti u prioritetnim oblastima nauke i tehnologije, odnosno da se pruži podrška da nove tehnologije stignu iz akademskih okvira do privrede, kao i da se pomogne malim i srednjim preduzećima koja razvijaju inovacione tehnologije. Programi finansiranja koje Fond sprovodi treba da doprinesu razvoju inovacionih delatnosti, posebno osnivanju novih i jačanju postojećih preduzeća, boljem pozicioniranju srpskih inovativnih preduzeća na tržištima rizičnog kapitala, privlačenju direktnih stranih investicija u oblasti istraživanja i nauke. Fond ima za cilj da unapredi veze između nauke, tehnologije i ekonomije i da doprinese podsticanju razvoja inovativnih tehnologija.

## ZAKLJUČAK

Istraživanje u radu je imalo za cilj da obezbedi uvid u različite modele organizacije klastera koji se primenjuju u različitim zemljama. Rezultati istraživanja koje smo sprovedi u Srbiji sa ciljem da se ispita stanje saradnje privrede i nauke, dalo je rezultate koji su uporedivi sa istraživanjima u analiziranim zemljama, pa je moguće izvesti niz zaključaka i predloga za unapređenje. Za austrijske klastere je karakteristično da imaju za cilj internacionalizaciju i širenje naučne i tehnološke platforme u prostoru EU, pa oni predstavljaju evolutivno novi model klastera, koji prevazilazi geografska ograničenja. Saradnja privrede i nauke je pod kontrolom nadležnog ministarstva, koje je zaduženo za formulisanje strategija i operativnih planova. Model javno-privatnog partnerstva je zastupljen naročito u visoko inovativnim delatnostima, kao što su biotehnologije, informaciono-komunikacione tehnologije, razvoj materijala i sl.

Klasteri koji dominiraju u Nemačkoj imaju veoma veliki broj članica, od multinacionalnih kompanija koje dominiraju svetskim tržištem, pa do malih agencija, biroa za projektovanje, konsalting, marketing usluge i sl. Njihov osnovni cilj je visoka specijalizacija i postizanje izvrsnosti u oblasti u kojoj deluju. Nemačka privreda je apsolutno dominantna u Evropi, a u svetu zauzima 4. mesto, što duguje velikom naučnom potencijalu, visokotehnološkim resursima, dobrom obrazovnom sistemu i visokorazvijenoj industriji. Saradnja nauke i privrede je na vrlo visokom nivou, a udruživanje u klastere i njihovo delovanje je pod kontrolom nadležnih ministarstava, što znači da je uloga države od velikog značaja u usmeravanju aktivnosti.

Poljska je nakon prelaska na model tržišne privrede uspostavila brojne poslovne mreže i klastere pod uticajem državne administracije i organizacija EU za podršku biznisu, a naročito posle 2000. godine. Ulazak Poljske u EU omogućio je pristup brojnim fondovima i programima podrške, kojima se realizovala evropska politika za stvaranje poslovnih odnosa. Ovi programi doprineli su uspostavljanju saradnje između privrednika, naučnih centara i administracije, i to u formi grupa kapitala, holdinga, merdžera, kooperacija, konzorcijuma, klastera i poslovnih mreža. Težnja Poljske je da kroz sve ove oblike saradnje, a naročito kroz klastere, stvori poslovnu klimu u kojoj će postojati volja privrednika da međusobno sarađuju, iako su konkurenti, kao i obučenost i spremnost državne administracije da im u tome pruži podršku. Zahvaljujući sistemskim promenama i mnogim *bottom-up* inicijativama, broj inovacionih centara je u stalnom porastu. Ovi centri su različitih struktura: centri za razvoj preduzetništva, centri za treninge i konsalting, inkubatori za razvoj preduzetništva i zauzimaju ključnu ulogu u oblasti transfera tehnologija i komercijalizacije znanja, kao i u izgradnji inovativnog karaktera poljske privrede. Sve ovo je omogućilo Poljskoj da od jedne od zemalja iza „gvozdene zavese“, stane rame uz rame sa razvijenim evropskim državama.

Prvi klaster u Srbiji je osnovan 2005. godine, sa značajnim kašnjenjem u odnosu na ostale analizirane zemlje, na inicijativu Ministarstva privrede, odnosno po principu "odozgo-nadole". Donošenjem Strategije razvoja MSP za period 2008-2013. počelo je intenzivnije osnivanje klastera, ali uglavnom kroz inicijative Ministarstva privrede, mreže regionalnih agencija za razvoj malih i srednjih preduzeća, lokalnih udruženja privrednika isl. naročito u periodu 2008-2010. U tom periodu država je obezbedila značajne podsticaje za osnivanje i razvoj klastera, kako finansijske, tako i merama državne politike.

Već sa prvim pokušajima uspostavljanja kontakta sa članicama i menadžerima klastera bilo je očigledno da je situacija u Srbiji daleko od dobre. Upitnik koji je distribuiran na mail adrese dostupne u katalogu klastera, je vraćen sa više od 20% adresa, koje su bile nepostojeće. Iz ovoga zaključujemo da veliki broj klastera samo formalno postoji ili je ugašen, ali ne postoji relevantna baza aktuelnih podataka. Iako se na sajtu Agencije za privredne registre može naći 102 udruženja koja imaju reč klaster u svom nazivu, 10 privrednih društava, 4 fondacije, većina ovih subjekata egzistira samo formalno.

Naučno-istraživački kadar koji radi na fakultetima se izjasnio da im je dominantna obrazovna delatnost (89%). Približno trećina intelektualnog potencijala ne sarađuje sa privredom, a svega četvrtina je u uspešnim poslovnim odnosima sa privredom. Zaključujemo da ne postoji organizovana i koordinisana komunikacija između predstavnika privrede i naučnika, jer ispitivani privrednici nisu ni informisani o istraživanjima koje sprovode naučnici, a sa druge strane mnogi naučnici ne znaju kakve su potrebe privrede.

Srpski klasteri su generalno slabo aktivni, uz nekoliko sjajnih izuzetaka, najviše u oblasti IKT, gde postoji više klastera, zatim u oblasti metalske industrije i jedan klaster automobilske industrije. Aktivnosti koje su zastupljene u klasterima su, uglavnom: kreiranje zajedničkog brenda i vizuelnog identiteta, zajednički nastupi prema klijentima, zajednički nastupi na sajmovima, a u malom obimu i zajednička nabavka repromaterijala, zajednička prodaja, korišćenje zajedničkih proizvodnih resursa.

Kako bi se podigla konkurentnost i inovativnost klastera u Srbiji potrebno je da se napraviti akcioni plan na nivou države, sa jasnim smernicama i zadacima. Neophodno je uspostaviti kanale komunikacije između privrede i nauke, omogućiti bolju informisanost obe strane o mogućnostima međusobne saradnje. Dalje, potrebno je uskladiti obrazovni sistem sa potrebama privrede, omogućiti studentske prakse u privredi, kao obavezni deo obrazovanja, organizovati edukacije, obuke i organizovanje privrednika, koji još uvek nedovoljno informisani i organizovani. Potrebno je prevazići barijeru, ukorenjenu u našem menadžmentu, da se sa konkurencijom ne sarađuje, već je treba podrivati. Donošenje zakona o klasterima bilo bi veoma korisno, ali za sada ne postoji ovakva inicijativa.

## LITERATURA

1. Andersson; Karlsson (2004). Regional Innovation Systems in Small & Medium-Sized Regions, A critical Review & Assessment, *CESIS Electronic Working Paper Series*, Paper No. 10
2. 10. Polish ministry of regional development (2009). Detailed description of the priorities of Operational Programme Innovative Economy 2007-2013. *National Strategic Reference Framework for 2007-2013*, p.97, Warsaw. Dostupno na [https://www.poisg.2007-2013.gov.pl/English/Documents\\_POIG/Documents/SzczegolnyPOIG\\_29012009\\_EN.pdf](https://www.poisg.2007-2013.gov.pl/English/Documents_POIG/Documents/SzczegolnyPOIG_29012009_EN.pdf)
3. Porter M. E. (1990). *The Competitive Advantage of Nations*, The Macmillan Press LTD.
4. Porter M. E. (2008). *O konkurenciji*, Beograd: FEFA.
5. Savic, N., Dzunic, M., Brkic, I., (2015). "Comparative Analysis of Clusters Contribution to Regional Competitiveness", *Ekonomika preduzeća*, Vol 63, No 3-4, str. 222-232.
6. Suranyi-Unger, T. (1982). *Encyclopedia of Economics*, New York, McGraw Hill.
7. [http://www.cluster-management.com/de/CCCM\\_Clusterkonferenz\\_2012\\_BMBF.html](http://www.cluster-management.com/de/CCCM_Clusterkonferenz_2012_BMBF.html)
8. <http://www.clusterplattform.at/>
9. <http://www.engineering.sk/index.php/english/1541-evaluation-of-factors-affecting-the-development-of-selected-clusters-in-the-automotive-industry>
10. <http://www.inovacionifond.rs/>
11. <http://www.parp.gov.pl/>
12. Black, J. (1997). *A Dictionary of Economics*, Oxford University Press.
13. [http://www.pi.gov.pl/eng/chapter\\_95933.asp](http://www.pi.gov.pl/eng/chapter_95933.asp)
14. <http://www.parp.gov.pl/index/index/1143>
15. Freeman, C. (1997). *The New Palgrave Dictionary of Economics and Law*, London, Macmillan.
16. Federal Ministry of Science, Research and Economy (2014). Cluster in Österreich, p.61. Dostupno na [file:///D:/Downloads/Homepage\\_Clusterbroschuere\\_HP\\_6.11.2014.pdf](file:///D:/Downloads/Homepage_Clusterbroschuere_HP_6.11.2014.pdf)
17. Koldžin, D. (2012). Razvoj modela inovacione politike zasnovanom na konceptu otvorenih inovacija, neobjavljena doktorska disertacija
18. Lundvall, B. (1995). *National Systems of Innovation – Towards a Theory of Innovation and Interactive Learning*, London, Biddles Ltd
19. Ministarstvo privrede (2014). Izveštaj o regionalnom razvoju Srbije 2013. Dostupno na <http://www.privreda.gov.rs/wp-content/uploads/2015/05/IZVESTAJ-REGIONALNOM-RAZVOJU-2013..pdf>
20. Pitic, G., Savic, N. & Dzunic, M. (2014). The Influence of Clusters Strength and Specialization on Regional Innovativeness: Comparative Analysis Of Hungary, Bulgaria, Greece, Romania And Serbia, *Розвиток Продуктивних Сил І Регіональна Економіка, Актуальні Проблеми Економіки* №1(151), str. 281-288.
21. Plawgo, B. (2014). *Cluster Benchmarking in Poland – Edition 2014*, General Report, Warsaw. Dostupno na [http://www.pi.gov.pl/PARPFiles/file/news/20150205\\_Cluster\\_benchmarking\\_in\\_Poland\\_2014\\_calosc.pdf](http://www.pi.gov.pl/PARPFiles/file/news/20150205_Cluster_benchmarking_in_Poland_2014_calosc.pdf)



## KULTURNA RAZNOLIKOST I UČINAK ORGANIZACIJA

### CULTURAL DIVERSITY AND ORGANIZATIONAL PERFORMANCE

Dušan Mojić\*

Univerzitet u Beogradu, Filozofski fakultet

#### APSTRAKT

Kulturna raznolikost predstavlja jedan od glavnih izazova za uspeh savremenih organizacija. Kulturno raznolike organizacije se mogu definisati kao organizacije sa interkulturalnim karakterom radne snage ili organizacije čiji zaposleni potiču iz različitih nacionalnih kultura. Ove organizacije razvijaju različite strategije u suočavanju sa različitim nacionalnim kulturnim pretpostavkama, uverenjima i vrednostima. Razumevanje uticaja nacionalne kulture na organizacione strukture, sisteme i procese predstavlja neophodan preduslov za uspeh interkulturalne komunikacije i interakcije unutar i izvan organizacija. Osnovna teza rada je da veća kulturna distanca između članova organizacije podrazumeva i veći stepen mogućih kulturnih nerazumevanja i sukoba, kao i njihovu ozbiljniju prirodu. Praktična posledica ove pretpostavke je da kulturno raznolike organizacije moraju da razviju razrađenije i efikasnije programe i procedure za prevazilaženje ovakvih kulturnih izazova.

**Ključne riječi:** organizacije, kulturna raznolikost, multinacionalne kompanije

#### ABSTRACT

Cultural diversity represents one of the main challenges for the success of contemporary organizations. Culturally diverse organizations can be defined as organizations with intercultural character of workforce or organizations with employees originating from different national cultures. These organizations have developed different strategies in coping with various national cultural assumptions, beliefs and values. Understanding the impact of national culture on organizational structures, systems and processes represents the necessary precondition for the success of the intercultural communication and interaction inside and outside organizations. The main thesis of the paper is that higher cultural distance between the members of the organization implies higher rate of possible cultural misunderstandings and conflicts, as well as their more severe nature. Practical implication of this proposition is that culturally diverse organizations have to develop more elaborate and more efficient programs and procedures for overcoming such cultural challenges.

**Key words:** organizations, cultural diversity, multinational companies

#### INTRODUCTION

Cultural diversity has been one of the main challenges for organizations around the world in the last decades. This is especially important for multinational companies (MNC). Namely, wide-spread economic globalization has been represented mainly by the increase of number, scope of operations and overall influence of the multinational companies (MNC). MNC is usually defined as a company that is headquartered in one country and owns or controls production or service subsidiaries in some other country or countries (Mead, 1998: 348). In the last decades, MNCs have performed two thirds of the world's trade, they have been the main agents in introducing and disseminating new technologies and, finally, they have represented key actors in international financial markets. Researchers of globalization claim that MNCs have been the "stone corners of contemporary economy" (Held et al., 1999: 282).

Cross-cultural management and international human resource management have been two most prominent and promising fields of management studies in the last decades dealing with cultural diversity in organizations. Cross-cultural management is a sub-discipline of management that explains the behavior of people in organizations around the globe and seeks to improve the interaction of employees from different cultures (Adler, 2001: 11). International human resource management is devoted to study of all aspects of employment in organizations operating in an international context. Key question in this sub-discipline of

---

\* [dmojic@ekof.bg.ac.rs](mailto:dmojic@ekof.bg.ac.rs)

management is how are people managed in multinational corporations and what are the outcomes (Björkman, Welch, 2015: 136). Both fields of study are strongly related to issue of culture and cultural diversity in organizations.

The impact of cultural factors on organizational structures, systems and processes has been widely recognized in the last decades in theories and studies, as well as in the immediate corporate practice. However, for a long time in theory of management and organization the prevailing attitude was that there were, more or less, universal principles of management, and that the above-mentioned cultural differences made almost no difference in that respect. Until 1960s, dominant belief of the majority of researchers in the field was that there had been a general logic of management development, applicable in both developed and underdeveloped countries of the world (Harbison and Myers, 1959: 117). The turnaround point was the perception of organization as an open system that interacts with the environment in an attempt to attain its goals (Scott, 2003). Cultural norms and values have been acknowledged from the 1960s as one of the most important aspects of the environment for each organization (especially MNC). MNCs are the true example of culturally diverse organizations because they encompass the intercultural workforce or employees from different national cultures.

The recognition of cultural factors in organizations implies the necessity of adjustment of the management systems and techniques to cultural context in which it is embedded (Erez, 2000). Such attitude is opposite to previously described “cultural blindness”, previous to 1960s (Adler, 2001). In the last decades, such “cultural blindness” is a rare exception, and there has been widespread conviction among scholars, consultants and practitioners (managers) that different and especially conflicted cultural norms and values can significantly endanger (and even prevent) successful functioning of the MNCs (Harzing, 2004). The aim of the paper is to point out the main challenges and possible solutions for the cultural diversity issue in contemporary multinational organizations. Key theoretical debates and practical approaches in cross-cultural management and international human resource management dealing with this important topic will be presented.

## **CULTURAL DIVERSITY IN ORGANIZATIONS**

The word “diversity” can be related to various aspects of contemporary organizations – groups differentiated in terms of gender, mother tongue, education, as well as their position or salary (Browaeys, Price, 2011: 247). Four different perspectives have been identified (Moore, 1999: 212) regarding the attitudes of organization towards diversity in general:

1. Diversity blindness: no provision is made within the organization for addressing the problems and/or opportunities relating to diversity.
2. Diversity hostility: the organization attempts to “homogenize” its employees and actively suppresses expressions of diversity.
3. Diversity naivety: the organization views diversity positively and encourages diversity awareness, but is probably unable to cope with any problems which diversity may cause.
4. Diversity integration: the organization addresses diversity in a pragmatic way, helping the employees to develop skills in diversity management and creating the preconditions for effective communication between the different groups in the workforce.

However, the focus of the paper will be on cultural diversity, especially in multinational companies. Cultural diversity in MNCs can be both – disadvantage or advantage for organizational performance, depending on the attitude towards it. Diversity often causes problems in convergent processes (when the organization needs employees to think or act in similar ways). Also, diversity makes communication (converging on similar meanings) and integration (converging on similar actions) more difficult. People from different cultures often fail to understand each other; they do not work in the same ways or the same pace. Also, ambiguity, complexity and confusion easily happen in such cases, when the organization needs mostly direction and clarity/convergence. Cultural diversity causes problems when managers and employees over-generalize organizational practices and processes from one culture to dissimilar cultures or cultural clusters. Another type of problem can occur in cases when a culturally diverse group must reach a single agreement (formal or informal). Finally, cultural diversity increases complexity and difficulty in developing company-wide policies and procedures (Adler, 2001: 110).

While cultural diversity causes the most problems in convergent processes, its potential benefits can be found in divergent processes, for example, when the organization tries to expand its perspective, strategy, tactics, or approach. "If diversity is well managed, organizations can benefit from both synergetic and culture-specific advantages, including enhanced creativity, flexibility, and problem-solving skills, especially on complex problems involving many qualitative factors, improved effectiveness in working with culturally distinct clients and colleagues, and an improved understanding of the dynamics and communication patterns within the organization" (Adler, 2001: 128).

## **NATIONAL AND ORGANIZATIONAL CULTURES IN MNCs**

The discussion about the MNCs' approach to cultural diversity also implies an evaluation of the relative impact of national culture and organizational culture on the behavior of the employees in local subsidiaries. If we assume national culture as the key variable, which national culture are we talking about: home culture (national culture of the headquarters) or the host culture (national cultures of the subsidiaries)? Adler argues that organizational culture does not "neutralize" or even diminish the impact of national culture, reminding us of studies conducted by Laurent (Laurent, 1981; Laurent, 1983; Laurent, 1986). Namely, this author found more cultural differences among employees all over the world working in the same national MNC, then among those working in organizations in home countries. When working for MNCs, "Germans seemingly become more German, Americans more American, Swedes more Swedish, and so on... Far from reducing national differences, organizational culture maintains and enhances them" (Adler, 2001: 69).

In a more thorough study of the relationship between national and organizational culture and its impact on employee behavior in MNCs, Edgar Schein's analysis (Schein, 2004) of different levels of culture can be very helpful. In his model, this author emphasized the following three layers of culture:

- Behaviors and artifacts.
- Beliefs and values.
- Underlying assumptions.

Within a culture, each of these levels differs in how apparent or visible it is to people. Schein considered behaviors and artifacts to be the most readily apparent of the three levels and the underlying assumptions to be the least apparent. Thus, Schein ordered the three levels of culture from the easiest to see, behavior, to the hardest to see, underlying assumptions, which have to be inferred rather than seen. While the Schein model can be applied to both organizational and national cultures, organizational culture only influences the first two levels of general culture but will have little effect on the deepest level of culture, that is, its underlying assumptions. "If this is true, multinational companies operating outside their own national culture will still be influenced by the deepest level of local culture in all branches, and the underlying assumptions of the host country's national culture will influence the organizational culture. In other words, even if the culture of a company is strong throughout the organization no matter where it is operating, the national culture of the host country will have at least some minimal impact on the organization. Further, the values prescribed by the organizational culture may be distinct from the values prescribed by the national culture of the host country" (Silverthorne, 2005: 27). Stronger impact of national culture has been ascribed to a fact that its underlying assumptions had been learned from the beginning of life, and mostly at subconscious level. These assumptions have been internalized at deep individual psychological level and influence the behavior of members of a culture through their whole life.

On the other side, learning and impact of organizational cultures are far less long and deep, because of several reasons:

- An individual is exposed to the "change" of numerous organizational culture in his/her life course; for example, culture of the elementary school, secondary school, faculty, first work organization, second work organization and so on, religious associations, social and sport clubs, etc. These cultures can have some common elements, but they can also be very conflicting in other respects.
- A person can have instrumental reasons for the "learning" these cultures – to adjust in school, keep the job, etc. When moving to a next phase in life course, these reasons may no longer be valid and values of the new organization "push out" values of the old organization/organizations.

- An individual join an organization usually by free will and has the same right to leave it. Members who cannot adjust their perceptions and patterns of behavior to a dominant corporate culture will probably leave the organization in a very short time.
- In different times, elements of the organizational culture can also be very contradictory. For example, a new leader can decide to direct the company towards new strategic goals and accordingly tend to set new cultural priorities in order to achieve such goals (Mead and Andrews, 2009: 87).

Therefore, during our life course we “get and lose” numerous organizational cultures, but we cannot “lose” our national culture. This is especially important for the practice of MNCs, facing the challenge of continuous intercultural communication and interaction. It is obvious that these companies have to take into account national cultural differences and adjust “techniques” of management (including the organizational culture of subsidiaries). This poses a dilemma for expatriate managers in multinational corporations. On one hand, they are expected to put into effect uniform corporate-wide policies and practices whose functional benefits may be lost in certain subsidiaries. On the other hand, if they do take into account cultural differences and change their practices accordingly, this may result in an unacceptable dilution of the corporate culture and the centralized control systems which drive their particular multinational organization. This issue is never far below the surface in the cross-cultural management literature (Ward et al., 2001: 171).

“More technically, none of the following, largely North-American-derived assumptions about work-related human nature are universal: preferences for a consultative leadership style (versus a structured, directive command system); egalitarian interpersonal relationships between employees occupying different levels in the hierarchy (versus being highly conscious of and emphasizing differences in status, salary and seniority); an emphasis on task achievement (versus maintaining harmonious interpersonal relations); the use of direct and immediate performance feedback (versus avoiding giving frank feedback because it might damage the employee’s face and lower the worker’s loyalty to the organisation); reliance on written and unwritten rules (versus a more informal regulatory system); the treatment and reward of employees based on individual performance (versus being integrated into a team); the practice of negotiation based on rational, factual grounds (versus emotional appeals associated with interpersonal considerations and subjective feelings); the selection, recruitment and promotion of employees on the basis of merit (versus taking into account the personal relationship between the worker and the employer); the acceptance of a psychological contract setting out an explicit formal relationship between the worker and the organisation, as captured by the phrase ‘a fair day’s work for a fair day’s pay’, together with the right of the worker and the employer to sever the connection when expedient (versus an association that is modelled on the concept of family, emphasising mutual obligations and long term relationships through good times and bad” (Ward et al., 2001: 170).

## **EXPATRIATES AND CULTURAL DIVERSITY IN MNCS**

Majority of international human resource management research has been devoted to different aspects of expatriation (Scullion and Paauwe, 2004: 67). The most important possible problem for expatriates stemming from cultural diversity in MNCs is the issue of culture shock. All of the above-mentioned issues can become the possible sources for expatriate employees’ culture shock (particularly managers). Complex interaction between the expatriate’s home culture, MNC’s “core” organizational (“headquarter”) culture, subsidiary’s host culture and, finally, subsidiary’s organizational “sub-culture” must be taken into account when thinking and acting in order to avoid or reduce the culture shock.

According to Hofstede (2001: 454), the term “culture shock” was introduced in 1960 by Canadian Kalervo Oberg, a pioneer in economic and applied anthropology (McComb and Foster, 1974: 357). Oberg differentiated four phases of culture shock (Oberg, 1960): “honeymoon”, crisis, recovery, and adjustment. During the first few weeks most individuals are fascinated by the new culture. This “honeymoon” stage may last from a few days or weeks to six months, depending on circumstances. Nevertheless, soon the second phase arises – crisis. It is characterized by rejection of the cultural environment which causes the discomfort – host culture’s norms and values. Another feature of culture shock in this phase is regression. Home national culture is being glorified in every aspect, compared to host national culture. “If the visitor succeeds in getting some knowledge of the language and begins to get around by himself, he is beginning to open the way into the new cultural environment. The visitor still has difficulties but he takes a ‘this is my cross and I have to bear it’ attitude. Usually in this stage the visitor takes a superior attitude to people of the host

country. His sense of humor begins to exert itself. Instead of criticizing, he jokes about the people and even cracks jokes about his or her own difficulties. He or she is now on the way to recovery” (Oberg, 1960: 180). Finally, in the fourth phase the adjustment is complete as it can be, and the visitor accepts the norms and values of the host culture as just another way of living.

Expatriate assignments imply cross-cultural adjustment to the job, to the interacting with host nationals, and to the general non-work environment (Francesco and Gold, 1998: 177). Although the two latter aspects are important, the focus in the paper is on the culture shock and cross-cultural adjustment in the workplace. Expatriate culture shock represents the key reason for expatriate foreign assignment failure (Ward et al., 2001: 245). Researchers define failures as expatriates who do not remain abroad for the duration of the assignment. Managers who finish their assignments but do so ineffectively are called “brownouts” (Francesco, Gold, 1998: 173). An expatriate returning early cost represents significant financial loss for the company, as well as damaged reputation or lost business.

## **COPING WITH CULTURAL DIVERSITY IN MNCs**

According to Adler, global managers have five different basic options or strategies in facing the cultural diversity issue in their companies. In all cross-cultural situations, they have to create a balance between working in their own way (the way they manage “at home”) and adapting to the ways of other cultures. Exhibiting maximum flexibility and sensitivity, the most highly effective global managers use all five strategic options, selecting a specific option depending on the particular situation and people involved:

1. *Cultural Dominance*. The first strategic option is to use the approaches used “at home”. Generally, companies “stronger” than their counterparts (based on larger size, more advanced technology, or more significant financial resources) have often used a dominance approach. Managers tend to use a cultural dominance approach when they believe strongly their way is the only way (mostly in situations involving fundamental ethical issues).
2. *Cultural Accommodation*. This is the opposite approach, when managers attempt to imitate the practices of the local managers, rather than attempting to apply their own home country practices in foreign subsidiaries. “They follow the maxim ‘When in Rome, do as the Romans do’”. Managers who consistently use cultural accommodation are often accused by their home-country colleagues of having ‘gone native’, with executives from the home country often fearing that they will no longer fully represent either the home country’s or the home organization’s interests” (Adler, 2001: 126).
3. *Cultural Compromise*. This strategic option combines the first and second approaches, cultural dominance and cultural accommodation. Cultural compromise implies that both “sides” concede something in order to work more successfully together. However, it is often that the more powerful partner gives up less than the less powerful partner, although both sides make concessions in this business relationship. On the other side, home-country colleagues often label managers who give up too much as weak and sometimes accuse them of “caving in”.
4. *Cultural Avoidance*. The fourth approach is to act as if no differences or any potential conflicts exist. This approach is more used by Asian managers and usually emphasizes the famous cultural concept of “saving face”, when potentially conflicting details are being avoided as much as possible. Managers use cultural avoidance mostly in cases when these unresolved issues are less important than maintaining the long-term business relationship or contract.
5. *Cultural Synergy*. The word synergy itself comes from the Greek language, meaning working together (Moran et al., 2007: 228). Synergy is a cooperative or combined action and occurs when diverse or disparate individuals or groups collaborate for a common cause. This strategic option represents an innovative approach which develops new solutions to problems that leverage the cultural differences among all cultures involved, respecting at the same time respecting each culture’s uniqueness. The use of foreign languages is a good example of this approach, or, in better words, the choice of language of communication between businesspeople from different cultures. “When a British company insists on working in English with its Swedish alliance partner, it is using cultural dominance. If the Swedes immediately agree, they are choosing to employ cultural accommodation. If each side chooses to speak in its own language and use interpreters, they are employing a compromise approach. However, when Norwegian and Austrian business partners choose to communicate in English, they are using synergy. Global businesspeople in both Norway and Austria often speak English, the international business

language; however, neither speaks English as a native language. English allows both cultures to conduct business without either side capitulating and becoming disadvantaged by speaking the other's language" (Adler, 2001: 127).

The objective of cultural synergy is to increase effectiveness by sharing perceptions and experiences, insights, and knowledge. It represents an approach to managing the impact of cultural diversity and it involves a process in which managers form organizational policies, strategies, structures, and practices based on, but not limited to, the cultural patterns of individual organization members and clients. Culturally synergistic organizations create new forms of management and organization that transcend the distinct cultures of their members, viewing cultural diversity rather as a resource than as a problem in designing and developing organizational systems. In fact, from a synergistic perspective, cultural diversity is a key resource in all global learning organizations.

Key prerequisites for synergistic problem solving in MNCs are the development of cultural self-awareness (organizational members' understanding of their own cultural assumptions and patterns of behavior), as well as cross-cultural awareness (an understanding of the other cultures' assumptions and patterns of behavior). "The synergy approach to problem solving involves three fundamental steps: cross-cultural situation description, cultural interpretation, and cultural creativity. Global managers first define problems from the perspective of all cultures involved. They then analyze the patterns that make each culture's behavior logical from within its own perspective. Only then can they create solutions that foster the organization's effectiveness and productivity without violating the norms of any culture involved" (Afler, 2001: 128).

However, the cultural synergy is not a "magic solution" to all organizational problems of MNCs. In order to apply this approach to cultural diversity, expatriate managers have to develop their cultural self-awareness as well as cross-cultural awareness (as already mentioned). There is now sufficient evidence, accumulated over several decades, to suggest that most people who cross cultures would benefit from some kind of systematic preparation and training to assist them in coping with cultural diversity. Simply dropping culture travelers in at the deep end after some limited introductory information sessions can be costly, both in financial and personal terms. For example, the early repatriation of inadequately performing executives and their families is a fiscal burden on companies, not to mention lost or botched business deals. It is estimated that between 20 and in some cases up to 50 per cent of expatriate executives return prematurely (Ward et al., 2001: 245).

Therefore, the existence of the whole new "industry" for avoiding the expatriate culture shock (Dutton, 2012: 114) is not surprising in the last decades. Various training programs have been offered in the last decades in order to avoid the culture shock or minimize its negative impact on expatriate employee's work efficiency: Cross-cultural Orientation Training, Cultural Awareness Training, Intercultural Training, Intercultural Management Training, Cross-cultural Training or simply Expatriate Training. The main rationale of these training programs is the assumption that "culture is behind everything we do or say" and therefore intercultural training is "critical" to business success in an increasingly multicultural world" (Dutton, 2012: 114).

According to Francesco and Gold (1998: 175), Cross-cultural Training (CCT) is the most important aspect of expatriate training since this training prepares an expatriate to live and work in a different culture. Coping with a new socio-cultural environment is much more challenging than dealing with a new job. The choice of the appropriate CCT method depends on three situational factors of the expatriate's assignment: culture novelty, degree of interaction with host country nationals, and job novelty. Culture novelty is the degree of difference between the new culture and the expatriate's home culture. This can be measured by comparing the two cultures on a cultural framework or model of cultural differences (for example, Hofstede's or Trompenaars'). The degree of interaction with host country nationals refers to frequency and level of communication. Finally, the job novelty involves the new job demands (expectations, job constraints, and job choices, particularly the degree of autonomy). The strongest factor in that respect is the culture novelty, since adjusting to new culture is more challenging than adjustments to other two factors. "With greater culture novelty, more need to interact with host country nationals, and greater job novelty, the need to have more rigorous CCT increases" (Francesco and Gold, 1998: 176).

One of the most efficient CCT approaches is the culture assimilator (Silverthorne, 2005: 247). This program has been well researched and found to be valid in a variety of situations. It is a computer-based program that

uses a series of scenarios describing challenging cross-cultural incidents. The trainee (expatriate employee) then makes his or her choice from one of several behavioral objectives and receives feedback on the cultural implications of that choice.

Nevertheless, coping with culture shock does not end with these programs that precede the expatriate assignments. Maddox (1993: 39), analyzing possible strategies of MNCs in facing the challenge of cultural diversity, opt for introducing a “cultural functional specialists”. Their assignment would be to ensure that all MNC’s decisions and activities are congruent to the cultural features of the country of the business operations. This does not mean that all the other managers and employees should not develop their own understanding of the importance of cultural factors and take it into account when facing the culturally divergent workforce. But, the significance and complexity of this issue overcomes the domain of general and functional managers only. Maddox argues that decisions and patterns of behavior of all managers must be overseen and guided by the above-mentioned cultural functional specialists; just as legal functional specialists oversee legal aspects of their decisions and actions. Since MNC wouldn’t start and run foreign subsidiary without proper advice on legal aspect of local society, the same stands for the cultural aspect, which also to a large extent influences its operations. These cultural functional specialists would in many aspects help expatriate employees avoid or, at least, reduce culture shock.

## CONCLUSIONS AND IMPLICATONS

The cultural diversity issue in MNCs is one of the most important for their performance and success in the competitive global market. The greater cultural distance is between the home and host national culture of MNC, the more needed is the cross-cultural training for expatriate employees and, especially, managers. This conclusion is important for different actors in creating more favorable business environment in host cultures – including universities and authorities on the state and local level. Only cultural synergy of all above-mentioned actors in preparing and applying cross-cultural training programs can enable cultural synergy strategy approach in MNCs, thus enabling their optimal organizational performance.

## REFERENCES

1. Adler, N. J. 2001. *International Dimensions of Organizational Behavior*. Fourth Edition. Cincinnati, OH: South-Western.
2. Björkman, I. & Welch, D. 2015. Framing the Field of International Human Resource Management. *The International Journal of Human Resource Management*. 26(2): 136-150.
3. Browaeys, M.-J. & Price, R. 2011. *Understanding Cross-cultural Management*. Second edition. Harlow: Pearson Education.
4. Dutton, E. 2012. *Culture Shock and Multiculturalism: Reclaiming a Useful Model from the Religious Realm*. Newcastle upon Tyne: Cambridge Scholars Publishing.
5. Erez, M. 2000. Make Management Practice Fit the National Culture. In: Locke, E. A. (Ed.) *The Blackwell Handbook of Principles of Organizational Behavior*. Oxford; Malden, MA: Blackwell Business.
6. Francesco, A. M. & Gold, B. A. 1998. *International Organizational Behavior: Text, Readings, Cases, and Skills*. Upper Saddle River, NJ: Prentice Hall.
7. Harbison, F. & Myers, C. A. 1959. *Management in the Industrial World*. New York: McGraw-Hill.
8. Harzing, A.-W. 2004. The Role of Culture in Entry-Mode Studies: From Neglect to Myopia? In: Cheng, J. L. C. & Hitt, M. A. (Eds.) *Managing Multinationals in a Knowledge Economy: Economics, Culture, and Human Resources. Advances in International Management* (pp. 75-127). Amsterdam; New York: Elsevier/JAI.
9. Held, D. et al. 1999. *Global Transformations: Politics, Economics, and Culture*. Cambridge: Polity Press.
10. Hofstede, G. 2001. *Culture's Consequences: Comparing Values, Behaviors, Institutions, and Organizations across Nations*. Thousand Oaks, CA: SAGE Publications.
11. Laurent, A. 1981. Matrix Organizations and Latin Culture. *International Studies of Management and Organization*. 10(4): 101-114.
12. Laurent, A. 1983. The Cultural Diversity of Western Conceptions of Management. *International Studies of Management and Organization*, 13(1/2): 75-96.
13. Laurent, A. 1986. The Cross-Cultural Puzzle of International Human Resource Management. *Human Resource Management*, 25(1): 91-102.
14. Maddox, R. C. 1993. *Cross-Cultural Problems in International Business: The Role of the Cultural Integration Function*. Westport, CT: Quorum Books.
15. McComb, M. R. & George M. Foster, G. M. 1974. Kalervo Oberg, 1901-1973. *American Anthropologist*, 76(2): 357-360.

16. Mead, R. & Andrews, T. G. 2009. *International Management: Culture and Beyond*. Fourth edition. Hoboken, NJ: John Wiley & Sons.
17. Mead, R. 1998. *International Management: Cross-Cultural Dimensions*. London: Blackwell Business.
18. Moore, S. 1999. Understanding and Managing Diversity among Groups at Work: Key Issues for Organizational Training and Development. *Journal of European Industrial Training*, 23(4/5): 208-217.
19. Moran, R. T. et al. 2007. *Managing Cultural Differences: Global Leadership Strategies for the 21st Century*. Amsterdam; London: Elsevier/Butterworth-Heinemann.
20. Oberg, K. 1960. Cultural Shock: Adjustment to New Cultural Environments. *Practical Anthropology*, 7: 177-182.
21. Schein, E. H. 2004. *Organizational Culture and Leadership*. Third edition. San Francisco, CA: Jossey-Bass.
22. Scott, R. W. 2003. *Organizations: Rational, Natural, and Open Systems*. Fifth edition. Upper Saddle River, NJ: Prentice Hall.
23. Scullion, H. & Paauwe, J. 2004. International Human Resource Management: Recent Developments in Theory and Empirical Research. In: Harzing, A-W. & Ruysseveldt J. V. (Eds.) *International Human Resource Management* (pp. 65-88). Second edition. London: Sage.
24. Silverthorne, C. P. 2005. *Organizational Psychology in Cross-Cultural Perspective*. New York; London: New York University Press.
25. Ward, C., Bochner, S., & Furnham, A. 2001. *The Psychology of Culture Shock*. London: Routledge.



## **DRUŠTVENO ODGOVORNO PONAŠANJE BANAKA U FUNKCIJI RAZVOJA PRIVREDNOG OKRUŽENJA**

### **CORPORATE SOCIAL RESPONSIBILITY OF BANKS IN THE FUNCTION OF DEVELOPMENT OF THE ECONOMIC ENVIRONMENT**

**Vera Zelenović\***

Univerzitet u Novom Sadu, Ekonomski fakultet Subotica

#### **APSTRAKT**

Pod korporativnom društvenom odgovornošću podrazumevamo ukupan doprinos kompanija održivom razvoju kroz posvećenost svih aktera da se ponašaju odgovorno i pošteno i da doprinose ekonomskom razvoju, kroz poboljšanje kvaliteta života radne snage i njihovih porodica, kao i lokalne zajednice i društva u celini. Banke su tokom svog istorijskog razvoja vodile isključivo računa o svojim finansijama, ostvarenom profitu, ali su pod pritiskom društva i okruženja, počele da menjaju svoju poslovnu politiku. Cilj ovoga rada je upravo da ukaže koji je značaj DOP banaka na razvoj privrednog okruženja u kome posluje, kao i pozitivan uticaj na razvoj društva u celini, o čemu će biti reči u prvom delu rada. U drugom delu rada je prikaz urađenog empirijskog istraživanja DOP banaka u Srbiji, korišćenjem statističke metode, kao i metode analize sadržaja web site-ova banaka. Slede rezultati urađenog istraživanja i zaključna razmatranja.

**Ključne reči:** DOP, banke, privredno okruženje

#### **ABSTRACT**

Corporate social responsibility means total contribution of companies to sustainable development through the commitment of all stakeholders to act responsibly and fairly, and to contribute to economic development by improving the quality of life of the workforce and their families as well as local communities and society as a whole. During their historic development, banks led only account of its finances, the realized profit, but the pressure of society and the environment began to change its business policy. The aim of this paper is to point out the significance of CSR banks on the development of the in economic environment which it operates, as well as the positive impact on development of society as a whole, which will be discussed in the first part of the paper. The second part of the paper will show the completed empirical research of CSR banks in Serbia, using statistical methods, and methods of analysis of content from the web sites of banks. The following are the results of the completed research and concluding remarks.

**Keywords:** CSR, the bank, economic environment

#### **UVOD**

Svrha postojanja i glavni cilj kompanije je uspešno poslovanje, čiji je krajnji rezultat profit. Praksa je pokazala da se problem javlja dugoročno gledano, ukoliko kompanije ne pokazuju interes za potrebe regiona ili globalne zajednice u kojoj posluje, niti vode računa o potrebama svojih zaposlenih. Neosetljivost prema odgovornosti prema zajednici i širem okruženju, čini kompaniju izloženom za napade od strane javnosti, NVO, kao i izvršnih i zakonodavnih vlasti. Predmet istraživanja u radu je koliko je prisutno društveno odgovorno poslovanje banaka u Srbiji, te koliko je ono sastavni deo misije i vizije banke i koliko je prisutno u regularnom bankarskom izveštavanju. Cilj istraživanja je da ukaže na značaj društveno odgovornog poslovanja, kako za banku, tako i za okruženje, da poslovanje nije neutralno i da bilo koja slobodna inicijativa ne može da se pravda samo visinom profita, već se jedino može opravdati time koliko je dobra za društvo.

#### **POJAM DRUŠTVENE ODGOVORNOSTI**

Korporativna odgovornost se odnosi na odgovornost ekonomskog sektora za aktivnosti koje nadilaze stvaranje profita. Radi se o aktivnostima koje imaju uticaj na životnu sredinu, društvenu zajednicu i ljudske potencijale,

---

\* vera.zelenovic@ef.uns.ac.rs

odnosno zaposlene. Koncept društvene odgovornosti može se opisati kroz više pojmova: održivi razvoj, etičko poslovanje, korporativno građanstvo, korporativna održivost ili trobilansni koncept (Đurović i Randić, 2011).

CSR definicije koje su nastajale tokom godina razvile su se na osnovu socijalnog, ekonomskog, političkog i ekološkog konteksta vremena. Naime, ne postoji jedinstvena definicija korporativne društvene odgovornosti koja se može koristiti za sve namene, međutim, različite definicije DOP-a pokrivaju različite dimenzije. Prema *Ujedinjenim nacijama*, korporativna društvena odgovornost predstavlja ukupan doprinos preduzeća održivom razvoju kroz posvećenost svih aktera da se ponašaju odgovorno i pošteno i da doprinose ekonomskom razvoju, kroz poboljšanje kvaliteta života radne snage i njihovih porodica, kao i lokalne zajednice i društva u celini (Mazurkiewicz, 2004). U smernicama za politiku društvene odgovornosti preduzeća, *Evropska Komisija* ovaj koncept definiše kao „koncept prema kojem kompanija na dobrovoljnom principu integriše brigu o društvenim pitanjima i zaštiti životne sredine u svoje poslovne aktivnosti i odnose sa stejkholderima“. Pokretači inicijative za odgovorno poslovanje u Srbiji ističu da je društveno odgovorno poslovanje koncept po kome kompanije koje ga prihvataju dobrovoljno i na mnogo inovativnih načina doprinose boljem, zdravijem, naprednijem, ne samo radnom okruženju, već društvu u najširem smislu i čistijoj, očuvanoj prirodnoj sredini (Đurović i Randić, 2011).

Pored direktnog doprinosa društveno odgovornog poslovanja konkurentnosti preduzeća postoji i povratni indirektni uticaj, posredstvom društvene zajednice. Pošto su privreda i društvo međusobno povezani i uslovljeni elementi, razvoj jednog elementa povratno pozitivno utiče na drugi i obrnuto. Ukoliko preduzeća pomažu sprovođenje projekata za unapređenje obrazovnih sistema određenog društva, doprineće unapređenju obrazovne strukture stanovništva, ona povratno doprinose povećanju uspešnosti njihovog poslovanja zahvaljujući ponudi kvalifikovanije radne snage.

Društveno odgovorno delovanje predstavlja zahtev koji se postavlja pred organizacije bez obzira da li one posluju na lokalnom ili globalnom tržištu. Način na koji se organizacija odnosi prema svojim, naročito manjinskim akcionarima, zaposlenima, potrošačima, državnoj upravi, nevladinim organizacijama, međunarodnim organizacijama i drugim akterima sa kojima, posredno ili neposredno, dolazi u dodir, obično se ističe kao glavna karakteristika ovog koncepta.

Poštovanje zakonskih propisa predstavlja pravni i zvanični minimum očekivanja koje društvo postavlja pred organizacije. Ipak, biti društveno odgovoran znači ne samo ispunjavati ono što se od preduzeća zakonski očekuje, već i ići korak dalje i investirati nešto više u društveni razvoj i očuvanje životne sredine. U nastojanju (Veljković i Petrović, 2011) da doprinese zajednici u kojoj posluje, za kompanije je nužno da se uključe u rešavanje određenih društvenih problema i u skladu sa svojim mogućnostima, ponude odgovarajuće doprinose kroz aktivnosti ulaganja u zaštitu životne sredine, edukaciju različitih grupa građana, ljudska prava, izgradnju društveno potrebnih objekata, stipendiranje pojedinaca i grupa, poboljšanje uslova za očuvanje zdravlja kao i u slične projekte.

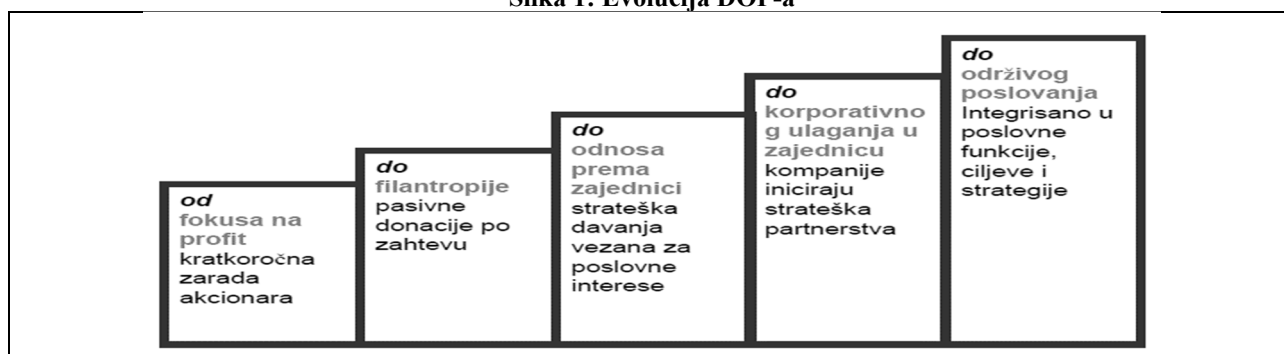
Društveno odgovorno ponašanje je poželjna dugoročna marketinška i poslovna orijentacija preduzeća. Njena suština je u delovanju koje je mnogo više od onoga što propisuje zakon, i uključuje ideju da je reaktivan stav prema društvenim problemima bolje zameniti proaktivnim, dobrovoljnim i preventivnim aktivnostima, kako se ograničeni resursi ne bi trošili na uklanjanje posledica nezakonitog i neetičkog ponašanja.

## **EVOLUCIJA I RAZVOJ KONCEPTA DRUŠTVENE ODGOVORNOSTI**

Društveno odgovorno poslovanje preduzeća predstavlja jedan od novijih menadžment koncepata. U teoriji se ideje o DOP-u prvi put sreću 1899. godine u radu „Jevanđelje bogatstva“, čiji je autor Andrew Carnegie (Ivanović-Đukić, 2011). On je prvi govorio o potrebi preduzeća da pomaže i unapređuje društvo i okruženje u kome funkcioniše, ali osim njega u to vreme principi „dobročinstva i starateljstva“ za koje se on zalaže nisu bili prihvaćeni, mnogo je dominantnija bila liberalistička doktrina Adama Smita, po kojoj je jedina obaveza preduzeća da stvara profit, dok će sve ostalo rešiti „nevidljiva ruka“ slobodnog tržišta.

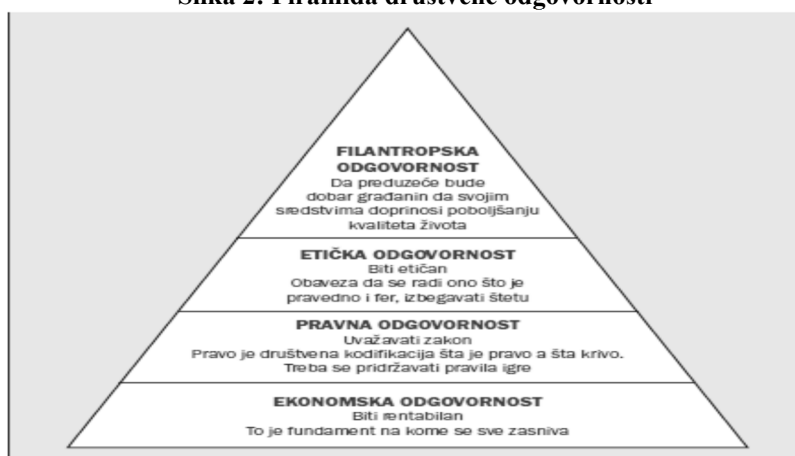
Na slici vidimo razvoj koncepta društveno odgovornog poslovanja, koje se kreće od fokusiranja na profit i filantropije, preko odnosa prema zajednici i korporativnog ulaganja u zajednicu, sve do održivog poslovanja.

Slika 1: Evolucija DOP-a



Izvor: (Marinović, 2004)

Slika 2: Piramida društvene odgovornosti



Izvor: (Pyramid of Corporate Social Responsibility, 2016)

Kao što vidimo sa slike CSR se sastoji iz četiri dela: ekonomski, pravni, etički i dobrovoljni ili filantropski. Da bi doprinele razvoju svoje zajednice, kompanije bez obzira na veličinu, moraju da budu rentabilne, što se ogleda u povećanju prinosa na vlasništvo po akciji, rastu stope dobiti, povećanju tržišnog učešća i osvajanju povoljne strategijske pozicije na osnovu diferentnih prednosti. Drugo, kompanije se moraju pridržavati zakona, koji je propisala država, u kojoj obavljaju svoju poslovnu aktivnost. Etička odgovornost se odnosi na dobrovoljno usklađivanje poslovanja sa moralnim i etičkim normama društva i zajednice u kojoj kompanija posluje. Na vrhu piramide nalazi se filantropska odgovornost koja predstavlja diskrecione aktivnosti donatorstva i sponzorstva kulture, obrazovanja, sporta i drugih sličnih aktivnosti. Samo one filantropske aktivnosti koje kreiraju vrednost za korisnike, a istovremeno unapređuju poslovanje preduzeća, mogu biti održive na duži rok. Danas se koncept društveno odgovornog poslovanja vezuju za pojmove kao što su zabrinutosti za društvena i ekološka pitanja, dobrovoljnost, etičko ponašanje, privredni razvoj, poboljšanje kvaliteta života građana, ljudska prava, radnička prava, zaštita životne sredine, borba protiv korupcije, transparentnost i odgovornost. U svetlu aktuelne ekonomske i finansijske krize, obeležene sve većim apelom za štednjom, neminovno se nameće pitanje razmatranja prednosti od ulaganja u društveno odgovorno poslovanje.

Tabela 1: Nivoi motiva za korporativnu odgovornost

| Motivi                | Individualni                                  | Organizacioni         | Nacionalni             | Transnacionalni                           |
|-----------------------|-----------------------------------------------|-----------------------|------------------------|-------------------------------------------|
| <b>Instrumentalni</b> | Potreba za kontrolom                          | Interesi akcionara    | Konkurentnost          | Konkurentnost, moć                        |
| <b>Relacioni</b>      | Potreba za pripadnošću                        | Interesi stejkholdera | Društvena kohezija     | Društvena kohezija, usklađivanje interesa |
| <b>Moralni</b>        | Potreba da je pojedinačno postojanje značajno | Sloboda govora        | Kolektivna odgovornost | Kolektivna odgovornost, altruizam         |

Izvor: (Zelenović, 2015: 348.)

Strategija održivog razvoja Evropske unije razmatra tri centralna pitanja (Centar za primenjene evropske studije, 2009):

1. unapređenje efikasnosti nacionalnih, lokalnih i evropskih javnih politika i razvoja,
2. izazovi održivog razvoja (klimatske promene, uticaj na javno zdravlje, degradacija prirodnih resursa, saobraćajno zagušenje i problemi korišćenja zemljišta),
3. uspostavljanje sistemskog praćenja njenog sprovođenja, kao i njenih efekata.

Izveštaj o sprovođenju Strategije održivog razvoja Evropske unije, navodi da je ulaganje i razvoj čistih tehnologija komparativna prednost Evropske unije, a efikasnija upotreba resursa i ekonomija zasnovana na znaju, predstavlja razvojnu šansu koja će omogućiti dugoročniji socio-ekonomski razvoj. Opšti je stav da se evropske kompanije sve više angažuju na primeni koncepta društvene odgovornosti i društveno odgovornog poslovanja i da sve više shvataju neophodnost poboljšanja poslovnog imidža tako što će pokazati svoju posvećenost društvenim pitanjima i na taj način uključiti aktivnosti društvene odgovornosti u svakodnevnu poslovnu praksu. Veći nivo svesti potrošača koji sve više cene praksu društveno odgovornog poslovanja, predstavlja važan pokretač za dalji razvoj odgovarajućih aktivnosti kompanija koje onda mogu biti korišćene za sticanje konkurentske prednosti na evropskom tržištu.

Od država koje ekonomski sarađuju sa Evropskom unijom ili su u procesu pristupanja evropskim integracijama se takođe očekuje usvajanje principa i standarda društveno odgovornog poslovanja. Evropska unija je sredinom devedesetih godina u svoj Opšti sistem preferencijala unela odredbu da se preferencijali neće odobravati zemljama koje ne poštuju osnovne principe društveno odgovornog poslovanja kao što su: zloupotrebljavanje dečijeg ili korišćenje prinudnog rada, zabrana sindikalnog organizovanja i diskriminacija prilikom zapošljavanja ili napredovanja određene kategorije radnika. Jasno je da će se ovi kriterijumi u budućnosti proširivati i pooštavati. Jedna od specifičnosti društveno odgovornog poslovanja u Evropskoj uniji jeste da društvena odgovornost preduzeća znači potvrđivanje i zaštitu ljudskih prava, odnosno prava zaposlenih.

Implementacija koncepta društvene odgovornosti od strane kompanija u velikoj meri je uslovljena obimom zakonskog regulisanja njegovih ključnih dimenzija. U mnogim zemljama je veoma mali broj relevantnih pitanja društvene odgovornosti regulisan zakonom. Najveći stepen zakonskog regulisanja društvene odgovornosti postoji u Nemačkoj i Sjedinjenim Američkim Državama. U ovim zemljama se nivo društvene odgovornosti preduzeća upravo i meri stepenom usaglašenosti sa zakonskim propisima. Suprotan primer su skandinavske zemlje gde je uloga zakona u ovom domenu mala. Ipak, društveno angažovanje kompanija u ovim zemljama je značajno jer ga smatraju svojom nacionalnom obavezom.

Prve korake u razvijanju društveno odgovornih praksi u zemljama u tranziciji, u većini slučajeva, preduzimali su veliki multinacionalni investitori. Oni su sa sobom donosili tradiciju angažovanja u lokalnoj zajednici, ekološki napredne tehnologije, novu upravljačku kulturu i praktično iskustvo u pogledu načina na koji bi poslovanje preduzeća moglo da doprinesene rešavanju društvenih i ekoloških izazova. Vrlo brzo su i lokalna preduzeća iz većine tranzicionih zemalja počela sa usvajanjem i podsticanjem praksi društveno odgovornog poslovanja. Problemi sa kojima se suočavaju se pre svega odnose na nedovoljno regulisane tržišne odnose, nerešeno pitanje nacionalizacije, centralno-planski sistem, nedovoljno jasno koncipiranu razvojnu politiku, na korupciju i njome uslovljenu nedovoljnu povezanost privatnog sektora, javne uprave i civilnog sektora. Postojeće prepreke u pogledu unapređenja poslovnog okruženja će morati da budu prevaziđene pre nego što zemlje u tranziciji budu mogle da u potpunosti prihvate ideju društveno odgovornog poslovanja.

Svest o važnosti dodatnog angažovanja u oblasti zaštite životne sredine, kao i u oblasti odnosa sa zaposlenima, te razvoja programa volontiranja, postoji kod mnogih kompanija. Ono što je neophodno za unapređivanje društveno odgovornog poslovanja srpskih kompanija je integralna vladina politika društvenog razvoja i politika podsticanja društvene odgovornosti i ulaganja za opšte dobro. Značajne su i odgovarajuće pravne pretpostavke koje bi stimulisale učešće i ulaganja svih privrednih sektora u društveno odgovorne aktivnosti, kao i iniciranje ulaganja u određene oblasti i stvaranje delotvornih mehanizama kontrole. Ono što ohrabruje jeste da sve više kompanija u Srbiji posmatra društvenu odgovornost i korporativno upravljanje kao poslovnu priliku, koja potencijalno može biti izvor konkurentske prednosti na tržištu.

## AKTIVNOSTI BANAKA U DOMENU DRUŠTVENO ODGOVORNOG POSLOVANJA

Društvena odgovornost banaka može se posmatrati i na drugačiji način, kao eksterna i interna. U literaturi se manje govori o internoj nego o eksternoj dimenziji. Aspekt je uvek stavljan na uključivanje u zajednicu i unapređenje životne sredine. Međutim, u poslednje vreme se sve više radi i na unapređenju interne dimenzije DOP-a. Motivi za korporativnu društvenu odgovornost javljaju se na različitim nivoima (Zelenović, 2012):

- 1) Interna etika – procesi u bankama – bavi se dobrobiti zaposlenih, odnosom zaposlenih i satisfakcijom klijenata, beneficijama, platama, sindikalnim organizovanjem, polnom i rasnom ravnopravnošću, promocijom banke u lokalnoj zajednici.
- 2) Eksterna etika – bavi se širim posledicama bankarskih akcija. Banke analiziraju kakav uticaj imaju krediti i investicije učinjene od strane banke na društvo i životnu sredinu. Eksterna etika podrazumeva i praćenje kako se koriste proizvodi banke.

Internoj dimenziji DOP-a i etičnosti poslovanja, banke u Srbiji pridaju neuporedivo manji značaj u odnosu na banke iz zemalja EU. I pored toga što većina banaka u Srbiji ima uređen etički kodeks, u mnogim bankama on se ne primenjuje, tako da su različiti oblici nemoralnog ponašanja menadžera prema zaposlenima izuzetno izraženi, kao što su nepoštovanje ugovora o radu, nezakonito davanje otkaza, neprijavlivanje radnika, prekovremeni rad duži od zakonom dozvoljenog, uznemiravanje i seksualno uznemiravanje zaposlenih i lica koja traže posao i sl.

Banke takođe mogu da razvijaju održive proizvode kao što su ekološki, socijalni, etički ili investicioni fondovi. Isto tako, postoji veliki prostor da banke unaprede svoje interne performanse i da ih stave u funkciju CSR. Banke takođe mogu promovisati društveno odgovorne kompanije, ali ih isto tako mogu i kazniti (ne odobravanjem kredita), ukoliko nisu u skladu sa usvojenim standardima CSR ponašanja. Važno je da sve te različite mogućnosti CSR banke prodaju kao paket, da se ne bi forsirali samo određeni segmenti za koje banka ima interesa, ali ne i društvo u celini. Što se tiče podrške od strane banke, ona se može ispoljiti u različitim vidovima, kao što su novčani prilozi, bespovratna pomoć, tehnička pomoć, prilozi, volonterski rad. Transparentnost u poslovanju će učiniti da banke stalno budu pod budnim okom svojih klijenata, što ima za posledicu da radi ono što deponenti žele, ali i ograničene mogućnosti da sankcioniše nepoželjne aktivnosti. Državne uredbe, informisanost i uključivanje javnosti je efikasan način da se obezbedi da sve banke slede društveno prihvaćen moral i etiku u poslovanju. Etičke banke, kao i druge finansijske institucije imaju aktivno učešće u zajednici. Uključivanje zajednice nije ograničeno samo na etičke banke, često i konvencionalne banke učestvuju u akcijama od opšte dobrobiti za zajednicu, kao što su (Ethical banking, 2010):

- Pristupačni stambeni krediti;
- Povećanje finansijske pismenosti u zajednici;
- Lokalne stipendije i sponzorstva;
- Finansijska podrška značajnim-tradicionalnim događajima u zajednici

Društveno odgovorno poslovanje je neophodno uključiti u strategiju banke, jer je ono neophodan uslov za održavanje konkurentosti. Prema nalazima u literaturi sumirane su pozitivne implikacije korporativne društvene odgovornosti kod banaka (Zelenović, 2015):

- Zapažen je rast interesovanja kod banaka
- Pozitivan uticaj CRS na lojalnost klijenata banaka i politiku cena
- Pozitivan uticaj CSR na korporativni imidž, brend usluga i reputaciju banke
- Pozitivan uticaj CSR na finansijske performanse banke, na fondove finansiranja i na stabilizovanje cena akcija

S druge strane uočene su i negativne implikacije (Zelenović, 2015):

- Struktura i dostupnost izveštavanja o održivosti kod banaka se dosta razlikuje
- Nedostatak koordinirane i efektivne povezanosti između korporativnih i operativnih nivoa implementacije strategije CSR. Nizak stepen zadovoljstva i uključivanja ključnih stejkholdera banke (klijenata i zaposlenih)
- Neophodnost razvoja adekvatne kulture CSR, koja bi uključivala čitavu organizaciju i njene stejkholdere. Takva kultura podrazumevala bi integrisanje CSR sa korporativnom reputacijom i jačanje njihove međuzavisnosti.

Na kraju, banke treba da maksimizuju pozitivne i minimizuju negativne implikacije po društvo. Banke bi trebale implementirati koncept DOP-a kao sastavni deo svog poslovanja, jer je dokazano da je moguće pomoći održivom razvoju i poboljšanju života lokalne zajednice i istovremeno ostvariti korporacijske ciljeve, kao i profit, uz jačanje imidža i brenda korporacije. Sve dok se doprinosi zajednici, korištenje DOP-a u marketinške svrhe i samopromociju korporacija je prihvatljivo.

## EMPIRIJSKA ANALIZA WEB SITE-OVA BANAKA U BSS

U nastojanju da afirmišu svoje društveno korisne namere i dostignuća, banke koriste savremene komunikacione tehnologije. Internet i web site-ovi omogućavaju redovno publikovanje pozitivnih doprinosa banke društvu, koji se informacijski prilagođavaju različitim interesnim grupama, poput investitora, klijenata, zaposlenih, medija, lokalne zajednice i slično. Mogućnost istovremene i brze razmene informacije (razgovori, forumi i sl.) omogućava bankama da prate svoju reputaciju i on-line, na internetu.

Cilj ovog istraživanja je da se analizom sajtova banaka dođe do informacija koliko su banke u bankarskom sektoru Srbije društveno angažovane, te koliki je njihov uticaj na region u kome posluju. Istraživanje će pokazati takođe koliko banke koriste mogućnosti i prednosti, koje u popularizaciji aktivnosti društveno odgovornog poslovanja, pruža web site. Web site-ovi su odabrani iz nekoliko važnih razloga:

1. U savremenom poslovnom svetu web site predstavlja „ogledalo“ jedne banke i najvažniji izvor informisanja javnosti o njenoj ponudi, kao i svim drugim aspektima poslovanja, u koje se danas neizostavno ubraja poseban deo posvećen društveno odgovorno poslovanju
2. Misija banke koja bi trebala da se nalazi na web site-ovima, može da pokaže opšti stav banke prema društvenoj odgovornosti. Ukoliko je ta odgovornost prema društvu i zajednici eksplicitno ugrađena u misiju banke, pretpostavlja se da je top menadžment i svi zaposleni posvećeniji opravdavanju navedene orijentacije ka društvenoj odgovornosti.
3. Web site je za potencijalne partnere iz inostranstva prvi i veoma značajni izvor informacija o bankama iz Srbije, pri čemu bi istaknuti deo o društvenoj odgovornosti mogao da bude signal da je reč o uspešnoj, kredibilnoj i savremenoj banci.

Analizom je obuhvaćeno 29 banaka koje trenutno posluju u bankarskom sektoru Srbije. Prilikom analize sadržaja web site-ova banaka, pošlo se od sledećih pitanja kao osnovnih postavki:

- društveno odgovorno poslovanje je posebnim delom zastupljeno na sajtu?
- društvena odgovornost u najširem smislu (zaposleni, kupci, zajednica, životna sredina...) je ugrađena u misiju i/ili viziju banke?
- postojanje zvaničnih izveštaja na sajtu banke o aktivnostima koje spadaju u domen društvene odgovornosti?

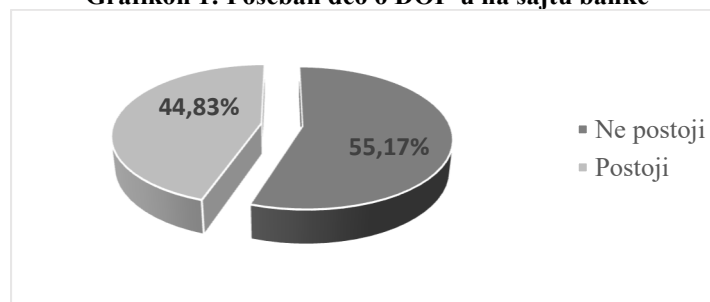
Rezultati uradjene analize pokazuju sledeće:

**Tabela 2: Analiza web site-ova banaka u BSS**

| Oblasti analize sajta:                |            | Broj banaka | %      |
|---------------------------------------|------------|-------------|--------|
| Poseban deo o DOP-u<br>Na sajtu banke | Ne postoji | 16          | 55,17% |
|                                       | Postoji    | 13          | 44,83% |
| Poseban izveštaj o DOPU-u             | Ne postoji | 20          | 68,97% |
|                                       | Postoji    | 9           | 31,03% |
| DOP ugrađen u misiju/<br>Viziju banke | Nije       | 21          | 72,41% |
|                                       | Jeste      | 8           | 27,59% |
| Iscrpnost informacija o<br>DOPU-u     | Visoka     | 8           | 27,59% |
|                                       | Niska      | 21          | 71,41% |

Izvor: (Autor na osnovu analize web site-ova banaka u BSS)

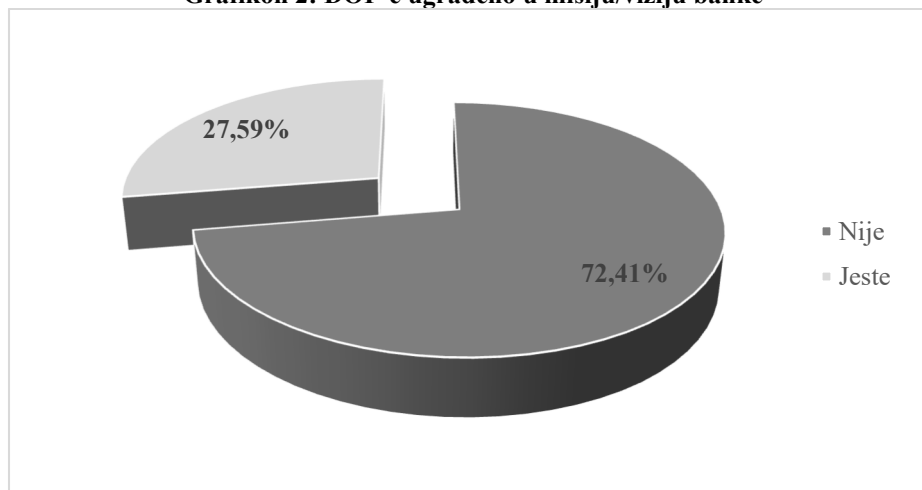
**Grafikon 1: Poseban deo o DOP-u na sajtu banke**



Izvor: (Autor na osnovu podataka iz Tabele 2)

Rezultati analize pokazuju da veći broj banaka nije prepoznao važnost uključivanja informacija o društvenoj odgovornosti na svoje web site-ove (55,17%). Manji broj banaka iz posmatranog uzorka ima poseban deo o DOP-u na web site-ovima (44,83%). Može se zaključiti da je češće prisustvo posebnog dela o DOP-u na web site-ovima banaka kod onih koje su aktivnije u oblasti društveno odgovornog poslovanja. Uprkos rastu popularnosti DOP-a, još uvek priličan broj banaka se ne angažuje u DOP-u niti koristi svoje web site-ove za izveštavanje i informisanje javnosti o tome. Neke banke umesto termina društveno odgovornog poslovanja na sajtovima navode svoje aktivnosti poput: zaštita životne sredine, sponzorstva i donacije kao poseban deo.

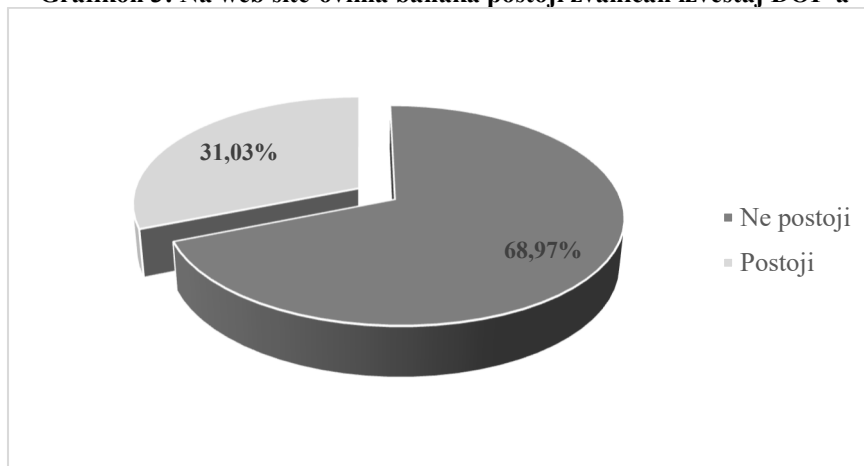
**Grafikon 2: DOP-e ugrađeno u misiju/viziju banke**



Izvor: (Autor na osnovu podataka iz Tabele 2)

Iako je 27,59% banaka na svojim web site-ovima u okviru misije i/ili vizije jasno navelo da je DOP ugradilo u svoje poslovanje, još uvek je visok procenat onih banaka (72,41%), čije su misije informativne i govore o ponudi, proizvodima i uslugama, odnosno delatnosti banke. Što su banke aktivnije u DOP-u, to je i navedeni koncept konkretnije ugrađen u njihove misije/vizije poslovanja. Obzirom da je koncept DOP-a relativno nov za poslovnu praksu u Srbiji, onda bi procenat od 27,59% onih banaka koje su formulisale svoje misije sa akcentom na društveno korisnom i odgovornom poslovanju, mogao da se sagleda kao dosta visok i značajan. Razlog tome treba tražiti i u činjenici da su strane banke već upoznate sa DOP u svojim matičnim zemljama, pa im nije bilo teško da taj koncept ugrade u svoju misiju i na bankarskom tržištu Srbije. S druge strane, relativno visok procenat 72,41% banaka koje nemaju ugrađen DOP u svoju misiju, bez obzira što i one pripadaju stranom korpusu, može se pravdati činjenicom da DOP u Srbiji još uvek nije regulisan zakonom.

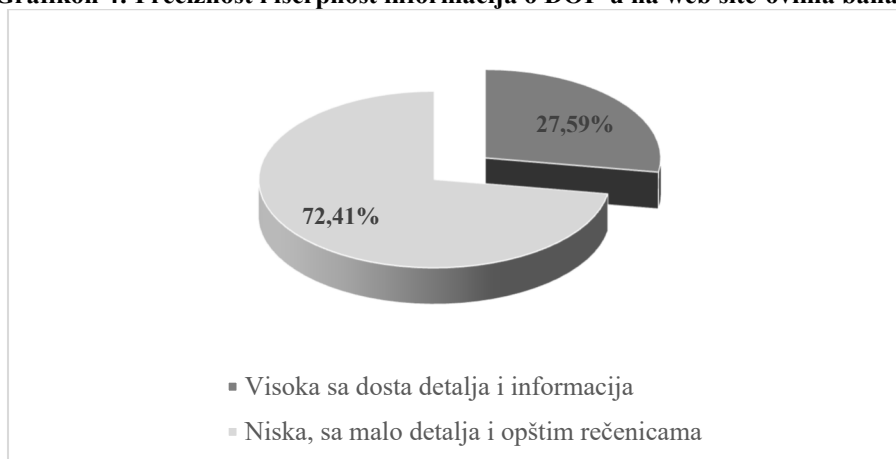
**Grafikon 3: Na web site-ovima banaka postoji zvaničan izveštaj DOP-a**



Izvor: (Autor na osnovu podataka iz Tabele 2)

Kada je u pitanju zvanično izveštavanje o DOP-u na sajtovima banaka, rezultati pokazuju da samo 31,03% analiziranih banaka poseduju na sajtu dostupan formalni izveštaj o aktivnostima iz date oblasti. Nažalost, iako se većina banaka angažuje u aktivnostima iz oblasti DOP-a, na njihovim web site-ovima ne postoje godišnji zvanični izveštaji o DOP-u. Čak 68, 97% od analiziranih banaka ne poseduje takav izveštaj na svom web site-u. Ono na čemu bi banke trebalo da rade jeste formiranje i publikovanje godišnjih izveštaja o aktivnostima DOP-a, i njihovo objavljivanje na web site-ovima.

**Grafikon 4: Preciznost i iscrpnost informacija o DOP-u na web site-ovima banaka**



Izvor: (Autor na osnovu podataka iz Tabele 2)

Svega 27,59 % banaka precizno i iscrpno izveštava o svojim aktivnostima u okviru DOP-a. Što su banke aktivnije u oblasti DOP-a, one više informišu javnost o svom društveno odgovornom angažmanu. Banke najčešće precizno objavljuju samo ono što se odnosi na dokaz kvaliteta poslovanja odnosno proizvoda i usluga i zaštitu životne sredine, što se u oba slučaja odnosi isključivo na prikaz međunarodnih sertifikata na web site-ovima. Kada je reč o sponzorstvima i filantropskim aktivnostima, preciznost informacija je veoma dobra, transparentno je navedeno koja je aktivnost sprovedena, sa kim, gde, kada i kome je bila namenjena. Ipak se i dalje kod veoma velikog broja banaka (72,41%) nalaze tekstovi sa opštim rečenicama, koji lepo i vizionarski zvuče, ali iz kojih se ne može shvatiti da li je banka i šta konkretno učinila, kao ni to kada će i šta u budućnosti učiniti. Uglavnom je reč smo o intenciji uključivanja interesa različitih stejkholdera u poslovanje banke i njen budući rast i razvoj na tržištu, ali bez navođenja taktika i načina ostvarivanja istog u praksi.

## ZAKLJUČAK

Podstaknute poslovanjem multinacionalnih banaka, banke u bankarskom sektoru Srbije ulažu evidentan napor tokom implementacije društveno odgovornih poslovnih praksi, ali bez potrebne sistematičnosti i



doslednosti u formalnom i sadržinskom smislu. Izveštavanje i informisanje javnosti o društveno odgovornom poslovanju banaka putem web sajtova nije formulisano po ugledu na multinacionalne bankarske institucije. Nepostojanje godišnjih izveštaja o DOP-u na sajtovima kod većine banaka, za razliku od npr. finansijskih izveštaja, na indirektan način ukazuje na još uvek nedovoljno shvaćenu važnost ovog koncepta za savremeno poslovanje banaka kao i imidž i reputacija u međunarodnim okvirima. Zapostavljanje procesa transparentnog izveštavanja a time i informisanja javnosti o ulaganjima u DOP-e može značajno da umani potencijalne benefite, koje banka stiče po osnovu ulaganja u poslovanju koje u obzir uzima razvoj regiona kao i opšte društvene interese.

Zakonsko uređenje DOP-a bi umnogome doprinelo većoj afirmaciji ne samo bankarskog poslovanja već bi imalo i pozitivne efekte na razvoj regiona u kome banka posluje, kao i društva u celini. Za banke nije dovoljno da samo razvijaju i implementiraju društveno odgovorne inicijative, već i da ih efikasno i efektno promovišu. Promovisanje društvenih ciljeva banaka mora biti kontinuiran proces kroz koji se izražava trajna posvećenost društveno korisnim poslovnim aranžmanima, a ne putem samo realizovanja nekih ad hoc akcija.

## LITERATURA

1. Đurović, I., Randić, D. (2011). Značaj korporativne društvene odgovornosti za savremeno poslovanje. Preuzeto 18. septembra 2013 sa <http://www.cqm.rs/2011/FQ2011/pdf/38/14.pdf>
2. Ethical banking. Preuzeto 07. septembra 2011. sa [http://en.wikipedia.org/wiki/Ethical\\_banking](http://en.wikipedia.org/wiki/Ethical_banking)
3. Fond za otvoreno društvo. (2009). Zaštita životne sredine – uslov za održiv razvoj. Beograd: Centar za primenjene evropske studije
4. Ivanović-Đukić, M. (2011). Promovisanje društveno odgovornog poslovanja preduzeća u Srbiji. *Sociologija*, 53
5. Marinović, N. (2004). Uvod u društveno odgovorno poslovanje. Preuzeto 01. oktobra 2013. sa <http://www.unece.org/fileadmin/DAM/timber/meetings/05-csr-marinovic.pdf>
6. Mazurkiewicz, P. (2004). Corporate environmental responsibility: Is a common CSR framework possible?. Preuzeto 19. septembra 2013. sa <http://siteresources.worldbank.org/EXTDEVCOMSUSDEVT/Resources/csrframework.pdf>
7. Pyramid of Corporate Social Responsibility. Preuzeto 01. oktobra 2016. sa <http://www.givingbetter.org/giving-blog/pyramid-corporate-social-responsibility>
8. Veljković, D., Petrović, D. (2011) Korporativna društvena odgovornost i značaj njene promocije. Preuzeto 1.10.2016, sa <http://www.singipedia.singidunum.ac.rs/content/2807-Korporativna-dru%C5%A1tvena-odgovornost-i-zna%C4%8Daj-njene-promocije>
9. Zelenović, V. (2012). *Marketing u bankarstvu*. Subotica: Proleter a.d. Bečej, Ekonomski fakultet Subotica
10. Zelenović, V. (2015). *Marketing u bankarstvu*. Subotica: Proleter a.d. Bečej, Ekonomski fakultet Subotica

## ISTRAŽIVANJE STEPENA KONCENTRACIJE BANKARSKOG SEKTORA BOSNE I HERCEGOVINE U SEGMENTU POSLOVNE AKTIVE BANAKA

### RESEARCH DEGREE OF CONCENTRATION OF THE BANKING SECTOR IN BOSNIA AND HERZEGOVINA IN THE SEGMENT OF COMMERCIAL BANKS' ASSETS

Nikola Gluhović\*  
Ekonomski fakultet Pale

#### APSTRAKT

U ovom radu cilj je da istražimo, primjenom savremenog instrumentarijuma za analizu stepena koncentracije, nivo i promjene u stepenu koncentrisanosti bankarskog sektora Bosne i Hercegovine u segment poslovne aktive kako bi pokušali da predvidimo šta se može očekivati od ovih promjena na planu konkurentnosti bankarskog sektora. Dakle, cilj rada je dati statistički fundiranu analizu koja će ukazati na aktuelni stepen industrijske koncentracije i uočiti njegovu dinamiku. Rezultati mogu biti relevantna potpora eventualnim mjerama koje bi tijela zadužena za strukturnu kontrolu bankarskog tržišta primijenila u budućem periodu.

**Ključne riječi:** konkurentnost, koncentracija bankarskog tržišta, HH indeks, koeficijent entropije, poslovna aktiva banaka

#### ABSTRACT

The aim of this paper is to explore, using modern instruments and tools for analyzing the concentration levels and changes in the level of concentration of the banking sector in Bosnia and Herzegovina in the segment of business assets to try to predict what can be expected of these changes in terms of the competitiveness of the banking sector. Thus, the aim of this paper is to provide statistically-founded analysis that will indicate the current level of industrial concentration and observe its dynamics. The results may be relevant to support the possible measures that the body responsible for control of the banking market structure implemented in the future.

**Keywords:** competitiveness, concentration of the banking market, HH index, coefficient of entropy, commercial bank assets

#### UVOD

Pitanje stepena koncentracije i opšteg funkcionisanja bankarskog sektora, u pogledu kreiranja ekonomskih politika i zaštite konkurencije u Bosni i Hercegovini, zasluđuje posebnu pažnju. Najprije, zbog toga što je domaći regulativni i kontrolni sistem trenutno u izgradnji pa ga je potrebno graditi u skladu sa najboljim rešenjima razvijenijih sistema. Drugo, bankarski sektor Bosne i Hercegovine se istovremeno nalazi u procesu intenzivnog strukturnog preobražaja koji treba biti praćen i usmjeravan. Trenutno, u Bosni i Hercegovini posluje 25 banaka (u FBiH 17 i RS 8) sa licencom Agencije za bankarstvo Federacije Bosne i Hercegovine i Agencijom za bankarstvo Republike Srpske.

U radu se analizira stanje konkurencije u sektoru bankarstva, sa posebnim osvrtom na segment poslovne aktive banaka u Bosni i Hercegovini. Ciljevi istraživanja su sljedeći: odrediti stepen tržišne koncentracije i identifikovati druge pokazatelje stanja konkurencije u bankarskom sektoru Bosne i Hercegovine, a posebno u segmentu poslovne aktive banaka s obzirom na različite izvore podataka.

Industrijska grana ili sektor se smatra koncentrisanim kada mali broj kompanija kontroliše visok stepen prodaje relevantnog proizvoda ili usluge. Ovaj opšti princip se, u istraživanjima koncentrisanosti bankarskog sektora, treba prilagoditi, prije svega, u pogledu izbora varijabli čija će se distribucija na tržišne učesnike (banke) prihvatiti kao relevantan odraz njihove tržišne pozicije. U izboru varijable preko koje ćemo pratiti stepen koncentrisanosti bankarskog sistema rukovodili smo se sljedećim kriterijumima. Najpre, bilo je potrebno obezbijediti pouzdane podatke, po mogućnosti iz zvaničnih izvora, o vrijednostima relevantne

---

\* [nikola.gluhovic@ekofis.org](mailto:nikola.gluhovic@ekofis.org)

varijable za sve banke u sistemu. Da bi bilo moguće uočiti dinamiku stepena koncentracije potrebno je da se o izabranoj varijabli izvještava na regularan način, odnosno, periodično u precizno utvrđenim intervalima, najmanje jednom godišnje. Ove uslove zadovoljavaju isključivo bilansne varijable, odnosno, određeni bilansni agregati kao što je u radu predstavljeni primjer poslovne aktive banaka.

U ovom radu su primjenjeni dobro fundirani i najčešće korišćeni statistički metodi za procjenu stepena industrijske koncentracije, odnosno ocjenu karaktera tržišnih struktura. Svi metodi, koeficijenti koncentracije, HH indeks, Gini koeficijent i koeficijent entropije ne naglašavaju dovoljno ukupan broj banaka u sistemu. Ovaj element analize, međutim, potencijalno izaziva dodatne uticaje na performanse bankarskog sektora, odnosno, krajnji ishod konkurentske utakmice, i to upravo zbog toga što manji broj učesnika mogućnost dogovaranja čini izvjesnijim.

## **METODE ISTRAŽIVANJA**

U ovom radu koristeće se dvije grupe metoda: naučne metode za istraživanje teorijske podloge rada te naučne metode za istraživanje empirijskog dijela rada.

Teorijski dio rada analiziraće se na temelju prikupljene stručne i znanstvene literature. Metoda analize i sinteze koristiće se za formulisanje osnovnih pojmova (rašćlanjivanje složenih cjelina na jednostavnije dijelove te povezivanje jednostavnih misli u složenije). Induktivna i deduktivna metoda koristiće se pri donošenju zaključaka. Postupak komparacije koristiće se za upoređivanje istih ili srodnih činjenica u smislu sličnosti ili različitosti zajedničkih obilježja važnih pojmova. Metoda deskripcije koristiće se pri razjašnjavanju važnih pojmova znaučnoistraživačkog rada (proces opisivanja činjenica i empirijska potvrda njihovih odnosa). Temeljem primarnih i sekundarnih podataka te kvalitativnih i kvantitativnih istraživačkih rezultata koristiće se praktične spoznajne činjenice u analizi empirijskog dijela rada.

## **Ograničenja primjenjene metodologije**

Pored nesporne pomoći kvantitativnog instrumentarija u objektiviziranju polaznih ubjeđenja sa kojima analitičar kreće u studiju društvenih problema, višeslojnost i multiuzročnost ekonomskih problema nameće se potreba preispitivanja primjenjenog kvantitativnog instrumentarijuma. Konkretno, suštinsko je pitanje, da li ovakvo istraživanje daje konačnu i validnu procjenu stepena koncentrisanosti domaćeg bankarskog sektora u segmentu poslovne aktive banaka, prije svega u smislu njegove sposobnosti da generiše ishod koji će korisnici ovog sektora ocijeniti kao optimalan.

Primjenjena metodologija uspješno obuhvata faktore kao što su broj banaka u sistemu i stepen ravnomjernosti distribucije njihove snage, pa samim tim mogućnosti uticaja na tržište. Teorijski je aksiom da u situaciji savršene konkurencije, koja se između ostalog karakteriše teorijski neograničenim brojem učesnika ( $n \rightarrow \infty$ ) i savršeno informisanim akterima, nijedan učesnik nema dovoljno snage da ključno utiče na tržište, pa se cijena, nezavisno od interesa aktera pojedinačno, formira kroz "haotičan" proces interakcije ukupne ponude i tražnje. Realne tržišne strukture, međutim, daleko su od teorijskog ideala, pa broj učesnika u sistemu koji se mjeri desetinama ostavlja prostor za izvjesna dogovaranja i podijelu tržišta. Strategijsko ponašanje učesnika na tržištu, odnosno, prisustvo tajnih dogovora kojima se karteliše tržište, spriječava djelovanje cjenovne konkurencije na efikasnost bankarskog sistema. Metodologija koju smo primijenili u radu ne pokazuje sposobnost potpunog empirijskog obuhvata pomenutog ponašanja.

Pored toga, bankarsko tržište ima obilježja segmentiranosti, što u ovoj analizi implicira da se ograničenje konkurencije može postići i diferencijacijom proizvoda, odnosno usluge.

## **EKONOMSKE ŠKOLE ANALIZE TRŽIŠNE KONKURENCIJE**

Prethodnih decenija, ali i danas primjetne su brojne polemike oko toga kada bi se i sa kojim ciljem institucije za zaštitu konkurencije trebale uplitati u tržišno nadmetanje, a kada bi to trebalo biti prepušteno djelovanju samog tržišta. U ekonomskoj literaturi spominju se dvije škole koje se bave analizom tržišne konkurencije,

poznate kao harvardska i čikaška škola.<sup>14</sup> Na njihovim učenjima zasniva se razumijevanje posljedica tržišne koncentracije i uticaja stepena tržišne koncentracije na konkurenciju.<sup>15</sup>

Ekonomisti *harvardske škole* pretpostavljaju postojanje rastuće povezanosti između stepena tržišne koncentracije i konkurencije, odnosno tržišne snage. Prema modelu “struktura-ponašanje-rezultati” (engl. *structure-conduct-performance*), poznatoj u ekonomskoj literaturi kao SCP paradigma, struktura tržišta utiče na poslovanje i ponašanje preduzeća na tržištu, a njegovo ponašanje zatim na tržišne rezultate i karakteristike tržišta koji se odražavaju u profitabilnosti, efikasnosti, tehničkom napretku, rastu i sličnim posljedicama. Prema tom modelu, veća tržišna koncentracija dovodi do monopolističkog ponašanja preduzeća, pa će posljedično biti ostvarena alokativna neefikasnost i društveni gubici. Visoka koncentracija u nekom sektoru utiče na ponašanje preduzeća suprotno onom u uslovima savršene konkurencije i dovodi do slabih ekonomskih rezultata i monopolskih cijena. Prema tom učenju, preduzeća se u situacijama visoke koncentracije ponašaju suprotno ponašanju koje bi imala u uslovima savršene konkurencije, te su u tim situacijama sklona iskorištavanju veće tržišne snage koje imaju. Dakle prema SCP modelu povećana tržišna koncentracija utiče na povećanje cijena i vodi ostvarivanju većeg profita, te lošijoj alokativnoj efikasnosti. Tržišni udio se često koristi kao indikator stepena tržišne snage. Međutim, čak i ako preduzeće ima veliki udio na tržištu, to još uvijek ne znači da ima i veliku tržišnu snagu jer ako su male prepreke ulasku na tržište, tada to ima uticaj na slabljenje njegove tržišne snage. Prema tom gledištu, zaštita konkurencije trebalo bi se usmjeriti na strukturna pitanja, a ne na ponašanja preduzeća i to pogotovo u visoko koncentrisanim sektorima.

U današnjem zakonodavstvu su, iz harvardske škole, preuzeti temelji analize tržišta pri procjeni efekata djelovanja preduzeća. Brojne kritike harvardske škole dovele su do razvoja *čikaške škole*.<sup>16</sup> Prema ekonomistima čikaške škole, zaštita konkurencije trebala bi biti usmjerena na postizanje alokativne efikasnosti kao glavnog cilja. Prema njihovoj teoriji efikasna struktura tržišta samo kažnjava one koji se ponašaju neefikasno.<sup>17</sup> Zato nije potrebno posebno podržavati poslovanje malih preduzeća, nego ih prepustiti djelovanju tržišta. Prema teoriji efikasne strukture, veća efikasnost ostvarena kroz niže troškove rezultira povećanjem tržišnih udjela efikasnih preduzeća na račun onih neefikasnih. Veća efikasnost, prema toj teoriji, uzrokuje veću dobit. Prema ovoj teoriji efikasnija preduzeća mogu birati između dvije strategije. Prema prvoj strategiji mogu odlučiti zadržati cijene i tržišni udio na trenutnom nivou, te iskoristiti tu efikasnost kroz bolji kvalitet kako bi uvećali vrijednost akcionarima (engl. *Shareholder value*). S druge strane, preduzeća mogu smanjiti cijene i povećati tržišni udio i na taj način povećati profit. Prema drugoj strategiji, efikasnije preduzeće stiče tržišne udjele na račun onog manje efikasnog. Teorija efikasne strukture, za razliku od teorije “struktura-ponašanje-rezultati”, smatra da tržišna koncentracija ne dovodi nužno do narušavanja konkurencije, te da je tržište samo sposobno rezultirati efikasnošću, bez državne intervencije i primjene zakona konkurencije.<sup>18</sup> Pri tome se pod efikasnošću ne podrazumijeva postizanje efikasnosti u smislu Paretove efikasnosti, već predstavnici čikaške škole smatraju da je postignuta zadovoljavajuća efikasnost već i ako su ukupni dobiti onih koji ostvaruju dobit veći od ukupnih gubitaka onih koji ostvaruju gubitke. Prema njihovim stajalištima, ako na tržištu i djeluje monopol, postoji autokorektivni mehanizam koji će uticati da visoki profiti monopoliste privuku ulazak novih preduzeća na tržište. Suprotno od harvardske škole koja u zaštiti konkurencije daje prednost malim preduzećima, čikaška škola daje prednost velikim preduzećima. Osim ove dvije škole, postoji još niz teorija, škola i koncepata povezanih sa politikom konkurencije.

<sup>14</sup> Osim ovih postoje i druge škole koje su se bavile ekonomskim teorijama i konkurencijom, međutim čikaška i harvardska škola su ostavile najviše uticaja na promjene zakonodavstva u području konkurencije.

<sup>15</sup> Vidjeti više u Samuelson i Nordhaus, *Ekonomija*, XIX izdanje, Mate, Zagreb, 2011.

<sup>16</sup> Čikaška škola zasniva se na neoklasičnoj teoriji cijena.

<sup>17</sup> Ekonomisti čikaške škole postavili su teoriju efikasne strukture kao odgovor na harvardsku školu. Naime, ekonomisti čikaške škole su kritikovali Bainov model zaštite konkurencije navodeći da primijenjeni analitički modeli imaju velikih nedostataka, osobito korištenje stope povrata kao pokazatelja profita monopoliste, korištenje podataka vezanih u fiksnom vremenskom trenutku (engl. *cross-section data*), umjesto podataka za određenu industriju itd. Za razliku od toga, postavljeni temelji za analizu konkurencije prema čikaškoj školi su teorijski.

<sup>18</sup> Smatra se da je upravo državna intervencija glavna prepreka ulasku preduzeća na tržište. Prema toj školi, nova preduzeća ulaziće na tržište sa novim investicijama ako je stopa povrata dovoljno visoka.

## **STRUKTURA BANKARSKOG SEKTORA I STEPEN KONCENTRACIJE**

Na strukturu bankarskog sektora najveći uticaj ostvaruju dva procesa. Jedan je pod direktnom kontrolom regulatora, a drugi se odvija autonomno. Prvi proces je ulazak i izlazak banaka iz sektora. Ulazak novih banaka na tržište regulisan je politikom licenciranja. Ovom politikom direktno se utiče na strukturu tržišta jer se u startu postavlja donja granica potrebne veličine banke za ulazak. Politika koja reguliše izlazak banaka uglavnom ima prudencione ciljeve, ali takođe ne ostavlja bez uticaja strukturu bankarskog tržišta.

Na sam stepen konkurencije uticaj pokazuje i karakter vlasništva, pa je stoga, pored sagledavanja distribucije odabrane varijable koja oslikava tržišnu poziciju i snagu banke, jednako važno imati u vidu i vlasničke karakteristike banaka. Na primjer, u izvjesnim, referentnim empirijskim studijama prisustvo državnog vlasništva u bankarstvu smatra se ograničenjem konkurencije bez obzira na broj banaka jer se u osnovi radi o kontroli iz jednog centra, koji, bar u zemljama u tranziciji, ne pokazuje sposobnost primjene dobrog korporativnog upravljanja (La Porta et al., 2000). Međutim, intenzivnim procesom privatizacije bankarskog sektora Bosne i Hercegovine smanjen je broj banaka u vlasničkoj kontroli Bosne i Hercegovine (Federacije Bosne i Hercegovine i Republike Srpske), smanjujući njihov udio na tržištu na tolerantno nizak nivo. Zbog toga udio državnog vlasništva u bankarskom sektoru Bosne i Hercegovine ne smatramo inhibicijom razvoju konkurencije. Što se tiče banaka sa stranim akcionarima, one se, po pravilu, imajući u vidu uticaj države domaćina na njihovo poslovanje, svrstavaju u banke sa privatnim vlasništvom bez obzira na eventualno prisustvo kapitala iz stranih javnih izvora.

Što se tiče odnosa koncentrisanosti i konkurentnosti bankarskog sektora, sasvim je logično očekivati da tip tržišne strukture, odnosno, stepen koncentrisanosti bankarskog sektora potvrdi snažan uticaj na stepen konkurencije. U empirijskoj literaturi ovakva pravilnost je potvrđena, mada ne u svim slučajevima. U studiji koju su radili Bikker and Haaf, posebno se postojanom i statistički značajnom potvrdila veza između koeficijenta koncentracije za grupu od vodeće tri banke i stepena konkurentnosti, što ukazuje na činjenicu da je kartelsko ponašanje najizvesnije u tržišnim strukturama u kojima male grupe (na primjer, tri vodeće banke) kontrolišu veliki dio tržišnog udjela (Bikker & Haaf, 2002: 2191-2214). Naime, savršeno konkurentnim je definisan ekstremno pozicioniran sistem u kome rast ulaznih cijena (inputa) dovodi do rasta marginalnih i ukupnih troškova bez uticaja na optimalan obim aktivnosti (output) banaka pojedinačno. U tom slučaju, izlazak nekih aktera sa tržišta preusmjerava tražnju na banke koje ostaju na tržištu, dovodeći dalje do rasta izlaznih cijena i prihoda upravo za iznos uvećanja troškova. Na suprotnoj ekstremnoj poziciji nalaze se monopolske strukture i savršeno koluzioni oligopoli. U ovakvim strukturama egzogeno izazvan rast ulaznih cijena uvećava marginalne troškove, smanjuje ravnotežni obim ekonomske aktivnosti i obara ukupne prihode (Demirguc-Kunt et al., 2004: 593-622). Dakle, pretpostavljena veza između stepena koncentracije i konkurentnosti bankarskog sektora nije apsolutno potvrđena. Mada, površno gledano, veza djeluje očigledno, u teoriji, a i u empirijskim istraživanjima, uticaj stepena koncentrisanosti na konkurenciju i efikasnost sektora ostaje ambivalentan. Međutim, objašnjenje nepostojanosti ove relacije se može tražiti u složenosti ekonomskog ambijenta u kome banke posluju, a koji uvodi brojne specifičnosti različitih bankarskih sistema, koje empirijski statistički modeli manje ili više uspješno izoluju (Gelos & Roldos, 2004: 39-59).

Drugo objašnjenje može biti deficitantan analitički aparat kojim se ne obuhvataju sva relevantna obilježja tržišnih struktura kao i vrlo indirektno definisanje stepena koncentrisanosti bankarskog sektora. I jedno i drugo nam govori da se kvantitativna metodologija ne može uvoditi u analizu realnog ekonomskog života bez ograničenja, odnosno, da se rezultati ovakvih analiza moraju prihvatiti i tumačiti uz izvjesnu opreznost.

## **POKAZATELJI STEPENA KONCENTRACIJE BANKARSKOG SEKTORA BIH U SEGMENTU POSLOVNE AKTIVE**

Ekonomska teorija je dala veliki broj pokazatelja kojima se mjeri stepen koncentracije ponude grane. U nastavku rada analiza će biti usmjerena na neke od najzastupljenijih mjerila koncentracije, i to: Indeks udjela n banaka na tržištu (stopa koncentracije), Herfindal-Hiršmanov indeks, Lorencovu krivu, Džini koeficijent i koeficijent entropije.

### Indeks udjela $n$ banaka na tržištu (stopa koncentracije)

Indeks udjela  $n$  banaka ili stopa koncentracije predstavlja pokazatelj koji se dobija kao zbir tržišnih učešća  $n$  najvećih banaka na tržištu i kao takav je vrlo jednostavan za razumijevanje. Njega možemo predstaviti preko sljedeće formule:

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

Pri čemu je  $X_i$  pojedinačno tržišno učešće  $i$ -te banke, koje se dobija preko obrasca:

$$X_i = (q_i/Q)100$$

gdje je  $q_i$  ponuda  $i$ -te banke, a  $Q$  ponuda cijele grane. Osim ponude kao osnov za utvrđivanje tržišnog učešća može da posluže i druge ekonomske kategorije kao što je aktiva, krediti, depoziti, broj zaposlenih, ukupan prihod i sl. O broju banaka koje ulaze u obračun ovog pokazatelja odlučuju Agencije za bankarstvo FBiH i RS koje se bave regulacijom i nadzorom bankarskog sektora BiH. U praksi se najčešće koristi indeks sa brojem četiri, koji pokazuje tržišno učešće četiri vodeće banke i naziva se Indeks udjela četiri najveće banke. Indeks udjela četiri najveće banke, teorijski posmatrano, može da ima vrijednost od 0 do 100. U slučaju atomizirane ponude, kada postoji neograničeno veliki broj proizvođača, učešće svakog proizvođača teži nuli pa i vrijednost indeksa teži nuli. Nasuprot tome, u slučaju monopola, kada postoji samo jedan proizvođač čija je proizvodnja jednaka ukupnoj ponudi grane, vrijednost indeksa iznosi 100. Granica gdje prestaje nizak a počinje visok nivo koncentracije ponude grane, mjereno ovim indeksom, ne može biti jedinstveno data i zavisi u velikoj mjeri od tržišne situacije. U Evropskoj uniji se smatra da je visok nivo koncentracije ponude onda kada ovaj indeks prelazi vrijednost od 25. Za razliku od EU, u SAD granična vrijednost je 50, tako da se tržišta gdje je ovaj indeks iznad 50 smatraju visoko koncentrisanim; ona od 25 do 50 umjereno koncentrisanim, a ona ispod 25 nekoncentrisanim tržištima.

**Tabela 1. Utvrđivanje koncentracije bankarskog sektora u FBiH korišćenjem stope koncentracije (aktiva u KM)**

| Banke                                               | Poslovna aktiva ( $q_i$ ) |                       | Tržišno učešće ( $X_i$ ) |             | Racio koncentracije $CR_{17}$ |               |
|-----------------------------------------------------|---------------------------|-----------------------|--------------------------|-------------|-------------------------------|---------------|
|                                                     | 2013.                     | 2012.                 | 2013.                    | 2012.       | 2013.                         | 2012.         |
| Borbanka d.d. Sarajevo                              | 246.050.841               | 265.877.667           | 1,593%                   | 1,780%      | (CR1) 24,604                  | (CR1) 25,180  |
| Hypo Alpe Adria banka d.d. Mostar                   | 1.221.519.304             | 1.410.380.684         | 7,908%                   | 9,441%      | (CR2) 48,850                  | (CR2) 50,042  |
| Intesa Sanpaolo banka d.d. Sarajevo                 | 1.333.193.597             | 1.329.112.823         | 8,631%                   | 8,897%      | (CR3) 57,481                  | (CR3) 59,483  |
| Investiciono komercijalna banka d.d. Zenica         | 186.545.397               | 189.240.077           | 1,208%                   | 1,267%      | (CR4) 65,389                  | (CR4) 68,380  |
| Komercijalno investiciona banka d.d. Velika Kladuša | 72.761.481                | 65.101.196            | 0,471%                   | 0,436%      | (CR5) 71,640                  | (CR5) 74,412  |
| Moja banka d.d. Sarajevo                            | 198.322.851               | 159.157.745           | 1,284%                   | 1,065%      | (CR6) 77,226                  | (CR6) 79,749  |
| NLB banka d.d. Tuzla                                | 803.559.519               | 797.320.389           | 5,202%                   | 5,337%      | (CR7) 82,428                  | (CR7) 84,301  |
| Privredna banka d.d. Sarajevo                       | 160.621.305               | 210.027.388           | 1,039%                   | 1,407%      | (CR8) 86,075                  | (CR8) 87,171  |
| ProCredit banka d.d. Sarajevo                       | 362.473.406               | 333.831.855           | 2,347%                   | 2,234%      | (CR9) 88,648                  | (CR9) 89,405  |
| Raiffeisen Bank d.d. Sarajevo                       | 3.800.453.296             | 3.714.335.955         | 24,604%                  | 24,862%     | (CR10) 90,995                 | (CR10) 91,185 |
| Sberbank d.d. Sarajevo                              | 862.849.388               | 680.069.483           | 5,586%                   | 4,552%      | (CR11) 92,841                 | (CR11) 92,887 |
| Sparkasse Bank d.d. Sarajevo                        | 965.548.322               | 901.197.366           | 6,251%                   | 6,032%      | (CR12) 94,434                 | (CR12) 94,420 |
| UniCredit banka d.d. Mostar                         | 3.745.227.303             | 3.761.805.320         | 24,246%                  | 25,180%     | (CR13) 95,998                 | (CR13) 95,827 |
| Bosna Bank International d.d. Sarajevo              | 563.296.636               | 428.761.501           | 3,647%                   | 2,870%      | (CR14) 97,282                 | (CR14) 97,232 |
| Union banka d.d. Sarajevo                           | 241.604.943               | 209.970.610           | 1,564%                   | 1,405%      | (CR15) 98,490                 | (CR15) 98,499 |
| Vakufska banka d.d. Sarajevo                        | 285.125.591               | 254.255.207           | 1,846%                   | 1,702%      | (CR16) 99,529                 | (CR16) 99,564 |
| Ziraat banka d.d. Sarajevo                          | 397.489.676               | 229.087.289           | 2,573%                   | 1,533%      | (CR17) 100                    | (CR17) 100    |
| <b>UKUPNO</b>                                       | <b>15.446.640.000</b>     | <b>14.939.530.000</b> | <b>100%</b>              | <b>100%</b> |                               |               |

Izvor: Agencija za bankarstvo FBiH 2014. , autorov proračun tržišnog učešća i stepena koncentracije

Stopa koncentracije koja pokazuje ukupno učešće najvećih banaka u FBiH u sistemu u odabranoj relevantnoj kategoriji -aktivni. CR4 je smanjen za tržišno učešće sa 68,2% na 65,4%. U 2013. godini dvije banke imale su aktivu preko 2 milijarde KM, dvije banke posjeduju aktivu u iznosu od 1 do 2 milijarde KM, četiri banke posjeduju aktivu u iznosu od 100 do 500 miliona KM, a jedna banka posjeduje aktivu u iznosu manjem od 100 miliona KM. Sljedstveno, učešće u strukturi ukupne aktive, za navedene grupe banaka, iznosi 48,8%, 16,5%, 20,7%, 13,5% i 0,5% respektivno.

**Tabela 2. Utvrđivanje koncentracije bankarskog sektora u RS korišćenjem racija koncentracije (aktiva u KM)**

| Banke                                       | Poslovna aktiva<br>(qi) |                      | Tržišno učešće<br>(Xi) |             | Racio koncentracije<br>CR <sub>10</sub> |              |
|---------------------------------------------|-------------------------|----------------------|------------------------|-------------|-----------------------------------------|--------------|
|                                             | 2013.                   | 2012.                | 2013.                  | 2012.       | 2013.                                   | 2012.        |
| Bobar banka a.d. Bijeljina                  | 327.711.963             | 253.241.033          | 4,985%                 | 4,010%      | (CR1)<br>22,181                         | (CR1) 22,596 |
| Banka Srpske a.d. Banja Luka                | 223.981.346             | 245.526.256          | 3,407%                 | 3,961%      | (CR2)<br>40,355                         | (CR2) 42,152 |
| MF banka a.d. Banja Luka                    | 152.278.163             | 103.453.686          | 2,316%                 | 1,671%      | (CR3)<br>58,214                         | (CR3) 60,086 |
| Komercijalna banka a.d. Banja Luka          | 262.846.070             | 239.134.420          | 3,998%                 | 3,862%      | (CR4)<br>72,573                         | (CR4) 74,906 |
| Hypo Alpe Adria banka a.d. Banja Luka       | 1.174.008.676           | 1.399.072.224        | 17,859%                | 22,596%     | (CR5)<br>81,428                         | (CR5) 83,020 |
| UniCredit banka a.d. Banja Luka             | 943.990.152             | 911.657.949          | 14,359%                | 14,820%     | (CR6)<br>86,413                         | (CR6) 87,030 |
| Nova banka a.d. Banja Luka                  | 1.458.138.000           | 1.210.861.000        | 22,181%                | 19,556%     | (CR7)<br>90,411                         | (CR7) 90,991 |
| Pavlović International banka a.d. Bijeljina | 254.214.996             | 215.856.462          | 3,867%                 | 3,476%      | (CR8)<br>94,277                         | (CR8) 94,853 |
| NLB Razvojna banka a.d. Banja Luka          | 1.194.788.733           | 1.110.426.079        | 18,174%                | 17,934%     | (CR9)<br>97,685                         | (CR9) 98,329 |
| Sberbank a.d. Banja Luka                    | 582.016.185             | 502.364.548          | 8,855%                 | 8,114%      | (CR10) 100                              | (CR10) 100   |
| <b>UKUPNO</b>                               | <b>6.573.974.284</b>    | <b>6.191.593.657</b> | <b>100%</b>            | <b>100%</b> |                                         |              |

Izvor: Agencija za bankarstvo RS 2014. , autorov proračun tržišnog učešća i stepena koncentracije

Stopa koncentracije koja pokazuje ukupno učešće najvećih banaka u RS u sistemu u odabranoj relevantnoj kategoriji -aktivni. CR4 je smanjen za tržišno učešće sa 74,9% na 72,4%. U 2013. godini pet banka je imalo aktivu preko 500 miliona KM, jedna banka posjeduje aktivu u iznosu od 300 do 500 miliona KM, četiri banke posjeduje aktivu u iznosu od 150 do 300 miliona KM. Sljedstveno, učešće u strukturi ukupne aktive, za navedene grupe banaka, iznosi 81%, 5%, i 14% respektivno.

Jednoznačna ocjena stepena koncentracije tržišta na osnovu samo ove kaluklacije, ne može se dati jer ovaj indeks ima jedan krupan nedostatak. Radi se o tome da on pokazuje samo ukupno tržišno učešće četiri najveće banke, ali ne uvažava disperziju tih učešća između samih banaka.

Ako u grani postoje samo četiri banke, vrijednost indeksa biće 100, isto kao i u slučaju postojanja samo jedne banke. Karakteristike tržišta neće biti iste ako je tržišno učešće podjednako raspoređeno između četiri vodeće banke i ako jedna od njih ima izrazito veće tržišno učešće od drugih.

Kao rezultat teškoća u primjeni stope koncentracije, mnogi istraživači su modifikovali ovaj pokazatelj uključujući u njega sve banke i uvažavajući disperziju tržišnog učešća između njih. Jedan od takvih pokazatelja jeste i Herfindal-Hiršmanov indeks.

### Herfindal-Hiršmanov indeks

Indeks koji uvažava postojanje razlika u veličini tržišnog učešća između konkurenata i pri tome u kalkulaciju uključuje sve banke, jeste Herfindal-Hiršmanov indeks. Herfindal-Hiršmanov indeks predstavlja konveksnu funkciju tržišnih učešća, pa je zato osjeljiv na njihovu nejednakost. On predstavlja zbir kvadrata pojedinačnih tržišnih učešća firmi u jednoj industrijskoj grani. Može se predstaviti preko sljedeće jednačine.

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

pri čemu je  $X_i$  tržišno učešće i-te banke.

Značaj indeksa se ogleda u tome što iako uvažava pojedinačna tržišna učešća svih banaka u grani on ipak posebno reaguje na prisustvo banaka sa velikim tržišnim učešćem, koja značajno povećavaju njegovu vrijednost.

Ovaj indeks, teorijski gledano, može da ima vrijednost između 0 do 10000. U slučaju atomizirane ponude, kada postoji ogroman broj proizvođača i kada ponuda svakog od njih teži 0 i vrijednost indeksa teži 0. Kod monopola vrijednost indeksa iznosi 10000, jer je ponuda monopolske banke jednaka ponudi cijele grane. Za što bolju analizu konkurentnosti na pojedinim tržištima, može se koristiti sljedeća podijela tržišnih struktura uz korišćenje Herfindal-Hiršmanovog indeksa (Rhoades, S.;1993).

**Tabela 3. Tipovi tržišta prema vrijednosti HHI**

| Vrijednosti HHI indeksa | Stepen koncentracije ponude                  |
|-------------------------|----------------------------------------------|
| $HHI < 1000$            | Nekoncentrisana (nisko koncentrisana) ponuda |
| $1000 \leq HHI < 1800$  | Srednje koncentrisana ponuda                 |
| $1800 \leq HHI < 2600$  | Visoko koncentrisana ponuda                  |
| $2600 \leq HHI < 10000$ | Veoma visoko koncentrisana ponuda            |
| $HHI \approx 10000$     | Monopolski koncentrisana ponuda              |

Ovakva klasifikacija tržišnih struktura omogućava kvalitetnu analizu postojećeg tržišnog stanja i eventualnih promjena. Kalkulacija Hefindal-Hiršmanovog indeksa za bankarski sektor FBIH prikazana je u tabeli 4.

**Tabela 4. Utvrđivanje koncentracije bankarskog sektora FBIH korišćenjem HH indeksa**

| Banke                                               | Poslovna aktiva<br>(qi) |                       | Tržišno učešće<br>(Xi) |             | HH indeks<br>$X_i^2$ |                 |
|-----------------------------------------------------|-------------------------|-----------------------|------------------------|-------------|----------------------|-----------------|
|                                                     | 2013.                   | 2012.                 | 2013.                  | 2012.       | 2013.                | 2012.           |
| Borbanka d.d. Sarajevo                              | 246.050.841             | 265.877.667           | 1,593%                 | 1,780%      | 2,538                | 3,168           |
| Hypo Alpe Adria banka d.d. Mostar                   | 1.221.519.304           | 1.410.380.684         | 7,908%                 | 9,441%      | 62,536               | 89,132          |
| Intesa Sanpaolo banka d.d. Sarajevo                 | 1.333.193.597           | 1.329.112.823         | 8,631%                 | 8,897%      | 74,494               | 79,157          |
| Investiciono komercijalna banka d.d. Zenica         | 186.545.397             | 189.240.077           | 1,208%                 | 1,267%      | 1,459                | 1,605           |
| Komercijalna investiciona banka d.d. Velika Kladuša | 72.761.481              | 65.101.196            | 0,471%                 | 0,436%      | 0,222                | 0,190           |
| Moja banka d.d. Sarajevo                            | 198.322.851             | 159.157.745           | 1,284%                 | 1,065%      | 1,649                | 1,134           |
| NLB banka d.d. Tuzla                                | 803.559.519             | 797.320.389           | 5,202%                 | 5,337%      | 27,061               | 28,484          |
| Privredna banka d.d. Sarajevo                       | 160.621.305             | 210.027.388           | 1,039%                 | 1,407%      | 1,079                | 1,980           |
| ProCredit banka d.d. Sarajevo                       | 362.473.406             | 333.831.855           | 2,347%                 | 2,234%      | 5,508                | 4,991           |
| Raiffeisen Bank d.d. Sarajevo                       | 3.800.453.296           | 3.714.335.955         | 24,604%                | 24,862%     | 605,357              | 618,119         |
| Sberbank d.d. Sarajevo                              | 862.849.388             | 680.069.483           | 5,586%                 | 4,552%      | 31,203               | 20,721          |
| Sparkasse Bank d.d. Sarajevo                        | 965.548.322             | 901.197.366           | 6,251%                 | 6,032%      | 39,075               | 36,385          |
| UniCredit banka d.d. Mostar                         | 3.745.227.303           | 3.761.805.320         | 24,246%                | 25,180%     | 587,868              | 634,032         |
| Bosna Bank International d.d. Sarajevo              | 563.296.636             | 428.761.501           | 3,647%                 | 2,870%      | 13,300               | 8,237           |
| Union banka d.d. Sarajevo                           | 241.604.943             | 209.970.610           | 1,564%                 | 1,405%      | 2,446                | 1,974           |
| Vakufska banka d.d. Sarajevo                        | 285.125.591             | 254.255.207           | 1,846%                 | 1,702%      | 3,408                | 2,897           |
| Ziraat banka d.d. Sarajevo                          | 397.489.676             | 229.087.289           | 2,573%                 | 1,533%      | 6,620                | 2,350           |
| <b>UKUPNO</b>                                       | <b>15.446.640.000</b>   | <b>14.939.530.000</b> | <b>100%</b>            | <b>100%</b> | <b>1465,823</b>      | <b>1534,556</b> |

Izvor: autorov proračun

Iz gore date tabele može se utvrditi da na konkretnom tržištu Herfindal-Hiršmanov indeks iznosi 1466 i 1535 za 2013. i 2012. godinu respektivno. HH indeks je smanjen za 69 poena što ukazuje na blagu tendenciju smanjenja koncentracije. Sljedstveno, bankarski sektor FBIH i ponuda na njemu svrstava se u srednje koncentrisanu ponudu i srednje koncentrisano tržište.

**Tabela 5. Utvrđivanje koncentracije bankarskog sektora RS korišćenjem HH indeksa**

| Banke                                       | Poslovna aktiva<br>(qi) |                      | Tržišno učešće<br>(Xi) |             | HH indeks<br>$X_i^2$ |                 |
|---------------------------------------------|-------------------------|----------------------|------------------------|-------------|----------------------|-----------------|
|                                             | 2013.                   | 2012.                | 2013.                  | 2012.       | 2013.                | 2012.           |
| Bobar banka a.d. Bijeljina                  | 327.711.963             | 253.241.033          | 4,985%                 | 4,010%      | 24,850               | 16,080          |
| Banka Srpske a.d. Banja Luka                | 223.981.346             | 245.526.256          | 3,407%                 | 3,961%      | 11,608               | 15,690          |
| MF banka a.d. Banja Luka                    | 152.278.163             | 103.453.686          | 2,316%                 | 1,671%      | 5,364                | 2,792           |
| Komercijalna banka a.d. Banja Luka          | 262.846.070             | 239.134.420          | 3,998%                 | 3,862%      | 15,984               | 14,915          |
| Hypo Alpe Adria banka a.d. Banja Luka       | 1.174.008.676           | 1.399.072.224        | 17,859%                | 22,596%     | 318,944              | 510,579         |
| UniCredit banka a.d. Banja Luka             | 943.990.152             | 911.657.949          | 14,359%                | 14,820%     | 206,181              | 219,632         |
| Nova banka a.d. Banja Luka                  | 1.458.138.000           | 1.210.861.000        | 22,181%                | 19,556%     | 491,997              | 382,437         |
| Pavlović International banka a.d. Bijeljina | 254.214.996             | 215.856.462          | 3,867%                 | 3,476%      | 14,954               | 12,083          |
| NLB Razvojna banka a.d. Banja Luka          | 1.194.788.733           | 1.110.426.079        | 18,174%                | 17,934%     | 330,294              | 321,628         |
| Sberbank a.d. Banja Luka                    | 582.016.185             | 502.364.548          | 8,855%                 | 8,114%      | 78,411               | 65,837          |
| <b>UKUPNO</b>                               | <b>6.573.974.284</b>    | <b>6.191.593.657</b> | <b>100%</b>            | <b>100%</b> | <b>1498,587</b>      | <b>1561,673</b> |

Izvor: autorov proračun

Iz gore date tabele može se utvrditi da na konkretnom tržištu Herfindal-Hiršmanov indeks iznosi 1498 i 1562 za 2013. i 2012. godinu respektivno. HH indeks je smanjen za 64 poena što ukazuje na blagu tendenciju



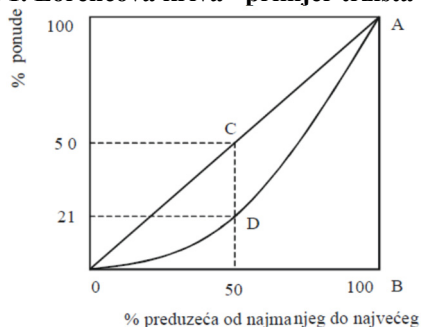
smanjenja koncentracije. Sljedstveno, bankarski sektor RS i ponuda na njemu, kao i što je prethodno naglašeno, svrstava se u srednje koncentrisanu ponudu i srednje koncentrisano tržište.

Hefindal-Hiršmanov indeks ima i svoju recipročnu vrednost ( $1/HHI$ ) koja pokazuje broj podjednako velikih firmi u nekoj industrijskoj grani, koje bi mogle da ostvare datu vrijednost Hefindal-Hiršmanovog indeksa. U prethodno pomenutom primjeru tržišne strukture bankarskog sektora u FBiH za 2013. i 2012. godinu recipročna vrijednost HHI je 6,822 i 6,5217 respektivno, a za RS 6,673 i 6,403 respektivno. To govori da malo više od šest banaka sa identičnim tržišnim učešćem u FBiH mogu da ostvare HHI od 1465,823 i HHI od 1534,456 za 2013. i 2012. godinu respektivno. Sljedstveno, nešto više od šest banaka sa identičnim tržišnim učešćem u RS mogu da ostvare HHI od 1498,587 i HHI od 1561,673 za 2013. i 2012. godinu respektivno.

### Lorencova kriva

Lorencova kriva je jedan od veoma bitnih instrumenata koji se koristi u statističkoj analizi. Naziv je došla po američkom ekonomisti Lorencu (Lorenz M. O.) koji je prvi konstruisao ovu krivu. U početku je njena primjena isključivo bila vezana za proučavanje ravnomjernosti raspodjele novčanog dohotka između pojedinačnih članova jednog društva. Danas Lorencova kriva ima široku primjenu u analizi niza ekonomskih i socioekonomskih pojava. Korišćenjem Lorencove krive u sagledavanju stepena koncentracije ponude na jednom tržištu, nastoji se da se prikaže ravnomjernost u raspodijeli tržišnog učešća između preduzeća.

**Slika 1. Lorencova kriva - primjer tržišta**



Izvor: (Prilagođeno prema Rhoades, 1993)

Na apscisi su prikazana preduzeća poređana od najmanjeg do najvećeg (u procentualnim iznosima), a na ordinati je prikazan procenat ponude kojim raspolažu preduzeća u intervalu od 0 do 100% ponude. Linija OA koja je pod uglom od 45 se tumači kao linija potpune jednakosti, odnosno ravnomjernosti u raspodijeli ponude između preduzeća. Ako su veličine firmi distribuirane duž ove linije, tada sve firme imaju istu veličinu. Tako na primer tačka C pokazuje da 50% firmi drži 50% proizvodnje i ponude na datom tržištu. Implikacija ove činjenici je i da ostalih 50% firmi drži 50% ponude na istom tržištu. Iz ovoga slijedi, da konkurenciju na ovakvom tržištu čine kompanije identične veličine. Kada bi linija bila vertikalna tada bi ona pokazivala asolutnu neravnomjernost u raspodijeli ponude, odnosno tržišnog učešća, gde bi jedno preduzeće držalo 100% ponude na tom tržištu. Stvarna raspodijela se nalazi negdje između ova dva ekstrema (krive od 45 stepeni i vertikalne krive). Odstupanje od krive OA pokazuje da veličina svih firmi u industrijskoj grani nije ista, odnosno da je ponuda nejednaka.

Osnovni nedostatak Lorencove krive ogleda se u činjenici da je prevashodno orijentisana na neravnomjernost raspodele tržišnog učešća između pojedinačnih firmi. Broj firmi u određivanju stepena koncentracije ne igra značajnu ulogu pa će se tako i jedna firma sa 100% tržišnog učešća i deset firmi sa po 10% tržišnog učešća nalaziti na krivi od 45 stepeni.

### Džini koeficijent

Džini koeficijent kao mjera koncentracije nastao je na logici Lorencove krive. Polazeći od date slike Lorencove krive, Džini koeficijent može biti određen preko sljedeće jednačine:

$$G = \frac{2}{\mu n^2} \sum_{i=1}^n \left( r_i - \frac{n+1}{2} \right) q_i$$

gde je  $n$  broj preduzeća,  $\mu$  prosečna veličina prodaje preduzeća na datom tržištu,  $r_i$  rang koji  $i$ -to preduzeće zauzima (preduzeća se rangiraju prema veličini prodaje ili tržišnog učešća od najmanjeg do najvećeg) i  $q_i$  obim prodaje  $i$ -tog preduzeća.

Vrijednost Džini koeficijenta je određena mjerom u kojoj Lorencova kriva odstupa od linije apsolutne jednakosti. Vrijednost 0 govori da su sve firme jednake veličine, dok vrijednost koja se približava jedinici govori da postoji ogromna disproporcija u veličini ponude između preduzeća, odnosno da jedno preduzeće dominira granom. Na osnovu obrasca za izračunavanje koeficijenta i podataka o tržišnoj strukturi koji su dati u primjeru bankarskog sektora u FBiH i RS može se izračunati Džini koeficijent.

$$G = \frac{2}{\mu n^2} 72893,2 = \frac{2}{908,6 \cdot 17^2} 72893,2 = 0,555$$

Džini koeficijent za ovu tržišnu strukturu iznosi 0,555, što istu svrstava srednje koncentrisana tržišta. Ovaj indeks ukazuje da postoji grupa banaka sa velikim učešćem u ukupnoj ponudi i grupa banaka sa malim učešćem u ukupnoj ponudi.

$$G = \frac{2}{\mu n^2} 12722 = \frac{2}{657,4 \cdot 10^2} 12722 = 0,387$$

Džini koeficijent za ovu tržišnu strukturu iznosi 0,387, što istu svrstava u srednje koncentrisana tržišta. Ovaj indeks ukazuje da postoji grupa banaka sa velikim učešćem u ukupnoj ponudi i grupa banaka sa malim učešćem u ukupnoj ponudi. U FBiH u odnosu na RS postoji veća nejednakost banaka sa velikim učešćem u ukupnoj ponudi i grupe banaka sa malim učešćem u ukupnoj ponudi.

Osnovni nedostatak ovog pokazatelja je što zanemaruje broj firmi i isključivo posmatra nejednakost u ponudi između njih. Industrijska grana koja ima dvije firme identične veličine ima istu vrijednost Džini koeficijenta kao i industrija koja ima 100 firmi iste veličine, iako je konkurentna struktura ove dvije industrije potpuno različita.

### Koeficijent entropije

Koeficijent entropije je još jedan pokazatelj stepena koncentracije ponude. Dobija se kao zbir proizvoda tržišnih učešća pojedinačnih firmi i prirodnih logaritama njihovih reciprocitnih vrijednosti. Ovaj koeficijent određuje stepen nestabilnosti koji postoji u nekoj grani. Koeficijent entropije se dobija preko sljedećeg obrasca:

$$E = \sum_{i=1}^n X_i \log \frac{1}{X_i}$$

gdje  $X_i$  predstavlja tržišno učešće  $i$ -te firme izraženo u relativnim brojevima. Vrijednost koeficijenta 0 govori o postojanju monopola, gdje jedno preduzeće posjeduje cjelokupnu tržišnu ponudu i ne postoje supstituti za njegov proizvod. Ukoliko u nekoj industrijskoj grani egzistira  $n$  preduzeća identične veličine, koeficijent entropije biće jednak prirodnom logaritmu od  $n$  ( $E = \log n$ ). Stepen koncentracije na konkretnom tržištu određuje se u rasponu između ova dva ekstrema (0 i  $E = \log n$ ). Ovaj pokazatelj je preuzet iz teorije informacija, gdje se koristio kako bi se procijenio nivo izvesnosti neke odluke. Takođe, njime se može mjeriti i neizvjesnost u različitim tržišnim strukturama. Kada na tržištu postoji samo jedna firma, neizvjesnost za monopolistu da zadrži kupca je minimalna, jer kupac nema mogućnost da izabere drugog prodavca, kao što nema mogućnostini da izabere supstitut za zadovoljenje svoje potrebe. Suprotna situacija je sa potpunom konkurencijom gdje je neizvjesnost maksimalna, zbog postojanja velikog broja preduzeća sa jednakim tržišnim učešćem, tako da potrošači mogu da biraju od kog proizvođača će kupiti proizvod, kao i koje će proizvode koristiti za zadovoljenje svojih potreba.

Osnovna prednost koeficijenta entropije ogleda se u činjenici da u odnosu na druge pokazatelje koncentracije može da se rastavi na komponente. To se najčešće čini u uslovima kada na tržištu postoje grupe preduzeća koje pripadaju različitim klasama po veličini, različitim industrijama ili različitim državama. Na taj način može se utvrditi koeficijent entropije unutar različitih grupa, ali i između različitih grupa. Ako se želi da

koeficijent bude uporediv između različitih industrijskih grana koristi se relativna vrednost koeficijenta entropije, koja se dobija dijeljenjem koeficijenta entropije sa brojem firmi koje se nalaze u nekoj grani:

$$RE = \frac{\sum_{i=1}^n X_i \log \frac{1}{X_i}}{n}$$

Utvrđivanje koeficijenta entropije i njegove relativne vrijednosti može se prikazati na primjeru tržišne strukture bankarskog sektora FBiH i RS.

Koeficijent entropije na datom tržištu je  $E = 2,27827$  i govori da je tržište relativno stabilno u pogledu raspoređenosti tržišnog učešća između pojedinačnih banaka. Ako se sagleda položaj ove tržišne strukture, između dvije krajnosti ( $0 < E = \log n$ ), odnosno,  $0 < 2,83321$  (što je prirodni logaritam broja 17, koliko banaka ima u FBiH), koje su karakteristične za ekstreme, može se reći da se konkretno tržište nalazi blizu gornjeg ekstrema (2,833). Ova činjenica ukazuje da se postojeća tržišna struktura nalazi blizu tržišne strukture koju karakteriše jednakost tržišnih učešća svih njenih članova. Takvo tržište je ujedno i tržište gdje vlada visok stepen nestabilnost jer klijenti mogu bez velikih troškova da promjene banku. Relativni koeficijent entropije, koji nam služi za poređenje sa drugim granama za dato tržište iznosi 0,202577.

Koeficijent entropije na datom tržištu je  $E = 2,05119$  i govori da je tržište relativno stabilno u pogledu raspoređenosti tržišnog učešća između pojedinačnih banaka. Ako se sagleda položaj ove tržišne strukture, između dvije krajnosti ( $0 < E = \log n$ ), odnosno,  $0 < 2,30258$  (što je prirodni logaritam broja 10, koliko banaka ima u RS), koje su karakteristične za ekstreme, može se reći da se konkretno tržište nalazi blizu gornjeg ekstrema (2,302). Slično kao i FBiH ova činjenica ukazuje da se postojeća tržišna struktura bankarskog sektora RS nalazi blizu tržišne strukture koju karakteriše jednakost tržišnih učešća svih njenih članova. Takvo tržište je ujedno i tržište gdje vlada visok stepen nestabilnost jer klijenti mogu bez velikih troškova da promjene banku. Relativni koeficijent entropije, koji nam služi za poređenje sa drugim granama za dato tržište iznosi 0,205119.

## ZAKLJUČAK

Zahvaljujući globalizaciji sa kojom dolazi i liberalizacija te otvaranje mnogih tržišta i razvoju informacione tehnologije, u posljednjih nekoliko decenija finansijski sistem u svijetu doživio je velike strukturne promjene, jer su nestale granice između nacionalne i svjetske ekonomije te je to finansijskim institucijama, ali i preduzećima realnog sektora, otvorilo nezamislive mogućnosti poslovanja. Analiziran bankarski sistem BiH u segmentu poslovne aktive u godinama 2012. i 2013. gdje je došlo do umjerene koncentracije bankarskog sistema prema koncentracijskim pokazateljima posmatrano na nivou FBiH i RS. Analiza stepena koncentrisanosti domaćeg bankarskog sistema u segmentu poslovne aktive banaka u posmatranom periodu zasnovana je na indikatorima ravnomjernosti distribucije poznatim iz teorije industrijske organizacije. Ova statistička analiza izvršena je na bazi dobijenih podataka od nadležnih Agencija za bankarstvo u BiH. Dobijeni rezultati nedvosmisleno su ukazali da se bankarski sektor Bosne i Hercegovine karakteriše apsolutno umjerenim stepenom koncentrisanosti poslovne aktive na nivou entiteta BiH. Analiza je pokazala da na nivou entiteta BiH nema izrazito dominantnog položaja jedne banke u posmatranoj kategoriji. U posmatranom razdoblju u FBiH HHI ima tendenciju pada sa 1535 na 1466 na dan 31. decembar 2013. godine što predstavlja smanjenje za 61 poen, slično stanje je u RS HHI ima tendenciju pada sa 1562 na 1498, što predstavlja smanjenje za 64 poena. Sljedstveno, bankarski sektor FBiH i ponuda na njemu svrstava se u srednje koncentrisanu ponudu i srednje koncentrisano tržište. Hefindal-Hiršmanov indeks ima i svoju recipročnu vrednost ( $1/HHI$ ) koja pokazuje broj podjednako velikih firmi u nekoj industrijskoj grani, koje bi mogle da ostvare datu vrijednost Hefindal-Hiršmanovog indeksa. U prethodno pomenutom primjeru tržišne strukture bankarskog sektora u FBiH za 2013. i 2012. godinu recipročna vrijednost HHI je 6,822 i 6,5217 respektivno, a za RS 6,673 i 6,403 respektivno. To govori da malo više od šest banaka sa identičnim tržišnim učešćem u FBiH mogu da ostvare HHI od 1465,823 i HHI od 1534,456 za 2013. i 2012. godinu respektivno. Sljedstveno, nešto više od šest banaka sa identičnim tržišnim učešćem u RS mogu da ostvare HHI od 1498,587 i HHI od 1561,673 za 2013. i 2012. godinu respektivno. Džini koeficijent za ovu tržišnu strukturu u posmatranom periodu iznosi 0,555 i 0,387, za FBiH i RS respektivno što istu svrstava u srednje koncentrisana tržišta. Ovaj indeks ukazuje da postoji grupa banaka sa velikim učešćem u ukupnoj ponudi i grupa banaka sa malim učešćem u ukupnoj ponudi. U FBiH u odnosu na RS postoji veća nejednakost banaka sa velikim učešćem u ukupnoj ponudi i grupe banaka sa malim učešćem u ukupnoj ponudi. Koeficijent

entropije na datom tržištu je  $E = 2,27827$  i  $E = 2,05119$  posmatrano za FBiH i RS respektivno i govori da je tržište relativno stabilno u pogledu raspoređenosti tržišnog učešća između pojedinačnih banaka. Zaključno rečeno, relativano umjeren stepen koncentracije banaka ne mora nužno značiti da će poboljšati efikasnost čitavog bankarskog sistema i da će bankarski sistem biti konkurentniji.

#### LITERATURA

1. Agencija za bankarstvo F BiH. (2015). Izvještaj za 2013. godinu. Sarajevo, mart.
2. Agencija za bankarstvo F BiH. (2015). "Izvještaj za 2013. godinu. Sarajevo, maj.
3. Agencija za bankarstvo RS. (2015). Izvještaj za 2013. godinu. Banja Luka, mart.
4. Agencija za bankarstvo RS. (2015). Izvještaj za 2013. godinu. Banja Luka, jun.
5. Bikker, J. & Haaf, K. (2002). Competition, Concentration and their Relationship: An Empirical Analysis of the Banking Industry. *Journal of Banking and Finance*, 26 (11): 2191-2214.
6. Claessens, S. & Laeven, L. (2004). What Drives Bank Competition? Some International Evidence", *Journal of Money, Credit, and Banking* 36 (3) (Part 2): 463-583.
7. Demirguc-Kunt, A., L. Laeven, Levine, R. (2004). Regulations, Market Structure, Institutions, and the Cost of Financial Intermediation. *Journal of Money, Credit, and Banking* 36 (3) (Part 2): 593-622.
8. Gelos, R.G. & Roldos, J. (2004). Consolidation and Market Structure in Emerging Market Banking Systems. *Emerging Markets Review*, 5, 39-59.
9. La Porta, R., F. Lopez-de-Silanes, Shleifer, A. (2000). Government ownership of banks. *NBER Working Paper* 7620.
10. Rhoades, S. (1993). The Herfindahl-Hirschman index. *Federal Reserve Bulletin*, 79.
11. Samuelson, P., Nordhaus. (2011). *Ekonomija*. XIX izdanje. Zagreb: Mate.

## KADROVSKI POTENCIJAL I EKONOMSKA RAZVIJENOST

### HUMAN RESOURCES AND ECONOMIC DEVELOPMENT

**Miladin Jovićić\***

Univerzitet u Istočnom Sarajevu, Fakultet poslovne ekonomije Bijeljina, Republika Srpska, BiH

**Milena Mirković\*\***

Univerzitet u Istočnom Sarajevu, Pedagoški fakultet Bijeljina, Republika Srpska, BiH

#### APSTRAKT

Kadrovi su postali ključni faktor razvoja neke zemlje. Da to nije samo floskula pokazuje i činjenica, da one zemlje koje ulaganje u znanje tretiraju kao investiciju koja im se vraća kroz duži niz godina a ne kao trenutni trošak, imaju privredni razvoj u kontinuitetu. Naravno, imati što više visoko obrazovanih ljudi nije jedini uslov, potrebo je imati dobru izbalansiranost između raspoloživog potencijala i potreba za određenim znanjima i vještinama. I Južna Koreja koja ima preko 50% visokoobrazovanih ljudi i Švajcarska koja ima negdje oko 3% imaju izuzetne ekonomske rezultate.

Bosna i Hercegovina je zemlja gdje je procenat visoko obrazovanih ljudi oko 12%, ima vrlo nizak društveni bruto proizvod a samim tim i nizak životni standard. To je rezultat izuzetno visoke stope nezaposlenosti, od čega značajan broj nezaposlenih čine upravo visokoobrazovani. Postavlja se pitanje gdje je problem? Mi mislimo da problem leži u činjenici da se na kadrovskoj politici sa nivoa države a samim tim i sa nivoa entiteta nije gotovo ništa uradilo. Nismo prihvatili činjenicu da potencijal malih država leži upravo u znanju i da to često jedina komparativna prednost u odnosu na druge. Postali smo jedni od najvećih „izvoznika“ obrazovanih ljudi a mi i dalje držimo začelje po nivou razvijenosti ne samo u Evropi nego i mnogo šire. U SAD-e jedan student „košta“ preko 300.000\$. Ništa manje ne košta ni Bosnu i Hercegovinu. Mi ga poslije završetka školovanja „puštamo“ da ide vani jer ovdje nemamo šta da ponudimo. Posljedice već osjećamo a ako ništa vrlo brzo ne učinimo one će biti daleko teže i dugoročnije.

**Ključne riječi:** kadar, kadrovski potencijal, ekonomski razvoj, zaposlenost, nezaposlenost, obrazovanje.

#### ABSTRACT

Executive have become a key factor in the development of a country. This is not just a platitude evidenced by the fact that those countries that invest in knowledge are treated as an investment that returns to them over a long number of years and not as a current expense, have economic development in continuity. Of course, to have as many highly educated people is not the only condition, the need to have a good balance between available resources and the need for specific knowledge and skills. And South Korea, which has over 50% of people highly educated people and Switzerland, which has around 3% have exceptional economic results.

Bosnia and Herzegovina is a country where the percentage of highly educated people about 12%, has a very low gross national product and hence low life standard. This is the result of extremely high rates of unemployment, of which a significant number of unemployed are just highly educated. The question is where is the problem? We think that the problem lies in the fact that the personnel policy at the national level and hence the level of the entities is almost nothing has been done. We have not accepted the fact that the potential of small countries lies in the knowledge that this is often the only comparative advantage over others. We have become one of the biggest "exporter" of educated people and we continue to maintain the frontend by level of development not only in Europe but also beyond. In the US, one student "costs" over 300,000 \$. No less does not cost in a Bosnia and Herzegovina. We do it after completing their education, "we put" to go out because here we have nothing to offer. The consequences have already feel a very fast if you do not do this they will be far harder and longer term.

**Key words:** personnel, personnel potential, economic development, employment, unemployment, education.

#### POJAM EKONOMSKOG RAZVOJA

---

\*miladinjovicic@yahoo.com

\*\*mirkovic.milena@yahoo.com

Ekonomski razvoj predstavlja dugoročan i složen proces održivog rasta proizvodnje i dohotka, praćenih strukturnim poboljšanjem kvaliteta procesa i uslova. Vremenom, sam pojam ekonomskog razvoja je dobijao sve šire značenje. U samom početku pod pojmom ekonomski razvoj podrazumijevalo se povećanje ukupne proizvodnje i dohotka po stanovniku ili u ukupnom iznosu u određenom vremenskom periodu, i predstavlja koncept ekonomskog rasta. Kako je ova definicija zanemarila najvažniji segment a to je čovjek i kvalitet života dolazi do proširenja koncepta ekonomskog razvoja.

Novi koncept ekonomskog razvoja pored ekonomskog rasta u sebe uključuje i transformaciju u strukturi privređivanja, sve promjene koje su vezane za inpute i njihovo korišćenje u proizvodnom procesu kao i stepen i kvalitet zadovoljenja ljudskih potreba. Prema ovom konceptu ekonomski razvoj se usmjerava na ostvarenje postavljenih ekonomskih ciljeva, pri čemu se različiti ciljevi moraju uskladiti, sa osvrtnom na potrebe pojedinaca i zajednice. Ovaj koncept se nazivao koncept ekonomskog razvoja.

Kako je i ovaj koncept imao određenih nedostataka, i kako u savremenim uslovima poslovanja sve dobija šire dimenzije, dolazi do formiranja, novog, šireg koncepta – koncept održivog ekonomskog razvoja. Ovaj koncept pored elemenata prethodna dva koncepta u sebe uključuje korišćenje raspoloživih resursa u proizvodnom procesu, kako bi se zadovoljile potrebe zajednice, pri čemu se vodi računa da kvalitet i raspoloživost resursa za buduće generacije ostane na potrebnom nivou. Ovaj koncept podrazumijeva tri bitne dimenzije: ekonomsku (rast, efikasnost i stabilnost), socijalnu (jednakost i kulturni identitet), ekološku (očuvanje okoline i raspoloživih resursa). Pojam ekonomskog razvoja biva potpun tek kada u sebe uključi sve ove dimenzije.

## **CILJEVI EKONOMSKOG RAZVOJA**

Ekonomski razvoj predstavlja složenu društvenu pojavu koja u sebe uključuje ostvarenje različitih ciljeva. Međutim, osnovni cilj jeste dugoročno zadovoljenje potreba zajednice, od kvaliteta života, životnog standarda, finansijske stabilnosti i političke slobode.

Do zadovoljenja opšteg i osnovnog cilja dolazi se kroz zadovoljenje više posebnih i pojedinačnih ciljeva:

- Rast zaposlenosti;
- Rast efikasnosti;
- Rast životnog standarda;
- Ravnomjerna raspodjela;
- Ekonomska otvorenost;
- Unapređenje kvaliteta života;
- Uravnotežan i stabilan ekonomski rast praćen promjenama u proizvodnji, raspodjeli, potrošnji.

Svaki od ovih ciljeva međusobno je povezan i uslovljen. Kroz ostvarivanje ovih ekonomskih i društveno – socijalnih ciljeva potrebno je ostvariti uravnotežan rast i razvoj svih djelatnosti i grana i time obezbijediti stabilnu i razvijenu državu.

Najprije se polazi od rasta stope zaposlenosti, koja dovodi do boljeg životnog standarda, sigurnosti, zadovoljstva a time i do ekonomske, socijalne i psihološke ravnoteže.

Efikasnost predstavlja odnos rezultata koje je preduzeće ostvarilo i ulaganja koja su neophodna za postizanje tih rezultata. Što se sa manje resursa ostvare bolji rezultati to je preduzeće efikasnije i obratno. Kako bi stopa efikasnosti rasla potrebno je: uz što niže troškove ostvariti određeni obim i kvalitet proizvodnje, alocirati resurse na najbolji mogući način i efikasno trošiti raspoloživi dohodak uz stabilne cijene.

Povećanje životnog standarda predstavlja cilj koji je rezultat povećanja proizvodnje, dohotka, materijalnih i radnih elemenata. Unapređenje kvaliteta lokalne zajednice, takođe dovodi do povećanog životnog standarda. Ravnomjerna raspodjela posebno je važna u siromašnim zemljama gdje je potrebno umanjiti nejednakosti u raspodjeli ukupnog dohotka, kako bi se smanjilo siromaštvo.

Ekonomska otvorenost, posebno je važna u savremenim uslovima poslovanja kada se sve posmatra i odvija globalno, i proizvodnja i prodaja. To znači da je potrebno uključivati se u savremene globalne tokove

poslovanja, što pokazuje da ekonomski razvoj sadrži niz ciljeva koji slijede jedan iz drugoga, prepliću se i čine ekonomski razvoj jednom složenom i ni malo jednostavnom cjelinom.

## **ELEMENTI EKONOMSKOG RAZVOJA**

Ekonomski razvoj predstavlja složenu pojavu na koju utiču brojni faktori:

1. Ljudski resursi – predstavljaju nosioce ekonomskog razvoja i odnose se na veličinu, kvalitet, disciplinu i motivisanost radne snage. Posebno je potrebno obratiti pažnju na odnos stope nataliteta i mortaliteta u zavisnosti od razvijenosti zemlje, zbog zadovoljenja egzistencijalnih potreba, smanjenja siromaštva i poboljšanja stepena obrazovanosti stanovništva. Pored ove uloge ljudskog faktora vezano za neophodni nivo znanja i vještina, uloga ljudskog potencijala je i u dijelu kreiranja potrošnje koja je generator proizvodnje. Ovaj aspekt je često zanemarinan u literaturi a izuzetno je važan za ekonomski razvoj.
2. Prirodni resursi – kao osnova ekonomskog razvoja i ekonomska interpretacija prirodnog potencijala koji se iskorištava od strane čovjeka. Pod prirodnim resursima podrazumijeva se: zemljište, stijene, minerali, nafta, voda, klima i dr. Zavisno od toga kojim prirodnim resursom je bogata određena zemlja, posebno se posvećuje pažnja toj vrsti resursa, i u toj oblasti se specijalizuju ljudski resursi.
3. Kapital – je ekonomska vrijednost koja se ulaže u proizvodnju i proizvodne procese kako bi se ostvarila dobit. U savremenim uslovima poslovanja, da bi se poslovalo uspješno potrebno je imati veliki obim dobara. Kako kapital nije prirodno dobro, i mora se proizvesti, a pri tome mora se dalje ulagati kako bi se uvećao, time se ističe njegova velika važnost za ekonomski razvoj određene zemlje.
4. Tehnološke promjene i inovacije – predstavljaju proces usavršavanja sredstava za rad, uvođenje novih proizvodnih metoda, novog načina organizovanja i upravljanja organizacijom, plasiranja i prodaje proizvoda. Tehnološke promjene i inovacije utiču na određeno preduzeće ali i na cijelu privredu a samim tim i na cijelu jednu zemlju (Jovičić i Mirković, 2016: 71). Tehnološko usavršavanje i inovacije povećavaju produktivnost, konkurentnost i opstanak firme na tržištu, a iz perspektive društva omogućavaju ekonomski razvoj i veći životni standard (Kotlica i Rankov, 2014:145).

## **POJAM I ZNAČAJ KADROVSKOG POTENCIJALA**

Osnovni faktor proizvodnih snaga svakog društva predstavlja ljudski kadar sa svim svojim osnovnim karakteristikama. Radnici koji rade ili mogu da rade u određenom organizacionom sistemu predstavljaju njegov kadrovski potencijal, koji igra veliku ulogu u rastu i razvoju određenog ekonomskog sistema.

Kakvim kadrovskim potencijalom raspolaže određena zemlja zavisi od:

- broja radnika;
- profesionalne i stručne strukture;
- psihofizičkih sposobnosti;
- kulture rada i etike;
- međuljudskih odnosa i
- stepena motivisanosti za rad.

Kadrovski potencijal se može posmatrati kvantitativno i kvalitativno. Kvantitativno stanje kadrovskog potencijala predstavlja broj radnika, njihov broj radnih sati i prosječan učinak. Kvalitet kadrovskog potencijala se najbolje vidi ako se posmatra obrazovna, stručna, starosna, socijalna, zdravstvena struktura i njihovo odstupanje, ukoliko postoji, od optimalne strukture.

Kadrovski potencijal predstavlja radnu snagu koja se troši u procesu reprodukcije. Pravilno iskorišten kadrovski potencijal dovodi do konkretnih rezultata, i odgovarajućeg društvenog priznanja dok nepravilno ili nedovoljno iskorišten kadrovski potencijal predstavlja gubitak i necjelishodno trošenje radne snage (Kukoleča, 1978).

Naravno, rad predstavlja trošenje ljudskog znanja i energije, koje ima svoje granice, zbog toga je potrebno pobrinuti se da to trošenje bude produktivno i da odnos između rada i ekonomske koristi bude produktivan (Babić, 1973). Kako bi upotreba kadrovskog potencijala bila uspješna potrebno je koristiti ga na adekvatan način. Sa spoznajom o značaju adekvatne upotrebe kadrovskog potencijala razvijaju se cijele nauke koje se

bave ljudskim resursima odnosno kadrovskim potencijalom koje posebnu pažnju posvećuju motivacionim procesima. Razvoj određene ekonomije umnogome zavisi od uspješnog upravljanja kadrovskim potencijalom.

To svakako kreće od nižih nivoa, od toga da svaka organizacija i preduzeće na pravi način upravlja svojim kadrovskim potencijalom i kadrovskom politikom. Banke, univerziteti, prodavnice na malo, velika preduzeća, državne ustanove i ostali činioци jedne privrede moraju da na adekvatan način koriste potencijale svojih kadrova i na taj način utiču na ostvarenje ciljeva svojih organizacija a samim tim i na cijelu privredu i na cijelu jednu ekonomiju (Orlić, 2005).

Motivacija predstavlja jednu od vrlo bitnih poluga upravljanja kadrovskim potencijalom. Može biti materijalna i nematerijalna. Kako je čovjek duhovno i materijalno biće, kako bi bio srećan i motivisan potrebno je zadovoljiti više njegovih potreba. Uz materijalno, koje se danas nameće kao osnova, posebno u nerazvijenim zemljama kakva je i Bosna i Hercegovina, veoma je važno da radnik ima mogućnost razvoja, samopotvrđivanja, napredovanja, izgradnje određenog statusa, prijatne uslove i atmosferu za rad.

Dobrim i usmjerenim načinom motivacije, kadrovi se usmjeravaju ka boljem korištenju svojih potencijala i potencijala koji su im dati na korištenje.

## **UTICAJ KADROVSKOG POTENCIJALA NA EKONOMSKU RAZVIJENOST ZEMLJE**

Kadrovski potencijal igra značajnu ulogu u ekonomskom razvoju određene zemlje, posebno za zemlje u tranziciji. Potrebno je, prije svega obezbijediti adekvatan broj i određenu strukturu kadra koja je potrebna za ostvarivanje ciljeva ekonomskog razvoja, zatim je potrebno ulagati u njihovo znanje, vještine, motivaciju, njihov socioekonomski položaj kako bi ih podstakli da na pravi način ostvaruju postavljene ciljeve. To znači potrebno je ostvariti održivi razvoj uz adekvatan, zadovoljan kadar (Jambrek i Penić, 2008: 1190).

Ljudski kapital stvara određene inovacije koje veliku prednost ostvaruju za određeno preduzeće, privredu, cijelu ekonomiju. Ukoliko jedna zemlja prednjači u tehnološkom i inovativnom smislu, druga zemlja će je brzo dostići ukoliko raspolaže sa dovoljno kadra, koji je obrazovan i stručan. Kadrovi mogu biti izvor ekonomskog razvoja samo ako se u njihov razvoj ulaže i njime djelotvorno rukovodi. Zbog toga se posebna pažnja mora posvetiti efikasnijem i efektivnijem korištenju ljudskih resursa. Sva istraživanja koja se tiču uticaja ljudskog kapitala na ekonomski razvoj pokazuju veći značaj ljudskog od fizičkog kapitala (Petrović, 2010). Međutim, u velikom broju zemalja, izdaci za obrazovanje se smatraju troškom ne investicijom zbog čega njihov ekonomski razvoj ne ide pravim tokom. Međutim sistematskim i usmjerenim ulaganjem u kadrove, njihovo obrazovanje, razvoj, motivaciju, vrlo brzo se dolazi do ekonomskog razvoja neočekivanih razmjera. Naravno, mora se napraviti balans između potreba ekonomskog razvoja i načela održivog razvoja i načela zadovoljenja potreba kadrova koji rade na ostvarivanju ekonomskog razvoja.

Ulaganje u kadrovski potencijal, njihovo obrazovanje, razvoj, motivaciju utiče na ekonomski razvoj na sljedeći način:

- Veće znanje podrazumjeva veće kompetencije, veću produktivnost, direktno utiče na zaposlenost;
- Efikasniji je transfer znanja i tehnologije iz obrazovnog sistema (posebno se misli na visoko obrazovanje) prema privredi i društvu;
- Veći stepen obrazovanja smanjuje troškove države prema drugim dijelovima javnog sektora, prema zdravstvu, socijalnoj zaštiti, sudstvu, unutrašnjim poslovima, tako što je smanjen stepen bolesnih, kriminalnih radnji i socijalnih potreba;
- Kvalitet života biva bolji i dr.

Jasno se vidi da ulaganje u kadrovski potencijal ima stratešku važnost za ekonomski razvoj. Međutim, često se takva vrsta ulaganja smatra troškom a ne ulaganjem u dugoročni i održivi razvoj (Lajšić i dr., 2014: 242-243). Jedna od takvih država jeste i Bosna i Hercegovina.

## **KADROVSKI POTENCIJAL BOSNE I HERCEGOVINE U KONTEKSTU EKONOMSKE RAZVIJENOSTI**



Bosna i Hercegovina je zemlja koja se nalazi na zapadnom dijelu Balkanskog poluostrva površine 51. 209,2 km<sup>2</sup>. Podjeljena je na dva entiteta: Federaciju Bosne i Hercegovine (FBiH) i Republiku Srpsku (RS) i Brčko distrikt BiH. Ukupan broj stanovnika je 3.531.159 (Agencija za statistiku BiH).

Do ekonomskog rasta i razvoja se dolazi na različite načine, međutim, ako se posmatra iz perspektive rada, ekonomski razvoj je rezultat poboljšanja starosne strukture stanovništva, povećanja produktivnosti i povećanja zaposlenosti. Tako ako se krene od starosne strukture stanovništva, prema posljednjoj publikaciji Agencije za statistiku Bosne i Hercegovine, starosna struktura stanovništva je zabrinjavajuća.

**Tabela 1. Stanovništvo prema starosti i polu u BiH**

| Starost | Muškarci         | Žene             | Ukupno           |
|---------|------------------|------------------|------------------|
| 0-4     | 89.442           | 84.622           | 174.064          |
| 5-9     | 90.881           | 86.099           | 176.980          |
| 10-14   | 98.653           | 94.022           | 192.675          |
| 15-19   | 124.900          | 117.842          | 242.742          |
| 20-24   | 116.883          | 111.173          | 228.056          |
| 25-29   | 129.248          | 123.070          | 252.318          |
| 30-34   | 128.593          | 124.040          | 252.633          |
| 35-39   | 126.145          | 123.121          | 249.266          |
| 40-44   | 121.595          | 119.543          | 241.138          |
| 45-49   | 130.087          | 130.841          | 260.928          |
| 50-54   | 136.153          | 140.422          | 276.575          |
| 55-59   | 125.576          | 132.961          | 258.537          |
| 60-64   | 104.970          | 118.281          | 223.251          |
| 65-69   | 69.066           | 84.503           | 153.569          |
| 70-74   | 59.854           | 80.601           | 140.455          |
| 75-79   | 47.403           | 69.864           | 117.267          |
| 80-84   | 23.769           | 38.867           | 62.636           |
| 85+     | 9.052            | 19.017           | 28.069           |
|         | <b>1.732.270</b> | <b>1.798.889</b> | <b>3.531.159</b> |

Izvor: (Agencije za statistiku BiH)

Starosna struktura stanovništva u Bosni i Hercegovini pokazuje zabrinjavajući trend brzog starenja stanovništva. Takođe, prirodni priraštaj je negativan, što znači da iz godine u godinu više ljudi umre nego što se rodi. To predstavlja poseban problem za našu državu. Pored problema u starosnoj strukturi jedan od glavnih problema sa kojim se suočava BiH a koji značajno utiče na ekonomsku razvijenost jeste nedovoljno iskorišten i pogrešno usmjeren kadrovski potencijal.

**Tabela 2. Obrazovna struktura stanovništva**

| Teritorija | Pol | Ukupno    | Bez ikakvog obrazovanja | Nepotpuno osnovno obrazovanje | Osnovna škola | Srednja škola | Specijalizacija poslije srednje škole | Viša škola i prvi stepen fakulteta | Visoka škola/fakultet/akademija/univerzitet |
|------------|-----|-----------|-------------------------|-------------------------------|---------------|---------------|---------------------------------------|------------------------------------|---------------------------------------------|
| BIH        | Σ   | 2.987.440 | 146.078                 | 274.036                       | 640.726       | 1.525.161     | 21.613                                | 94.204                             | 285.622                                     |
|            | M   | 1.453.294 | 24.021                  | 83.216                        | 274.258       | 864.823       | 17.877                                | 51.556                             | 137.543                                     |
|            | Ž   | 1.534.146 | 122.057                 | 190.820                       | 366.468       | 660.338       | 3.736                                 | 42.648                             | 148.079                                     |
| FBiH       | Σ   | 1.862.272 | 82.724                  | 167.956                       | 401.188       | 952.320       | 13.254                                | 56.720                             | 188.110                                     |
|            | M   | 904.850   | 13.635                  | 46.470                        | 166.078       | 547.281       | 11.005                                | 30.520                             | 89.861                                      |
|            | Ž   | 957.422   | 69.089                  | 121.486                       | 235.110       | 405.039       | 2.249                                 | 26.200                             | 98.249                                      |
| RS         | Σ   | 1.054.733 | 59.838                  | 98.904                        | 221.416       | 538.900       | 8.021                                 | 35.642                             | 92.012                                      |
|            | M   | 514.018   | 9.655                   | 34.105                        | 99.975        | 298.670       | 6.506                                 | 19.969                             | 45038                                       |
|            | Ž   | 540.715   | 50.183                  | 64.799                        | 121.441       | 240.230       | 1.415                                 | 15.673                             | 46.974                                      |
| BD         | Σ   | 70.435    | 3.516                   | 7.176                         | 18.122        | 33.941        | 338                                   | 1.842                              | 5.500                                       |
|            | M   | 34.426    | 731                     | 2.641                         | 8.205         | 18.872        | 266                                   | 1.067                              | 2.644                                       |
|            | Ž   | 36.009    | 2.785                   | 4.535                         | 9.917         | 15.069        | 72                                    | 775                                | 2.856                                       |

Izvor: (Agencija za statistiku BiH)

Kao što se vidi iz tabele, obrazovna struktura stanovništva u Bosni i Hercegovini je poražavajuća. Ako se posmatra broj obrazovanog stanovništva u odnosu na ukupan broj stanovništva u BiH, i ako bi se pretvorilo u procenat, 21,4% stanovništva BiH ima završenu osnovnu školu, 51,1% stanovništva ima završenu srednju školu, 3,2% višu i 9,6% visoku školu. Međutim to nije jedini problem, pored nedovoljne obrazovanosti i taj mali procenat obrazovanog stanovništva nije usklađen sa potrebama tržišta rada, tako da je situacija izuzetno loša ako se posmatra u funkciji razvoja ekonomije Bosne i Hercegovine.

Bosna i Hercegovina se nalazi ispod prosjeka Evropske Unije kada je u pitanju udio osoba sa završenom srednjom školom ili višim obrazovanjem, a glavni razlog je socijalni status, finansijske poteškoće, što opet dalje produbljuje problem i nerazvijenost naše zemlje. Neusklađenost obrazovnog sistema s potrebama tržišta rada u Bosni i Hercegovini dovodi i one obrazovane u dugoročno nepovoljan položaj a privredu čini dugoročno nekonkurentnom. Tržište rada je potpuno nerazvijeno i neusklađeno, bez bilo kakvih napredaka, zbog čega je radno sposobno stanovništvo ili zaposleno na poslovima koji su potpuno različiti od usmjerenja vlastitog obrazovanja ili je zaposleno na neformalnom tržištu rada, na nekvalitetnim poslovima sa slabim uslovima za rad bez bilo kakve sigurnosti i sa jako malom cijenom rada.

Najveći potencijal za ekonomsku razvijenost svake zemlje a trebalo bi i Bosne i Hercegovine predstavlja ljudski kapital, koji kao misaoni i kreativni elemenat svojim znanjem, vještinama, iskustvom, idejama, ponašanjem i energijom doprinosi uspjehu svojih organizacija, koje svojim uspjehom utiču na cijelu privredu i cijelu jednu ekonomiju. Međutim, kadrovski potencijal Bosne i Hercegovine u velikoj mjeri ostaje neiskorišćen.

**Tabela 3. Radna snaga prema administrativnim izvorima i polu u BiH**

|             | VI 2014 |         | VI 2015 |         | VI 2016 |         |
|-------------|---------|---------|---------|---------|---------|---------|
|             | Ukupno  | Žene    | Ukupno  | Ukupno  | Ukupno  | Žene    |
| Zaposleni   | 700.659 | 289.682 | 714.586 | 295.312 | 728.121 | 299.830 |
| Nezaposleni | 545.470 | 277.242 | 539.593 | 277.401 | 518.034 | 271.256 |

Izvor: (Agencija za statistiku BiH i Agencija za rad i zapošljavanje BiH)

Na osnovu tabele vidimo da broj zaposlenih osoba raste iz godine u godinu, samo što je taj rast u odnosu na radno sposobno stanovništvo zaista mali, i da je broj žena u ukupnom broju zaposlenih jako mali, što automatski pokazuje polne razlike u zapošljavanju. Takođe, nezaposlenost se smanjuje, ali u toliko maloj mjeri da se razlike na primjećuju. Ako se posmatra zaposlenost prema kvalifikacionoj djelatnosti vidi se neravnomjernost u raspodjeli radne snage prema raznim poslovnim oblastima, ali i mali procenta učešća žena u istim. Najveći broj zaposlenih je u prerađivačkoj industriji i trgovini na veliko i malo a najmanji broj zaposlenih je u oblasti poslovanja nekretninama i u oblasti umjetnosti, zabave i rekreacije. Kada bi se uzele u obzir potrebe tržišta, vidjelo bi se koliko su velike razlike između potreba tržišta i strukture zaposlenog stanovništva.

**Tabela 4. Zaposlene osobe prema kvalifikacionoj djelatnosti i polu u BiH**

|                                                                                                     | VI 2014        |                | VI 2015        |                | VI 2016        |                |
|-----------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------|----------------|----------------|----------------|----------------|----------------|
|                                                                                                     | Ukupno         | Žene           | Ukupno         | Žene           | Ukupno         | Žene           |
| <b>Ukupno</b>                                                                                       | <b>700.659</b> | <b>289.682</b> | <b>714.586</b> | <b>295.312</b> | <b>728.121</b> | <b>299.830</b> |
| Poljoprivreda, ribolov i šumarstvo                                                                  | 16.309         | 3.069          | 16.299         | 3.099          | 17.634         | 3.431          |
| Vađenje ruda i kamena                                                                               | 18.823         | 1.675          | 18.827         | 1.643          | 18.446         | 1.607          |
| Prerađivačka industrija                                                                             | 137.005        | 49.438         | 139.780        | 51.058         | 143.541        | 51.988         |
| Proizvodnja i snabdijevanje električnom energijom, plinom, parom i klimatizacija                    | 16.784         | 3.688          | 17.054         | 3.783          | 17.113         | 3.792          |
| Snabdijevanje vodom; uklanjanje otpadnih voda, upravljanje otpadom, te djelatnosti sanacije okoliša | 12.871         | 2.099          | 12.825         | 2.143          | 12.880         | 2.150          |
| Građevinarstvo                                                                                      | 33.232         | 3.357          | 33.007         | 3.127          | 34.018         | 3.0858         |
| Trgovina na veliko i malo; popravak motornih vozila i motocikala                                    | 125.192        | 60.800         | 127.557        | 61.074         | 132.615        | 63.047         |
| Prevoz i skladištenje                                                                               | 34.817         | 6.182          | 35.644         | 6.262          | 35.424         | 6.153          |
| Djelatnosti pružanja smještaja, te pripreme i usluživanja hrane (hotelijerstvo i ugostiteljstvo)    | 31.850         | 14.696         | 32.993         | 14.818         | 35.196         | 15.934         |
| Informacije i komunikacije                                                                          | 17.955         | 6.460          | 18.447         | 6.548          | 18.278         | 6.523          |
| Finansijske djelatnosti i djelatnosti osiguranja                                                    | 16.337         | 10.383         | 16.197         | 10.232         | 15.866         | 9.972          |
| Poslovanje nekretninama                                                                             | 2.204          | 777            | 2.464          | 889            | 2.791          | 974            |
| Stručne naučne i tehničke djelatnosti                                                               | 20.755         | 8.393          | 21.473         | 8.671          | 22.051         | 8.588          |
| Administrativne i pomoćne uslužne djelatnosti                                                       | 10.502         | 2.411          | 11.472         | 2.644          | 12.2019        | 2.892          |
| Javna uprava i odbrana, obavezno socijalno osiguranje                                               | 73.993         | 27.464         | 74.832         | 28.173         | 73.912         | 27.758         |
| Obrazovanje                                                                                         | 63.525         | 42.169         | 64.672         | 43.028         | 64.565         | 43.302         |
| Djelatnosti zdravstvene zaštite i socijalne zaštite                                                 | 47.834         | 33.880         | 49.287         | 34.887         | 49.238         | 34.778         |
| Umjetnost, zabava i rekreacija                                                                      | 9.190          | 5.893          | 9.628          | 6.301          | 10.038         | 6.497          |
| Ostale uslužne djelatnosti                                                                          | 11.483         | 6.849          | 12.128         | 6.933          | 12.295         | 7.359          |

Izvor: (Agencija za statistiku BiH i Agencija za rad i zapošljavanje BiH)

Neusklađenost tržišta rada sa obrazovnom strukturom stanovništva može se vidjeti i iz sljedeće tabele. Ako se poredi registrovana nezaposlenost po kvalifikacionoj strukturi po godinama, uočava se, struktura nezaposlenog stanovništva se mijenja iz godine u godinu. Tako najveći broj nezaposlenih osoba čine visokokvalifikovani i kvalifikovani radnici a najmanji broj nezaposlenih je u oblasti više stručne spreme. Takođe, udio ženske populacije u registrovanim nezaposlenima je izuzetno velika, pri čemu je najveći broj nezaposlenih osoba ženskog pola sa srednjom stručnom spremom, nekvalifikovanih i sa VKV I KV kvalifikacijom.

**Tabela 5. Registrovana nezaposlenost prema kvalifikacionoj strukturi**

|                 | VI 2014        | VI 2015        | VI 2016        |
|-----------------|----------------|----------------|----------------|
| <b>Ukupno</b>   | <b>545.470</b> | <b>539.512</b> | <b>518.034</b> |
| Muškarci        | 268.228        | 262.136        | 246.778        |
| Žene            | 277.242        | 277.376        | 271.256        |
| <b>VSS</b>      | <b>39.115</b>  | <b>41.438</b>  | <b>41.085</b>  |
| Muškarci        | 13.451         | 13.917         | 13.548         |
| Žene            | 25.664         | 27.521         | 27.537         |
| <b>VŠS</b>      | <b>7.664</b>   | <b>7.366</b>   | <b>7.240</b>   |
| Muškarci        | 2.901          | 2.797          | 2.710          |
| Žene            | 4.763          | 4.569          | 4.530          |
| <b>SSS</b>      | <b>144.006</b> | <b>146.679</b> | <b>143.908</b> |
| Muškarci        | 58.843         | 59.761         | 57.859         |
| Žene            | 85.163         | 86.918         | 86.049         |
| <b>VKV I KV</b> | <b>191.182</b> | <b>187.176</b> | <b>175.693</b> |
| Muškarci        | 115.065        | 11.777         | 103.174        |
| Žene            | 76.117         | 75.399         | 72.519         |
| <b>PK</b>       | <b>12.046</b>  | <b>11.300</b>  | <b>10.452</b>  |
| Muškarci        | 6.816          | 6.307          | 5.718          |
| Žene            | 5.230          | 4.993          | 4.734          |
| <b>NK</b>       | <b>151.457</b> | <b>145.553</b> | <b>139.656</b> |
| Muškarci        | 71.152         | 67.577         | 63.769         |
| Žene            | 80.305         | 77.976         | 75.887         |

Izvor: (Agencije za statistiku BiH i Agencije za rad i zapošljavanje BiH)

Prva i osnovna prepreka iskorištavanju ljudskih resursa u Bosne i Hercegovine je nemogućnost zapošljavanja. Takođe, prava vrijednost ljudskih resursa nije prepoznata, na cijeni su finansijski resursi. Malo se ulaže u nauku, istraživanje, razvoj, obrazovanje. Prilikom zapošljavanja u obzir se uzimaju formalne kvalifikacije, ne stvarno znanje i vještine. Sve rijeđe se uzimaju prave vrijednosti ljudskog resursa, drugi motivi bivaju razlog zapošljavanja, od političkih, vjerskih, finansijskih razloga koji se pojavljuju u vidu mita, poznanstva, rodbinskih odnosa tj. nepotizam i slično.

Visoka stopa nezaposlenosti u Bosni i Hercegovini rezultat je lošeg kvaliteta obrazovanja i neusklađenosti potreba tržišta rada sa obrazovnim profilima, što što dovodi do hiperprodukcije nepotrebnog kadra i velikog nedostatka u deficitarnim zanimanjima. Škole, fakulteti, Univerzitet nedovoljno obraćaju pažnju na potrebe tržišta, na uvođenje novih potrebnih smjerova, nastavnih planova i programa. Tako, niz godina iz jedne visokoobrazovne institucije izlazi kadar koji nema gdje da se zaposli, dok na drugoj strani postoji potražnja za određenim deficitarnim kadrovima, u čije se obrazovanje ne ulaže. Takođe, srednje škole su bez praktične nastave, obuke, što bi značajno pomoglo za preduzeća koja ne bi morala da ulažu u dodatnu obuku zaposlenog kadra. To ukazuje na činjenicu da je postojeći nivo nezaposlenosti posljedica neadekvatne strukture ljudskog potencijala, posmatrane kroz znanje i vještine, koji kao takav nije mogao uticati na podizanje nivoa privredne aktivnosti.

Obrazovni sistem nije usklađen sa potrebama tržišta niti sa evropskim standardima. Broj pismenog stanovništva je na izuzetno niskom nivou. Veliki dio obrazovanog kadra, sa završenim fakultetom završava svoj proces učenja, usavršavanja i samim tim ne prati promjene koje se neprestano odvijaju na svim poljima poslovanja. Potrebno je usvojiti sistem cjeloživotnog učenja, neprestano ulagati u kadar, kako bi pored stečenih znanja na fakultetu sticali dodatna znanja i vještine koja su potrebna u savremenim uslovima poslovanja. Zbog toga su potrebne strukturne promjene kako u obrazovanju tako i na tržištu rada i u politici zapošljavanja.

Dodatni problem za Bosnu i Hercegovinu je poražavajuća činjenica da stopa nezaposlenosti među mladima starosti od 16 do 30 godina skoro 60%, što predstavlja glavni razlog odlaska mladih iz zemlje. Neadekvatno

ulaganje i iskorištavanje kadrovskog potencijala dovodi do odliva značajnog kadrovskog potencijala iz mnogih oblasti: informacione tehnologije, građevina, medicina i dr. To dodatno stvara problem za i onako nerazvijeno tržište i tržište koje ima mnogo deficitarnog kadra. Međutim, situacija se ne mijenja, država ne ulaže u otvaranje obrazovnih institucija za deficitarna zanimanja ili ne stvara uslove za njihovo otvaranje od strane onih koji iskazuju interes, niti se na bilo koji način trudi da uspostavi pravi sistem vrijednosti kada je kadrovski potencijal u pitanju.

Obrazovna politika mora proći velike promjene, kako bi kadar bio pripremljen za moderno tržište rada. To podrazumjeva iniciranje neprestanog učenja i usavršavanja radnika, ulaganje u potencijal i znanje, od strane preduzeća i od strane države. Takođe, za rast i razvoj preduzeća, privrede i cijele ekonomije potrebno je zapošljavati na osnovu znanja, kompetencija, pravih kvalifikacija bez privilegovanja na bilo koji način osim na profesionalni. Cijeli pristup kadrovskoj politici treba biti izmjenjen ukoliko se želi iskoristiti potencijal kadrovske politike za rast i razvoj ekonomije. Smanjiti broj neaktivnog radno sposobog stanovništva, koji ne učestvuje na tržištu rada. Korupciju eliminisati potpuno i na taj način dovesti do zapošljavanja kvalifikovanog i motivisanog kadra koji je spreman uložiti sav svoj potencijal kako bi uticao na rast i razvoj. Poslovna klima treba da doživi korjenite promjene, jer samo ukoliko se radi sa zadovoljnim radnicima mogu se očekivati pravi rezultati sa pravim vrijednostima.

Kako bi se uticalo na brži ekonomski rast potrebno je ulagati u znanje i inovacije, poboljšavati kvalitet obrazovanja, jačati istraživanje i na taj način omogućiti potpuno iskorištavanje kadrovskog potencijala. Usmjeravanja svoje politike u iskorištavanje kadrovskog potencijala dovodi do bolje iskorištenosti komunikacionih i informacionih tehnologija, brojnih novih ideja koje mogu biti pretvorene u nove proizvode i usluge koje stvaraju nova radna mjesta, nove prilike i dovode do ekonomskog razvoja.

U obrazovnom sistemu afirmisati proces samozaposlenja. Okrenuti se malim, fleksibilnim sistemima i za to osposobiti ljude. Prije svega promijeniti filozofiju razmišljanja vezanu za posao. Stalnog zaposlenja ima samo dok kvalitetno obavljate posao i dok postoji realna potreba za vašim znanjima i vještinama. Naše znanje mora imati upotrebnu vrijednost i da će neko platiti to znanje i vještine potrebno je da mu se dodaje vrijednost neprestano.

## **ZAKLJUČAK**

Ekonomski razvoj određene zemlje predstavlja dugoročan i složen proces održivog rasta proizvodnje i dohotka, praćenih strukturnim poboljšanjem kvaliteta procesa i uslova, sa posebnim osvrtom na potrebe pojedinaca i zajednice. Prilikom korištenja raspoloživih resursa prije svega ljudskih i prirodnih potrebno je voditi računa o kvalitetu i raspoloživosti za buduće generacije. Ekonomski razvoj podrazumjeva uravnotežan ekonomski rast, efikasnost, socijalnu jednakost i kuturni identitet, ekološke aktivnostina očuvanju okoline i raspoloživih resursa. Ekonomski razvoj u sebe uključuje ostvarenje brojnih ciljeva uz korištenje određenih raspoloživih elemenata. Uz adekvatnu upotrebu prirodnih, ljudskih resursa, kapitala, tehnologije i inovacija lakše se dolazi do zadovoljenja potreba zajednice, kvalitetnijeg životnog standarda, finansijske stabilnosti i političke slobode, koji predstavljaju osnovne ciljeve ekonomskog razvoja.

Naravno, da bi se došlo do osnovnih ciljeva potrebno je ostvarivati više pojedinačnih ciljeva: rast zaposlenosti, rast efikasnosti, rast životnog standarda, ravnomjerna raspodjela dohotka, ekonomska otvorenost, unapređenje kvaliteta života, uravnotežan i stabilan ekonomski rast praćen promjenama u proizvodnji, raspodjeli, potrošnji. U savremenim uslovima poslovanja, kada su promjene, inovacije, tehnološka unapređenja sastavni dio poslovanja ljudski resursi predstavljaju osnovu ekonomskog razvoja svake zemlje. Kakvim kadrovskim potencijalom određena zemlja raspolaže može se vidjeti na osnovu broja i kvaliteta radnika. Kao i svaki resurs tako i ljudski resursi imaju svoje granice zbog čega je potrebno pobrinuti se da trošenje bude produktivno i da ekonomski rezultati budu u skladu sa postavljenim ciljevima.

Kadrovski potencijal igra značajnu ulogu u ekonomskom razvoju određene zemlje, posebno se odnosi na zemlje u tranziciji. Međutim baš u većini tih zemalja ovaj bitan ekonomski resurs nije dovoljno ili skoro nikako iskorišten. Jedna od takvih zemalja jeste Bosna i Hercegovina. Zemlja sa veoma visokom stopom nezaposlenosti, tj. neiskorištenosti ljudskog kapitala, sa lošim obrazovnim sistemom i sa malom stopom obrazovanog stanovništva klasičan je primjer rezultata pogrešno vrednovanih ekonomskih resursa.

Na cijeni su finansijski resursi, dok je ljudski resurs veoma podcijenjen. Uzroci neiskorištenosti i nedovoljnog ulaganja u kadrovski potencijal su brojni. Može se početi od lošeg obrazovnog sistema na svim nivoima, loše politike zapošljavanja, motivacije za rad, ulaganja u obuku kadrova, u napredovanje i usavršavanje, neusklađenost obrazovnog sistema sa potrebama tržišta rada, odliv kadrova, nedovoljno prakse i vrednovanje samo formalnog obrazovanja bez adekvatnih provjera. Razlozi su brojni, a jedno je sigurno, potrebno je potpuno izmijeniti sistem vrednovanja, poslovanja, obrazovanja, zapošljavanja kako bi došlo do značajnijeg ekonomskog rasta koji bi BiH pomakao sa ljestvice najsiromašnijih i najnekonkurentnijih država u svijetu.

## LITERATURA

1. Agencija za rad i zapošljavanje.
2. Agencija za statistiku BiH.
1. Babić, Š. (1973). *Uvod u ekonomiku preduzeća*. Zagreb: Školska knjiga.
2. Jambrek, I., Penić, I. (2008). Upravljanje ljudskim potencijalima u poduzećima – ljudski faktor, motivacija zaposlenika kao najbitniji čimbenici uspješnosti poslovanja poduzeća. Rijeka: *Zbornik Pravnog fakulteta Sveučilišta u Rijeci*.
3. Jovičić, M., Mirković, M. (2016). Spoznaja o procesu inoviranja. Banja Luka: *Zbornik radova*, Ekonomski fakultet, Univerzitet u Banjoj Luci, maj 2016.
4. Kotlica, S., Rankov, S. (2014). *Uticaj inovacija i tehnologija na konkurentnost savremenog poslovanja*. Beograd: Megatrend univerzitet.
5. Kukoleča, S. (1978). *Ekonomika organizacija udruženog rada*. Beograd: Savremena administracija.
6. Lajšić, H., Janjetović, M., Janjetović, R. (2014). Obrazovanje kao ključna determinanta razvoja i faktor smanjenja nezaposlenosti. Banja Luka: *Časopis za ekonomiju i tržišne komunikacije*, decembar 2014.
7. Orlić, R. (2005). *Kadrovski menadžment*. Beograd: Narodna biblioteka Srbije.
8. Petrović, P. (2010). Uticaj ljudskih resursa na privredni rast i razvoj Srbije. Kragujevac: *Ekonomski horizonti*. Ekonomski fakultet Univerziteta u Kragujevcu, 12 (1).

## **PRIMJENA ERP SISTEMA U UPRAVLJANJU RIZIKOM I EKSTERNOM IZVJEŠTAVANJU PREDUZEĆA**

### **THE USE OF ERP SYSTEMS IN RISK MANAGEMENT AND EXTERNAL REPORTING**

**Slavko M. Matanović\***

Ekonomski fakultet u Osijeku

**Teodor M. Petrović\*\***

Ekonomski fakultet Brčko

#### **SAŽETAK**

U pravilu, ERP sistemi su vrlo skupi i kompleksni čime utiču na cijelu organizaciju, tako da njihov neuspjeh može dovesti do neuspjeha cijele organizacije. Implementacija ERP sistema smatra se rizičnom operacijom, ali prednosti koje oni pružaju u pogledu upravljanja rizikom, unutrašnje kontrole, ostavljanja revizijskog traga, kao i dodataka za eksterno izvještavanje i usklađenost sa zakonskim propisima donose prevagu u odnosu na one kompanije koje na vrijeme ne implementiraju ERP sisteme. U ERP paketima koji se nalaze na tržištu već su ugrađeni moduli za usklađivanje sa zakonskim propisima koji podržavaju kontrolu pristupa, reviziju usklađenosti, kao i različite aktivnosti vezane za upravljanje rizikom. Moderni ERP sistemi raspolažu alatima kompjuterski asistiranje revizije, što stavlja nove zahtjeve pred revizorsku struku u pogledu obaveze kontinuirane edukacije i podizanja nivoa znanja o ERP sistemima. I pored nesumnjivih prednosti koje donosi upotreba XBRL-a, jezika za poslovno izvještavanje, potrebna su dalja istraživanja kako bi se ispitala efektivnost automatizacije za generisanje i korišćenje finansijskih izvještaja u elektronskom formatu.

**Ključne riječi:** ERP, unutrašnja kontrola, revizija, finansijsko izvještavanje

#### **ABSTRACT**

Typically, ERP systems are very expensive and complex thereby affecting the entire organization so that their failure can lead to failure of the entire organization. Implementing an ERP system is considered a risky operation, but the benefits they provide in terms of risk management, internal control, leaving audit trail, as well as supplements for external reporting and compliance with legal regulations are prevailing in relation to those companies that do not implement ERP systems in good time. The ERP packages that are on the market already contain built in modules to comply with regulations that support access control, audit compliance, as well as various activities related to risk management. Modern ERP systems have the tools of computer assisted audit, which places new demands on the auditing profession as regards the continuing education and raising their level of knowledge of ERP systems. Despite the undoubted advantage of using the language for business reporting XBRL, further study is required in order to examine the effectiveness of automation for the generation and use of financial statements in electronic format.

**Key words:** ERP, internal controls, audits, financial reporting

#### **UVOD**

Pored značajnih beneficija koje pružaju ERP sistemi, statistički podaci govore da se tek oko 30% implementacija ERP sistema pokaže kao uspješno (Standish Group International, 2004). Mnogi pokušaji implementacije ERP sistema su teški, dugotrajni, prekoračuju budžet i bivaju napušteni, reducirani ili modificirani, dosežu samo parcijalnu implementaciju, okončani prije kompletiranja ili ne uspijevaju postići poslovne ciljeve čak i godinu dana nakon implementacije (Davenport 1998). Implementacija ERP sistema smatra se vrlo rizičnom operacijom, ali sami ERP sistemi pružaju mnoge prednosti za upravljanje rizikom, kao što su unutrašnja kontrola, naglašen revizijski trag, kao i dodaci za ispunjavanje zakonskih obveza i usklađenost sa zakonskom regulativom. Istraživanja o upravljanju rizikom i usklađenosti sa zakonskom regulativom bave se pitanjima sigurnosti i unutrašnje kontrole, potrebom za revizijskim ERP tehnikama

---

\* *slav.matan@gmail.com*

\*\* *teodor.petrovic.efb@gmail.com*

(poput ugrađenih revizijskih modula i stalne revizijske podrške), kao i ostalim dodacima ERP sistemima koji pomažu u ispunjavanju regulatornih zahtjeva kao što su XBRL (Extensible Business Reporting Language – Proširivi jezik za poslovno izvještavanje) izvještavanje i IFRS (International Financial Reporting Standards). Zakon Sarbanes-Oxley iz 2002. godine uveliko je pooštrio mjere sigurnosti informacionih sistema i mjere interne kontrole. Pojavljuju se i drugi propisi i zahtjevi, poput Zakona o odgovornosti i prenosivosti zdravstvenog osiguranja (Health Insurance Portability and Accountability Act – HIPAA), i revizijskih zahtjeva za informacione sisteme od Asocijacije za kontrolu i reviziju informacijskih sistema (Information Systems Audit and Control Association – ISACA), koji vrijede za kompanije koje imaju ERP sisteme. ERP sistemi u multinacionalnim kompanijama moraju računati i na zakonsku regulativu različitih zemalja u kojima je kompanija prisutna (Grabski et al. 2011).

U posljednje vrijeme odgovornost za IT upravljanje sve više preuzimaju, pored informatičkog menadžmenta, CEO i upravni odbor kompanije, pošto se top-menadžment sve više oslanja na ERP sistem u upravljanju rizikom, usklađivanju sa zakonskim propisima, saradnji s drugim organizacijama i dugoročnim strateškim inicijativama (DSS/BI/Analitika). Upravljanje informacijskim tehnologijama obuhvata pet primarnih područja: 1) strateška usklađenost, 2) upravljanje rizikom, 3) upravljanje resursima, 4) isporuka vrijednosti, te 5) upravljanje performansama (Wilkin & Chenhall 2010). Pošto ERP sistemi osiguravaju brojne funkcionalnosti, integraciju poslovnih procesa, kao i mogućnost proširivanja, ERP sistemi su uveliko uključeni u svih pet područja IT upravljanja. Buduća istraživanja bi se trebala pozabaviti opštim potrebama za upravljanje ERP sistemima, identifikovanjem najbolje prakse upravljanja ERP sistemima i poboljšanjem uvida korisnika ERP sistema u poslovnu strategiju i sveukupno upravljanje, u čemu bi istraživanja IT upravljanja poslužila kao mapa puta za evoluciju ERP sistema na ovom području.

ERP sistemi automatizuju mnoge funkcije i eliminišu greške u prikupljanju podataka od početka do kraja poslovnog procesa (Sayana 2004), čime prestaje potreba za provjerama podataka i dokumenata između pojedinih faza u poslovnom procesu. Stoga u ERP sistemima svi podaci moraju biti tačni i autentični u svakoj fazi poslovnog procesa, tako da konfiguracija za automatizovanje procesa i provjera moraju biti pažljivo proučene. Često su u praksi pojavljuju dodaci ERP sistemima kojima se proširuju njihove tehničke mogućnosti, kao odgovor na nove zahtjeve poslovanja. Ne tako davni zahtjev američke Komisije za razmjenu i vrijednosnice (Securities and exchange Commission – SEC) da finansijski izvještaji podržavaju XBRL format, bio je razlog kreiranja novog dodatka modulu izvještavanja ERP sistema. Upravljanje rizikom i regulatorni pritisci diktiraju nove oblike sigurnosti, kontrole i revizije (Grabski et al. 2011).

## **SIGURNOST I UNUTRAŠNJA KONTROLA**

Unutrašnja kontrola, koja postoji od samih početaka poslovnih aktivnosti, u suštini predstavlja sistem u kojem se obavlja niz aktivnosti provjeravanja i evaluacije. Njena svrha jeste da se organizacija, u skladu sa nastojanjem vlasnika, održi na željenom kolosijeku, te da se zaštiti imovina preduzeća. U proces unutrašnje kontrole uključeni su revizori, menadžeri, računovođe, istražitelji prevare i zakonodavci. Od 2002. godine, u SAD, godišnji izvještaj javnih kompanija, prema zakonu, mora sadržati i izjavu o odgovornosti menadžera za uspostavu adekvatne strukture i sprovođenje procedure unutrašnje kontrole za finansijsko izvještavanje, kao i procjenu menadžera o efektivnosti strukture i procedura unutrašnje kontrole u finansijskom izvještavanju. U dijelu istog zakona nalaže se da revizor provjeri i obavijesti o procjeni menadžera o efektivnosti unutrašnje kontrole u skladu sa standardima koje je ustanovila odgovarajuća vladina uprava.

Unutrašnja kontrola se shvata kao spoj poslovnih modela, organizacionih procesa, procedura, ljudskih potencijala i informacionih tehnologija. Unutrašnja kontrola se provodi kako bi se zaštitila imovina poduzeća, obezbijedile relevantne i pouzdane informacije o poslovanju, te kako bi se promovisala operativna efikasnost i usaglašenost prakse sa menadžerskom politikom i procedurama.

ERP tehnologija po sebi ne nameće nikakvu specifičnu kontrolnu strukturu, ali isto tako se ni pitanje kontrole ne može promatrati nezavisno o tehnologiji ili kontekstu njene upotrebe (Grabski et al. 2011). Menadžment kontrola u ERP sistemima postaje kolektivna aktivnost, pošto je kontrola ugrađena u različita područja organizacije (Dechow & Mouritsen 2005). Rizik u upotrebi ERP sistema može se klasifikovati u četiri kategorije: 1) sigurnosni, 2) kontrolni, 3) sistemski i 4) poslovni rizik.

Sigurnosni rizici su povezani s neovlaštenim pristupom informacionom sistemu. Kontrolni rizici su rizici koji se pojavljuju u politikama ili procedurama kompanije, posebno onima koji se odnose na unutrašnju kontrolu finansijskih podataka (Hsu et al. 2006). Konfiguracijska rješenja napravljena tokom implementacije ERP sistema neposredno utiču na kontrolu, a isto tako i na stepen izmjene poslovnih procesa i poslovnih uloga u kompaniji. Prema nekim autorima, ERP sistemi mogu čak povećati sveukupni kontrolni rizik (Wah 2000; Hunton et al. 2004).

U glavne karakteristike ERP sistema koje utiču na sigurnost i internu kontrolu spadaju stepen standardizacije, centralizacija, autorizacija i pristup funkcijama ERP sistema, kao i automatizacija kontrole naspram postojeće strukture interne kontrole (Scapens & Jazayeri 2003). Ako se ne uspostave unutrašnje veze između procesa ili ako se zaobilazi integrisana unutrašnja kontrola, javlja se rizik od efektivnosti kontrolnih mehanizama (O'Leary 2000). Centralizovani i integrirani ERP sistem, u funkciji podjele dužnosti (Segregation of Duties – SOD), vrši segmentaciju kontrole na jednoj tački ali takođe on ostavlja mogućnost da, zbog neadekvatno konfigurisanih prava pristupa, dođe do kršenja pravila interne kontrole. To posebno dolazi do izražaja sa uvećanjem broja korisnika ERP sistema, kada se posebna pažnja mora obratiti na testiranje kontrolnog aspekta podjele dužnosti (Lightle & Vallario 2003).

Istraživanja su pokazala da kompanije sa ERP sistemima rijetko (samo 9% kompanija) ocjenjuju efektivnost mjera sigurnosti i kontrole revidiranjem izlaznih podataka sistema. ERP kompanije su pretežno primjenjivale reviziju procesa (77%) i razmatranje kontrolnih mjera (95,5%) u svrhu obezbjeđenja sigurnosti i kontrole ERP sistema (Wright & Wright 2002). Menadžeri ukazuju na potrebu uključenja revizora tokom procesa implementacije i potrebu obuke korisnika u cilju izbjegavanja grešaka, koje se brzo množe kroz sistem kada se pojave, nakon čega su potrebni dodatni naponi i saradnja kako bi se riješio problem (Wright & Wright 2002).

U jednoj studiji o revizijskoj procjeni rizika, kako finansijski revizori tako i IT revizori prepoznali su povećan stepen rizika od prekida poslovanja (business interruption), međuzavisnost procesa, kao i veći sveukupni kontrolni rizik kod ERP sistema za razliku od drugih informacionih sistema. Zabrinjava i činjenica da finansijski revizori nisu prepoznali povećani stepen rizika u ERP sistemima vezano za mrežnu sigurnost, sigurnost baze podataka i aplikacije, dok stručnjaci za informacione sisteme jesu (Hunton et al. 2004). Iz ovog proizlazi da su finansijski revizori skloni potcijeniti rizike ERP sistema, što ukazuje na to da je za reviziju ERP sistema potreban međuresorni tim revizora i stručnjaka za informacione sisteme (Grabski et al. 2011).

Sigurnost sistema ogleda se u četiri glavna aspekta: 1) autentikacija (provjera autentičnosti korisnika), 2) autorizacija (provjera ovlaštenja korisnika), 3) integritet i 4) revizijski trag.

Za ERP sisteme autentikacija i kontrola pristupa su čak važnije nego za ostale informacione sisteme, zato što je ovlašćenom pojedinačnom korisniku neposredno dostupna široka lepeza informacija. U ERP sistemima se autorizacija uglavnom zasniva na mehanizmu profila i korisničkih uloga (roles), što usložnjava posao konfiguracije sistema jer neadekvatno konfigurisan mehanizam pristupa može dovesti do propusta u podjeli dužnosti i unutrašnjoj kontroli.

Proizvođači ERP softvera u svoje pakete sada već ugrađuju aplikacije/module za usklađivanje sa zakonskim propisima koji podržavaju kontrolu pristupa, reviziju usklađenosti, kao i različite aktivnosti u vezi upravljanja rizikom (Baseline 2005). Ostaje otvoreno pitanje u pogledu toga u kojoj mjeri ovi dodaci ERP softveru za upravljanje i usklađenost pridonose upravljanju i usklađenosti na razini kompanije? Da li oni osiguravaju neke dodatne beneficije, poput unutarrašnjih finansijskih beneficija, beneficija usklađenosti, sigurnosti i zaštite od prevare? Koji su potencijalni rizici i dugoročne implikacije individualizovanog prilagođavanja i konfiguracijskih parametara, koja se primjenjuje u naporu da se osigura veći stepen usklađenosti i sigurnosti ERP sistema (Grabski et al. 2011)?

Istraživanje o dugoročnim efektima inicijativa usklađenosti imalo bi koristi od dijakronijske studije o efikasnosti i efektivnosti (*cost-benefit* analize). Postojeći sigurnosni mehanizmi mogu se prilagoditi na način da obavljaju nove funkcije revizije i kontrole usklađenosti. Na primjer, sistemi za otkrivanje upada mogu se prilagoditi tako da identifikuju nelegitiman pristup ERP sistemu, a isto tako i nevalidne transakcije (O'Leary 1992). Ostaju otvorena mnoga pitanja kada se radi o inicijativama usklađenosti i kontroli pristupa, od kojih pažnju zaslužuju *cost-benefit* analiza, kao i ocjena adekvatnosti postojećih mehanizama unutrašnje kontrole,



pitanje znanja potrebnog da bi se efektivno konfigurisao siguran ERP sistem, kao i pitanje ocjene adekvatnosti kontrolnih mehanizama u implementaciji strategija ERP sistema (Grabski et al. 2011).

## **ERP PODRŠKA REVIZIJI**

Kada se radi o podršci reviziji, od savremenih ERP sistema se sve više zahtijeva *kontinuirana revizija*, odnosno računovodstvo u realnom vremenu (Real time accounting – RTA), kako je to preporučio i Američki institut certificiranih javnih računovođa (American Institute of Certified Public Accountants – AICPA), kao i *elektronička revizija* (Electronic auditing – EA) (Zhao et al., 2004; Liang et al., 2001). Pod uticajem SOX legislative, mnoge kompanije su usvojile ERP sisteme u sklopu strategije usklađivanja, a dijelom i zbog podrške za unutrašnju kontrolu (Maurizio et al., 2007; Kumar et al., 2008). No, usvajanje ERP sistema radi sigurnosti i usklađivanja može imati i negativne efekte kada revizori nemaju dovoljno znanja o ERP sistemu ili ne raspolažu alatima kompjuterski asistirane revizije (Computer Assisted Audit Tools – CAAT). Veoma veliki repozitorij poslovnih podataka u ERP sistemu moguće je adekvatno revidirati samo uz pomoć dodatnih revizorskih vještina i naprednih softverskih alata za podršku revizije koji će imati mogućnost efikasnog izvlačenja podataka i njihove analize (Kilpatric 2000). Nekoliko prodavaca softvera sada imaju u ponudi CAAT razvijen namjenski za ERP okruženje (IDEA, Searchspace, TransactionVision, Virsa i ACL (ACL 2010).

Chang et al. (2008) su razvili prototip kompjuterski asistirane revizije za Ciklus prodaje *Oracleovog* ERP sistem zasnovanog na modelu *kriterija za ocjenu kvaliteta softvera*. Validacija sustava je izvršena pomoću studije slučaja dvije organizacije za koje se smatralo da je sistem bio koristan i da je olakšavao internu kontrolu. Ovaj sistem je korisnicima (kako menadžerima, tako i eksternim revizorima) omogućavao identifikovanje netačnih finansijskih izvještaja aktivnostima prevare. Istraživanje je pokazalo da kombinovano znanje računovodstva i informacijskih tehnologija osigurava bolje performanse u ERP okruženju.

Buduća istraživanja bi se trebala fokusirati na obim i nivo automatizacije i pouzdanost koji se mogu postići upotrebom funkcionalnosti, sigurnosti i kontrole ugrađenih u ERP sistem, zajedno s eksternim alatima kompjuterski asistirane revizije. Potrebno je adekvatno istražiti ulogu i uticaj CAAT i ERP revizijskih alata kako bi se identifikovala najbolja praksa za kontinuiranu reviziju i standardizaciju revizijskih značenja. Zaslužuju pažnju i istraživanja o kompjuterskim sistemima za podršku revizije i pomoćnim sredstvima za odlučivanje razvijenim samostalno od većih međunarodnih revizorskih kompanija.

## **ERP DODACI ZA XBRL I IFRS**

Moglo bi se reći da je primjena informacionih tehnologija u savremenom računovodstvu najizraženija u pogledu poslovnog izvještavanja, ili još uže, u domenu finansijsko-računovodstvenih izvještaja, gdje se u prvom planu nalazi XBRL (eXtensible Business Reporting Language (eng.) - proširivi jezik za poslovno izvještavanje), koji predstavlja aplikaciju XML-a na polju finansijskog izvještavanja. XBRL je pokrenut 1998. godine pod pokroviteljstvom Američkog instituta certificiranih javnih računovođa (American Institute of Certified Public Accountants, AICPA). Nije trebalo proći mnogo vremena kako bi se shvatilo koliki je potencijal ovog projekta, pa je uskoro oformljena organizacija XBRL.org, da bi se koordinirali napor na ovom području. XBRL.org je danas samostalna organizacija zvana XBRL International, koja se stara o standardima XBRL-a na međunarodnom planu. Ovaj neprofitni konzorcijum ima više od 170 članica, među kojima su vodeće kompanije, velika nacionalna računovodstvena tijela, prodavci softvera, neprofitne organizacije i vlade. XBRL International je izdao specifikacije XBRL-a 2.0 i 2.1. Obje su u tzv. javnom domenu, besplatne i slobodne za korišćenje od bilo kojeg korisnika.

XBRL počiva na prihvaćenim standardima finansijskog izvještavanja, a omogućava automatsku razmjenu i pouzdano izvlačenje finansijskih izvještaja bez obzira na softversku platformu i tehnologiju. Finansijski izvještaji su: godišnji i SEC izvještaji (SEC - Securities and Exchange Commission (eng.) - Komisija za hartije od vrijednosti i berzu), izvještaji kompanije investitorima, menadžmentu i finansijskim analitičarima, informacije o glavnoj knjizi, revizorski izvještaji, itd. XBRL je okrenut izvještavanju, a ne transakcijama.

XBRL je jezik za označavanje koji se bavi finansijskim podacima, tako da se u njemu pojavljuju oznake koje opisuju pojedine stavke iz finansijskih izvještaja, kao što su zalihe, potraživanja, neto prihod i tome slično. Ne smije se smetnuti s uma da su elementi finansijskih izvještaja međusobno povezani, te da se, na primjer, tekuća aktiva može izvoditi iz zbira gotovine, potraživanja i zaliha. Problem je u tome što ne postoji

standardna definicija pojedinih stavki finansijskih izvještaja, niti je propisan oblik tih izvještaja na međunarodnom planu. Uz to postoje i specifičnosti industrijske grane, kao i osobenosti na nivou pojedinačnih preduzeća. U bankarstvu će se, naravno, koristiti terminologija drugačija nego u poljoprivredi. Iz tog razloga se postavljaju veliki zahtjevi pred XBRL, u smislu definisanja bezbroj različitih termina u skladu sa računovodstvenim principima (Generally Accepted Accounting Principles, GAAP), koji će odlikovati razlike u granama industrije i osobenosti konkretnih organizacija.

Računovodstveni modul savremenih ERP sistema mora podržavati nove računovodstvene standarde i automatizaciju finansijskih izvještaja. Američka Komisija za razmjenu i vrijednosnice (SEC) je 2008. godine propisala obaveznu upotrebu XBRL-a u finansijskim izvještajima objavljenim na Web sajtovima za većinu od 500 najvećih kompanija, dok je XBRL prihvaćen kao standard također i u Europi (Locke i Lowe 2007a). Najnovije studije bavile su se ocjenom validnosti XBRL taksonomije (Bovee et al 2002), izvodivošću automatskog prevođenja 10-Q i 10-K obrazaca u XBRL format (Bovee et al. 2002), kao i troškovima i koristima podržavanja XBRL-a kao standardnog jezika za izvještavanje (Pinsker i Li 2008).

Dok mnoge kompanije vjeruju u korist uvođenja XBRL-a (Bonsón 2001), isto tako je mnogo i onih koji potcenjuju poteškoće tokom konverzije (Pinsker & Li 2008). Ono što sprečava usvajanje XBRL-a jesu standardi koji još uvijek evoluiraju, nedostatak poznavanja XBRL-a među računovođama i finansijskim stručnjacima (Hannon 2004), kao i različit stepen usvajanja u različitim zemljama (Bonsón 2001; Abdullah et al. 2008) i industrijskim granama. Neki istraživači tvrde da XBRL predstavlja samo jedan mehanizam za izvještavanje koji se primjenjuje na izvučene podatke, te kao takav ne bi trebao biti od velikog značaja za upotrebu ERP sistema. Drugi smatraju da bi, u svrhu izvlačenja maksimalne koristi, trebalo vršiti označavanje (tagging) na transakcijskom nivou, što bi zahtijevalo značajne promjene u ERP sistemima. Novi standard XBRL-GL podržava XML oznake koje se odnose na svaki račun glavne knjige, što otvara mogućnost praćenja finansijskih podataka još od nivoa pojedinačne transakcije, čime bi ERP sistemi koristili XBRL od samih početnih transakcijskih zapisa. Razumije se da su potrebna istraživanja koja bi ispitala efektivnost automatizacije za kreiranje, širenje i upotrebu/analiziranje finansijskih podataka u XBRL formatu. Treba ispitati ne samo kolika je korist od raspoloživosti elektroničkih finansijskih podataka u finansijskom izvještavanju, već i šire: u oporezivanju, unutar-organizacionom komuniciranju i lancu vrijednosti, kao i nove prilike za poboljšanje mogućnosti poslovne inteligencije vezivanjem finansijskih podataka preduzeća s podacima drugih industrijskih grana i međunarodnim ekonomskim podacima.

Finansijski izvještaji bi trebali biti sačinjeni u skladu s Međunarodnim standardima finansijskog izvještavanja (International Financial Reporting Standards – IFRS) i odgovarajućim domaćim standardima finansijskog izvještavanja, što nameće nove zahtjeve za modificiranjem i proširivanjem modula ERP sistema. Buduća istraživanja bi trebala ukazati na najbolju praksu za implementaciju IFRS u ERP sistemima, te ispitati kako će upotreba IFRS uticati na procedure unutrašnje kontrole i revizije.

## **ZAKLJUČAK**

I pored inherentnih rizika, implementacija ERP sistema je neophodna kako bi preduzeća zadržala konkurentnost i išla ukorak sa onim kompanijama koje su već implementirale nove informacione sisteme. Kontrola, sigurnost i revizijska podrška u ERP sistemima predstavljaju značajna obilježja savremenog računovodstva. Unutrašnja kontrola je iz više razloga važna kako za računovođe, tako i za revizore, menadžere i zakonodavce. Sigurnost i kontrola nisu ograničeni samo na tehničke aspekte, već i na fizičke i logičke napade usmjerene na mreže, informatičku infrastrukturu i ljude. Kao odgovor na ove prijetnje pojavili su se zakoni koji regulišu područje elektronske trgovine. Na kraju, važan aspekt digitalnog poslovanja jeste i održavanje revizijskog traga i sigurnosnih kopija transakcija u revizijske svrhe. Za obavljanje kontrolnih dužnosti u ERP i online okruženju koriste se automatizovani softverski alati, koji se neprekidno usavršavaju. Savremeni ERP sistemi nude usklađivanje finansijskih izvještaja sa Međunarodnim standardima finansijskog izvještavanja, kao i sa važećim domaćim standardima, što ostavlja prostor za stalno usavršavanje i dogradnju novih modula ERP sistema, kao i za buduća istraživanja o najboljim praksama primjene IFRS u ERP sistemima i njihovog uticaja na procedure unutrašnje kontrole i revizije.

## **LITERATURA**

1. Abdullah, A., I. Khadaroo, J. M. Shaikh (2008). A “macro” analysis of the use of XBRL. *International Journal of Managerial and Financial Accounting* 1 (2): 213–223.
2. Baseline Magazine. (2005). Virsa systems: Control yourself, (June 17). Available at: <http://www.baselinemag.com/c/a/Projects-Data-Analysis/Virsa-Systems-Control-Yourself/>
3. Berfield, J. T., Raiborn, C. A., Kinney, M. R., (2000). *Cost Accounting - Traditions and Inovatons*, South-Western, Thompson Publishing,
4. Bovee, M., M. L. Ettredge, R. P. Srivastava, and M. A. Vasarhelyi (2002). Does the year 2000 XBRL taxonomy accommodate current business financial-reporting practice? *Journal of Information Systems* 16 (2): 165–182.
5. Davenport T. H. (1998). Putting the enterprise into the enterprise system, *Harvard Business Review*, July-August, 1998, pp. 121-131.
6. Dechow, N., and J. Mouritsen. (2005). Enterprise resource planning systems, management control and the quest for integration. *Accounting, Organizations and Society* 30 (7/8): 691–733.
7. Grabski, S. V., Leech, S.A., Schmidt, P. J. (2011). A Review of ERP Research: A Future Agenda for Accounting Information Systems, *Journal of Information Systems*, Vol. 25, No. 1, Spring 2011, pp. 37-78, March 2011.
8. Grabski, S. V., Leech, S. A. (2007). Complementary controls and ERP implementation success. *International Journal of Accounting Information Systems* 8 (1): 17-39.
9. Grabski, S. V., S. A. Leech, and A. Sangster. (2009). *Management Accounting in Enterprise Resource Planning Systems*. Oxford, U.K.: Elsevier.
10. Hannon, N. (2004). XBRL and Metcalfe’s rule of technological change. *Strategic Finance* 85 (7): 57–58.
11. Hsu, K., J. Sylvestre, E. N. Sayed. 2006. Avoiding ERP pitfalls. *Journal of Corporate Accounting & Finance* 17 (4): 67–74.
12. Hunton, J. E., A. M. Wright, S. Wright. (2004). Are financial auditors overconfident in their ability to assess risks associated with enterprise resource planning systems? *Journal of Information Systems* 18(2): 7–28.
13. Kilpatrick, T. (2000). Auditing manufacturing costs. *The Internal Auditor* 57 (3): 25.
14. Liang, D., G. Lin, and S. Wu. (2001). Electronically auditing EDP systems with the support of emerging information technologies. *International Journal of Accounting Information Systems* 2 (2): 130–147.
15. Lightle, S. S., and C. W. Vallario. (2003). Segregation of duties in ERP. *The Internal Auditor* 60 (5): 27.
16. Locke, J., and A. Lowe. (2007a). XBRL: An \_open\_ source of enlightenment or disillusion? *European Accounting Review* 16 (3): 585–623.
17. Locke, J., and A. Lowe. (2007b). Researching XBRL as a socio-technical object. In *New Dimensions of Business Reporting and XBRL*, edited by Debreceeny, R., C. Felden, and M. Piechocki, 19–55. Weisbaden, Germany: Deutscher Universitäts-Verlag.
18. O’Leary, D. E. (1992). Intrusion-detection systems. *Journal of Information Systems* 6 (1): 63–74.
19. O’Leary, D. E. (2000). *Enterprise Resource Planning Systems: Systems, Life Cycle, Electronic Commerce, and Risk*. Cambridge, U.K., Cambridge University Press.
20. Pinsker, R., and S. Li. (2008). Costs and benefits of XBRL adoption: Early evidence. *Communications of the ACM* 51 (3): 47–50.
21. Sayana, S. A. (2004). Auditing governance in ERP projects. *Information Systems Control Journal*. Available at: <http://www.isaca.org/Journal/Past-Issues/2004/Volume-2/Pages/Auditing-Governance-in-ERPProjects.aspx>.
22. Scapens, R. W., and M. Jazayeri. (2003). ERP systems and management accounting change: Opportunities or impacts? A research note. *European Accounting Review* 12 (1): 201–233.
23. Standish Group International, Inc., *The Quarter Research Report*, (2004).
24. Wah, L.. (2000). Give ERP a chance. *Management Review* 89 (3): 20–24.
25. Wilkin, C. L., and R. H. Chenhall. (2010). A review of IT governance: A taxonomy to inform accounting information systems. *Journal of Information Systems* 24 (2): 107–146.
26. Wright, S., and A. M. Wright. (2002). Information system assurance for enterprise resource planning systems: Unique risk considerations. *Journal of Information Systems* 16 (1): 99–113.
27. Zhao, N., D. C. Yen, and I. C. Chang. (2004). Auditing in the e-commerce era. *Information Management & Computer Security* 12 (5): 389–400.
28. Zhao, L., and L. Shi. (2008). Research on the application of BI based on ERP system networking and mobile computing. In *4th International Conference on Wireless Communications, Networking and Mobile Computing*, 1–4.

## TRŽIŠNA KONCENTRACIJA U BANKARSKOM SEKTORU

## MARKET CONCENTRATION IN THE BANKING SECTOR

Dejan Tešić \*

Univerzitet u Istočnom Sarajevu, Ekonomski fakultet Brčko

### APATRAKT

Koncentracija tržišta je proces koji značajno utiče na tržište, najviše u smislu mijenjanja odnosa ponude i tražnje, a koji je u osnovi mnogih drugih ekonomskih odnosa na tržištu. Mnogi faktori utiču na povećanje koncentracije a najvažniji su broj konkurenata, disperzija tržišnog učešća između konkurenata i barijere ulaska ili izlaska iz određene grane. Tržišno učešće je najčešći motiv promjene tržišne koncentracije.

Bankarski sektor Evrope i SAD-a je u posljednje dvije decenije doživio mnogo turbulencija. Stepem koncentracije navedenih bankarskih sektora je značajno porastao, naročito nakon kriznih perioda. Između bankarskih tržišta Evrope i SAD-a postoje određene razlike, prije svega u načinu poslovanja i kontrole, zakonskim regulativama, ali zanimljivo je da su se slično ponašala u kriznim vremenima. Bankarski sektor Bosne i Hercegovine posmatramo prije svega sa stanovišta uklapanja istog u tokove EU i svijeta. Bankarski sektori entiteta, koji imaju svoje različitosti, treba da isprate i da se uklape u trendove koje nameće savremeno poslovanje. Koncentracija tržišta Bosne i Hercegovine postoji i, kao na većini tržišta, povećala se nakon krize 2007. godine kao i 2014. godine.

Cilj ovog rada jeste vidjeti na koji način koncentracija tržišta mijenja njegovu strukturu i odnose između tržišnih aktera, te kako ti odnosi utiču na uslove na tržištu, sa posebnim osvrtom na bankarski sektor SAD-a i Evrope, te bankarski sektor Bosne i Hercegovine i njegovog uklapanja u trendove savremenog poslovanja. Metoda koja se koristi u radu je metoda komparacije.

**Ključne riječi:** tržišna koncentracija, bankarsko tržište, konkurencija, Hirfendhal-Hirschmann indeks.

### ABSTRACT

Market concentration is a process which significantly affects the market, the most in terms of changing the relationship of supply and demand, which is the basis of many other economic relations in the market. Many factors affect the concentration and the most important are the number of competitors, the dispersion of market share from competitors and barriers to entry or exit from certain branches. Market share is the most frequent reason of changes of market concentration.

The banking sector in Europe and the United States over the past two decades experienced a lot of turbulence. The degree of concentration of those banking sectors has increased significantly, especially after the crisis period. Among banking markets of Europe and the United States there are some differences, especially in the way of business and control, legal regulations, but it is interesting that they act similar in times of crisis. The banking sector of Bosnia and Herzegovina, we look first of all from the point of fitting the same trends in the EU and the world. The banking sector entities, which have their differences, need to follow and to adjust to the trend imposed by modern business. The concentration of the market of Bosnia and Herzegovina, as in most markets, increased after the crisis of 2007 and 2014.

The aim of this study is to see how the concentration of the market changes its structure and relationships between market actors, and how these relationships affect the conditions in the market, with special focus on the banking sector of the United States and Europe, and the banking sector of Bosnia and Herzegovina and its integration to the trends of modern business. The method used in the work is the method of comparison.

**Keywords:** market concentration, the banking market, competition, Hirfendhal-Hirschmann index.

### UVOD

Koncentracija tržišta, bez obzira o kojem tržištu se radi, uvijek povlači značajne posljedice. U prvom redu dolazi do promjene odnosa ponude i tražnje, a i iz toga dolaze i druge promjene na tržištu. Mijenjanjem

---

\* *dejan.tesic.efb@gmail.com*

strukture tržišta, koja se koncentrisanjem uvijek pomjera ka oligopolima i monopolima, dolazi do promjene uticaja koji pojedine kompanije imaju. Tržišno učešće se pojavljuje kao najčešći motiv za koncentracijom, jer veći dio tržišnog kolača znači više kupaca i više profita. A novac je uvijek motiv širenja i ukрупnjavanja poslovanja.

Bankarski sektor Evrope i SAD-a je u posljednje dvije decenije doživio mnogo turbulencija. Stepem koncentracije navedenih bankarskih sektora je značajno porastao, prije svega zbog finansijske krize, u kojoj je veliki broj banaka propao, pa su kupljene i preuzete od strane većih i jačih banaka koje su opstale u kriznim uslovima. Između bankarskih tržišta Evrope i SAD-a postoje određene razlike, prije svega u načinu poslovanja i kontrole, zakonskim regulativama, ali zanimljivo je da su se slično ponašala u kriznim vremenima, odnosno da je koncentracija banaka bila zajednička osobina i jednih i drugih nakon ekonomske krize 2007. godine.

## **TRŽIŠNA KONCENTRACIJA – POJAM I ZNAČAJ**

Koncentracija ponude na jednom tržištu može da ima veliki uticaj na ekonomska kretanja na tom tržištu. U prvom redu, govorimo o odnosu ponude i tražnje koji se može bitno promijeniti ukoliko se ponuda grane koncentriše na jednom mjestu, u smislu mogućnosti da nekoliko ili samo jedno preduzeće ima dominaciju na tržištu i da može da diktira cijene ili uslove. Koncentracija je težnja preduzeća da ostvari određeni stepen tržišnog učešća, koje može da se poveća kroz: 1) ujedinjavanje sa preduzećima koja imaju značajno tržišno učešće i 2) ujedinjavanjem malih preduzeća koja imaju nizak procenat učešća na tržištu, ali koji se može značajno uvećati koncentracijom njihovih resursa i ponude. Težnja da se ostvari veće tržišno učešće ima za posljedicu veći stepen tržišne koncentracije (Amato i Wilder, 2004: 412).

Koncentracija ponude podrazumijeva stepen u kome je ukupan obim ponude ili prodaje na jednom tržištu, koncentrisan na manji broj preduzeća (Jakšić, et al., 2006: 327). Cilj svakog preduzeća je da poveća svoje tržišno učešće, jer postoji pozitivna korelacija između tržišnog učešća i profitabilnosti (Kostić, 2008: 90). Danas se preduzeća suočavaju sa mnogo problema na tržištu koje treba riješiti, kao što su velika dinamičnost tržišta, veliki broj kupaca koji imaju individualne potrebe i zahtjeve, veliki broj konkurentnih preduzeća koja se bore za iste kupce, potreba da se inovira u nove tehnologije i procese koji mogu da povećaju efikasnost poslovanja, neophodnost kontinuirane komunikacije sa kupcima u cilju zadržavanja postojećih i privlačenja novih kupaca, razvoj novih proizvoda i drugi. Kada dođu u fazu da se teško suočavaju sa ovim problemima, ili ih ne mogu uspješno riješiti, preduzeća počinju da gube tržišno učešće koje imaju. Druga preduzeća, koja su jača, vide u tome priliku. Ako preduzeće propadne, za njegov dio tržišnog kolača boriće se preostali konkurenti na tržištu. Ako dođe do preuzimanja preduzeća, sa imovinom preuzimaju se i kupci, što dovodi do povećanja tržišnog učešća za procenat koji je imalo preduzeće koje se preuzima.

Prema nekim ranijim radovima, tržišna koncentracija je pretežno fokusirana na dva nivoa koncentracije (Clarke & Davies, 1983: 182):

1. agregatna koncentracija – gdje se proučava uticaj najveće firme na tržištu na makroekonomska kretanja cijelog tržišta ili najvećih njegovih sektora, i
2. tržišna koncentracija – gdje se posmatra dominantni uticaj vodećih firmi na pojedinačnim tržištima.

Danas su se mnoge granice tržišta izbrisale. Rijetko se danas govori o nacionalnom tržištu kao cilju preduzeća. Preduzeća koja imaju kvalitet ponude brzo izlaze iz nacionalnih okvira, pa se često kao cilj postavljaju upravo regionalna a nerijetko i međunarodna tržišta. Međutim, svi počinju na nacionalnim tržištima. Preduzeća koja imaju cilj izlazak na druga, veća tržišta moraju da savladaju konkurenciju nacionalnog tržišta. Ako je konkurencija koncentrisana u nekoliko preduzeća, to može da bude problem za preduzeće, zato što se mora suočiti sa manje preduzeća ali koja su obično jaka, stabilna i koja imaju značajno tržišno učešće, i koja ne dozvoljavaju tako lako da novi konkurenti uzmu dio njihovog kolača.

## **FAKTORI I MOTIVI TRŽIŠNE KONCENTRACIJE**

Postoji mnogo faktora koji utiču na stepen tržišne koncentracije na nekom tržištu. Neki od tih faktora imaju veći a neki manji uticaj na nivo koncentracije. Svi su različiti, ali njihova sinergija je značajna. Možemo ih

podijeliti u dvije grupe – glavne i dodatne faktore tržišne koncentracije (Kostić, 2008: 90). U glavne faktore koncentracije, prema Kostiću, spadaju:

1. broj konkurenata koji posluju na tržištu,
2. disperzija tržišnog učešća između konkurenata i
3. barijere ulaska i izlaska iz grane.

Što je broj konkurenata manji, to se ukupno tržište dijeli na manji broj dijelova, odnosno koncentracija je veća. Ukoliko na tržištu postoji veliki broj konkurenata, konkurencija je savršena a cijene su realan odraz odnosa ponude i tražnje. Ako se broj preduzeća smanji, odnosno ponuda ima izvor u nekoliko preduzeća, ta preduzeća imaju veću moć nad određivanjem cijena proizvoda i usluga iz ponude. To se donekle može i kontrolisati kada se radi o oligopolnim tržištima. Monopolna tržišta imaju apsolutnu moć nad određivanjem cijena, uslova tržišta, kvaliteta i slično, jer nemaju konkurente kojima se moraju prilagoditi kako bi opstali. Kod klasičnih monopola ne postoji potreba za mjerenjem koncentracije ponude, jer postoji samo jedno preduzeće sa 100% tržišnog učešća. Na ovakvom tržištu, svaki pokazatelj koncentracije ponude je na gornjem graničnom nivou (Šaj, 2005: 171).

Nekada strukturu tržišta određuju i barijere ulaska i izlaska sa tržišta. Ako su uslovi za ulazak na neko tržište takvi da je jako teško ući na njega, preduzeća koja nemaju snagu da ih ispune neće ni pokušavati. Konkurencija koju čine postojeća preduzeća na tržištu će učiniti sve da zadrže postojeće tržišno učešće. Ukoliko neko preduzeće uspije da uđe na tržište, može značajno poremetiti raspodjelu tržišnog učešća, uticaće na odnos ponude i tražnje i posledično i na cijene, kvalitet i raznolikost ponude.

Kostić takođe navodi da, pored glavnih, postoje i dodatni faktori koji utiču na stepen koncentracije ponude, a najvažniji među njima su ekonomski potencijal i geografska veličina tržišta, tehnološki uslovi proizvodnje, stepen regulisanosti spoljne trgovine i drugo. Ovi faktori samo upotpunjuju glavne faktore, a najveći uticaj imaju na nacionalnim tržištima. Kako preduzeće širi svoje poslovanje regionalno, međunarodno i globalno, oni imaju sve manji uticaj na koncentraciju takvih tržišta. Ono što je zanimljivo kod ovih faktora jeste činjenica da oni mogu da dovedu i do smanjenja i do povećanja koncentracije tržišta u zavisnosti od toga kako se njima upravlja. Npr. zaštita inovacija putem patenata i licenci može da dovede do redukcije postojeće i spriječavanja buduće konkurencije i na taj način da utiče na povećanje koncentracije. Sa druge strane, inovacije u oblasti transportne aktivnosti mogu redukovati transportne troškove, učiniti postojeće tržište dostupno drugim konkurentima i tako povećati konkurenciju i preko nje smanjiti stepen koncentracije ponude na tom tržištu.

Kada su u pitanju motivi koncentracije tržišta, postoji mnogo podjela, ali sljedeća podjela daje sveobuhvatan pregled istih. Radi se o sljedećim motivima (Ristić, 2006: 194-196):

- mogućnost ostvarivanja profita,
- smanjivanje rizika,
- spašavanje investicija koje propadaju,
- motivi za tržišno i poresko pozicioniranje,
- motivi smanjenja troškova i veće poslovne efikasnosti.

*Ostvarivanje profita* je jedan od najčešćih motiva koncentracije na tržištu. Veće tržišno učešće podrazumijeva i veći broj kupaca a samim tim i više profita. *Smanjeni rizik* može da proistekne iz činjenice da kupoprodaje i/ili fuzije povećavaju sveukupnu veličinu i ugled jedne korporacije, otvaraju nova tržišta sa različitim ekonomskim karakteristikama u odnosu na ona tržišta na kojima su već poslovali, ili omogućavaju ponudu novih proizvoda i usluga. Među najčešćim motivima za koncentraciju tržišta nalazi se *spašavanje investicija koje propadaju*. Mnoge uspješne kompanije nisu uspjele da se izbore sa krizama na tržištu i počele su da propadaju. Uspješnije kompanije vidjele su potencijal koji propale kompanije imaju i odlučile su da ga iskoriste. *Očekivana poreska korist* bila je razlog nastanku mnogih fuzija, posebno u situaciji kada se poslovni gubitak pripojene kompanije mogao otpisati na teret oporezovane dobiti kompanije koja je izvršila pripajanje. *Smanjenje troškova*, kroz smanjenje broja zaposlenih, kao i eliminisanje dupliranih kapaciteta, veoma su veliki motivi za koncentraciju tržišta.

## UTICAJ KONCENTRACIJE NA KONKURENCIJU NA TRŽIŠTU

U osnovi rasprave o uticaju koncentracije na konkurenciju nalazi se tržišna moć. Tržišna moć predstavlja sposobnost prodavaca (preduzeća) ili kupaca da profitabilno održavaju cijene na nivou iznad ili ispod konkurentnog nivoa cijena duži vremenski period (Hyman, Kovačić, 2004: 25). Savršeno konkurentna tržišta ne dozvoljavaju preduzećima da utiču na cijene proizvoda i usluga, već njih diktira odnos ponude i tražnje.

Važno pitanje koje je neophodno postaviti kada je u pitanju koncentracija tržišta jeste uticaj koji ista ostavlja na stepen konkurencije na tržištu. Konkurencija je značajna sa stanovišta kreiranja cijena. Odnos ponude i tražnje, pogotovo kada govorimo o savršenoj konkurenciji, ima za rezultat realne cijene roba i usluga. Svaki poremećaj u tom odnosu ugroziće nivo cijena na tržištu. Monopol, kao ekstrem tog odnosa, dovodi do koncentracije moći unutar jednog preduzeća, koje dolazi u poziciju da može da određuje cijene roba i usluga koje nudi jer nema drugih preduzeća koja bi mu parirala cijenom, kvalitetom ili raznolikošću ponude. Osim toga, postoje i situacije u kojima određeni broj preduzeća odlučuje da se udružuje kako bi koncentrisali svoje ponude, a posledično i moć koju imaju na tržištu, te tako zadržali nivo cijena, odbranili se od nove konkurencije, zadržali ili povećali tržišno učešće i drugo.

Kada imamo koncentraciju ponude unutar određene grupe preduzeća, postavlja se pitanje odnosa koji vladaju unutar te grupe, odnosno moći koju ima jedno ili par preduzeća u odnosu na druga preduzeća unutar iste grupe u donošenju odluka. Ako je jedno preduzeće značajno uticajnije u odnosu na druga preduzeća, ono će se u određenoj mjeri ponašati kao monopolista grupe, što će uticati na poslovanje drugih preduzeća unutar grupe.

U današnjim uslovima poslovanja mnoga preduzeća se udružuju sa drugim preduzećima, dotadašnjim konkurentima, zbog povećavanja šansi za preživljavanje na tržištu. Dinamičnost i turbulentnost tržišta, koji povećavaju neizvjesnost poslovanja, dovela su do toga da mnoga preduzeća gube stečeno tržišno učešće i propadaju. Spas se traži u udruživanju sa konkurentima, kako bi se iz takve koncentrisane ponude preživjelo i napredovalo. Koncentracija ponude zbog preživljavanja na tržištu samo je jedan od mnogobrojnih faktora koji dovode do toga.

Moderna literatura iz oblasti industrijske organizacije klasifikuje tržišta u šest tipova koji omogućavaju da se sagleda priroda konkurencije u specifičnim industrijama (Shepherd, 1997). Iako je objašnjenje pojedinih tipova tržišta u nastavku pomalo proizvoljno (Ballas, Fafaliou, 2008: 488), daće jasniju sliku mogućih struktura na tržištu:

1. *tržišta visoke moći i neefikasne konkurencije:*

- monopol – jedna kompanija ima 100% tržišnog učešća,
- dominantna firma – gdje jedna kompanija ima 40 – 90% tržišnog učešća,
- tijesan oligopol – gdje četiri kompanije imaju više od 60% tržišnog učešća,

2. *tržišta efektivnih konkurentskih uslova:*

- slab oligopol – gdje četiri kompanije imaju manje od 40% tržišnog učešća,
- monopolistička konkurencija – postoji veći broj preduzeća od kojih svako imaju mali stepen tržišne moći,
- čista konkurencija – gdje postoji veliki broj konkurenata, od kojih nijedan nema tržišnu moć.

Za savremene uslove poslovanja, mnogo važnije od tipova tržišta za mnoge menadžere, je stabilnost tržišta. Osnovno pitanje koje treba postaviti prilikom utvrđivanja stabilnosti tržišta jeste: *Da li će ulaskom ili izlaskom jednog preduzeća doći do velikih promjena na tržištu?* Stabilna tržišta su ona koja mogu da podnesu šok promjene u ponudi ili tražnji a da ne dožive kolaps (Cetorelli, Hirtle, Morgan, Peristiani, Santos, 2007: 33) – u smislu velike promjene u cijeni ili obimu ponude ili tražnje. Prema istim autorima, tržište je stabilno ako je samokorektivno, odnosno ukoliko je sposobno da samo, svojim akcijama, ispravi eventualne nepravilnosti na njemu. Ukoliko npr. dođe do pada ponude nekog proizvoda, to će rezultirati u povećanju cijene tog proizvoda pod pretpostavkom da je nivo tražnje ostao isti. Veće cijene tog proizvoda privući će nove dobavljače na tržište koji će povećati ponudu, koja će parirati tražnji i na kraju dovesti do ponovnog smanjenja cijena proizvoda, odnosno stabilizaciji tržišta.

## **KONCENTRACIJA BANKARSKIH TRŽIŠTA**

Multiplikacija bankarskih usluga je značajan ekonomski fenomen svih razvijenih država, a tome u prilog najviše govori činjenica da 85% kompanija uzima kredite u više od jedne banke i, prosječno, svaka kompanija ima poslovni odnos izgrađen sa više od pet banaka na tržištu (Ongena, Smith, 2000). Postoji

nekoliko razloga zašto kompanije diversifikuju tražene bankarske usluge sklapajući odnose i poslujući sa većim brojem banaka.

Prvi i osnovni razlog leži u težnji da se diversifikuju izvori finansiranja te da se izbjegnu monopolističke rente i nelikvidnost (Godlewski, Ziane, 2010: 442). Iz perspektive klijenta banke koji uzima kredit, ključno objašnjenje za multiplikaciju bankarskih usluga leži u težnji da se ublaže moguće posljedice problema dugoročnog kreditiranja kroz diversifikaciju izvora finansiranja (Rajan, 1992). U periodima krize, kada su epizode „kreditnog kraha“ jake, multiplikacijsko bankarstvo je važno za banke koje žele da diversifikuju svoje finansijske stejkholdere i ograniče rizik bankarske nelikvidnosti (Detragiache, Garella, Guiso, 2000). Osim toga, banke mogu da koriste multiplikacijsko bankarstvo za rješavanje problema ograničenih kreditnih kapaciteta (Carletti, Cerasi, Daltung, 2007) te za diversifikaciju rizika kreditnog portfolija (Godlewski, Ziane, 2010: 442).

Iako ima mnogo prednosti, postoji i nekoliko problema sa kojima se mogu suočiti tržišta na kojima je prisutno multiplikacijsko bankarstvo. Prije svega, poslovanje sa velikim brojem banaka izaziva mnogo troškova, koji su mnogo izraženi u periodu kada dužnici imaju poslovnih problema i kada im prijete problemi nelikvidnosti. Dalje, raditi istovremeno sa velikim brojem banaka zahtijeva određene vještine koordinacije u smislu postizanja profitabilnih efekata u odnosu na troškove takvog poslovanja (Godlewski, Ziane, 2010: 442).

Važno je napomenuti da najčešći način na koji dolazi do koncentracije banaka jesu transakcije „kupovine i pretpostavke“. Banka koja ima „zdravo“ poslovanje kupuje dio ili cijelu imovinu propale banke, uključujući i obaveze banke te sve osigurane depozite (Wheelock, 2011: 155). Prema istom autoru, postoji nekoliko pretpostavki koje treba uzeti u obzir kada se radi o koncentraciji bankarskog tržišta:

- iako prijetnja ulaska novih konkurenata može da odvraća kompanije od povećanja tržišnog udjela u industrijama sa malim brojem kompanija, ili čak samo jednom kompanijom, visok stepen koncentracije se često uzima kao znak nedostatka konkurencije na tržištu;
- istraživači su spoznali da banke koje posluju na koncentrisanim tržištima zaračunavaju više kamatne stope na kredite i plaćaju manje kamatne stope na depozite;
- banke se ponašaju konzervativnije i manje su troškovno efikasne na tržištima sa visokim stepenom koncentracije nego na tržištima gdje je taj stepen niži.

Pretpostavke koje su date su specifične za svako tržište, pa tako i za bankarski sektor. Logično je da na tržištima koja imaju visok stepen koncentracije konkurencija nije jaka. Preduzeća koja su ujedinjena su subjekat za sebe i na tržištu praktično nastupaju kao jedinka. Ako je koncentracija veća, onda je manji broj subjekata na tržištu koja nastupaju kao individualna i koja stvaraju konkurenciju. Manje konkurencije ostavlja prostor da se pojedina preduzeća postave tako da mogu da odrede cijene pojedinih usluga, u ovom slučaju bankarskih, što je posebno vidljivo kod koncentracija koje teže monopolu.

## KONCENTRISANA SVJETSKA TRŽIŠTA

### Evropsko bankarsko tržište

Deregulacija finansijskih usluga u Evropskoj uniji, zajedno sa uspostavljanjem Ekonomske i monetarne unije, imala je za cilj kreiranje određenog „polja za igru“ nivoom provizije bankarskih usluga u cijeloj Evropskoj uniji. Plan je bio da se uklone barijere ulaska i da se ubrza konkurencija na nacionalnim bankarskih tržištima (Casu, Girardone, 2006: 441). Ovaj prokonkurentski deregulacijski pristup je omogućio povećanje nivoa konkurencije (Cetorelli, 2004), pogotovo u netradicionalnim i neinteresnim bankarskim područjima (Goddard, Molyneux, Wilson, 2001) i za očekivati je bilo da dođe do smanjenja troškova kako bi se poslovanje banaka, na konkurentnom tržištu, održalo profitabilnim. Međutim, posljednja istraživanja su pokazala da odnos između konkurencije i performansi evropskog bankarskog sistema je mnogo kompleksniji i da je stav da je konkurencija nedvosmisleno dobra mnogo naivniji u bankarskom sektoru nego bilo gdje drugo (Claessens, Leaven, 2004).

Casu i Girardone su u radu *Bankarska konkurencija, koncentracija i efikasnost na jedinstvenom evropskom tržištu* analizirali pomenuto tržište i došli do nekoliko zaključaka (Casu, Girardone, 2006: 442). Prvi je da su regulatorne promjene pomenute na početku dovele do trenda usmjerenog ka koncentraciji, što je na kraju



rezultiralo u velikom broju merdžera i akvizicija. Oni ističu da je povećanje prekograničnog kretanje kapitala, veća tržišna osporavanja, kao i proces privatizacije finansijskih institucija doveo do povećanja nivoa tržišne koncentracije. Teško se može dokazati da postoji veza između konkurencije i koncentracije bankarskog sektora. Naime, jako je teško sagledati na koji način promjene na tržištu mogu da utiču na strukturu tržišta kada se radi o bankarskom sektoru. Prema mnogim autorima, mjere podsticanja tržišta ka konkurenciji vode bankarski sektor ka većoj koncentraciji.

Bikker i Haaf (2002) su vršili ispitivanje konkurentnih uslova i tržišne strukture za 23 zemlje tokom 90-ih godina i došli su do zaključka da u svim zemljama postoji monopolistička konkurencija. Osim navedenog, isti autori su došli do zaključka da je konkurencija slabija između malih banaka koje posluju većinom na lokalnom tržištu i jaka na međunarodnim tržištima gdje velike banke obično posluju. Claessens i Leaven (2004) su takođe radili analizu bankarskog sektora u koju je bilo uključeno 50 razvijenih i zemalja u kojima je bankarski sektor u razvoju, i došli su do sljedećeg zaključka: sistemi u koje ulaze velike strane banke i gdje ima manje ulazaka novih bankarskih subjekata i ograničenja djelovanja, imaju viši stepen konkurencije.

Za razliku od spomenutih, analiza koju su sproveli Casu i Girardone (2006) pokazuje da je jako teško, ili ne može da se dokaže, veza između konkurencije i koncentracije. Njihova analiza je ukazala i na to da ne postoji čvrsta veza između efikasnosti bankarskih sistema i konkurencije, odnosno oni u svojoj analizi nisu pronašli da veća efikasnost bankarskih sistema utiče na povećanje konkurencije. Što bi opet moglo da se interpretira u okvirima „hipoteze o efikasnosti“ (Demsetz, 1974, Smirlock, 1985) po kojoj najefikasnije banke su povećale svoje tržišno učešće (kroz merdžere i akvizicije) te su na taj način uspjele eksploatisati tržišnu moć. Analizom evropskog bankarskog sistema došli su do zaključka da je prokonkurencijska deregulacija u Evropskoj uniji, u prvim fazama, primorala banke da budu mnogo efikasnije. One su to postigle kroz racionalizaciju procesa i smanjenje troškova. Sa druge strane, mnoge banke su težile ka većoj profitabilnosti pa su proširivale poslovanje kroz preuzimanje manje efikasnih banaka. Njihov zaključak je bio sljedeći: povećanje konkurencije na tržištu primoralo je banke na povećanje efikasnosti poslovanja ali povećanje efikasnosti nije dovelo do dodatnog povećanja konkurentnosti bankarskog sistema Evropske unije (Casu, Girardone, 2006: 464).

### **Bankarsko tržište Sjedinjenih američkih država**

Finansijska kriza i recesija, koja je najveći zamah imala u periodu od 2007-2009. godine, dovela je do oštrog povećanja broja depozitarnih institucija koje su propale, kako u SAD-u tako i u drugim dijelovima svijeta. Između 1. januara 2007. godine i 31. decembra 2010. godine, ukupno je u SAD-u propalo 318 komercijalnih banaka, što je gotovo 4% od ukupnog broja banaka koje su poslovale 31. decembra 2006. godine. Banke koje su propale imale su približno 436 milijardi dolara depozita, odnosno blizu 6% ukupnog iznosa depozita na prostoru SAD-a (Federal Deposit Insurance Corporation, 2006)<sup>19</sup>.

Kada se radi o bankarskom sektoru SAD-a, ono je zakonski regulisano i strogo nadgledano, a depoziti su osigurani od strane državne agencije – FDIC-a (*Federal Deposit Insurance Corporation*). Vlada provjerava sve banke a pogotovo one koje su pretrpjele značajne gubitke ili pokazuju druge znakove slabosti koji bi mogli voditi ka neuspjehu. Insolventne banke, ili banke koje pokazuju blisku opasnost da postanu insolventne, mogu da proglase propast banke od strane njihovog primarnog regulatora a u saradnji sa FDIC-om. U tom slučaju, FDIC se pojavljuje kao primalac ili likvidacijski agent za osigurane federalne banke koje su propale i zakonski je dužan da rješava ovakve situacije na način koji će iziskivati najmanje troškova po depozitni osiguravajući sistem (Wheelock, 2011: 155).

David Wheelock (2011), tadašnji zamjenik predsjednika i ekonomista Federalne banke rezervi u St. Louis-u, napisao je rad *Kako su akvizicije propalih banaka dovele do povećanja koncentracije na bankarskom tržištu SAD-a*, u kojem je iznio lične stavove i viđenja ovog sektora prije i poslije ekonomske krize 2007-2009. godine. Istakao je nekoliko stvari. Prvo, akvizicije propalih institucija, gdje uključujemo i komercijalne

---

<sup>19</sup> Data on failed bank and savings institution deposits are from their last available quarterly statement of condition before failure. The data reported here are for failures of U.S. chartered commercial banks and savings institutions located in the 50 states and Washington, D.C., and exclude data for Puerto Rico and other U.S. territories, as well as for one bankers' bank, one cooperative bank, and two industrial banks that failed during the period and appear in the list of bank failures on the FDIC website ([www.fdic.gov/bank/individual/failed/banklist.html](http://www.fdic.gov/bank/individual/failed/banklist.html)).

banke i štedionice, su obično bile značajno veće u odnosu na kompanije koje su preuzete. Drugo, banke koje obavljaju značajne operacije na tržištu na kojem posluju i manje banke su obično spremne da licitiraju više od drugih banaka za imovinu propalih kompanija/banaka. Ukoliko banka kupac ima informaciju o lokalnom tržištu i klijentima propale banke, mogla bi klijentima te banke ponuditi usluge po nižim troškovima u odnosu na druge banke ponuđače na tržištu. Banke mogu da preuzmu propale banke kako bi spriječile ulazak konkurenata na određenom tržištu. Treće, mnoge propale banke u periodu od 2007-2010. godine koje su bile učesnice procesa akvizicije, preuzete su od strane konkurenata koji su poslovali na tržištu na kojem je poslovala i propala banka. Ipak, izuzev na malom broju tržišta, akvizicija propalih banaka od strane konkurenata sa njihovog tržišta nije imala veći uticaj na koncentraciju bankarskog tržišta. Četvrto, mnoge banke koje su propale u nastaloj krizi bile su male banke, i bez obzira što su mnoge od njih bile preuzete od strane mnogo većih institucija, takve akvizicije nisu imale veliki uticaj na povećanje koncentracije u bankarskom sektoru.

## KOMPARACIJA BANKARSKOG SEKTORA EVROPE I SAD-A

Bankarski sektori Evrope i SAD-a imaju nekoliko različitosti koje se trebaju navesti. Poređenjem ovih sektora izvršio je Jay Bennett, glavni direktor Greenwich asocijacije, međunarodne istraživačke konsultantske kompanije za finansijske usluge sa sjedištem u Greenwich-u, Conn. U svom radu *Izbor vodeće banke: US i evropske kompanije se razlikuju* je obrazložio neke od sljedećih ključnih razlika na ovim tržištima bankarskih usluga (Bennett, 2005).

U prvom redu treba napomenuti da, kada se radi o izboru banke za domaće i međunarodne bankarske transakcije, evropske i američke kompanije imaju jedan zajednički selekcionni kriterijum, a to je kredit. Zaključak je to studije koja je sprovedena na uzorku od 1601 evropske i 897 američkih kompanija gdje su menadžeri, blagajnici i njihovi asistenti ispitivani o ulozi koju kredit, ali i drugi kriterijumi, imaju u procjeni banaka. Bennet je u toj studiji došao do sljedećih zaključaka o bankarskim sektorima navedenih tržišta:

- *Evropsko korporativno bankarstvo: Manja tražnja za finansijskim uslugama* – S obzirom da su nekoliko godina za redom uslovi na evropskom bankarskom tržištu bili pogodni za podizanje kredita, mnoge kompanije su ih iskoristile i podigle sume novca na kraći i duži vremenski period. To je na kraju rezultiralo u tome da su evropske kompanije imale mnogo više novca na raspolaganju, pa je opao i njihov interes za finansijskim uslugama banaka na evropskom tržištu.
- *Korporativno bankarstvo SAD-a: Kreditna zabrinutost* – Kao i na evropskom tržištu, mnoge kompanije na američkom tržištu su imale priliku da podignu kredite po povoljnim uslovima, pa je njihova zainteresovanost za druge finansijske pomoći opala. To bi moglo da uputi na mišljenje da su američke banke bile pod pritiskom da pronađu nove klijente kojima bi ponudile svoje kredite, ali to se kod njih ipak nije desilo. Američko tržište je jako koncentrisano i na njemu samo mali broj banaka dominira ponudom finansijskih usluga.
- *Evropsko investiciono bankarstvo: Međunarodna konkurencija* – Evropske kompanije merdžere i akvizicije vide kao potpuno međunarodne funkcije poslovanja. Ako ih tako posmatraju kompanije, i banke bi trebalo da ih tako vide. Zanimljivo je napomenuti da, kada se radi o investicionom bankama, mnoge kompanije im još uvijek daju jednu osnovnu ulogu u bankarskom sektoru a to je razvijanje finansijskih opcija. Osim toga, mnoge kompanije su razvile svoje poslovanje toliko da sada pojedine transakcije obavljaju same.
- *Investiciono bankarstvo SAD-a: Merdžeri se sele „unutar kuće“* – Više od polovine američkih kompanije je izjavilo da, kada se radi o izboru osoblja koje će biti zaduženo za sprovođenje merdžera i akvizicija, više se oslanja na *sopstveno* osoblje nego na bankarske savjetnike za investicije.
- *Dug evropskog tržišta kapitala: spuštanje kreditnog praga* – Zbog smanjenja tražnje za kreditima, dolazi i do smanjenja kreditnog praga koji postavljaju banke.
- *Dug američkog tržišta kapitala: kreditni uslovi postaju veći* – kada se radi o podizanju kredita, kompanije djelimično diktiraju uslove. Uslovi na tržištu su takvi da se banke moraju prilagoditi kako bi opstale. Druga opcija je udruživanje banaka kako bi bile jače i samim tim imale priliku da postavljaju uslove davanja kapitala kompanijama.

Ono što je vidljivo iz zapažanja koje se predstavio Bennett jeste da su merdžeri i akvizicije na evropskom i američkom tržištu uslovile i nove strukture bankarskog tržišta. To je prvenstveno išlo u smjeru udruživanja banaka na pomenutom tržištu kako bi se mogao da održi likvidan nivo poslovanja banaka. Sa ionako

smanjenom tražnjom za finansijskim sredstvima, viškom novca na raspolaganju od kredita, bankama na pomenutim tržištima nije ostalo ništa drugo do koncentracije njihove ponude kako bi se izborile sa nedostatkom tražnje. Manje banke su propale ili pristale da budu otkupljene od strane većih i jačih banaka.

Kretanje stepena koncentracije u SAD-u i Evropi pod detaljnim je nadzorom bankarskih kontrolnih nacionalnih agencija. Manji su izgledi da banka koja vrši kupovinu tj. pripajanje dobije saglasnost za stvaranje fuzije na tržištu na kojem je nedavno došlo do povećanja stepena koncentracije nego na tržištu gde dolazi do njenog smanjenja. Drugi faktori, koji se takođe uzimaju u obzir (uključuju tu i analizu dosadašnjeg finansijskog poslovanja i stanja banke koja vrši kupovinu) su stepen adekvatnosti njenog kapitala, mogućnost zarade, snaga i kvalitet menadžmenta, zahtjevi države, poreske stope i slično. Stvaranjem Evropske unije (EU) stvoreni su svi preduslovi za objektivni i tržišni nadzor nad svakom pojedinačnom kupovinom banke u ili van granica EU. Evropska komisija kao izvršni organ EU, sa sjedištem u Briselu – istupa kao glavni arbitar procesa integrisanja u evropskom delu sveta. U okviru svojih ovlašćenja ova komisija obavlja iscrpne analize svih bankarskih kupoprodaja, a sve to radi sprječavanja mogućnosti da predložena kupovna kombinacija dovede do "kolektivne dominacije" na određenom tržištu (Ristić, 2006: 197), kao što to radi Federalna banka rezervi u SAD-u.

## KONCENTRACIJA BANKARSKOG SISTEMA BOSNE I HERCEGOVINE

Bankarski sistem Bosne i Hercegovine treba opisati a zatim uporediti kako bismo vidjeli koliko se stanje u pomenutom sektoru uklapa u postavke evropskih i američkih bankarskih sektora. Bosna i Hercegovina nije članica Evropske unije ali teži ka tome, pa se mnogi sektori ekonomije, privrede i društva prilagođavaju evropskim smjernicama, kako bi se što prije i što lakše došlo do članstva.

Bosnu i Hercegovinu čine dva entiteta, Republika Srpska i Federacija BiH, te Brčko distrikt BiH. Svaka od ovih teritorijalnih jedinica ima svoje nadzorne institucije bankarskog sistema unutar svojih teritorijalnih granica. Bankarski sistem Bosne i Hercegovine nadzire ukupno osam institucija – dvije agencije za bankarstvo (entitetske), tri agencije za osiguranje i tri komisije za hartije od vrijednosti. Prema informaciji Centralne banke BiH u Bosni i Hercegovini posluje 25 banaka, od čega u FBiH posluje 17 a u R. Srpskoj 8 banaka.<sup>20</sup>

Prema mišljenju Saše Stevanovića, izvršnog direktora za investicione poslove Društva za upravljanje Penzijskim rezervnim fondom, u Bosni i Hercegovini je vidljiv trend smanjenja broja banaka što povećava koncentraciju na tržištu i smanjuje konkurenciju. Prema istom autoru, Dok u Austriji ima 800 banaka, Italiji 800, Francuskoj 700, Njemačkoj 2000., mi se zalažemo za manji broj banaka. A trebalo bi obrnuto. Veći broj banaka povećao bi konkurenciju, koja bi dovela do novog odnosa ponude i tražnje bankarskih usluga, te bolje cijene za iste.

Stevanović takođe navodi da se najveći dio aktive finansijskog sektora BiH nalazi pod kontrolom bankarskog sektora, odnosno banke kontrolišu 85% finansijske aktive što je gotovo 24,4 milijarde KM.<sup>21</sup> Koncentrisanje ove količine novca u rukama malog broja banaka može da ima veliki uticaj na privredu Bosne i Hercegovine. Imajući u vidu ovu činjenicu, vidljivo je zašto je nivo koncentracije tržišta tako bitan za Bosnu i Hercegovinu a pogotovo za korisnike bankarskih usluga.

## STRUKTURA BANKARSKOG SISTEMA BOSNE I HERCEGOVINE

Krajem 2010. godine u Republici Srpskoj poslovalo je 10 banaka, što je za 6 banaka manje nego što ih je bilo 1998. godine, kada je 16 banaka i jedna poštanska štedionica imala dozvolu za obavljanje bankarskih usluga (Begović, 2012: 47). Danas ih posluje 8, prema podacima Centralne banke ranije navedenim. To ukazuje na činjenicu da smanjenje broja banaka, a uzimajući da je broj korisnika bankarskih usluga ostao isti, upućuje na koncentraciju bankarskog sektora koja može i ima posledice po Bosnu i Hercegovinu. U 2014. godini u Federaciji Bosne i Hercegovine poslovalo je 17 banaka (Agencija za bankarstvo FBiH, 2015: 13) i taj broj je ostao nepromijenjen i danas.

<sup>20</sup> U ukupan broj banaka nisu uključene banke koje su odlukom nadležne agencije za bankarstvo stavljene pod privremenu upravu i u kojima je u toku likvidacioni ili stečajni postupak (<http://www.cbbh.ba/Content/Read/7> 28.8.2016)

<sup>21</sup> Više o pomenutom na <http://sasa-stevanovic.blogspot.ba/2013/10/koncentracija-banaka.html?m=1>

Strukturu tržišta prevashodno određuje broj i veličina tržišnih aktera, njihova koncentracija, barijere novih ulazaka i tržišna moć, na osnovu čega se određuju pojedine tipske strukture počev od konkurentske do monopolističke. Prema metodologiji Evropske centralne banke primjenjuju se dva indikatora tržišne strukture bankarskog sektora, tzv. Hirfendhal-Hirschmann index (HHI) i koncentracijska stopa. Begović je istraživanjem bankarskog sektora Republike Srpske došao do sljedećih zaključaka (Begović, 2012: 51-52):

1. HHI pokazuje visoku koncentraciju kredita (iznad 1800 jedinica) zbog zadržavanja visokog učešća kredita kod tri banke (66%) u ukupnim kreditima bankarskog sektora Republike Srpske.
2. Koncentracijska stopa po prehodnoj metodologiji takođe beleži trend pada u posmatranom periodu 2006 do 2010. godine. Tri najveće banke<sup>22</sup> sa 31.12.2010. godine čine nešto manje od 66% tržišta kredita, oko 65% tržišta depozita i oko 64% tržišta aktive. Jedan od razloga smanjenja koncentracijske stope, posebno za koncentraciju kredita je, pored smanjenja ukupne aktive i usporenog rasta kredita i porast tržišnog učešća banaka izvan grupe od tri najveće banke.

Zaključak istog autora je sljedeći - dostignuti nivo strukturnih promjena u bankarstvu Republike Srpske, vlasničkih, bilansnih, tržišnih i konkurentskih, nije dovoljan da obezbijedi efikasnu bankarsku intermedijaciju, što sprječava bilo kakvo racionalno ponašanje u donošenju investicionih odluka. Iz tog razloga procesi treba da budu nastavljeni kroz dalje konsolidacije čak i po cenu veće koncentracije. Stepenu ostvarene konkurencije i koncentracije, iako naizgled kontradiktorni, mogu na različite načine da utiču na stabilnost finansijskog sistema. Konkurentniji bankarski sistem sa manje uplitanja regulatornih organa teži većoj stabilnosti. U tom pravcu može da deluje i koncentrisaniji bankarski sistem sa manjim brojem većih banaka koje su profitabilnije, bolje diverzifikovane, bolje za monitoring i otuda elastičnije na potrese (Begović, 2012: 54).

Sa druge strane, broj banaka u Federaciji BiH se nije mijenjao više od dvije godine, što ukazuje na stabilnost tog tržišta, ali i ukazuje na činjenicu da je samo bankarsko tržište uređeno na način da ulazak na tržište možda i nije tako lak.

Broj banaka, prema podacima Centralne banke BiH i regulatornih agencija, smanjen je u odnosu na 1999. godinu za 53% i 65% respektivno, a to je jednako rastu koncentracije za 47% i 35%. Koncentracija bankarskog sektora Bosne i Hercegovine će ići u smjeru veće konsolidacije sektora, ali samo pod pretpostavkom odsustva državne intervencije i uzdržavanja u primjeni antimonopolskog zakonodavstva. Prema tome, rast koncentracije će se održavati i u budućnosti. Zanimljivo je napomenuti da strane banke koje su nosioci konsolidacije na bankarskom tržištu BiH, daju mogućnost lakšeg pristupa međunarodnom tržištu kapitala, čime se povećava kvantum dugoročnih izvora finansiranja koji su toliko potrebni domaćoj privredi. Zanimljivo je još ukazati i na činjenicu da je bez obzira na visok nivo koncentracije bankarskog sektora i nivo konkurencije visok (Jović, 2006).

## ZAKLJUČAK

Koncentracija tržišta, koja za cilj ima povećanje tržišnog učešća, zaštitu od novih konkurenata ili neki drugi cilj, jedan je od savremenih trendova današnjeg poslovnog okruženja. Kada je konkurencija jaka, odnosno kada je ponuda velika a tražnja opada, mnoga preduzeća se odlučuju na udruživanje kako bi obezbjedila veću i raznovrsniju ponudu i kako bi zadržala postojeće kupce. Postoje brojni faktori i motivi koji navode preduzeća na udruživanje ili preuzimanje drugih preduzeća, a krajnji rezultat tih udruživanja jeste koncentracija tržišta koja dovodi do stvaranje nove tržišne strukture i novih tržišnih uslova poslovanja.

U radu je razmatrana koncentracija evropskih i američkih bankarskih tržišta. Kreiranjem Ekonomske i monetarne unije, težilo se kreiranju određenog „polja za igru“ nivoom provizije bankarskih usluga u cijeloj Evropskoj uniji. Plan je bio da se uklone barijere ulaska i da se ubrza konkurencija na nacionalnim bankarskim tržištima. Međutim, umjesto da dođe do povećanja konkurencija na pomenutom tržištu, a kroz nju i do smanjenja troškova bankarskih usluga, banke su se koncentrisale kako bi održale postojeće nivoe poslovanja i ponude. Samo jedan dio banaka nije mogao da prati novostvorene uslove na evropskom tržištu,

---

<sup>22</sup> Najširu mrežu filijala i ostalih organizacionih dijelova krajem 2010. godine imaju NLB Razvojna banka a.d. Banja Luka, ukupno 69, Bobar banka a.d. Bijeljina, ukupno 49 i Hypo AlpeAdria-Bank a.d. Banja Luka, ukupno 47. Na ove tri banke se odnosi 46% od ukupnog broja organizacionih delova banaka Republike Srpske.

pa je propao. Uspješne i jače banke su u velikom broju slučajeva preuzele poslovanje tih banaka a sa njima i njihove klijente.

Bankarsko tržište SAD-a našlo se uteškoj situaciji 2007. godine kada se desila velika ekonomska kriza. Mnoge banke nisu izdržale pritisak krize, pa su se zatvorile ili su bile preuzete od strane banaka koje su uspjele da prevaziđu posljedice krize na tržištu. Kriza je dovela do veće koncentracije tržišta u cilju održavanja bankarskog sektora.

Poređenjem evropskog i američkog bankarskog sektora, došlo se do zaključka da je došlo do porasta koncentracije u ovim sektorima iz različitih razloga: u Evropskoj uniji zbog prokonkurentskih deregulacijskih uslova koji su bili usmjereni ka povećanju stepena konkurencije, a u SAD-u zbog nastale krize. Broj banaka, prema podacima Centralne banke BiH i regulatornih agencija, smanjen je u odnosu na 1999. godinu za 53% i 65% respektivno, a to je jednako rastu koncentracije za 47% i 35%. Koncentracija bankarskog sektora Bosne i Hercegovine će ići u smjeru veće konsolidacije sektora, ali samo pod pretpostavkom odsustva državne intervencije i uzdržavanja u primjeni antimonopolskog zakonodavstva.

## LITERATURA

1. Amato, H., L. and Wilder, P., R. (2004). "Global competition and global markets: some empirical results", *International Business Review*, Volume 13.
2. Ballas, A.A., Fafaliou, I. (2008). Market Shares and Concentration in the EU Auditing Industry: the Effects of Andersen's Demise, *International Advances in Economic Research*, Vol. 14, 485-497.
3. Bennett, J. (2005) Selecting a Lead Bank: U.S. and European Companies Differ, *Treasury*, Jul/Avgust, 63-65.
4. Bikker, J. A. and Haaf, K.. (2002). 'Competition, Concentration and Their Relationship: an Empirical Analysis of the Banking Industry', *Journal of Banking and Finance*, Vol. 26, 2191- 2214.
5. Carletti, E., Cerasi, V., and Daltung, S. (2007). "Multiple-bank lending: Diversification and free-riding in monitoring", *Journal of Financial Intermediation*, 16(3), 425-451.
6. Casu, B., Girardone, C. (2006). Bank competition, concentration and efficiency in the single European market, *The Manchester School*, Vol.74, No. 4, 441-468.
7. Cetorelli, N., Hirtle, B., Morgan, D., Peristiani, S., Santos, J. (2007). Trends in Financial Market Concentration and Their Implications for Market Stability, *Economic Policy Review*, *Federal Reserve Bank of New York*, issue Mar, 33-51.
8. Cetorelli, N. (2004). 'Bank Concentration and Competition in Europe', *Journal of Money. Credit and Banking*, Vol. 36, Part 2, 543-558.
9. Claessens, S. and Laeven, L. (2004). "What Drives Bank Competition? Some International Evidence", *Journal of Money. Credit, and Banking*. Vol. 36, Part 2, 563-584.
10. Clarke R. & Davies, S.W. (1983). Aggregate concentration, Market Concentration and Diversification, *The Economic Journal*, March 1983, 182-192.
11. Demsetz, H. (1974). Two Systems of Belief about Monopoly', in H. J. Goldschmid, H. M. Mann and J. F. Weston (eds). *Industrial Concentration: the New Learning*, Boston, MA, Little Brown, 164-184.
12. Detragiache, E., Garella, P., and Guiso, L. (2000). "Multiple versus single banking relationships: Theory and evidence", *Journal of Finance*, 55(3), 1133-1161.
13. Federal Deposit Insurance Corporation, (2006). Preuzeto 28.08.2016. sa <http://www.fdic.gov/bank/individual/failed/banklist.html>
14. Goddard, J. A., Molyneux, P and Wilson, J. O. S. (2001). *European Banking Efficiency. Technology and Growth*, London, Wiley.
15. Godlewski, C.J., Ziane, Y. (2010). Concentration in bank lending - What do we learn from European comparisons, *Brussels economic review - cahiers economiques de bruxelles*, Vol. 53 (3/4) autumn - winter 2010, 441-455
16. Hyman, D.A., Kovacic, W.E. (2004). Monopoly, Monopsony, And Market Definition: An Antitrust Perspective On Market Concentration Among Health Insurers, *Health Affairs*, Vol. 23 (6), 25-28
17. Jakšić, M. i grupa autora, (2006). *Ekonomski rečnik*, Ekonomski fakultet Beograd, Beograd.
18. Kostić, M. (2008). Mjerenje koncentracije ponude gradne, *Ekonomski horizonti*, Vol. 10 (1), 89-108
19. Ongena, S., and Smith, D. (2000). "What determines the number of bank relationships? Cross-country evidence", *Journal of Financial Intermediation*, Vol. 9(1), 26-56.
20. Rajan, R. G. (1992). "Insiders and outsiders: The choice between informed and arm's-length debt", *Journal of Finance*, 47(4), 367-1400
21. Ristić, Ž. (2006). Privatizacioni procesi u bankarstvu - motivi i modeli, *Panoeconomicus*, 191-221.
22. Shepherd, W. G. (1997). *The economics of industrial organization (4th ed.)*. New Jersey: Prentice-Hall International
23. Smirlock, M. (1985). 'Evidence on the (Non) Relationship between Concentration and Profitability'. *Journal of Money. Credit and Banking*, Vol. 17, No. 1, 69-83.
24. Šaj, O., (2005). *Industrijska organizacija – teorija i primena (prevod)*, Ekonomski fakultet u Beogradu, Beograd.
25. Wheelock, D.C. (2011). Have Acquisitions of Failed Banks Increased the Concentration of U.S. Banking Markets?, *Federal reserve bank of St. Louis review*, may/ june 2011, 155-168.

## **ZNANJE U FUNKCIJI STICANJA I ODRŽAVANJA KONKURENTSKE PREDNOSTI**

### **KNOWLEDGE IN THE FUNCTION OF GAINING AND MANTAINING COMPETITIVE ADVANTAGE**

**Rada Cvijanović Panić\***  
Željeznice Republike Srpske a.d. Doboj

#### **APSTRAKT**

Svjedoci smo kako je u poslednja tri vijeka bilo velikih promjena u ekonomiji na svjetskom nivou. Promjene su prisutne i u okviru privrednog razvoja jer se mijenjala osnova njegovog razvoja. U XVIII vijeku tu osnovu su činili prirodni resursi, u XIX vijeku to je razvoj tehnologije dok XX vijek karakteriše razvoj finansija. Međutim, u XXI vijeku koji karakteriše ekonomija zasnovana na znanju, osnovu privrednog razvoja čine znanje i inovacije. Tada visokoškolske institucije dobijaju na značaju jer isporučuju visokoobrazovanu radnu snagu koja stvara vrijednosti i generiše ekonomski razvoj. Zbog toga je važno da visokoškolske institucije budu povezane sa tržištem rada kao i da prate promjene na ovom tržištu. Rezultati istraživanja su pokazali neravnotežu između visokoobrazovane radne snage koju proizvode visokoškolske institucije i potreba tržišta rada koja predstavlja ograničavajući faktor ekonomskom rastu i zapošljavanju. Dobijeni rezultati istraživanja upućuju na zaključak da visokoškolske institucije moraju da prate promjene potreba tržišta rada i da u skladu sa tim promjenama kreiraju upisne politike, kako bi ponudile kadrove koji odgovaraju potrebama privrede i društva. Time će se otvoriti mogućnosti za Republiku Srpsku da ostvari napredak na globalnom tržištu, smanji nezaposlenost i nekonkurentnost visokoobrazovane radne snage na tržištu rada. U radu su primijenjene adekvatne naučne metode za prikupljanje, analizu i obradu podataka: teorijska i empirijska metoda, metoda analize i komparativna metoda. Cilj ovog rada je da ukaže na važnost znanja visokoobrazovanih osoba koje postaje osnov za sticanje konkurentske prednosti i ključna karakteristika svih razvijenih zemalja.

**Ključne riječi:** znanje, visokoobrazovane osobe, konkurentska prednost

#### **ABSTRACT**

We have been the witnesses big economic changes in the world in the last three centuries. The changes are present within the framework of economic development, since the structure of the basis of its development has changed. In the 18th century that basis were natural resources, in the 19th century it was the development of the technology, while the 20th century was characterised by the development of finances. However, in the 21st century, which is characterised by the knowledge based economy, the basis of economic development are knowledge and innovations. That is where the higher education institutions become more significant because they deliver highly educated workforce that creates values and generates economic development. That is why it is important for higher education institutions to be linked with the labour market and to follow changes on this market as well. Research results have shown imbalance between the highly educated workforce produced by higher education institutions and the labour market needs, which represent the limiting factor in economic growth and employment. The research results point to a conclusion that higher education institutions have to follow the changes of labour market needs and create enrolment policies in accordance with those changes, in order to offer workforce adequate for the needs of economy and society. This would open possibilities for the Republic of Srpska to achieve progress on global market, to decrease unemployment and uncompetitiveness of highly educated workforce on the labour market. In this paper appropriate scientific methods for gathering, analysis and data processing have been applied: theoretical and empirical method, method of analysis and comparative method. The goal of this paper is to point out the importance of highly educated individuals which is becoming the basis for gaining competitive advantage and the key characteristic of all developed countries.

**Key words:** knowledge, highly educated workforce, competitive advantage

#### **UVOD**

Znanje je oduvijek bilo jedan od osnovnih faktora razvoja društva i uspješnih nacionalnih privreda. Živimo u vremenu i svijetu punom konstantnih, brzih i nepredvidivih promjena gdje je istaknut značaj obrazovanja, istraživanja, inovacija, informaciono-komunikacione tehnologije te znanja kao strateškog resursa koji se za

---

\* *radacvijanovic@yahoo.com*

razliku od materijalnih resursa ne troši, već vremenom uvećava i doprinosi rješavanju različitih izazova u društvu.

Uvažavajući sve navedeno, znanje i učenje, kao dominantne komponentne ljudskog kapitala mogu se posmatrati kao osnov ekonomskog razvoja i sticanja konkurentske prednosti. Zbog toga je predmet istraživanja u ovom radu znanje kao strateški resurs, koji omogućava napredak na globalnom tržištu samo onim zemljama koje vrednuju znanje i ulažu u znanje. Dugo vremena se na ulaganje u ljudske resurse gledalo kao na trošak dok savremena ekonomska teorija nije pokazala da su kvalitetni ljudski resursi osnova razvoja privrede i društva. Tako da se investiranje u ljudske resurse odnosno u njihovo znanje, pokazalo kao sigurna investicija. Shodno tome, mnogi će se složiti da je osnovni preduslov uspjeha u XXI vijeku investiranje u ljudske resurse. Obrazovanje je važan element savremene ekonomije utemeljene na znanju, pa se sve više javlja zanimanje za istraživanje njegove ekonomske uloge. Oдавde potiče i glavna satisfakcija za izbor ove teme.

Vođeni činjenicom da postoji visoka pozitivna veza između kvalitetnog visokog obrazovanja i ekonomskog razvoja jedne zemlje, akcenat smo stavili na značaj visokoobrazovane radne snage za Republiku Srpsku. Međutim, neusklađenost upisne politike visokoškolskih ustanova sa potrebama tržišta rada ima za posledicu nezaposlenost visokoobrazovane radne snage, koja zbog toga postaje nekonkurentna na tržištu rada, što predstavlja problem istraživanja ovog rada. Razlog za ovako definisanje problema leži u činjenici, da ova neusklađenost predstavlja ograničavajući faktor da se iskoriste znanja visokoobrazovanih osoba u Republici Srpskoj, kako za jačanje njenog ekonomskog razvoja, tako i za sticanje konkurentske prednosti koja će se temeljiti na znanju. Konkurentsku prednost temeljenu na znanju čini jedinstvenim to što je najteža za kopiranje. Dok se strategija i tehnologija kao faktori konkurentske prednosti mogu kopirati, znanje kao resurs, koji se fizički ne može otuđiti i koji je najteži za upravljanje, ne može.

Ako krenemo od toga da će budućnost društva biti determinisana inteligentnim razvojem ljudskih sposobnosti i njihovog znanja, cilj istraživanja ovog rada je da ukaže na rastuću ulogu i značaj znanja, koje u ekonomiji zasnovano na znanju postaje najvažniji resurs za sticanje i održavanje konkurentske prednosti.

## **ZNANJE KAO RESURS**

Kao i kod sličnih pojmova, kao što su istina, vjera i mudrost, nije utvrđena jedinstvena definicija znanja oko koje bi se složili svi autori, ali postoji veliki broj teorija oko prirode znanja. Jedan od prvih autora koji je pokušao da definiše pojam znanja bio je Platon, koji je smatrao da se znanje karakteriše postojanjem dokazivosti, istinitosti i subjektivnog uvjerenja. U savremenoj ekonomiji znanje ima tretman resursa, koji stvara vrijednosti i omogućava sticanje i održavanje konkurentske prednosti u tržišnoj utakmici. Specifičnost znanja kao resursa ogleda se u tome da ono dijeljenjem samo raste, i da se fizički ne može otuđiti. Za znanje je takođe karakteristično da predstavlja najvažniji resurs, koji je istovremeno i najteži za upravljanje, jer ne podliježe dobro poznatim procedurama i metodama upravljanja.

U XXI vijeku uticaj znanja na razvoj zemalja dobija novu dimenziju, jer postaje resurs koji ima veći potencijal od prirodnih bogatstava. U SAD se tokom poslednjih 25 godina, udio nematerijalnog sektora u bruto domaćem proizvodu (u daljem tekstu BDP) povećao sa 25% na 85%, dok u Evropi ovaj sektor u BDP učestvuje sa 70%. Znanje, kao nematerijalna vrijednost (Branković-Merdžo i Đogić, 2015:354) može se podijeliti na eksplicitno (izraženo) i implicitno (skriveno) znanje.

Eksplicitno odnosno izraženo znanje predstavlja znanje koje korisnik može ponoviti, pri čemu se ono može obraditi, skladištiti jednostavnim standardizovanim postupcima i korištenjem informacionih sistema i tehnologija. Takvo znanje je prenosivo u obliku informacija među pojedincima, a koristi se za komunikaciju. Kao primjeri takvog znanja navode se podaci, informacije, dokumenti, modeli, alati, politike, strategije i postupci.

Za razliku od eksplicitnog, implicitno znanje predstavlja važan nematerijalni resurs kojim je teško raspolagati, prenositi ga i upravljati budući da je ukorijenjeno u iskustvo, ponašanje i lične vrijednosti pojedinaca. Za implicitno znanje je karakteristično da se sporo stiče i skupo je za prenošenje, dok se nejasnoće koje se javljaju mogu prevazići samo ličnom komunikacijom pojedinaca koji međusobno prenose znanje. Kao primjer implicitnog znanja navešćemo iskustvo, reputaciju, odnos prema drugim ljudima i objektima koje nosi svaka osoba pojedinačno.

Iz predhodno navedenog proizilazi, da je cilj svakog preduzeća da održi ravnotežu između implicitnog i eksplicitnog znanja. Jer se kreiranjem implicitnog i eksplicitnog znanja stvara intelektualni kapital koji podstiče ekonomski rast i poboljšava produktivnost preduzeća. Dakle, znanje je glavna komponenta intelektualnog kapitala a time i osnovni faktor razvoja preduzeća na svim organizacionim nivoima poslovanja. Budući da su preduzeća nosioci privrednog razvoja, to će se direktno odraziti na privredni i ekonomski rast zemlje. To potvrđuju i brojna istraživanja razvijenijih ekonomija i ekonomija u razvoju, koja su pokazala da postoji direktna korelacija između nivoa obrazovanja i produktivnosti, te da zemlje sa većim nivoom obrazovanja imaju značajno veću produktivnost i BDP po glavi stanovnika. To je važna poruka za Republiku Srpsku, da može ostvariti napredak na globalnom tržištu, fokusirajući se na visokoobrazovanu radnu snagu koja je kompetentna da odgovori kompleksnim zahtjevima privrede i društva. Time se otvaraju mogućnosti za sticanje konkurentske prednosti koja će se temeljiti na znanju, a koja je jedinstvena, budući da se znanje teško može kopirati. U suštini, konkurentska prednost znači naučiti i primijeniti nešto novo, odnosno pravovremeno reagovati i prilagoditi se nepredvidljivim, neizvjesnim i brzim promjenama iz okruženja. To znači da ona preduzeća koja žele da budu konkurentna i uspješna u svom poslovanju, neprestano moraju da se prilagođavaju promjenljivom okruženju koga karakterište brze i učestale promjene.

Osnovni pokretač promjena u poslovanju preduzeća u XXI vijeku predstavlja pojava nove ekonomije, odnosno ekonomije zasnovane na znanju. Pojam ekonomije zasnovane na znanju čvrsto se temelji na novim poslovnim mogućnostima nastalim povećanjem količine znanja, te intenzivnijom primjenom informaciono-komunikacione tehnologije u poslovanju. Imajući u vidu sve navedeno, zaključujemo da znanje postaje strateški resurs ekonomije zasnovane na znanju.

## **KARAKTERISTIKE EKONOMIJE ZASNOVANE NA ZNANJU**

Potrebno je naglasiti da ne postoji jedinstvena definicija ekonomije zasnovane na znanju, a ono što se može staviti pod zajednički naziv svih pokušaja definisanja toga pojma, jesu ekonomski rast i intenzivno uključivanje znanja i informaciono-komunikacionih tehnologija u sva područja ekonomije i društva, što prouzrokuje promjene i na strani ponude i na strani tražnje. Takođe je nesporna činjenica da je XXI vijek, vijek znanja, a da je ekonomija zasnovana na znanju, ekonomija u kojoj se ideje, informacije i oblici znanja nalaze u osnovi ekonomskog rasta. Ekonomija zasnovana na znanju predstavlja složen koncept. Ona nije nastala brzo i iznenada, već se radi o postepenom procesu koji traje dugo godina. Taj proces uključuje i promjene faktora ekonomije. Zemljište, fizički rad i kapital kao faktori stare odnosno tradicionalne ekonomije zamijenjeni su znanjem, idejama, kreacijama, stvaralaštvom, neopipljivim i nematerijalnim sredstvima kao faktorima nove ekonomije.

Ekonomiju zasnovanu na znanju karakteriše proces globalizacije tržišta, pojava globalne konkurencije, promjena načina poslovanja preduzeća, kao i načina na koji preduzeća konkurišu, razvoj multinacionalnih kompanija, pojava novih oblika saradnje između preduzeća, razvoj novih metoda upravljanja, razvoj novih proizvoda (digitalne aplikacije), kao i promjene potreba i želja potrošača. Ipak, razvoj ekonomije zasnovane na znanju najvećim dijelom zavisi od sposobnosti preduzeća da primjenjuju postojeća i stvaraju nova znanja i inovacije. Zbog toga su se ekonomisti složili da osnovu privrednog rasta u XXI vijeku čine znanje i inovacije. Praksa je pokazala da jedina održiva prednost savremenog preduzeća proizilazi iz onoga šta preduzeće zna, koliko efikasno koristi ono što zna i koliko brzo stiče i koristi novo znanje.

Ekonomiju zasnovanu na znanju karakteriše i pojačani naglasak za inovacije. Inovacija omogućava stvaranje novog resursa ili daje potpuno novu vrijednost već postojećem resursu, tako da on bude tokom određenog vremenskog perioda rijedak i vrijedan. Nova ekonomija odnosno ekonomija zasnovana na znanju, znači duboke i korjenite promjene u društvu i u ekonomiji, a njen konačan rezultat mora biti rast životnog standarda društva.

**Poređenjem tradicionalne ekonomije i ekonomije zasnovane na znanju, uočava se da je došlo do značajnih promjena u tehnologiji, proizvodnji, odnosu sa kupcima, znanju kao resursu, ulozi menadžera uključujući i informaciju kao važan faktor uspjeha na tržištu.** U tradicionalnoj ekonomiji, tehnologija ima podržavajuću ulogu dok je u ekonomiji zasnovanoj na znanju, njena uloga inicijalna i veoma često opredjeljujuća.



Kad je riječ o proizvodnji, u tradicionalnoj ekonomiji proizvodnim procesom se kreira fizički opipljiv proizvod, dok taj proces u ekonomiji zasnovanoj na znanju, predstavlja proces u kome zaposleni znanje pretvaraju u akciju kako bi kreirali opipljivu vrijednost. Odnos sa kupcima u tradicionalnoj ekonomiji je jednosmjernan i odvija se putem tržišta, za razliku od ekonomije zasnovane na znanju u kojoj je taj odnos interaktivan i obavlja se kroz lične kontakte na mreži.

Znanje u tradicionalnoj ekonomiji predstavlja jedan od resursa, dok u novoj ekonomiji znanje postaje fokus poslovanja. Stoga je jasno da uloga znanja u savremenim uslovima poslovanja postaje sve veća, jer znanje nije jedan od resursa ili tradicionalnih faktora proizvodnje kao su što rad, kapital i zemlja već jedini značajan resurs, a saglasno tome „radnici znanja” predstavljaju najvažniji pojedinačni kapital preduzeća. Naravno, to ne znači da kapital više nije značajan već da će njegova uloga u budućnosti sve više biti u funkciji znanja. Prema tome, razlika između kompanije budućnosti i njene današnje kopije neće se ogledati u tome šta se i kojom opremom proizvodi, već ko će proizvoditi, kako će oni proizvoditi, šta će ih motivisati na rad i šta će im rad značiti. Dakle, uspjeh kompanija će zavisiti od toga koliko dobro koriste ono šta znaju.

Kad govorimo o ulozi menadžera, znamo da je njihova moć u tradicionalnoj ekonomiji zavisila od pozicije u hijerarhiji a zadaci svodili na nadgledanje rada podređenih, dok u novoj ekonomiji, njihova uloga zavisi od nivoa njihovog znanja i svodi se na podsticanje i motivisanje zaposlenih.

U novoj ekonomiji, razmjena informacija preko interneta može se posmatrati kao izvor kreiranja vrijednosti, za razliku od ranijeg shvatanja iz tradicionalne ekonomije, po kojem je informacija isključivo trošak. Uz sve to, u novoj ekonomiji, došlo je i do promjene osnove za sticanje konkurentne prednosti s obzirom da kapital, prirodni resursi i rad više nisu osnova za sticanje konkurentne prednosti, već tu ulogu preuzimaju znanje i inovacije.

## **IZVORI KONKURENTNE PREDNOSTI U EKONOMIJI ZASNOVANOJ NA ZNANJU**

Ako posmatramo konkurentnost neke zemlje, jasno je da na nju utiču mnogi direktni i indirektni faktori, ali od svih najvažnija je konkurentnost preduzeća, jer su upravo preduzeća nosioci privrednog razvoja.

Zbog toga su preduzeća stavljena u prvi plan u odnosu na mnoge indikatore koji karakterišu makroekonomiju. Svakako se ne smije zapostaviti ni uticaj okruženja na konkurentnost pojedinih privrednih sektora. Međutim, preduzeća danas posluju u veoma promjenljivom okruženju i ono čime treba upravljati su upravo promjene. Kompleksnost i brzina kojom se dešavaju promjene u okruženju, primorale su preduzeća da razmisle na čemu će zasnovati svoju konkurentnu prednost i kako će se oduprijeti konkurenciji. Izgradnja konkurentne prednosti predstavlja dugoročni cilj svakog preduzeća. Iz toga slijede sledeća pitanja; šta predstavlja konkurentna prednost? Na čemu preduzeće može temeljiti konkurentnu prednost? Šta nam to donosi konkurentna prednost? Odgovora na prvi pogled ima mnogo, ali jedno je sigurno, da u ekonomiji, u kojoj je izvjesna samo neizvjesnost, jedini siguran izvor trajne konkurentne prednosti predstavlja znanje.

Postoji više pristupa pri definisanju konkurentne prednosti, ali u suštini, konkurentna prednost predstavlja posebno obilježje koje postoji kada je preduzeće na tržištu djelotvornije i uspješnije od konkurenata. Preduzeće konkurentnu prednost na tržištu stiče tako što kontinuirano razvija sposobnost da nešto radi bolje od svojih konkurenata (Stanković i Radić, 2014:7). Prema tome, konkurentna prednost je osnov uspješnog poslovanja svake savremene kompanije, pa samim tim i njeno stvaranje i održavanje predstavlja fokus efektivnog i efikasnog razvoja kompanija. Konkurentna prednost na tržištu, ili jednostavnije rečeno superiornost preduzeća u odnosu na postojeće i potencijalne konkurente, postiže se prvenstveno brzinom i agilnošću uvođenja novih odnosno unaprijeđenih proizvoda ili usluga koji zadovoljavaju zahtjeve potrošača i savremenog tržišta.

Pored proizvoda i usluga, postoje i drugi aspekti koji doprinose postizanju i održavanju konkurentne prednosti, jer se savremena ekonomija više ne zasniva na materijalnoj imovini, nego na korišćenju ideja, informacija i znanja. To znači da konkurentna prednost više ne zavisi od materijalnih resursa kojima preduzeća raspolažu već i od toga šta znaju, kako organizuju prikupljanje i protok znanja, uključujući i način korišćenja tog znanja. I što je najvažnije, kako brzo mogu naučiti nešto novo. Jer novo znanje, koje još drugi nisu pronašli, posebno ako preduzeće istim uspješno upravlja ključni je faktor za postizanje konkurentnosti na tržištu. U savremenoj ekonomiji, znanje predstavlja veoma važan, pa i najvažniji oblik kapitala koji preuzima primat nad finansijskim kapitalom, tako da se znanje pretvara u ključnu konkurentnu prednost.

Način na koji preduzeća prepoznaju, mobilišu i koriste svoje znanje i dobra zasnovana na znanju, pravi razliku između tržišnih pobjednika i gubitnika.

U savremenoj ekonomiji pored znanja, važno mjesto zauzimaju i inovacije, koje čine ključ uspjeha poslovanja i predstavljaju pogonsku snagu privrednog razvoja, utičući na strukturne promjene u preduzećima i povećanje konkurentne prednosti. Švajcarska je najbolji primjer kako postati najkonkurentnija svjetska privreda, zahvaljujući znanju i inovacijama i velikim ulaganjima u istraživanje i razvoj. S obzirom da osnovni faktor konkurencije na savremenom tržištu predstavlja znanje, polazeći od toga da su nosioci znanja ljudi, društvo polako prerasta u društvo znanja.

Pojmovi društvo znanja i informaciono društvo često se koriste kao sinonimi, što zahtijeva njihovo preciznije definisanje. Društvo znanja može se predstaviti kao društvo u kojem su ljudska znanja, stručnosti i sposobnosti najvažniji razvojni resurs i pokretač ekonomskih i društvenih promjena.

Sa druge strane, informaciono društvo je ono društvo, u kojem informaciono-komunikacione tehnologije imaju ključnu ulogu u ekonomskom i društvenom razvoju. Strukturu društva znanja prvi put je definisao Institut Svjetske banke, prema kojem uspješna tranzicija zemalja u društvo znanja uključuje dugoročna ulaganja u obrazovanje, razvoj inovativnih sposobnosti, modernizaciju informaciono-komunikacione infrastrukture te efikasan pravni i ekonomski okvir.

Prema tome, važne odrednice društva znanja Svjetska banka je grupisala u četiri stuba. Prvi stub predstavlja obrazovanje, drugi stub se odnosi na inovacijski sistem, treći stub predstavlja informaciono-komunikacionu infrastrukturu, dok četvrti stub podrazumijeva efikasan pravni i ekonomski okvir koji podstiče inovativnost, preduzetništvo i ekonomski razvoj. Navedeni stubovi su ključni da bi zemlja bila sposobna da u potpunosti učestvuje u društvu i ekonomiji temeljenoj na znanju. U narednom dijelu rada, osvrnućemo se na prvi stub koji se odnosi na obrazovanje, što je vezano za temu ovog rada, ali je akcenat stavljen na visokoobrazovane osobe koje u ekonomiji zasnovanoj na znanju postaju ključni faktor sticanja i održavanja konkurentne prednosti.

## **VISOKOOBRAZOVANE OSOBE KAO FAKTOR KONKURENTNE PREDNOSTI**

Od svih faktora koji povećavaju rizik od ekonomske neizvjesnosti, nezaposlenosti, siromaštva i socijalne isključenosti, najznačajniji i najuticajniji su nivo i kvalitet obrazovanja. Prema tome, kvalitetno visoko obrazovanje je osnova društveno-ekonomskog razvoja Republike Srpske i njena pokretačka snaga na putu stvaranja prosperitetnog društva znanja. Ljudski kapital koji se stiče visokim obrazovanjem, predstavlja važan faktor koji utiče na ekonomski razvoj. Jaka akademska zajednica stvara pozitivnu, proaktivnu klimu koja privlači domaće i strane investicije, što rezultira održivim i uravnoteženim ekonomskim razvojem. Moderna privreda traži obrazovane i obučene ljude, koji su prilagodljivi modernim trendovima. Investiranje u obuku i razvoj zaposlenih postaje ključni pokazatelj razumijevanja onog što se dešava u savremenom poslovanju i konkurenciji (Petković i Berberović, 2013:262).

U uslovima globalizacije konkurentnost je sve veća i mnoga preduzeća da bi opstala, moraju strogo voditi računa o svojim komparativnim prednostima sa ciljem da se iste što bolje iskoriste. Iz tog razloga, preduzeća redovno prate indikatore uspjeha poslovanja kako bi uočila koje su to oblasti u kojima je potrebno izvršiti određene izmjene. Važni indikatori uspjeha poslovanja su produktivnost i efikasnost rada. Što je produktivnost rada veća, bolji su i poslovni rezultati. Visokoobrazovana radna snaga obezbjeđuje veću produktivnost i efikasnost rada. Ona posjeduje znanje, koje u savremenim uslovima poslovanja postaje strateški resurs koji objedinjuje i pokreće ostale resurse. Shodno tome, zaključujemo da će novo društvo, društvo znanja, odnosno „ljudi znanja” predstavljati konkurentnu prednost jednih zemalja u odnosu na druge. Zbog toga će razlika u nivou znanja i nivou konkurentne prednosti biti glavni determinator ekonomskih podjela.

Kad govorimo o razvoju privrede u Republici Srpskoj, neophodno je uvidjeti potrebu za efikasnijim korišćenjem visokoobrazovane radne snage, što je preduslov uspjeha za svaku državu koja želi da se nosi sa ekonomskom nesigurnošću, inovacijama i kulturološkom promjenom. Bez kvalitetnog visokog obrazovanja i obuke zaposlenih, privreda Republike Srpske ne može da ponudi složenije proizvode i usluge. Sa napretkom tehnike i tehnologije poslovi postaju sve zahtjevniji, što zahtijeva obrazovaniju radnu snagu. U tom smislu,

visokoškolske ustanove mogu se posmatrati kao pokretači privrede, jer doprinose njenom razvoju ne samo kroz obrazovanje kadrova, nego i kroz sopstveno pokretanje društvenih i istraživačkih projekata.

Međutim, da bi visokoškolske ustanove mogle da zadovolje potrebe tržišta rada, planiranje kadrova treba da bude u skladu sa potrebama ovog tržišta. To znači da je za one kadrove koji se proizvode u obrazovnom procesu, potrebno obezbijediti i dovoljan broj radnih mjesta, koja su adekvatna njihovim znanjima i vještinama stečenim u procesu visokog obrazovanja. Ukoliko ta radna mjesta nisu obezbijeđena, dolazi do rasta nezaposlenosti visokoobrazovanih osoba koje su nekonkurentne na tržištu rada. Prema tome, visokoškolske ustanove moraju biti povezane sa tržištem rada, kako bi mogle da kreiraju obrazovne ponude koje odgovaraju potrebama tržišta rada. Usklađivanjem visokog obrazovanja sa realnim potrebama tržišta rada, te usmjeravanjem obrazovnih ponuda prema rastućim sektorima, otvaraju se mogućnosti da visokoobrazovana radna snaga u Republici Srpskoj bude konkurentna kako na domaćem tako i na evropskom tržištu rada. Da li je ta usklađenost postignuta ili tržištu rada nedostaju određena zanimanja, vidjećemo u narednom dijelu rada.

## ANALIZA PONUDE I TRAŽNJE VISOKOOBRAZOVANIH OSOBA U REPUBLICI SRPSKOJ

Prelaz prema privredi i društvu zasnovanom na znanju, pretpostavlja usklađenost svih društvenih podсистema, posebno političkog, privrednog, obrazovnog i kulturnog. Međutim, zaostajanje jednog od njih dovodi do zastoja u svima ostalima, jer se nalaze u odnosima direktne međuzavisnosti i međusobne uslovljenosti. Analizirajući stanje u oblasti visokog obrazovanja u Republici Srpskoj, otvaraju se sledeća pitanja koja zahtijevaju odgovor: Da li je uspostavljena ravnoteža između ponude visokoobrazovanih osoba i realnih potreba tržišta rada? Da li visokoškolske ustanove prate promjene na tržištu rada i u skladu sa tim promjenama kreiraju upisnu politiku? Odgovore na ova pitanja potražićemo u nastavku koji slijedi.

Da bi privreda Republike Srpske mogla da stane u korak sa konkurencijom, ona mora da ima veliki broj visokoobrazovanih osoba koje su u stanju da se prilagode stalnim neminovnim promjenama. Međutim, to neće biti dovoljno da bi se ostvarili postavljeni ciljevi, ukoliko se strogo ne vodi računa o usklađivanju upisne politike sa potrebama tržišta rada. To znači da bi visokoškolske ustanove u koordinaciji sa tržištem rada, trebale da obrazuju mlade ljude za ona zanimanja koja odgovaraju realnim potrebama privrede i društva.

U tabeli 1. dat je pregled broja studenata upisanih na svim visokoškolskim ustanovama u Republici Srpskoj, u periodu od 2010-2015.godine po oblastima obrazovanja. Da li te obrazovne oblasti odgovaraju realnim potrebama tržišta rada, vidjećemo u nastavku rada.

**Tabela 1: Pregled upisanih studenata po oblastima obrazovanja u periodu od 2010-2015. godine**

| Oblasti obrazovanja                                   | Akademska godina |              |              |              |              |
|-------------------------------------------------------|------------------|--------------|--------------|--------------|--------------|
|                                                       | 2010/2011.       | 2011/2012.   | 2012/2013.   | 2013/2014.   | 2014/2015.   |
| Obrazovanje                                           | 5022             | 4313         | 4149         | 3928         | 3631         |
| Humanističke nauke i umjetnost                        | 4421             | 4620         | 4343         | 4047         | 4102         |
| Društvene nauke, poslovanje i pravo                   | 19638            | 19775        | 18248        | 15725        | 14097        |
| Prirodne nauke, matematika i informatika              | 3953             | 3994         | 4067         | 4065         | 3986         |
| Inženjerstvo, proizvodne tehnologije i građevinarstvo | 4876             | 4962         | 5014         | 5344         | 5303         |
| Poljoprivreda i veterinarstvo                         | 1981             | 2051         | 2102         | 2229         | 2110         |
| Zdravstvo i socijalna zaštita                         | 4689             | 5444         | 5705         | 5575         | 5543         |
| Usluge                                                | 1386             | 1388         | 1092         | 1075         | 963          |
| <b>Ukupno</b>                                         | <b>45966</b>     | <b>46547</b> | <b>44720</b> | <b>41988</b> | <b>39735</b> |

Izvor: (Republički zavod za statistiku Republike Srpske, 2015)

Iz podataka prikazanih u tabeli 1. uočava se da je oblast Društvenih nauka, poslovanja i prava, imala dominantno učešće u odnosu na ostale obrazovne oblasti u akademskoj 2010/2011.godini. Manje interesovanje studenti su pokazali za oblast Obrazovanja, Inženjerstva, proizvodne tehnologije i građevinarstva, Zdravstva i socijalne zaštite te Humanističkih nauka i umjetnosti. Slična situacija je i u oblasti Prirodnih nauka, matematike i informatike, dok su najmanje interesovanje studenti pokazali za Poljoprivredu i veterinarstvo uključujući i Usluge.

Kao što se vidi iz tabele, u akademskoj 2011/2012. godini, nije bilo značajnijih promjena s obzirom da se najveći broj studenata upisao na studijske programe iz oblasti Društvenih nauka, poslovanja i prava a najmanji na studijske programe iz oblasti Usluga te Poljoprivrede i veterinarstva. U oblasti Zdravstva i socijalne zaštite zabilježen je blagi porast broja studenata, dok je u oblasti Obrazovanja došlo do smanjenja broja studenata u odnosu na predhodnu akademsku godinu.

Kada posmatramo akademsku 2012/2013. i 2013/2014. godinu, zaključujemo da je oblast Društvenih nauka, poslovanja i prava i dalje predmet najvećeg interesovanja studenata. Međutim, u ovoj obrazovnoj oblasti primjetno je smanjenje ukupnog broja studenata u odnosu na predhodne godine. U oblasti Zdravstva i socijalne zaštite, Inženjerstva, proizvodne tehnologije i građevinarstva, evidentno je povećanje broja studenata u odnosu na predhodne godine, dok je u oblasti Obrazovanja evidentno smanjenje broja studenata.

Analizirajući akademsku 2014/2015. godinu, jasno je da se najveći broj studenata upisao na studijske programe iz oblasti Društvenih nauka, poslovanja i prava. U ostalim oblastima obrazovanja nije bilo značajnijih promjena u odnosu na predhodne godine.

Na osnovu prezentovanog zaključujemo, da se u periodu od 2010-2015.godine na svim visokoškolskim ustanovama u Republici Srpskoj, najveći broj studenata upisao na studijske programe iz oblasti Društvenih nauka, poslovanja i prava a najmanji u oblasti Prirodnih nauka, matematike, informatike, Poljoprivrede i veterinarstva te Usluga. To dovodi do hiperprodukcije nepotrebnih kadrova i velikog nedostatka u deficitarnim zanimanjima.

Međutim, nećemo se baviti samo analizom upisanih studenata po oblastima obrazovanja kako bi sagledali ponudu kadrova koju apsorbuju visokoškolske institucije, nego ćemo je proširiti analizom potreba tržišta rada, kako bi dobili odgovor na pitanje, da li je uspostavljena ravnoteža između ponude visokoobrazovanih osoba i realnih potreba tržišta rada.

Na osnovu analize tržišta rada, a prema broju objavljenih oglasa, došli smo do zaključka da su najtraženija zanimanja sa visokom stručnom spremom (u daljem tekstu VSS): IT inženjer, softver inženjer, inženjer elektrotehnike, građevinski inženjer, diplomirani matematičar, diplomirani fizičar, diplomirani farmaceut i doktor medicine–specijalist (<http://www.faktor.ba/vijest/analiza-trzista-rada>). Poređenje ovih podataka koji predstavljaju realne potrebe tržišta rada, sa podacima o upisanim studentima po oblastima obrazovanja ukazuje na neravnotežu, koja ima za posledicu rast nezaposlenosti visokoobrazovanih osoba, koje su završile one studijske programe koji su označeni kao suficitarni, što je prikazano u tabeli 2.

**Tabela 2: Pregled broja nezaposlenih osoba sa VSS po oblastima obrazovanja na dan 31.12.2015. godine**

| Oblast obrazovanja                                    | Broj nezaposlenih osoba sa VSS |
|-------------------------------------------------------|--------------------------------|
| Obrazovanje                                           | 2482                           |
| Humanističke nauke i umjetnost                        | 139                            |
| Društvene nauke, poslovanje i pravo                   | 7308                           |
| Prirodne nauke, matematika i informatika              | 827                            |
| Inženjerstvo, proizvodne tehnologije i građevinarstvo | 1379                           |
| Poljoprivreda i veterinarstvo                         | 689                            |
| Zdravstvo i socijalna zaštita                         | 828                            |
| Usluge                                                | 138                            |
| <b>Ukupno</b>                                         | <b>13790</b>                   |

Izvor: (Upisna politika na visokoškolske ustanove, 2015)

Iz tabele 2. uočava se, da je najveći broj nezaposlenih osoba sa VSS u Republici Srpskoj zaključno sa 31.12.2015.godine iz oblasti Društvenih nauka, poslovanja i prava (7308), Obrazovanja (2482), te Inženjerstva, proizvodne tehnologije i građevinarstva (1379). Takav odnos suficitarnih i deficitarnih zanimanja je rezultat neadekvatne koordinacije ekonomskog planiranja i visokog obrazovanja, nedostatka koordinacije između poslodavaca i visokoškolskih institucija, kao i nemogućnosti Zavoda za zapošljavanje da uskladi potrebe poslodavaca i onih koji traže posao, kao i da pruži profesionalnu orijentaciju i savjetodavne usluge.

To znači da visokoškolske ustanove ne prate promjene potreba tržišta rada i zbog toga svake godine prave istu grešku, jer školuju one kadrove koji se zbog toga što za njima ne postoji potreba na tržištu rada prosleđuju na Zavode za zapošljavanje. Zbog toga raste nezaposlenost visokoobrazovane radne snage koja je nekonkurentna na tržištu rada, što je prikazano u tabeli 3. Podaci iz te tabele obuhvataju nezaposlene osobe sa VSS koje se nalaze na evidenciji Zavoda za zapošljavanje u Banja Luci, Bijeljini, Doboju, Istočnom Sarajevu, Prijedoru i Trebinju.

**Tabela 3: Pregled nezaposlenosti visokoobrazovanih osoba u Republici Srpskoj u periodu od 2010-2016. godine**

| Zavod za zapošljavanje | Godine      |              |              |              |              |              |              |
|------------------------|-------------|--------------|--------------|--------------|--------------|--------------|--------------|
|                        | 2010.       | 2011.        | 2012.        | 2013.        | 2014.        | 2015.        | I-VII 2016.  |
| Banja Luka             | 2297        | 3386         | 3684         | 4224         | 4493         | 4562         | 4638         |
| Bijeljina              | 1150        | 2106         | 2190         | 2680         | 2883         | 3064         | 2915         |
| Doboj                  | 555         | 1075         | 1133         | 1481         | 1511         | 1483         | 1514         |
| Istočno Sarajevo       | 945         | 1644         | 1663         | 2040         | 2111         | 2160         | 2176         |
| Prijedor               | 455         | 727          | 900          | 1054         | 996          | 1044         | 1057         |
| Trebinje               | 750         | 1138         | 1161         | 1341         | 1298         | 1477         | 1533         |
| <b>Ukupno</b>          | <b>6152</b> | <b>10076</b> | <b>10731</b> | <b>12820</b> | <b>13292</b> | <b>13790</b> | <b>13833</b> |

Izvor: (Zavod za zapošljavanje Republike Srpske, 2016)

Na osnovu tabele vidimo da broj nezaposlenih visokoobrazovanih osoba raste iz godine u godinu. Zaključno sa osmim mjesecom tekuće godine, na evidenciji Zavoda za zapošljavanje Republike Srpske evidentirano je 13833 visokoobrazovane osobe (Zavod za zapošljavanje Republike Srpske, 2016). Pored globalne ekonomske krize, ovaj problem se dodatno produbljuje zbog sve više neusklađene upisne politike od strane nadležnog Ministarstva i nemogućnosti tržišta rada da apsorbuje kadrove u realnom i javnom sektoru.

Najviše nezaposlenih osoba sa VSS, registrovano je u sledećim zanimanjima: finansijski radnici i diplomirani ekonomisti, diplomirani pravnici i diplomirani inženjeri poljoprivrede. Takođe, veliki je i broj registrovanih lica iz oblasti prosvjetne struke: profesori razredne nastave, profesori fizičkog vaspitanja, profesori engleskog jezika, diplomirani pedagozi, vaspitači, diplomirani geografi, kao i profesori srpskog jezika (<http://www.6yka.com/novost/84535/ovo-su-deficitarna-i-suficitarna-zanimanja>).

Cilj je da se prepoznaju deficitarna zanimanja koja su potrebna tržištu rada, a to su uglavnom inženjeri elektrotehnike, softverski stručnjaci, stručnjaci iz oblasti matematike i fizike. Veliki doprinos u rješavanju ovog problema može dati Ministarstvo prosvjete i kulture, jer svojim aktivnostima može uticati na strukturu visokoobrazovanih kadrova. To se može postići kroz aktivnost dodjele finansijske pomoći za studente koji pohađaju deficitarne studijske programe iz oblasti Matematike, Fizike, Elektrotehnike i Informacionih tehnologija, uz istovremeno smanjivanje broja studenata na studijskim programima koji su definisani kao suficitarni, a koji obuhvataju Pravo, Ekonomiju, Novinarstvo, Sport, Geografiju, Razrednu nastavu i Predškolsko vaspitanje.

Sve navedeno ukazuje na neravnotežu između ponude i tražnje visokoobrazovanih osoba, koja se može eliminisati tako što će visokoškolske ustanove svoju ponudu kreirati na osnovu informacija i analiza sadašnjih i predviđanja budućih trendova. Tome treba da prethode jasni analitički rezultati potvrđeni kroz određeni period kao naprimjer postojeća nezaposlenost, predviđanje zapošljavanja po obrazovnim profilima, predviđanje smanjenja ili povećanja radne snage po obrazovnim profilima i predviđanja potrebnih znanja i vještina itd.

Pored toga, neophodno je preduzeti niz mjera koje imaju za cilj smanjenje nezaposlenosti visokoobrazovanih osoba, što se ne može riješiti bez oživljavanja poslovnog ambijenta i preduzetništva. To zahtijeva izradu projekata, zasnovanih na analizi dugoročnih razvojnih i privrednih procesa. Dakle, ti projekti moraju ponuditi veći obim proizvodnje u Republici Srpskoj, koji će kreirati pojačanu potražnju za visokoobrazovanim osobama, što bi rezultiralo masovnim zapošljavanjem (Mastilo, 2015:22).

## ZAKLJUČAK

U savremenoj ekonomiji odnosno ekonomiji zasnovanoj na znanju, privreda i društvo suočeni su sa kompleksnim promjenama koje se ne mogu zaustaviti, tako da im ne preostaje ništa drugo nego da se prilagođavaju tim promjenama. Jedan od načina za uspješno prilagođavanje tim promjenama je primjena

znanja, koje postaje strateški resurs koji pokreće ostale resurse i generiše ekonomski razvoj. Uporedo sa razvojem ekonomije znanja koja naglašava ulogu znanja u kreiranju ekonomskih vrijednosti, preduzeća u Republici Srpskoj svoju poslovnu strategiju treba da baziraju na povećanju znanja kao glavnog resursa koji osigurava konkurentsku prednost, što će se pozitivno odraziti na privredni i ekonomski rast, budući da su preduzeća nosioci privrednog razvoja. U svemu tome, visokoškolske ustanove imaju posebnu ulogu, jer obrazuju kadrove koji su kompetentni da odgovore kompleksnim zahtjevima privrede i društva. Njihovo znanje i vještine postaju glavni generatori novih proizvoda i usluga, tehnologija, ideja i svega onog što doprinosi privrednom i društvenom razvoju jedne zemlje. Zemlje koje su na vrijeme prepoznale značaj znanja spadaju u red najrazvijenih zemalja.

Međutim, nepovezanost između onog što je potrebno tržištu rada i onoga što proizvede obrazovni sistem, u mnogome koči da se iskoristi potencijal visokoobrazovane radne snage u Republici Srpskoj. To su potvrdili i rezultati istraživanja u okviru analize ponude i tražnje visokoobrazovanih osoba u Republici Srpskoj, koji su pokazali neravnotežu između ponude visokoobrazovanih kadrova koju stvaraju visokoškolske ustanove i realnih potreba tržišta rada. Prema tim podacima, najveći broj studenata završi Ekonomiju i Pravo što stvara dodatno opterećenje na tržištu rada, dok tržištu rada nedostaju stručnjaci iz oblasti Matematike, Fizike, Elektrotehnike i Informacionih tehnologija. Razlog tome leži u činjenici da visokoškolske ustanove ne prate promjene na tržištu rada, kako bi svoje upisne politike prilagodile potrebama ovog tržišta, već ih prilagođavaju vlastitim resursima i interesima studenata. Zbog toga se javlja značajan raskorak između visokog obrazovanja i potreba tržišta rada, koji vodi povećanju nezaposlenosti visokoobrazovanih osoba koje su nekonkurentne na tržištu rada, dok privredi i dalje nedostaju određena zanimanja koja je primorana da ih samostalno obezbjeđuje, što predstavlja dodatno materijalno opterećenje. To znači da su problemi uglavnom rješavani na onim mjestima gdje su otkrivani, a ne tamo gdje su nastali.

Služeći se iskustvima razvijenijih zemalja, naša preporuka je da treba djelovati sinergetski što podrazumijeva preduzimanje aktivnosti koje se odnose na usklađivanje upisne politike visokoškolskih ustanova sa potrebama tržišta rada, jačanje saradnje između visokoškolskih institucija, Zavoda za zapošljavanje i poslodavaca u kreiranju upisnih politika. Takođe je potrebno formirati modele lokalnog partnerstva na relaciji lokalna vlast – poslodavci, visokoškolske institucije – Zavod za zapošljavanje radi kreiranja bolje upisne politike. Da bi Republika Srpska bila konkurentna, kako na domaćem tako i na evropskom tržištu rada i da bi se riješilo goruće pitanje rasta nezaposlenosti visokoobrazovanih osoba, potrebno je uskladiti visoko obrazovanje sa realnim potrebama tržišta rada, obrazovne ponude usmjeriti prema rastućim sektorima, a upisne kvote i stipendiranje studenata podrediti trendovima.

Kroz ovaj rad zaključujemo, da Republika Srpska može da ostvari napredak na globalnom tržištu i stekne konkurentsku prednost samo ako vrednuje znanje i ulaže u znanje, s obzirom da u savremenim uslovima poslovanja jedinu pravu konkurentnost predstavlja sposobnost da se kreira i iskoristi znanje.

## LITERATURA

1. Branković-Merdžo, Š. i Đogić, R. (2015). Upravljanje znanjem u funkciji postizanja visokih poslovnih performansi. Preuzeto 10. septembra 2016. sa <http://www.quality.unze.ba/zbornici/QUALITY%202015/055-Q15-009.pdf>
2. <http://www.6yka.com/novost/-deficitarna-i-suficitarna-zanimanja-za-narednu-skolsku-godinu>
3. <http://www.faktor.ba/vijest/analiza-trzista-rada-ovo-su-najtrazenija-i-suficitarna-zanimanja-u-bih-163862>
4. Mastilo, Z. (2015). Analiza strukture nezaposlenosti visokoobrazovanih kadrova u Republici Srpskoj i mjere za njezino smanjenje. *Novi ekonomist*, br. 1, 22.
5. Ministarstvo prosvjete i kulture Republike Srpske (2015). *Visoko obrazovanje*. Preuzeto 21. septembra 2016. sa [http://www.vladars.net/sr-/Уписна\\_политика\\_на\\_високошколске\\_установе.pdf](http://www.vladars.net/sr-/Уписна_политика_на_високошколске_установе.pdf)
6. Petković, S. i Berberović, Š. (2013). *Ekonomika i upravljanje malim i srednjim preduzećima*. Banja Luka: Ekonomski fakultet.
7. Republički zavod za statistiku Republike Srpske. (2015). *Bilten o visokom obrazovanju*. Preuzeto 21. septembra 2016. sa [http://www2.rzs.rs.ba/static/uploads/bilteni/obrazovanje/visoko\\_obrazovanje/Bilten\\_Visoko\\_Obrazovanje\\_12.pdf](http://www2.rzs.rs.ba/static/uploads/bilteni/obrazovanje/visoko_obrazovanje/Bilten_Visoko_Obrazovanje_12.pdf)
8. Stanković, R. i Radić, V. (2014). *Organizacioni dizajn*. Beograd: Visoka škola za poslovnu ekonomiju i preduzetništvo.
9. Zavod za zapošljavanje Republike Srpske. (2016). *Statistika*. Preuzeto 29. septembra 2016. sa [http://www.zzzrs.net/index.php/statistika/kvalifikaciona\\_struktura/](http://www.zzzrs.net/index.php/statistika/kvalifikaciona_struktura/)

## **TIMSKI RAD I EMOCIONALNA INTELIGENCIJA U SLUŽBI EKONOMSKOG RAZVOJA**

### **TEAM WORK AND EMOTIONAL INTELLIGENCE IN SERVICE OF ECONOMIC DEVELOPMENT**

**Milena Mitrović\***

Samostalni preduzetnik

#### **APSTRAKT**

U poslovnim komunikacijama, izradi projekata i drugih poslova gdje je cilj ostvarenje zajedničkih interesa, neophodan je timski rad. Saradnja, partnerstvo vlasti, privrede, nauke, sindikata i drugih subjekata koji za zajednički cilj postavljaju unapređenje ekonomskog razvoja, svakako se ne može pojedinačno odvijati nego je potreban timski rad na realizaciji ovako važnog zadatka. Za uspjeh timskog rada, pored drugih sposobnosti svakog pojedinca, posebno je važna i emocionalna inteligencija. Poznato je da gdje ljudi rade timski na zajedničkim poslovima, unutar tima ima i emocionalne dinamike, pa je prepoznavanje i izlaženje na kraj sa sopstvenim i tuđim emocijama realnost podjednako važna za sve članove tima. Emocionalna integracija pomaže da bolje razumijemo sebe, svoje emocije i ponašanja kao i emocije i ponašanja drugih, tako da je ta oblast postala jedno od uzbudljivijih istraživačkih polja, posebno u pravcu njenog uticaja na poslovni uspjeh. U radu će se analizirati "Memorandum o zajedničkom djelovanju na unapređenju poslovnog ambijenta Brčko distrikta Bosne i Hercegovine", koji je potpisan 29. 01. 2013 godine od strane Vlade i Skupštine Brčko distrikta, Privredne komore, Udruženja poslodavaca i Sindikata, i uzroci zbog kojih ovaj zajednički cilj nije uspio da se realizuje. Cilj članka je da ustanovi i pokaže da li timski rad i emocionalna inteligencija mogu biti u službi ekonomskog razvoja jedne lokalne zajednice kao što je Brčko distrikt Bosne i Hercegovine, putem metoda prikupljanja podataka, indukcije, dedukcije i logičkog zaključivanja.

**Ključne riječi:** timski rad, emocionalna inteligencija

#### **ABSTRACT**

In business communication, work on projects and other jobs where there is a mutual interest, team work is necessary. Cooperation, partnership between government, economy, science, trade unions and other members whose mutual aim is economic development cannot be done separately - team work is necessary for fulfilling such an important task. In order for team work to be successful, besides other competences of all individuals, emotional intelligence has special importance. It is known that where there is a team work on certain jobs, there is emotional dynamics, so recognising and coping with one's own and other team members' emotions is reality equally important for all team members. Emotional integration helps us understand ourselves better, our emotions and behaviour as well as emotions and behaviour of others so this field has become one of the most exciting study areas specially in the light of its influence on business success. The work analyses 'Memorandum of Mutual Work on Improving Business Environment of the Brčko District of Bosnia and Herzegovina' which was signed in 2013 January 29th by the Brčko District Government and Parliament, Chamber of Commerce, Association of Employers and Trade Unions, and the reasons why this mutual aim was unsuccessful. The purpose of the work is to determine and show whether team work and emotional intelligence can be in service of economic development of a local community such as the Brčko District of Bosnia and Herzegovina, using the methods of collecting data, induction, deduction and making logical conclusions.

**Key words:** team work, emotional intelligence

#### **UVOD**

Uvođenje timskog rada u preduzeća i druge oblike poslovnog organizovanja i djelovanja, jedan je od najznačajnijih obilježja kraja 20. vijeka. Transformacija sa individualnog na timski rad usmjerava zaposlene da sarađuju jedni s drugima, dijele informacije, suočavaju se s razlikama i podrede lične interese za veće dobro tima i korist poduzeća ili šire zajednice. Timski rad nije izum novog vremena, ali mu se u poslovnom svijetu posljednjih nekoliko decenija poklanja sve veća pažnja. Razloga za to je mnogo: tržište se sve više globalizuje, a tempo razvoja nauke i tehnike toliko je brz da je pojedincu teško da prati više od jedne oblasti. Brzina promjena na tržištu i konkurencija, dovela je do toga da su znanje, motivacija, težnja ka postignuću,

---

\* [mlenamitrovic@hotmail.fr](mailto:mlenamitrovic@hotmail.fr)

cjelokupna ličnost zaposlenog postala predmet izučavanja, a radnici su prestali da se smatraju za automate koji donose profit ali dok rade ostavljaju svoja osjećanja na ulazu u firmu. U savremenim organizacijama se sve češće uvodi timski način rada u svrhu povećanja efikasnosti cijele organizacije. Dobri poznavaoци ekonomije, organizacije i menadžmenta tvrde da su moderne organizacije sve više sastavljene od timova, a ne od sektora i službi, kao što je to bilo u prošlosti.

Veoma česta je pojava da neko sa manje iskustva i stručnog znanja, lakše i brže od drugih napreduje u poslu i bolje je prihvaćen u timu. Najčešće se za takve osobe kaže da su vješti i umiju sa ljudima, da se dobro snalaze u svim, a posebno teškim situacijama. Šta im pomaže da budu uspješni i imaju dobre odnose, ne samo na poslu, nego i u porodici i sa prijateljima? To je emocionalna inteligencija – EQ. Da bi smo uspješnije razvijali ove svoje sposobnosti neophodno je da budemo emocionalno pismeni. U poslovnom svijetu možemo govoriti o emocionalno inteligentnim pojedincima, timovima i organizacijama. Razvijene kompetencije EQ pozitivno utiču na uspješnost u poslu na svakom od ovih nivoa. Prednost emocionalno inteligentnih osoba bi se najviše ogledala u sposobnostima i vještinama kreativnog i fleksibilnog pristupa mogućim alternativama problematičnih situacija. Budući da su upućeni u prednosti korišćenja znanja o svojim i tuđim emocijama, u svom ponašanju respektuju svoja i osjećanja drugih ljudi (Salovey i Mayer, 1990).

Još uvijek nedovoljno istražena i izučavana oblast emocionalne inteligencije i timskog rada i njihove uloge i uticaja koji imaju na poslovni uspjeh menadžera, zaposlenog osoblja i ekonomskog razvoja, od stranih a pogotovu domaćih naučnih istraživača, i sobzirom na sve veću aktuelnost teme, naročito u menadžmentu ljudskih resursa, podstaklo me je na izučavanje ove tematike. Očekuje se, da će u razvoju ljudskih resursa i korporativnom upravljanju, emocionalna inteligencija, emocionalne kompetencije i timski rad, imati sve veći značaj i uticaj. Ovdje se može uočiti i ekonomski karakter emocionalne inteligencije, jer emocionalno inteligentni menadžeri i zaposlenici uspješnije ostvaruju zacrtane ciljeve i razvijaju privredna društva bez obzira da li rade samostalno ili u timu.

Osnovni cilj ovog istraživanja je utvrđivanje relacije između timskog rada i emocionalne inteligencije i njihov zajednički uticaj na poslovni uspjeh i razvoj kako pojedinca tako i određene zajednice. Povezanost ova dva elementa razvoja je veoma malo istražena tako da će u ovom radu predstavljen samo jedan segment empirijskog istraživanja koje je poslužilo za doktorsku disertaciju pod nazivom "Uloga i uticaj emocionalne inteligencije na poslovni uspjeh menadžera i zaposlenih u Bosni i Hercegovini i Srbiji". Zbog nedostatka sličnih istraživanja nije postojala mogućnost upoređenja dobijenih rezultata.

Primijenjene metode i dobijeni rezultati pomenutog istraživanja su stvorili osnov da se definišu i analiziraju uzroci zbog kojih nije došlo do realizacije važne zamisli unapređenja poslovnog ambijenta distrikta Brčko putem potpisanog "Memoranduma o zajedničkom djelovanju na unapređenju poslovnog ambijenta Brčko distrikta Bosne i Hercegovine", i koje su to kompetencije nedostajale formiranom timu kao i svakom pojedincu unutar tima. Postavlja se pitanje, da li je postojao samo subjektivan otpor i razna ograničenja kod pojedinih članova tima ili je baš razlog nedostatak emocionalnih kompetencija i vještina ?

## **TIMSKI RAD – KARAKTERISTIKE**

Timovi nose sve veću i veću odgovornost glavnih inicijativa u organizaciji. Pod pritiskom su uspješnog rada sa ljudima koje možda nikada nisu sreli licem u lice, bilo unutar bilo van organizacije. Rokovi su kratki, izvori su deficitarni, tehnologija se brzo mijenja, kao i sami članovi tima. U ovakvim uslovima je lako osjećati se pretrpano, odbačeno i zbunjeno dešavanjima oko sebe. Normalno je osjećati bijes kada član tima ne uradi svoj dio posla na vrijeme, zgroženo kada su izvori prihoda potrošeni, i bijesno kada se još uvijek očekuje da se rokovi ispoštuju. Kohezije timova nestaju, samim tim i njihova efektivnost, te napredak usporava do nazadovanja. Uvođenje programa kasni, pa se dešava da tržište bude preoteto od strane konkurencije. Timovi koji posjeduju visoku emocionalnu inteligenciju mogu veoma skratiti „olujnu“ fazu u formaciji timova. Članovi tima se ponašaju i djeluju efektno i efektivno sa svojim ličnim nemirima, ali i sa nemirima svojih zaposlenih, koristeći ih kao snagu za razvoj povezanosti tima i nastanka i održavanja povjerenja.

Ipak, u svim tipovima timova naglašena je radna komponenta. Grupni odnosi najviše se zasnivaju na zajedničkim interesima u oblasti izvršavanja zadataka i postizanju uspjeha (Nikić, 2009. str. 166)". Sa saradnjom dolaze i komplikacije, naročito u radnim timovima koji po definiciji razvijaju mnogo bliskije veze



nego što je to bio slučaj u organizacijama u prošlosti. Često među zaposlenima dominiraju osjećanja usled konkurencije, neadekvatnosti, superiornosti, nesigurnosti i ranjivosti. U našim organizacijama situacija je još dramatičnija, uslovi rada i opšta atmosfera krize i siromaštva, dovode do stalnog i gomilajućeg stresa. Svakodnevna borba da se zarade osnovni prihodi dovodi do takmičenja i konkurencije, nesigurnosti, smanjenog prostora za napredak i priznanja. Stres postaje teren i idealno mjesto za aktiviranje ponašanja afektivne vezanosti. Imajući u vidu novo poslovno okruženje i pojačan stres, jasno je da dinamika bliskih veza postaje aktuelna u savremenim uslovima poslovanja.

Klasična definicija timskog rada kaže: " Timski rad je zajednički rad grupe ljudi različitog obrazovanja na rješavanju istog problema (zadatka), na istom mjestu i u isto vrijeme". Tim je grupa ljudi s jasno podijeljenim ulogama, sposobna ostvariti jasno postavljene ciljeve u uzajamnoj saradnji, a učinkovitim komuniciranjem pravodobno dolazi do najefikasnijih rješenja za ostvarenje cilja ili ciljeva, te tokom procesa odlučivanja saradnjom uspješno rješava zadatke i probleme koji su prirodna pojava tokom realizacije svakog projekta. Timski rad je evolucijski rezultat ljudi kao društveno orijentisanih bića usmjerenih na rezultate za zadovoljenje potreba, bilo vlastitih bilo tuđih. Danas se ništa više ne može bez dobrog i uigranog tima, a "menadžer bez dobrog tima, nemoćni je pojedinac". Svaka grupa ljudi koji rade zajedno ne mora nužno biti tim!

Timski rad sve više postaje dio poslovne kulture i važan instrument kojim kompanije omogućavaju svoj razvoj. Kooperativna poslovna kultura, nasuprot "bavljenja samo svojim poslom", plodno je tlo za razvoj kolektivne poslovne svijesti. U zavisnosti od vrste i obima posla ponekad je samo dobar i kvalitetan tim, preduslov i ključ za ostvarenje poslovnog uspjeha. Formiranje i održavanje tima je veoma težak zadatak i za to su potrebni određeni preduslovi. Da bi tim bio uspješan neophodna je dobra komunikacija unutar tima, motivisanost za uspješno okončanje posla, jasno definisana podjela uloga i zadataka, definisanje ciljeva i rokova, uskladiti rad članova tima, potrebno je postojanje međusobne podrške i povjerenja, da su članovi tima dobri slušaoci i otvoreni prema novim idejama, i veoma važan faktor jeste održavanje dobrog raspoloženja. Da bi tim dobro funkcionisao poželjno je da svaki član tima ima pozitivan stav i razmišljanja, sposobnost da prihvati i poštuje različitosti, da radi prema svom kapacitetu u znanju bez previše očekivanja od drugih, otvoreno i iskreno razgovara sa kolegama, da poštuje i podržava druge članove tima.

## **TIMSKI RAD I EMOCIJE**

Posebne sposobnosti na poslu, koje se sve temelje na vladanju samim sobom (među njima su inicijativa, pouzdanost, samopouzdanje i nagon za postignućem), jedinstveno pridonose nenadmašnom radu. Ključne vještine u međuljudskim odnosima (kao što su empatija i politička svijest, oslonac na raznolikost, timski rad i vođstvo) omogućuju da se bez napora krećemo strujama u organizaciji dok se drugi spotiču. Bez obzira na to u kojim sposobnostima smo slabi, uvijek možemo naučiti kako ih poboljšati. Za sjajan rad nije potrebno da budemo nenadmašni u svim tim sposobnostima, nego da steknemo dovoljan broj njih, kako bismo dostigli optimalni konstantni nivo koji je dovoljan za uspjeh. Uprkos velikom napretku u tehnologiji i stepenu obrazovanja, u savremenom društvu sve se više prepoznaje važnost neintelektualnih sposobnosti za uspjeh u životu poput interpersonalnih vještina i uspješnog upravljanja emocijama. Za razliku od tradicionalnih, malih društvenih zajednica, danas živimo u industrijaliziranom, masovnom društvu, okruženi nepoznatim ljudima koje poznajemo vrlo malo, ili uopšte ne.

Goleman u svojoj knjizi pruža precizne, naučno utemeljene smjernice za njegovanje sposobnosti najpotrebnijih na tržištu radne snage, a to su:

- samosvijest, samopouzdanje i samokontrola, predanost i poštenje
- sposobnost komuniciranja i takmičenja, podsticanje i prihvatanje promjena.

Sve do kraja prošlog vijeka postojala je tendencija stvaranja organizacija koje su „oslobođenje“ od emocija. Praktičari u različitim oblastima života, a ponajviše menadžeri, dobro su znali da gde ima ljudi i komunikacije među njima, ima i emocija. Onih konstruktivnih, podstičućih što pomažu da se svaki napor privede kraju i postignu rezultati bolji od očekivanih, ali i onih teških, destruktivnih koji svaki ljudski napor i poduhvat obezvređuju i koče. Ako su psiholozi u prošlosti i razmatrali pitanje emocija u organizacijama, uglavnom je to bilo fokusiranje na snažne negativne emocije, kao što je anksioznost i bijes, koje su ometale zaposlene da izvrše postavljene zadatke. Ovakvom stavu prema emocionalnom životu u poslovanju doprinijeli su i pojedini autori iz prve polovine dvadesetog vijeka. Young (Young 1936, prema Salovey i Mayer, 1990) smatra da su emocije

glavni ometač aktivnosti osobe, pa čak i da uzrokuju „potpuni gubitak nervne kontrole“, dok Elster (Elster, 1985, takođe prema Salovey i Mayer, 1990) zaključuje da „emocije direktno uključene u akciju, imaju tendenciju da prevladaju ili nadvladaju mentalne procese, a ne da ih nadopunjuju. “Menadžeri su na emocije na radnom mjestu suviše dugo gledali kao na buku koja ometa racionalno funkcionisanje organizacije. Međutim davno su prošla vremena kada su se emocije tretirale kao irelevantne za posao (Goleman, Bojacis, Maki, 2006). Ovdje vidimo da su ovi istraživači posmatrali emocije kao negativnost, kao nezdrave i negativne, ne osvrćući se da postoje i pozitivne, zdrave emocije, kao pokretači.

## EMOCIONALNA INTELIGENCIJA KAO INSTRUMENT ZA USPJEH

Jedna od najtraženijih osobina na radnom mjestu danas je sposobnost prilagođavanja, kako na promjene u radnom procesu tako i na ljude sa kojima se radi. Na radnom mjestu ljudi dolaze u kontakt i sarađuju sa kolegama koji potiču iz drugačije sredine, koji pripadaju drugim kulturama, pa čak i rasama. To je, prema mišljenju Golemana (Goleman, Bojacis, Maki, 2006) realnost danasnjeg otvorenog tržišta. Činjenica je da ljudi na svim stranama svijeta proživljavaju jednake emocije, jedino sto različite kulture uče ljude različitim načinima izražavanja tih emocija. Zbog svega navedenog jasno je zašto je dobro razvijena emocionalna inteligencija važna za sve aktere u poslu, naročito za menadžere i lidere. Prema mišljenju Benisa (Bennis, 2002) osnovni zadatak novih lidera je da izgrade dobre međuljudske odnose, a organizaciju prijatnim mjestom za rad ljudi. Novi trend u organizacijama je u uspostavljanju različitih oblika saveza između lidera i zaposlenih. Osnovna preporuka je da svi oblici organizacije dolaze u obzir osim piramide sa prevaziđenim upravljanjem s vrha na niže. Za nove oblike »kreativnog saveza« lidera, menadžera i zaposlenih potreban je potpuno nov skup vještina: sposobnosti prepoznavanja talenata, odricanje od ega u korist talenata drugih, uspostavljanje i održavanje povjerenja, ukazivanje zaposlenima na smisao onoga što rade.

Na listi poželjnih osobina dominiraju socijalni i emocionalni kvaliteti: prilagodljivost pri suočavanju sa neuspjesima i preprekama, upravljanje sobom, samokontrola, samopouzdanje, motivacija za rad, usmjerenost na ciljeve, grupna i lična efikasnost, timski rad, vještina u pregovaranju, i potencijal za liderstvo (Bar-on & Parker, 2000). Poslodavcima su danas još potrebni ovi kvaliteti zaposlenih s obzirom na izmjenjene uslove poslovanja i svakodnevni stres koji podjednako pogađa sve aktere u a emocionalna inteligencija na radnom mestu postaje važnija nego ikada ranije. Rezultati dosadašnjih istraživanja izdvajaju da su od presudnog značaja: komunikacijske vještine, prilagodljivost, samokontrola, motivacija za rad, djelotvornost u grupi, djelotvornost u organizovanju, potencijal za vođstvo, kao i primjereno intelektualno funkcionisanje, stručnost i iskustvo. Od pomenutih sedam kategorija samo jedna govori o važnosti intelektualnog funkcionisanja, stručnosti i iskustva. Sve druge se odnose na različite aspekte emocionalne inteligencije. Nakon radova američkih psihologa Mayer i Salovey i brojnih istraživanja koja su za poslednjih 20 godina urađena postalo je jasno da upravo emocionalna inteligencija je ključ uspjeha u poslovanju. Ta vrsta inteligencije se u načelu sastoji od vještine upravljanja sobom i vještine uspješne saradnje sa drugima. I jedna i druga vještina važne su ne samo za uspjeh poslovanja nego i uopšteno za ostvarivanje životnih ciljeva. Emocionalna inteligencija takođe uključuje procjenu i izražavanje emocija kod sebe i drugih, regulaciju emocija kod sebe i drugih i upotrebu emocija u adaptivne svrhe.

Danijel Goleman u svojoj knjizi Emocionalna inteligencija, naglašava razliku između „mislećeg mozga“ i „emocionalnog mozga“ ili „dva uma, emocionalnog i racionalnog“, jedan koji misli a drugi koji osjeća. Racionalan mozak predstavlja vid saznanja do kojeg dolazimo razmišljanjem i saznanjem. Uporedo sa njim, postoji još jedan vid saznanja koji je veoma moćan, često impulsivan, ponekad se sukobljava sa zakonima logike, ali često dominira našim životima – emocionalni um. Emocionalni mozak je nastao mnogo prije racionalnog. Goleman, kao i mnogi drugi autori, ističe da je „misleći mozak izrastao iz emocionalnog“ što govori o vezi između misli i osjećanja.

Emocionalna inteligencija se sagledava kao moguć instrument vođenja organizacionih promjena. Uticaj emocionalne inteligencije ljudi u svakodnevnom životu je presudan za uspjeh u mnogim socijalnim sferama života. Razvijena emocionalna inteligencija menadžera predstavlja sinonim za uspješno obavljanje poslovanja, kao i za efektno upravljanje i kombinovanje različitih resursima kompanija u cilju dostizanja većeg nivoa proizvoda i usluga. Smatra se da dobar lider brze i dinamične promjene u okruženju doživljava kao potencijalne šanse za rast i razvoj kompanije, a ne kao prijetnje i krize za njen opstanak na veoma nestabilnom tržištu kao mehanizmu za razvoj privrede.

Okolnosti u kojima neko živi, ljudi koji ga okružuju i životni događaji utiču na fizičko i psihičko zdravlje, psihičku i fizičku izdržljivost, kao i na osjećanja, utiču na emocije a ne na emocionalnu inteligenciju. Na emocionalnu inteligenciju djeteta utiče način na koji je ono učeno da razumije ili ne razumije, prihvata ili ne prihvata svoja i osjećanja drugih ljudi, da li je učeno da izražava ili ne izražava svoja osjećanja, i ako je učeno da ih izražava, na koji način. Na emocionalnu inteligenciju odrasle osobe utiče spremnost da se posveti učenju i razvoju. Emocionalna inteligencija je jedan od ključnih faktora koji pravi razliku između ljudi koje životne okolnosti i događaji slome i onih koje ti događaji ojačaju i učine mudrijim.

## KOMPONENTE EMOCIONALNE INTELIGENCIJE

Emocionalna inteligencija podrazumijeva sledeće sposobnosti: Mogućnost motivisanja samoga sebe; Nizak nivo frustracije na događaje; Obuzdavanje/samokontrola impulsivnosti; Odgađanje trenutka primanja nagrade; Regulisanje sopstvenih raspoloženja; Onemogućavanje uzrujanosti koja može ugušiti sposobnost razmišljanja; Saosjećanje – empatija.

Osnovne komponente emocionalne inteligencije su:

- Prepoznavanje emocija;
- Korišćenje emocija;
- Razumijevanje emocija;
- Upravljanje emocijama.

Prepoznavanje emocija je sposobnost pojedinca da prepozna svoje ili tuđe osjećaje. Kao osnovni dio emocionalne inteligencije, to je jedan od faktora pomoću kojih se mogu mjeriti emocionalne sposobnosti jedinke (npr. Od ispitanika se zahtijeva da iz izraza lica osobe prikazanog na ekranu zaključi nešto o raspoloženju i emocijama te osobe). Uopšteno govoreći, postoje dvije vrste emocija: svjesne i nesvjesne. U trenutku kada emocija pređe na svesni nivo osoba može ponovo da procijeni situaciju koja je tu emociju izazvala. To je ujedno i osnovni preduslov za sposobnost odbacivanja negativnih emocionalnih stanja: potištenosti, straha, zabrinutosti i sl.

Korišćenje emocija podrazumijeva stvaranje emocija koje možemo razložno obrazložiti. Emocije nam mogu i trebale bi pomagati u odlukama i odabirima. Emocionalna osoba će lakše razumjeti tuđe osjećaje i ponašanje. Sposobna je da sagleda situaciju iz više perspektiva (pa će npr. u prepirci između više ljudi lakše odlučiti ko je u pravu) pa je stoga sklonija i empatiji.

Razumijevanje emocija se odnosi na shvatanje i predviđanje šta će se dogoditi pri ojačavanju emocija, te kako će druge osobe reagovati na različite emocije, pri čemu je važno da osoba bude sposobna da sagledava situaciju iz različitih uglova.

Upravljanje emocijama je složen proces. Potrebno je odabrati pravu emociju, njen intenzitet i smjer ka željenom ishodu. Umijeće upravljanja svojim emocijama ključna je životna osobina. Upravljanje emocijama podrazumijeva prihvatanje emocija umjesto njihovog potiskivanja te njihovo korišćenje u svrhu donošenja bolje odluke. Emocionalna inteligencija ne djeluje samostalno nego je usko povezana s psihološkim osobinama karaktera pojedinca, npr. ekstrovertnost, emotivnost.

Za razliku od akademske inteligencije, koja se može razvijati u određenom dobu i do određenih granica, emocionalna inteligencija se može razvijati bez obzira na uzrast. Svako od nas može da nauči koje su vještine potrebne za, primjera radi, uspješan timski rad, te da ih svakodnevno razvija na radnom mjestu. Svako može vrlo uspješno da nauči da komunicira i kontroliše emocije, svako može da spozna sebe ako to želi i ako posveti tome određenu pažnju. Emocionalna inteligencija samo se donekle može razviti automatizmom (suočavanjem s različitim situacijama tokom odrastanja). Da bi se razvila na pravi način, treba usvojiti znanje i stalno vježbati nove vještine dok ne pređu u naviku. Vježbate li aktivno slušanje, postaćete izvrstan slušalac i poznavalac ljudi oko sebe, što je nenadmašna poslovna i lična prednost.

## **ŠTA SU POKAZALI REZULTATI ISTRAŽIVANJA O EMOCIONALNOJ INTELIGENCIJI MENADŽERA I ZAPOSLENIH U BOSNI I HERCEGOVINI I SRBIJI**

Prikupljanje podataka za ovo istraživanje sprovedeno je od avgusta do decembra 2012. godine. Podaci su prikupljeni u više sredina u dvije države, Bosna i Hercegovina i Srbija. U istraživanju su učestvovali ispitanici koji su zaposleni na svim nivoima, i u svim poslovnim sferama, privatna preduzeća, institucije, škole, fakulteti, privatni preduzetnici, sudstvo, javna preduzeća, banke... Vodio se računa da bude približno jednaka zastupljenost polova, zaposlenih i rukovodilaca, približno isti broj ispitanika iz obje države. Imajući u vidu da je ovo novo istraživanje na ovim prostorima, bila su potrebna i dodatna obješnjenja i šta je cilj naučnog istraživanja. Ispitanici su zamoljeni da odgovaraju na pitanja iskreno s obzirom da je istraživanje anonimnog tipa. Objasnjeno je da će se dobijeni odgovori koristiti isključivo u naučne svrhe. Problem odbijanja učestvovanja vrlo često je bio prisutan i u nekim preduzećima a i pojedinačno kod malih poslodavaca. Najčešće su navođeni razlozi da se nema vremena, ili "ne volim da čitam", što je otežavalo rad na pronalaženju ispitanika koji žele da daju svoj doprinos ovom naučnom istraživanju. Prilikom prikupljanja podataka na fakultetima ovi problemi se nisu pojavljivali. Generalno, pokazalo se i u ovom istraživanju, kao i u sličnim istraživanjima u svijetu, da su žene spremnije i motivisanije da učestvuju u istraživanjima na temu emocije, afektivna vezanost i posao. Značajno je i to što je uzorak sačinjen od različitih starosnih grupa oba pola što pruža niz prednosti u smislu sagledavanja izučavanog fenomena. Takođe je važno da su ispitanici iz različitih sredina - uzorkom su obuhvaćeni ispitanici iz više gradova Bosne i Hercegovine i Srbije.

Prilikom odabira uzorka vodilo se računa da bude zastupljen približno jednak broj zaposlenih radnika i rukovodilaca u firmama, da su ispitanici iz različitih sredina, iz Bosne i Hercegovine i Srbije, kao i podjednak broj muških i ženskih ispitanika. Uzorak je prigodnog tipa i zadovoljava postavljene uslove. Istraživanjem je obuhvaćeno 240 ispitanika, od toga je oko 45% iz Srbije, a 55% uzorka čine ispitanici iz Bosne i Hercegovine. Prema polnoj strukturi uzorak se može smatrati dovoljno ujednačenim, 45% čine ispitanici muškog pola, a 55% su žene. Oko 50% uzorka čine radnici, dok drugu polovinu čine menadžeri i vlasnici, od toga rukovodioci odeljenja 18%, vlasnici 12, 5 %, rukovodioci sektora 12, 1, top menadžeri 7, 5% uzorka. Najveći broj ispitanika je fakultetski obrazovan, 47, 5% uzorka, potom slijede ispitanici sa SSS, koji čine oko 32% uzorka, dok je ispitanika sa višom školom ima oko 15%. Najobrazovanijih ispitanika ima 5, 4%. Najmlađi ispitanik ima 20, a najstariji 65 godina, dok je prosječna starost ispitanika 42 godine. Što se tiče dužine radnog staža, najkraći je manji od godinu dana, a najduži iznosi 38 godina, u prosjeku ispitanici imaju dužinu staža oko 17 godina.

Istraživanje se sastojalo od pet upitnika (upitnik emocionalne inteligencije, upitnik afektivne vezanosti, upitnik zadovoljstva životom, upitnik stilova humora i upitnik osobina ličnosti) a ovdje ćemo dati samo kratak izvod iz postignutih rezultata istraživanja na osnovu Upitnika o emocionalnoj inteligenciji. Na pitanje "Da li ste pohađali seminar o emocionalnim kompetencijama menadžera", čak 87, 5% ispitanika je odgovorilo da nije. Upitnik ima tri subskale: Uočavanje i razumijevanje emocija; Izražavanje i imenovanje emocija; Regulacija i upravljanje emocijama. Rezultati su pokazali da, kada je u pitanju emocionalna inteligencija, ispitanici iz Srbije postižu statistički značajno veće skorove na subskalama Uočavanje i razumijevanje emocija i Regulacija i upravljanje emocijama, dok približno iste rezultate postižu kod izražavanja i imenovanja emocija i približno isto su zadovoljni životom. Na osnovu ovih rezultata možemo reći da su ispitanici iz BIH, agresivnog stila humora, anksioznog stila afektivne vezanosti, umjereno su zadovoljni životom, na subskalama emocionalne inteligencije, slabije uočavaju i razumiju emocije kod sebe i drugih, slabi su u regulisanju i upravljanju emocijama, dok u umjerenom intenzitetu izražavaju i imenuju emocije. Nasuprot ispitanicima iz Bosne i Hercegovine, ispitanici iz Srbije su afilijativnog i samopodržavajućeg stila humora, izbjegavajućeg stila afektivne vezanosti, umjereno su zadovoljni životom, uočavaju i razumijevaju emocije, regulišu i upravljaju emocijama, pokazuju veći nivo emocionalne inteligencije, kao i aktivitet kao osobinu ličnosti. Uzroci ovako dobijenog rezultata mogu biti raznovrsni, od sredine u kojoj ispitanici žive (Srbija-veći gradovi sa boljim uslovima života, stoga i veći osjećaj sigurnosti, dok u BIH, ispitanici su i dalje pod uticajem ratnih događaja, stalna prisutnost nesigurnosti za posao i socijalni status).

**Tabela 1: Centroidi grupa**

|                                 | 1       |
|---------------------------------|---------|
| Rukovodilac odjeljenja          | 0, 113  |
| Rukovodilac sektora             | 0, 249  |
| Top-menadžer-generalni direktor | 0, 371  |
| Vlasnik                         | 0, 373  |
| Radnik                          | -0, 230 |

Izvor: (Mitrović, 2014: 131)

Dobijeni rezultati u ovom istraživanju pokazuje da vlasnici, top menadžeri i menadžeri srednjeg ranga u odnosu na radnike imaju veće skorove na sa sve tri dimenzije emocionalne inteligencije: sposobnost uočavanja i razumijevanja emocija, sposobnost izražavanja i imenovanja emocija, sposobnost upravljanja emocijama. Takođe top menadžeri i vlasnici imaju sve navedene osobine nešto izraženije i u odnosu na menadžere srednjeg ranga, što je u skladu sa dosadašnjim istraživanjima. Jedan broj istraživanja ukazuje na vezu između emocionalne inteligencije i efikasnog liderstva, dok drugi nalazi ukazuju na validnost emocionalne inteligencije u procesu odabira i obuke zaposlenih. Nalazi sugerisu da efikasni lideri imaju sposobnost da prate i reaguju na ponašanje zaposlenih. Jedan od zaključaka Majera i Karuza je da menadžer koji može misliti o emocijama precizno i jasno može više biti u stanju da predviđa, nosi se i efikasno upravlja promjenama (Mayer, Caruso, 2000).

Poznavanje emocija i napor u sticanju emocionalnih vještina u menadžmentu je posljednjih godina prepoznato kao važno polje istraživanja i prakse. Priroda odnosa i zahtjeva koji moderne organizacije postavljaju pred zaposlene, prije svega timskog rada i delovanje u interakciji kako profesionalno isto kao i socijalno, ponovo aktuelizuje pitanje mogućnosti primjene teorije o afektivnoj vezanosti i emocionalne inteligencije u sferi poslovnosti. U savremenom poslovanju, posebno u našim organizacijama gdje je situacija dramatičnija usled otežanih uslova rada, nesigurnosti, opšteg siromaštva, materijalnog i duhovnog, što sve zajedno pojačava svakodnevnu borbu oko egzistencije, takmičenje i konkurenciju, nesigurnost, smanjen prostor za napredak i priznanja. S obzirom da svakodnevni stres aktivira ponašanja afektivne vezanosti, emocionalne kompetencije svih učesnika u komunikaciji su od vitalnog značaja za postizanje poslovnih rezultata. Zaposleni u situacijama stresa i napetosti najčešće podršku traže od rukovodećih timova i lidera kao nosilaca osnovnih odluka. Isto tako, emocionalne kompetencije menadžera igraju značajnu ulogu prilikom donošenja odluka, efikasnog rešavanje konflikata, organizovanje timova, prevazilaženje posledica stresa i u mnogim drugim oblastima.

## **MEMORANDUM O ZAJEDNIČKOM DJELOVANJU NA UNAPREĐENJU POSLOVNOG AMBIJENTA BRČKO DISTRIKTA BIH**

Ovim Memorandumom (Vlada Brčko distrikta BIH, ured Gradonačelnika) koj je potpisan 29. 01. 2013 godine od strane predstavnika izvršne i zakonodavne vlasti, Privredne komore, Udruženja poslodavaca i Sindikata, na osnovu uočenih problema i poteškoća u poslovanju, definisani su ciljevi, zadaci, način i rokovi realizacije. Program rada je definisan kroz pet oblasti: Oblast institucionalnog jačanja u službi razvoja privrede, Oblast poljoprivrede; Oblast komunalnih djelatnosti, urbanizam i ekologija; Oblast reforme propisa javne uprave i Oblast obrazovanja. Donesena je i Odluka o imenovanju implementacijskih timova, 22. 02. 2013, (Vlada Brčko distrikta BIH, ured Gradonačelnika). Pet oblasti, pet radnih timova po pet članova, a svi zajedno su opet činili jedan veliki tim jer svaki tim je bio zadužen da radi posebno u svojoj oblasti ali je saradnja sa ostalim timovima bila neophodna čak obavezujuća. Imenovani su i koordinatori u svrhu koordiniranja i pokretanja radnih timova na saradnju.

Članovi tima su postavljani uglavnom po svojoj poziciji i funkciji, malo se, skoro nikako, vodilo računa o posebnim kompetencijama i vještinama kao sto su kreativnost, fleksibilnost za prihvatanje novih ideja, o emocionalnim kompetencijama se nije razmišljalo. Memorandumom je definisan veliki, zajednički opšti cilj, unapređenje poslovnog ambijenta za čije ostvarenje u praksi je bio neophodan tim i rad u timu, međutim, na

samom početku realizovanja zacrtanih ciljeva, nastali su problemi. Postavlja se pitanje zašto? Koji su to uzroci, koji su to razlozi? Nedostatak stručnosti za određenu oblast, iskustva iz prakse, ili je nedostatak emocionalne integracije i kompetencija za rad u timu? Dugogodišnji rad u privredi, rad na magistarskom i doktorskom radu i empirijsko istraživanje su mi omogućili da iz jednog novog ugla sagledam uzroke zastoja i prekida implementacije Memorandumom definisanih zadataka. (Politička neslaganja i uzroke ovdje ne analiziramo).

Da bi se dobar tim oformio a zatim i održao u zajedničkom timskom radu potrebni su određeni preduslovi. Obrazovanje dobrog i uspješnog tima je težak posao koji bi trebao da radi poseban menadžer sa izraženim emocionalnim kompetencijama i poznavanje osobina ličnosti. Za svaki tim, bio on manji ili veći, neophodno je, između ostalog, dobra komunikacija unutar tima, razumijevanje i podržavanje drugih u timu, pozitivan stav, poštovanost za uspješan timski rad... Od, na početku navedenih neophodnih elementata za rad određenog tima, u našem primjeru je postojalo sledeće: jasno definisana podjela uloga i zadataka i jasno definisani ciljevi i rokovi. Sve drugo što karakteriše jedan uspješan tim je nedostajalo. Pored ličnog ograničenja i subjektivnog ne prihvatanja nove ideje od strane pojedinih članova tima, rekla bih čak većeg broja članova, nedostajala je podržavajuća komunikacija, prihvatanje i podržavanje prijedloga pojedinih članova tima, zračila je nemotivisanost za uspješnu realizaciju postavljenih zadataka, nije bilo međusobne podrške i povjerenja unutar timova, nije bilo spremnosti i otvorenosti da se saslušaju prijedlozi, i nedostajao je takođe važan faktor za uspješnost određenog tima, a to je održavanje dobrog raspoloženja. Svi ovi nedostajući elementi koji čine da jedan tim bude uspješan, su na primjeru ovog tima izostali i doprinosili su stalnom usporavanju u radu do konačnog prestanka.

Sa stanovišta emocija i kompetencija emocionalne inteligencije, jasno je da je i u ovom našem timu dolazilo često do izliva nepotrebnih i negativnih emocija, koje su takođe doprinijele raspadu formiranog tima. Te negativne emocije kao što su srdžba, ljutnja, bijes su razarajuće, nije bilo pozitivnih i podržavajućih emocija kao naprimjer -nezadovoljstvo postignutim, što nas podstiče da tražimo nove ideje i rješenja. O komponentama emocionalne inteligencije kao što su prepoznavanje, korištenje, razumijevanje i upravljanje emocijama, u ovom slučaju ne možemo govoriti jer nije bilo takvog manifestovanja. U velikom procentu članovima tima su takođe nedostajale i socijalne vještine, empatija i razvijen osjećaj društvene odgovornosti. U ovom primjeru možemo reći da su postojali stručnost i iskustvo (intelektualno funkcionisanje), ali se jasno vidi da su svi drugi elementi koji čine emocionalne kompetencije i preduslovi za uspješan timski rad nedostajali i da je tim kao takav prestao sa radom nakon petnaest mjeseci sa veoma malo postignutih ciljeva.

## **ZAKLJUČAK**

Emocije ne podliježu zakonima logike i logičkog mišljenja pa ih teško predvidjeti, kontrolisati i mjeriti njihov uticaj. U brojnim istraživanjima koja su do sada rađena, pokazalo se da je emocionalna inteligencija, pored stručnih kompetencija, od presudnog zanačaja na višim nivoima rukovođenja, i da emocionalno inteligentni menadžeri efikasniji u poslu. Neosporno je da je za savremeno liderstvo važno razvijanje emocionalne inteligencije, što se pokazalo i u ovom istraživanju. Aktualizacija izučavanja emocija na poslu povezana je sa uslovima poslovanja koji su se drastično promijenili u poslednjih nekoliko decenija. Tradicionalne organizacije ustupile su mjesto savremenim, a zahtjevi promjenljivog tržišta i neizvjesnost u poslovanju, stavili su pred poslodavce nove ciljeve. U našoj neizvjesnoj i teškoj poslovnoj sredini, svi ovi problemi su još više naglašeni. Jedan od pravaca razmišljanja je da u našoj sredini imamo emocionalno inteligentne menadžere i lidere koji rade u teškim uslovima poslovanja. Da li bi eventualne promjene na nivou sistema doprinijele da oni svoje kapacitete bolje izraze, jedno je od pitanja za buduća istaživanja.

Emocionalna inteligencija se za razliku od racionalne, može sticati i razvijati tokom cijelog života. U našem okruženju se veoma malo zna, a u primjeni skoro da i nema treninga za učenje emocionalnih kompetencija, mada strana istraživanja pokazuju da su emocionalno inteligentne osobe uspješnije u poslu, porodici, dobro se snalaze u timskom radu, što potvrđuju i rijetka domaća istraživanja. Neophodna su dodatna istraživanja na većem reprezentativnijem uzorku kako bi se dodatno obrazložio uticaj timskog rada i emocionalne inteligencije na kreiranje privlačnog poslovnog ambijenta. Potrebno je takođe raditi na edukovanju zaposlenih radnika u pravcu sticanja emocionalnih kompetencija.

Analizirani "Memorandum" je bio prepoznat i dobio podršku od međunarodne zajednice kao jedan dobar primjer saradnje, partnerstva vlasti, privrede i sindikata (izostala je nauka), i dalje je aktuelan, privredna

situacija i ambijent za poslovanje se nisu promijenili, tako da se neosporno nameće zaključak i potreba nastavka rada na istom uz formiranje novog tima koji će biti profilisan i sa neophodnim, ovdje obrazloženim kompetencijama.

## LITERATURA

1. Bar-on, R. & J. A. Parker (2000). San Francisco. The Handbook of Emotional Intelligence, Jossey-Bass.
2. Goleman, D. (2009). Geo Poetika. Emocionalna inteligencija.
3. Goleman, D., Bojacić, R., Maki, E. (2006). Adžes. Emocionalna inteligencija u liderstvu.
4. Mayer, J. D., Caruso, D. R. i Salovey, P. (2000). Emotional intelligence meets traditional standards for an intelligence. *Intelligence*, 27 (4), 267-298.
5. Mitrović, M. (2014). Uloga i uticaj emocionalne inteligencije na poslovni uspjeh menadžera i zaposlenih u Bosni i Hercegovini i Srbiji. Beograd: Univerzitet "Alfa"
6. Nikić, P. (2009). Emocionalna inteligencija kao izvor referentne moći menadžera u organizacionom ponašanju. Rusija, Belgorod. Zbornik Univerziteta "Šuhov", 311-323,
7. Salovey, P., & Mayer, J. D. (1990). Emotional Intelligence. *Imagination, Cognition and Personality*.
8. Vlada Brčko distrikta BiH, Ured gradonačelnika. (2013). Memorandum o zajedničkom djelovanju na unapređenju poslovnog ambijenta Brčko distrikta BiH.
9. Vlada Brčko distrikta BiH, Ured gradonačelnika. (2013). Odluka o formiranju implementacijskih timova.

**Sekcija : Računovodstvo i finansije / Section: Accounting and finance**

**KORIŠĆENE INFORMACIJA UPRAVLJAČKOG RAČUNOVODSTVA  
ZA POTREBE NAGRAĐIVANJA**

**THE USE OF MANAGEMENT ACCOUNTING INFORMATION  
FOR REMUNERATION PURPOSES**

**Teodor M. Petrović\***

**Lazar K. Radovanović\*\***

Ekonomski fakultet Brčko, Univerzitet u Istočnom Sarajevu

**APSTRAKT**

Kreiranje korporativnog poslovnog ambijenta aktualizuje izbor odgovarajućih kompenzacionih šema za mjerenje performansi preduzeća i pretpostavke za motivacioni sistem nagrađivanja menadžera i zaposlenih. Upravljačko računovodstvo i njegove informacije za potrebe nagrađivanja su značajni za zarade, posebno dio po osnovu uspješnosti upravljanja sredstvima preduzeća. Pokriće zarada po osnovu doprinosa rentabilitetu iz dobiti pokreće pitanje učešća menadžera u ostvarenoj dobiti i kriterijume raspodjele, a najznačajnije mjesto ima politika bonusa. Kod nas još uvijek nisu u potpunosti zaživjele dobre prakse korporativnog upravljanja, a menadžerski ugovori nisu dovoljno aktualizovani. U radu je istražen značaj informacija upravljačkog računovodstva za motivacione aspekte, stimulatивно nagrađivanje i mogućnost primjene različitih kompenzacionih šema za menadžere, obrađeni su modeli obračuna i raspodjele mase upravljačkih bonusa u vezi s ekonomičnošću trošenja i rentabilitetom angažovanih sredstava i aktuelnost menadžerskih ugovora i zastupljenost menadžerskih kompenzacija u preduzećima Bosne i Hercegovine. Cilj istraživanja je da se ukaže na neophodnost izmjene postojeće zakonodavne regulative Bosne i Hercegovine koja se odnosi na motivaciono i stimulatивно nagrađivanje menadžera primjenom kompenzacionih šema. Istraživanje je sprovedeno modeliranjem obračuna i raspodjele upravljačkih bonusa analitičkom i sintetičkom metodom. Rezultati pokazuju da samo neka preduzeća u Bosni i Hercegovini imaju razrađen sistem kompenzacionih šema i zaključene menadžerske ugovore po osnovu ostvarene ekonomičnosti i rentabiliteta preduzeća. U radu je ukazano na problem motivisanja korporativnog menadžmenta u bosanskohercegovačkim preduzećima i data teorijska osnova kompenzacionih šema i menadžerskih ugovora za sistem nagrađivanja i motivisanja menadžera.

**Ključne riječi:** bonus planovi, menadžerske kompenzacije, menadžerski ugovori

**ABSTRACT**

Creating a corporate business environment actualizes the selection of appropriate compensation schemes for measuring the performance of companies and the assumption of motivational system of remuneration of managers and employees. Management accounting and its information for remuneration purposes are important for the payroll, especially the part depending on the success in managing the company funds. Coverage of earnings based on contributions to profitability raises the question of managers' participation in profit gained and rewarding criteria, the most important being the bonus policy. Good corporate governance practices are still not in place in our country, and management contracts are not actualized. The paper explores the importance of the information management accounting provides for motivational aspects, rewarding for stimulation and the possibility to apply different compensation scheme for managers. The paper contains the models of calculation and distribution of weight management bonuses in connection with the economy of spending and capital profitability and the actuality of management contract and the recurrence of managerial compensation in Bosnia and Herzegovina's enterprises. The aim of the research is to emphasize the necessity of amending the existing legal regulations of Bosnia and Herzegovina referring to rewarding managers for motivation and stimulation by means of applying compensation schemes. The survey was conducted by modeling the calculation and the distribution of managerial bonuses by means of analytical and synthetic methods. The results show that only a few companies in Bosnia and Herzegovina have worked out a system of compensation schemes and managerial contracts concluded on the basis of cost-effectiveness and profitability of the company. The paper points out the problem of motivating corporate management in Bosnia and Herzegovina's companies and it brings up the theoretical base for compensation schemes and contract management system for rewarding and motivating managers.

**Keywords:** bonus plans, management compensations, management contracts

---

\* *teodor.petrović.efb@gmail.com*

\*\* *lazar.radovanović.efb@gmail.com*



## UVOD

Korporativni poslovni ambijent i nastanak novih preduzeća, kao posljedica vlasničkog i poslovno-organizacionog restrukturiranja privreda u tranziciji, donio je brojne izazove i vlasnicima i menadžmentu, čije su pozicije značajno izmijenjene u odnosu na prethodni period. Korporativno upravljanje otvara pitanja od čijeg rješavanja zavisi nivo efikasnosti konkretnog preduzeća, a jedan od ključnih načina za unapređenje poslovanja je i kreiranje internih motivacionih mehanizama. Fokus rada je na pitanju nagrađivanja, koje pokriva samo dio u hijerarhiji potreba zaposlenih u preduzeću, odnosno samo jedno područje motivacionog sistema preduzeća, pitanje stimulativnog nagrađivanja zaposlenih gdje informacije upravljačkog računovodstva mogu značajno pomoći.

Kratkoročne godišnje nagrade za menadžere, u vidu različitih varijanti bonusa, dugo godina su bile dominantne u ukupnom sistemu nagrađivanja, a kriterijumi su utvrđivani na osnovu ostvarenih godišnjih finansijskih performansi preduzeća. Treba imati u vidu da još uvijek ne postoji najbolje rješenje i da je korporativna praksa različita kada je u pitanju participacija članova menadžment tima, formiranju mase učešća i kriterijumi za raspodjelu ostvarene dobiti. Međutim, teorijski pristup i praksa izdvojili su tri osnovna tipa oblikovanja bonus planova: 1) unaprijed determinisana kalkulacija za formiranje i alokaciju obračuna mase bonusa, 2) diskrecioni obračun bonusa i 3) kombinovani obračun formiranja mase bonusa. U poslovnoj praksi obračun mase bonusa može se zasnivati na dostizanju minimalnog nivoa finansijskih performansi, osnova za obračun može biti poboljšanje performansi u odnosu na prethodnu godinu, komparacija performansi preduzeća sa ostvarenjima preduzeća iz izabrane grupe preduzeća ili dostizanje ciljeva postavljenih budžetom. Obračun mase upravljačkih bonusa može se zasnivati i na diskrecionim procjenama, što omogućava veću fleksibilnost u vođenju politike bonusa i izolovanje nekontrolabilnih elemenata koji utiču na uspjeh preduzeća. Obračun upravljačkih tantijema može biti zasnovan i na kombinaciji prethodna dva sistema bonusa.

Zakonska regulativa na ovom području je dosta nedorečena pa postoji značajna sloboda odlučivanja u svim domenima politike nagrađivanja. Odlika politike bonusa je da ne postoji pravna obaveza preduzeća u pogledu distribucije monetarnih i nemonetarnih podsticaja, osim u dijelu kompenzacionog paketa koji se odnosi na plate i premije utvrđene ugovorom o radu. U Bosni i Hercegovini nema jedinstvenog zakonskog rješenja kojim se uređuje sistem nagrađivanja menadžera korporativnih preduzeća. Međutim, postoji primjenjivost gotovo svih načela koja funkcionišu u sistemu kompenzacionih šema. Oblik i visina menadžerskih nagrada najčešće se determinišu pravilnikom o nagrađivanju, koji usvaja upravni odbor a formalizuju se menadžerskim ugovorom. Menadžerski ugovori u svjetskim okvirima egzistiraju gotovo jedan vijek, međutim kod nas oni nemaju dugu tradiciju i najvećim dijelom menadžerski ugovori su proizašli iz prethodnog društveno-ekonomskog sistema, još uvijek nose njegove karakteristike i nisu u dovoljnoj mjeri afirmisani u praksi korporativnih preduzeća.

## INFORMACIJE UPRAVLJAČKOG RAČUNOVODSTVA I NAGRAĐIVANJE

Nagrađivanje u preduzeću pokriva samo jedan dio u hijerarhiji potreba zaposlenih, jedno područje motivacionog sistema preduzeća pa je pažnja, u ovom radu, usmjerena samo na nagrađivanje, odnosno na neka pitanja stimulativnog nagrađivanja. Ovo je urađeno iz razloga što se nagrađivanje odnosi ipak na najosjetljivije potrebe najvećeg dijela zaposlenih i što, prije svega, sistematski obračun troškova i računovodstvo odgovornosti, kao sastavni dijelovi upravljačkog računovodstva, mogu u tome značajno pomoći (Stevanović i Petrović, 2010: 318). Koliko je značajno ova problematika potvrđuju brojna istraživanja u stručnoj i naučnoj literaturi i praksa zemalja savremenih tržišnih ekonomija. To je sve prisutnije i kod nas, međutim, nakon početnih pozitivnih rezultata, počev od sredine sedamdesetih godina prošlog vijeka, došlo je do poplave voluntarizma i vulgarizacije u tom području i danas postoje nešto bolja rješenja u nekim preduzećima (Stevanović i Petrović, 2010: 319). U vezi s korišćenjem informacija upravljačkog računovodstva za potrebe nagrađivanja treba ukazati na dva dijela zarada, odnosno plata: 1) zarade ili plate po osnovu obima i kvaliteta tekućeg rada i 2) zarade po osnovu uspješnosti upravljanja sredstvima preduzeća (Stevanović i Petrović, 2010: 319).

Plata po osnovu obima i kvaliteta tekućeg rada obračunava se i isplaćuje prema pretpostavljenom obimu i kvalitetu tekućeg rada, dakle prema vremenu provedenom na radu ili prema direktno mjerenom obimu i kvalitetu rada, tj. neposrednom ostvarenom učinku pojedinca ili grupe, ili, pak, indirektno, mjerenom obimu i kvalitetu rada, tj. izvođenjem iz direktnog učinka drugih pojedinaca, grupa, odjeljenja i sl. (Malinić i dr., 2015: 644). Ovo su troškovi zarada koji su obuhvaćeni na način utvrđen organizacionim rješenjem u konkretnom preduzeću. Obračun zarada po vremenu je relativno jednostavan i razumljiv, što su i glavni činioci njegove popularnosti primjene u velikom broju preduzeća. Međutim, nedostatak je što ne podstiče izvršioce na veći učinak i ignoriše razlike između izvršilaca u pogledu obima i kvaliteta ostvarenih učinaka. Ovaj sistem pretpostavlja stalni nadzor nad radom izvršilaca kako bi se neefikasnost rada svela u razumne okvire (Stevanović, 2007: 123).

Obračun zarada po učinku, odnosno akordu je motivaciono usmjeren sistem plaćanja direktnog rada i njime se nastoje otkloniti mane plaćanja po vremenu. Iznosi zarada pojedinih radnika srazmjerni su količini kvalitetno izvršenih učinaka u toku obračunskog mjeseca, dok je osnovni smisao da radnici povećanjem učinka ostvare veće plate, da preduzeće smanji prosječne troškove po jedinici učinka i da se poveća dobit preduzeća. Prema obuhvatu zarada direktnih radnika razlikuje se potpuni i nepotpuni akord. Zarada obračunata po potpunom akordu određena je isključivo količinom kvalitetno proizvedenih učinaka, dok se po nepotpunom akordu jedan dio zarade obračunava po vremenu, a drugi dio srazmjerno ostvarenom učinku. Mehanizam obračuna plata po akordu u oba slučaja je isti, međutim u pogledu efekata postoje značajne razlike. Organizacija rada i procjena motivacionih efekata mogu dovesti da se obračun zarada po akordu zasniva na pojedinačnom ili grupnom akordu.

Premijsko plaćanje, bonus sistem ili plaćanje prema rezultatima rada, predstavlja širi koncept motivisanja radnika. Ovaj koncept ponikao je na ideji da se efekti dobrog rada dijele između preduzeća i radnika, pri čemu se pod efektima rada podrazumijeva ne samo količina nego i kvalitet učinaka, odnosno smanjenje otpatka, potrebe za naknadnim radom, poboljšano korišćenje opreme, uštede na pojedinim elementima troškova ili ukupnim troškovima, kada se radnicima obračunavaju bonusi, odnosno premije. Prema načinu obračuna razlikuju se linearne i degresivno rastuće premije (Stevanović, 2007: 128). Zarade po osnovu obima i kvaliteta tekućeg rada nisu predmet detaljnog razmatranja u ovom radu, a li je korisno dodati da bi u slučajevima direktnog mjerenja obima i kvaliteta rada bilo dobro ići na kombinovanje plaćanja po vremenu i po učinku, pogotovo ako su standardi rada nedovoljno pouzdani. Ovdje je posebno interesantan dio zarada po osnovu uspješnosti upravljanja sredstvima (Stevanović i Petrović, 2010: 319).

Podesno strukturirani podsticajni (bonus) planovi predstavljaju moćno upravljačko sredstvo za usmjeravanje ponašanja menadžera i zaposlenih u pravcu kontinuiranog poboljšanja performansi preduzeća i stvaranja vrijednosti za vlasnike (Malinić, 2007: 4). Kreiranje kompenzacionih planova (šema) može se posmatrati iz različitih perspektiva: sa stanovišta vlasništva uspostavljanjem veze između kompenzacija i performansi (birokratske, na performansama zasnovane), sa stanovišta načina plaćanja nagrada (gotovina, akcije, opcije), sa stanovišta orijentacije kompenzacionih planova na ostvarivanje kratkoročnih i dugoročnih ciljeva, sa stanovišta opredjeljenja za individualne ili grupne performanse kao kriterijume za dodjeljivanje kompenzacija (Malinić, 2007: 6).

Kratkoročni podsticajni planovi uobičajeno se vezuju za jednogodišnji vremenski period i obično su dominantni u ukupnom sistemu nagrađivanja. Opredjeljuju ih dvije značajne činjenice: isplate se vrše na godišnjem nivou, a kriterijum za sticanje bonusa određen je godišnjim finansijskim performansama preduzeća. U strukturi kratkoročnih podsticaja mogu se pojavljivati različiti tipovi stimulacija. Međutim, najpoznatiji vid predstavljaju različiti tipovi bonus planova. Bonusi predstavljaju nagradu koja se dobija na kraju godine kada se ostvare definisani ciljevi, nisu sastavni dio plate, imaju karakter učešća u uspjehu preduzeća i razvijanju partnerskog načina ponašanja i razmišljanja menadžera na čvrstoj relaciji doprinos – rezultat – učešće (Malinić, 2007: 6-7).

## **KRA TKOROČNI PODSTICAJI ZA MENADŽERE**

Posebno interesantan dio zarada je po osnovu uspješnosti upravljanja sredstvima preduzeća, čija su dva osnovna aspekta ekonomičnost trošenja i rentabilitet angažovanja sredstava. Ovo bi trebalo da budu dvije osnove za motivisanje, dodajno nagrađivanje ili "kažnjavanje" putem zarada za ostvarenja dijelova (divizija)

i preduzeća kao cjeline (Stevanović i Petrović, 2010: 319). Radi se o zaradama koje se, u krajnjoj liniji, pokrivaju iz ostvarene dobiti preduzeća, a ne na teret ukalkuliranih troškova preduzeća. Kada se radi o dijelu zarada po osnovu smanjenja troškova moglo bi se razmišljati i na drugačiji način – radi se o zamjeni jedne vrste troškova, uštede, na primjer, u osnovnom materijalu, drugom vrstom troškova, isplatama jednog dijela ušteda kroz zarade (Atkinson et al., 2012: 369). Kada se radi o pokriću zarada po osnovu doprinosa rentabilitetu preduzeća iz ostvarene dobiti, postavlja se pitanje njihovog učešća u dobiti, formiranju mase učešća u dobiti, kao i kriterijuma za raspodjelu (Stevanović i Petrović, 2010: 319).

Posebno mjesto pripada politici bonusa, masi upravljačkih tantijema, za članove menadžment tima preduzeća koji treba da budu što bolje motivisani uz "najmanje" troškove za vlasnike preduzeća (Caplan, 1966: 496-509). Menadžeri mogu ostvarivati bonuse (premije za ostvarene rezultate) predviđene kratkoročnim planom, koji se obično isplaćuju u gotovini, ali isto tako i bonuse predviđene dugoročnim planom, kao što su opcija na kupovine običnih akcija (Antony & Govindarajan, 2003: 567). Gotovinski bonus, paušalni iznos nagrade, plata za performanse ili pravedna plata, isplaćuju se u gotovini na osnovu performansi i čini jednokratnu nagradu koja ne postaje sastavni dio osnovne plate menadžera u narednim periodima. Gotovinski bonusi mogu se fiksirati i aktivirati kada je mjerena performansa prevazišla postavljeni cilj ili kada je proporcionalna nivou performansi u odnosu na postavljeni cilj. Bonusi se mogu zasnivati na individualnim ili grupnim performansama, mogu se isplaćivati pojedincima ili grupama, a ovi različiti bonus planovi predstavljaju izazove za sistem upravljačkog računovodstva (Atkinson et al., 2012: 366).

Upravljačke računovođe su uključene u prvu grupu planova, one koji se kreću oko nagrada na osnovu kojih se prati i izvještava u sistemu upravljačkog računovodstva. Većina zaposlenih, koji su angažovani u sistemu podsticajnih finansijskih planova, uzima ove planove veoma ozbiljno, zainteresovana je i fokusirana na sistem mjerenja performansi kojima se prati i izvještava o mjerama za obračun i distribuciju novčanih bonusa. Upravljačke računovođe najspornije rasprave vode o nagrađivanju zaposlenih koje se odnosi na mjerenje performansi i distribucije finansijskih nagrada. Formiranje mase upravljačkih tantijema zahtijeva brojne priloge iz računovodstvenog sistema preduzeća, posebno iz sistema upravljačkog računovodstva koji ima primarnu ulogu u podršci i procesu za raspodjelu profita (Atkinson et al., 2012: 368).

### **Formiranje mase bonusa za menadžere preduzeća**

Postavljanje bonus planova podrazumijeva definisanje nivoa performansi preduzeća koje obezbjeđuju participiranje u uspjehu, način alokacije i oblike plaćanja bonusa. Treba imati u vidu da ne postoji najbolje rješenje i da su praktična iskustva različita, a najznačajnija su tri načina formiranja mase bonusa za menadžere: 1) bonusi koji se zasnivaju na unaprijed utvrđenoj kalkulaciji formiranja i alokacije bonusa, 2) diskrecioni bonusi i 3) kombinovani bonusi (Malinić, 2007: 7). Svaki od njih ima određene prednosti i nedostatke, pošto, u većoj ili manjoj mjeri, omogućavaju menadžerima da prave određene kalkulacije i interesi menadžera i akcionara ne moraju uvijek da budu konvergentni, posebno kada se radi o kratkoročnoj i dugoročnoj politici formiranja bonus planova.

Najjednostavniji način formiranja mase bonusa, koji se primjenjuje u poslovnoj praksi je primjena fiksnog procenta učešća u ostvarenoj dobiti. Ovaj način ima veliku motivacionu snagu kojom se proporcionalizuje iznos bonusa u odnosu na dobit preduzeća i ne potencira determinisanje (donja i gornja granica bonusa) ciljeva. Varijacije formiranja bonusa mogu da bude procenti od izabranog koncepta dobitka (poslovni dobitak, neto dobitak prije ili nakon poreza). Postavljeni bonusi su atraktivni pošto pravo na njih menadžeri ostvaruju i s manjim iznosom dobiti preduzeća. Nedostatak ovog načina formiranja mase bonusa je što ne mora zadovoljiti postojeće vlasnike i što nisu atraktivni za potencijalne i buduće investitore. Kompanije ovaj metod ne koriste često pošto on podrazumijeva plaćanje bonusa čak i kada je profitabilnost niska i ne reflektuje uvid u nove investicije. Profit i posljedično bonusi mogu porasti kao rezultat novih investicija, čak i kada su performanse kompanije statične ili se pogoršavaju (Antony & Govindarajan, 2003: 568).

Umjesto prethodne metode, češće se koristi rješenje gdje se obračun (formiranje) mase bonusa vrši primjenom proporcionalne stope učešća menadžmenta u pretičućoj dobiti preko utvrđene stope zarade u odnosu na sopstveni (vlasnički) kapital preduzeća (Stevanović i Petrović, 2010: 320). Ovo je svakako bolje rješenje, jer se uspostavlja čvrsta veza između ostvarenih performansi preduzeća, participiranja menadžera u uspjehu i zaštita interesa akcionara. Vlasnicima se na ovaj način obezbjeđuje fiksni prinos, prije nego što

menadžeri steknu pravo na bonuse, postavljanjem donje granice i limitiranjem visine ukupne mase bonusa za menadžere. Ovo se čini tako što se postavlja gornja granica za formiranje ukupne mase bonusa, npr. procenat dobitka 10-15% ostvarenog prinosa na kapital (Malinić, 2007: 7).

Formiranje mase bonusa na ovaj način postavlja i dodatna pitanja koja treba razmotriti. Ukoliko je, na primjer, u prethodnim periodima sopstveni kapital bio podcijenjen, usljed visokih otpisa fiksne imovine, značajnijeg obezvređivanja zaliha, neopravdanih otpisa potraživanja od kupaca kao nenaplativih, u narednom periodu može se vrlo lako dostići postavljena donja stopa zarade na vlasnički kapital i ostvariti visoki bonusi iz razriješenih latentnih rezervi (Stevanović i Petrović, 2010: 320). Izostanak adustaže vlasničkog kapitala i rezultata za efekte inflacije može ugroziti pouzdanost mjerenja obračuna mase upravljačkih bonusa. Upravljačko računovodstvo s konceptom kalkulatornih troškova, za potrebe internog obračuna, može pomoći isključenjem nagomilanih latentnih rezervi iz periodičnog rezultata i njegovim realnim obračunom. Međutim, problem podcijenjenosti sopstvenog kapitala preduzeća i dalje ostaje ako finansijsko knjigovodstvo ne izvrši njegovu revalorizaciju ili je ona neodgovarajuća, dok se postavljena donja stopa prinosa, kao uslov za isplatu bonusa, lako postiže.

Treća mogućnost obračuna mase upravljačkih bonusa zasniva se na primjeni kriterijuma rasta dobiti u odnosu na prethodno dostignuti nivo i usmjerena je na motivisanje menadžera za kontinuiranim poboljšanjima ostvarenja performansi preduzeća. Ovo je u interesu vlasnika, međutim, dugoročna ostvarenja (npr. proširenje postojećih kapaciteta, zapostavljanje istraživačko-razvojnih aktivnosti) ne bi smjela biti na račun kratkoročnih ostvarenja. Problem koji može da prati ovaj način obračuna bonusa je što performanse, koje su dostignute u jednoj godini, preko visoko ostvarenog praga "kažnjavaju" menadžment u narednim periodima. Akcionari bi mogli imati rezerve za plaćanje bonusa kada se performanse preduzeća smanjuju, nezavisno od toga što su iznad prosječnih stopa u industrijskoj grani ili su bolje u odnosu na izabranu grupu preduzeća za komparaciju (Malinić, 2007: 8). Prikupljanje podataka za industrijsku granu i njihova komparacija može biti znatno otežana pošto mali broj preduzeća ima isti asortiman proizvoda ili koristi isti računovodstveni informacioni sistem. Ovaj metod može za rezultat imati veliki iznos bonusa u jednoj prosječnoj godini, kada su jedan ili više konkurenata imali lošu poslovnu godinu (Antony & Govindarajan, 2003: 569). Osim mogućnosti koje pruža "kreativno računovodstvo" u prilagođavanjima iznosa prikazane dobiti i vrijednosti vlasničkog uloga, za što upravljačko računovodstvo raspolaže relativno dobrim rješenjima, problem ove metode je što menadžment može biti nagrađen ili kažnjen za efekte eksternih činilaca nad kojima nema kontrolu (promjena uslova poslovanja, oštra konkurencija, promjena strategije), što uslovljava i njeno povremeno periodično preispitivanje.

Visina upravljačkih tantijema se može staviti i u zavisnost od ostvarenja poslovnim planom (projektovanim bilansom uspjeha) planirane dobiti, kao četvrto rješenje (Stevanović i Petrović, 2010: 321). Plan prihoda, rashoda i rezultata, koji je zasnovan na kvalitetnim anticipacijama poslovnih okolnosti, na kvalitetnim upravljačkim odlukama, na dobrom tekućem vođenju poslovne aktivnosti od strane menadžera na svim nivoima, nudi informacije o očekivanoj dobiti čije izvršenje može biti pouzdana osnova nagrađivanja upravljačke strukture preduzeća (Malinić i dr., 2013: 646-647). Dostizanje ciljnih performansi obezbjeđuje tzv. ciljni bonus, koji se može smanjiti ili povećati u unaprijed postavljenoj relaciji, počev od zadatog praga performansi, kod kojih se stiče pravo na bonuse (npr. 20-30% ispod ciljnih performansi), do izuzetnih ostvarenja koja obezbjeđuju maksimalni bonus (npr. 20-30% iznad ciljnih performansi) (Malinić, 2007: 9).

Obračunata masa bonusa (upravljačkih tantijema) dijeli se na članove upravljačke strukture na bazi ugovorenih, obračunatih i isplaćenih zarada i značajna unapređenja nastaju kada top menadžment, odnosno upravni ili nadzorni odbor, pored jasnih finansijskih pokazatelja (dobitak, prinos na ukupnu imovinu, prinos na kapital, zarada po akciji) postave i dodatne kriterijume, nefinansijske performanse uspjeha (Atkinson et al., 2012: 366). Ovo rješenje otklanja nedostatke prethodnih metoda obračuna bonusa i obično se preporučuje, mada i ono može da ima svoje mane. Radi se, prije svega, o realnim ostvarenjima koja su projektovana poslovnim planom imajući u vidu informacionu superiornost menadžmenta u odnosu na vlasnike, kao i divizionálnih menadžera u odnosu na top menadžment, što im omogućava informaciona asimetrija. Obračun mase bonusa, zasnovan na ciljnim performansama može biti razlog za kreiranje lako dostiživih budžeta, podcjenjivanje prihoda i precjenjivanje rashoda, što je klasični način dostizanja ciljnih performansi (Malinić, 2007: 20).

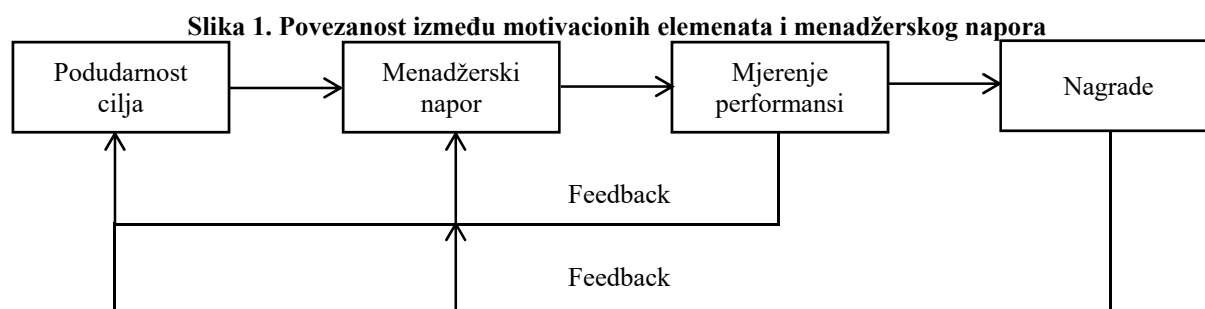
Diskreciono formiranje bonusa se kvalitativno razlikuje u odnosu na prethodne načine obračuna bonusa, a ne sadrži unaprijed utvrđenu ili objavljenu "formulu" za formiranje ukupne mase bonusa. Formiranje mase bonusa i donošenje odluke o njihovoj alokaciji, u ovom slučaju, podrazumijeva naknadna razmatranja raznovrsnih elemenata (profitabilnosti, komparacija s konkurentima u granskoj djelatnosti) i omogućava veću fleksibilnost u vođenju i diskretniju politiku bonusa, ali, s druge strane, postoje mogućnosti njihove netransparentnosti. Obračunati diskrecioni bonusi za menadžere su obično opterećeni subjektivizmom i otvaraju pogodan prostor za moguće manipulacije, dok nedostatak unaprijed date formule za raspodjelu slabi motivaciju menadžera. Primjena diskrecionih bonusa može odgovarati u manjim preduzećima, gdje se jednostavnije mogu sagledati doprinosi menadžera uspjehu i bolje diferencirati kontrolabilni od nekontrolabilnih elemenata. Međutim, u većim i diversifikovanim preduzećima rizici primjene diskrecionog pristupa u formiranju mase bonusa su prilično visoki (Malinić, 2007: 8).

Kombinovani bonusi predstavljaju kombinaciju prethodnih načina formiranja mase bonusa, a bolja je i obračunska transparentnost kada se radi o utvrđivanju gornjih i donjih granica. Podjela bonusa vrši se, na primjer, kada se dostigne prinos na kapital od 10% i ne dijeli se više od, na primjer, 3% ostvarenog dobitka nakon poreza. Koliki iznos bonusa će biti distribuiran u datom rasponu i kako će se izvršiti alokacija nije poznato, međutim, parametri za alokaciju mogu se naknadno utvrditi ili se bonus formula čuva u tajnosti da bi se objavila naknadno. Objavljivanje učešća, kada se radi o diskrecionim bonusima, liči na objavljivanje dividendi akcionarima i stabilna učešća stvaraju dobar utisak u investicionoj javnosti.

Polazeći od izloženih metoda formiranja bonusa, njihovih dobrih i loših strana, pred menadžere se postavlja problem koncipiranja bonus planova koji će biti u funkciji pozitivnih motivacionih impulsa. U opštem smislu bonus plan bi morao da zadovolji sljedeće kriterijume: 1) da bude u funkciji dostizanja maksimalno moguće kompatibilnosti između interesa decentralizovanih organizacionih jedinica i preduzeća kao cjeline; 2) da uspostavi naksimalno moguću povezanost između rezultata divizija i menadžerskog uticaja na te rezultate, što zahtijeva suptilnije i analitičnije računovodstveno izvještavanje o performansama poslovnih segmenata koje podvaja kontrolabilne i nekontrolabilne elemente; 3) bonus plan treba da motiviše menadžere divizija sa niskim i visokim profitnim potencijalom; 4) da stimuliše podjednako uspješne menadžere u svim divizijama, bez obzira na profitni potencijal na nova ulaganja koja obezbjeđuju rast i razvoj i donose željeni profit, što je u interesu vlasnika (Malinić, 1999: 173-174).

### Obračun bonusa za divizione menadžere

Uspješan razvoj decentralizacije preduzeća moguć je samo ako cjelokupna upravljačka struktura čini kontinuirane napore na integrisanju želja i preferencija pojedinaca s interesima preduzeća kao cjeline. Uloženi naponi determinišu performanse plansko-kontrolnih centara i preduzeća kao cjeline, a preko njih i odgovarajuću satisfakciju za uloženi napor koji bi, preko *feedbacka* trebalo da obezbijedi podudarnost parcijalnih i opštih ciljeva (Malinić, 1999: 168), slika 1.



Izvor: (Malinić, 1999: 168)

Iako se motivacioni sistem ne svodi samo na nagrade, prethodna slika omogućava jasno uočavanje međusobne povezanosti između ostvarenih rezultata, napora menadžera i motivacionih impulsa. Izbor nagrada je u domenu vlasnika ili upravljačkog vrha, međutim, projektovanje i mjerenje performansi i parcijalnih područja odgovornosti je u nadležnosti upravljačkog računovodstva, odnosno računovodstva odgovornosti. Računovodstvo odgovornosti je najobjektivniji izvor informacija top menadžmentu, posebno kada se radi o doprinosu svakog pojedinog menadžera i predstavlja pouzdanu osnovu za participiranje menadžera u

nagrađivanju. Kvantitativnim projektovanjem i analizom ciljeva područja odgovornosti računovodstvo odgovornosti čini vidljivom vezu između menadžerskih napora, performansi i nagrada, što je posebno značajno jer motivacioni impulsi koji proizlaze iz sistema nagrađivanja imaju pozitivno dejstvo samo ako su unaprijed poznati (Malinić, 1999: 168).

Kada se radi o računovodstvenim mjerama doprinosa rezultatu postavlja se pitanje obračuna mase bonusa u divizionarno strukturiranom preduzeću. Da li nagrade menadžerima zasnovati isključivo na ostvarenom dobitku divizija (profitnih i investicionih centara), na dobitnim ostvarenjima preduzeća kao cjelini ili na nekoj njihovoj kombinaciji? Za divizionarno strukturirana preduzeća, gdje su interne transakcije između divizija promjenjivog intenziteta, bilo bi poželjno da se jedan dio bonusa menadžera divizija zasniva na profitabilnosti divizije, a drugi dio na profitu kompanije kao cjeline, čime bi se obezbijedila prava kombinacija, optimizacija rezultata divizije i, u isto vrijeme, podstakla saradnja s drugim divizijama u unapređenju cjelokupnih performansi preduzeća.

Značajan problem kod plana podsticajnog bonusa za menadžere divizija je određivanje kriterijuma za obračun bonusa. Kada je divizija profitni centar izbor finansijskog kriterijuma za obračun mase bonusa može uključivati kontribucionu maržu, direktnu profitabilnost, kontrolabilni dobitak, dobitak prije poreza ili neto dobitak divizije. Međutim, kada je divizija investicioni centar treba donijeti odluke kao što su: definisati profit; definisati ulaganja; i izbor između povrata na investirano i ekonomske dodane vrijednosti (EVA), ali kada je centar odgovornosti centar prihoda, finansijski kriterijumi bi bili obim prodaje ili vrijednost prodaje (Antony & Govindarajan, 2003: 578). Pored ovih, neophodno je donijeti i odluku o prilagođavanjima koja se odnose na kontrolabilne faktore i moguće različite uticaje. Jedna vrsta prilagođavanja odnosi se na eliminisanje troškova koji su rezultat odluka top menadžmenta, dok se druga vrsta odluka odnosi na prilagođavanja i usklađivanja efekata nastalih usljed više sile i koje nisu pod uticajem odluka divizionih menadžera.

Obračun bonusa za divizionalne menadžere, koji je zasnovan samo na finansijskom kriterijumu, može imati disfunkcionalne posljedice i posticati na kratkoročne aktivnosti menadžera, koje nisu u dugoročnom interesu preduzeća kao cjeline. Menadžeri mogu izbjegavati dugoročne investicije koje mogu negativno uticati na kratkoročne performanse ili koristiti neke tehnike "kreativnog računovodstva" za ostvarenje svojih kratkoročnih ciljeva. Dopuna finansijskih kriterijumima nefinansijskim može uticati na prevazilaženje kratkoročne usmjerenosti menadžera na godišnje finansijske bonuse (Antony & Govindarajan, 2003: 579). Obračun i formiranje mase bonusa za divizionalne menadžere može se, takođe, vršiti komparacijom ostvarenog i budžetiranog dobitka, ranije ostvarenih performansi ili na osnovu ostvarenja konkurenata u industrijskoj grani ili grupaciji. Uobičajeno se obračun bonusa menadžerima divizija vrši prema budžetiranom profitu i neophodno je razmrtiti ovaj iznos profita na motivaciju, pošto menadžeri divizija učestvuju u izradi budžeta koji je, na prvi pogled, izazovan, ali lako i dostiživ (Antony & Govindarajan, 2003: 580). Bonusi menadžerima mogu se odrediti i prema utvrđenoj formuli subjektivnom procjenom od strane nadređenih menadžera ili kombinacijom prethodna dva kriterijuma.

Kada je u pitanju model ili primjerena matematička formula bonusa, čija primjena kreira pozitivne motivacione impulse (obračun i podjelu bonusa), pojedini autori zastupaju mišljenje da je njen osnov profitabilnost divizija i ovaj model polazi od: 1) postojanja profitnog plana, 2) definisanja profitnog cilja, 3) određivanja stope prinosa kao kriterijuma za nova ulaganja, 4) razvijeno mjerenje performansi divizija, i 5) determinisanje standardnog bonusa odnosno: Profitni cilj = Stopa prinosa +/- Apsolutni iznos profita koji odražava profitni potencijal dijelova (Malinić, 1999: 174).

Na nivou profitnog cilja, koji može biti na nivou, ispod ili iznad specificirane stope prinosa, nalazi se tzv. standardni bonus, izražen npr. kao 50% od osnovne plate i sva ostvarenja iznad i ispod profitnog cilja su praćena proporcionalnim oscilacijama na visinu bonusa. Nova ulaganja koja imaju prinos iznad determinisane stope kao kriterijum za nova ulaganja biće u korelaciji sa povećanjem bonusa ili obrnuto. Korisno je, dakle, da osnova nagrađivanja budu divizionala ostvarenja, gdje upravljačko računovodstvo ima odlučujuću informacionu ulogu sa svojim konceptom imovinskih i dobitnih centara pošto vrši budžetiranje i kontroliše divizionala ostvarenja (Malinić i dr., 2013: 647). Ova ostvarenja mogu biti osnova za korekciju ugovorenih i isplaćenih zarada menadžera, za obračun njihovih pojedinačnih učešća u ukupnoj masi dobiti namijenjenoj za upravljačke tantijeme, izvor učešća, smanjenja ili uskraćivanja

bonusa divizionarnim upravljačkim timovima, što predstavlja rigoroznu diferencijaciju bonusa, a menadžment imovinskih i profitnih centara može ostati i bez bonusa (Stevanović i Petrović, 2010: 321).

Odgovarajuće mjere performansi treba koristiti kao osnovu za podjelu mase dobitnih bonusa i kada je u pitanju nagrađivanje menadžera u funkcionalno strukturiranom preduzeću, te uključivanje nižih nivoa menadžmenta unutar investicionih i profitnih centara, kao što su menadžeri funkcije proizvodnje, mjesta troškova, mjesta prihoda i njima primjerene mjere ostvarenja, kao osnov za podjelu mase dobitnih bonusa. Kada se radi o funkcionalnim područjima, s podjelom na mjesta troškova, plan troškova, tj. standardni troškovi mogu biti koristan alat za korekciju ugovorenih i obračunatih zarada za utvrđivanja benčmarka i raspodjele mase bonusa (Malinić i dr., 2013: 647). Kada se radi o centrima prihoda i doprinosu ostvarenjima preduzeća kao cjeline, profitnog ili investicionog centra, putem prodajnog asortimana, obima prodaje i prodajnih cijena, ovo bi mogao biti pravi osnov za korekcije obračunatih zarada za utvrđivanje mjerila njihovog učešća u podjeli dobiti namijenjene za nagrađivanje. U svemu ovome upravljačko računovodstvo ima bitnu i nezaobilaznu informacionu ulogu. Prethodno izložena rješenja nagrađivanja, koncipirana za upravljačke strukture po osnovu uspješnosti upravljanja sredstvima, ekonomičnosti trošenja i rentabiliteta angažovanja sredstava, mogu biti proširena i na izvršioce, što donosi participaciju radnika u ostvarenoj dobiti preduzeća (Stevanović i Petrović, 2010: 321).

Upravljačko računovodstvo, kao objektivni izvor kvantitativnih informacija i najznačajnije sredstvo formalnog komuniciranja između menadžera na svim nivoima upravljačke strukture, predstavlja nezaobilazno pomoćno sredstvo za implementaciju motivacionog sistema, posebno bonus planova kao njegovog sastavnog dijela, što se odnosi i na računovodstvo odgovornosti. Međutim, treba imati u vidu da se radi samo o jednom informacionom izvoru i da oslanjanje isključivo na računovodstvene informacije i pri tome njihovo nekritičko korišćenje može usloviti i pojavu negativnih motivacionih impulsa. Ovo može imati za rezultat: 1) procjenu performansi samo na osnovu jednog kriterijuma, 2) maksimiziranje kratkoročnih na račun dugoročnih ostvarenja, 3) nejasna razgraničenja između pojedinih područja odgovornosti, 4) nepouzdanost podvajanje elemenata pod kontrolom od onih koji to nisu, 5) neodgovarajuća alokacija centralnih troškova po profitnim i investicionim centrima, 6) mogućnost vještačkog oblikovanja ostvarenih boljih rezultata, 7) potcjenjivanje ili precjenjivanje planskih ciljeva i zadataka, što ne negira značaj računovodstvene informacione podrške motivacionog sistema, već samo upozorava da neadekvatna upotreba može biti u motivacionom smislu kontraproduktivna (Malinić, 1999: 183).

## **STANJE I PERSPEKTIVE MENADŽERSKIH UGOVORA U BOSNI I HERCEGOVINI**

### **Korporativno upravljanje i menadžerski ugovori**

Problematika korporativnog upravljanja u Bosni i Hercegovini je u nadležnosti entiteta, gdje egzistiraju dva odvojena i izdiferencirana koncepta korporativnog upravljanja s različitim rješenjima. Međutim, i pored toga što su pravne infrastrukture, kao eksterni mehanizam, u entitetima različite skoro sva pitanja koja se dotiču pravne infrastrukture, vezana za menadžerske ugovore, su skoro identična kao i praksa korporativnog upravljanja i načini na koje vlasnici korporacija i drugih oblika organizovanja definišu menadžerske ugovore (Šunje, 2011: 179-180). Menadžerski ugovor se može posmatrati kao poseban interni alat za ocjenu uspješnosti rada uprave koji treba da obezbijedi pravedan balans između nagrada i učinaka, interesa vlasnika i top menadžmenta, na način da se kontinuirano stvara dodatna vrijednost, a sklapa se kroz pregovarački proces vlasnika i profesionalnih menadžera (Mahmutović i dr., 2015: 53).

Formalno-pravni status menadžera i menadžerskih ugovora još uvijek je pravno nedorečen, posebno kada se radi o karakteru menadžerskog ugovora, da li je u pitanju ugovor o radu na određeno ili neodređeno vrijeme i status profesionalnog menadžera koji se obično tretira kao zaposleni u našoj praksi korporativnog upravljanja. U oba entiteta zakoni o privrednim društvima samo dotiču pitanja djelokruga rada menadžera i apostrofiraju zakonitost poslovanja, dok su ovlašćenja i odgovornosti profesionalnih menadžera neprecizna. Uspješnost poslovnog subjekta i nagrađivanje menadžera, po ovom osnovu, nisu precizno definisani entitetskom regulativom, mada se ovaj dio menadžerskog ugovora može smatrati kao ključni. Privremeno razrješenje menadžera dotiče pitanje formalno-pravnog karaktera menadžerskog ugovora koji ne bi mogao imati status ugovora o radu, a u najvećem broju slučajeva ima, čime bi menadžer prestao da bude zaposleni u

preduzeću. Praksa korporativnog upravljanja u BiH nije još uvijek u potpunosti zaživjela, tako da su menadžerski ugovori nedovoljno aktuelni, posebno u privatnim preduzećima.

Iako ne postoji pravna usaglašenost vezana za sadržaj menadžerskog ugovora u BiH, a odnosi između vlasnika i menadžera često su suprostavljeni, proizlazi da je menadžerski ugovor sadržajno posmatran vrlo složen. Najbolja iskustva dobre prakse korporativnog upravljanja ukazuju da bi cjelovit menadžerski ugovor trebalo da sadrži: 1) formalno-pravni status profesionalnog menadžera i menadžerskog ugovora (uključuje pitanje vremena trajanja ugovora), 2) djelokug rada i ovlaštenja profesionalnog menadžera (proizlazi iz razgraničenja vlasničke i menadžerske funkcije pretpostavljajući da menadžer strategijski i operativno vodi posao), 3) uspješnost (performanse) poslovnog subjekta (i menadžera), 4) menadžerske kompenzacije i 5) prevremeno razrješenje (Šunje, 2011: 180-181). Pošto su za upravljačko računovodstvo dijelovi ugovora, koji se odnose na uspješnost poslovnog subjekta, i menadžera i menadžerske kompenzacije ključni elementi ugovora, preko kojih je moguće ostvariti balansiranje odnosa između vlasnika i menadžera, u radu se ukazuje samo na ove dijelove.

### **Menadžerske naknade i kompenzacije**

U BiH još uvijek nije institucionalno uređen sistem kompenzacionih šema, odnosno sistem nagrađivanja korporativnih menadžera, što potvrđuje nerazumijevanje mjesta i uloge profesionalnih menadžera u korporativnom upravljanju i poslovnom okruženju. Iako ne postoji zakon koji bi na jedinstven način uredio sistem nagrađivanja korporativnih menadžera, primjenjivost gotovo svih načela koja funkcionišu u sistemu nagrađivanja menadžera u savremenim preduzećima postoji. U preporukama Evropske unije državama kandidatima za članstvo se preporučuje da trebaju osigurati da svaka kompanija godišnje objelodani izjavu o svojoj politici nagrađivanja i postavi je na svom Internet sajtu. Izjava treba da sadrži uslove menadžerskog ugovora, posebno otkazni rok i prestanak plaćanja, dok za politiku nagrađivanja treba da glasaju dioničari. Ovo glasanje može biti ili obavezno ili da ima savjetodavni karakter, a ukupne naknade menadžerima trebaju se objaviti u godišnjim izvještajima. Dugoročni podsticaji, poput dioničkih opcija, trebaju biti odobreni od strane dioničara.

Oblici i visina menadžerskih nagrada obično se definišu pravilnikom o nagrađivanju menadžera koje usvaja nadzorni odbor i formalizuju se menadžerskim ugovorom (Mahmutović i dr., 2015: 55). Ugovorom o obavljanju poslova, odnosno ugovorom o radu, za menadžere koji su u radnom odnosu, definisala bi se prava kao što su: 1) mjesečna plata utvrđena u bruto iznosu, 2) godišnji dodatak (bonus naknada) za godine važenja ugovora, utvrđen u određenom procentu od ostvarene osnovne godišnje bruto plate, dok bi se isplata godišnjeg dodatka uslovila ostvarenjem planiranih rezultata poslovanja u iznosu od, npr. najmanje 95% za poslovnu godinu, 3) polisa životnog osiguranja sa utvrđenom godišnjom premijom, 4) dobrovoljno zdravstveno osiguranje uz definisanu godišnju premiju, što omogućava kvalitetan zdravstveni tretman kroz godišnji sveobuhvatni sistematski pregled, specijalističke i medicinske pretrage u specijalizovnim poliklinikama, 5) pravo na korišćenje službenog automobila i naknadu troškova u obavljanju funkcije i obaveze, 6) čuvanje poslovne tajne, 7) zabranu konkurencije, 8) ugovorne kazne, 9) zabrana djelovanja u vlasničkoj i upravljačkoj strukturi konkurentskog društva, 10) radni odnos, trajanje ugovora i otkazni rokovi, a menadžeri zasnivaju radni odnos na neodređeno vrijeme i ugovor za obavljanje funkcije menadžera zaključuje se na period od, na primjer, tri godine, 11) otpremnina (Godisnje\_izvjesce, 2013).

Tretiranje menadžerskih ugovora, prema preporukama Evropske unije, na najbolji način potvrđuje nerazumijevanje mjesta i uloge profesionalnih menadžera u poslovnom ambijentu u BiH. Zakonodavci u oba entiteta tretiraju samo pitanje menadžerskih kompenzacija u državnim preduzećima i ograničavaju primanja top menadžera. U državnim preduzećima u Federaciji BiH ukupna primanja top menadžera ne mogu biti veća od pet prosječnih plata (oko 4.000 KM), dok godišnji bonus za izuzetne rezultate ne može biti veći od dvije prosječne mjesečne plate (oko 1.600 KM), dok je u Republici Srpskoj, odlukom Vlade, regulisano da plata top menadžera državnih preduzeća ne može biti veća od 3.000 KM (Šunje, 2011: 182). Ovakve mjere demotivisu profesionalne menadžere i državna preduzeća dolaze u neravnotežan konkurencijski položaj sa privatnim preduzećima u istoj privrednoj grani. Praksa u privatnim i privatizovanim preduzećima, za koja nema zakonskog ograničenja vezano za visinu primanja, upućuje na zaključak da se kompenzacioni paketi menadžera u BiH, u najvećoj mjeri, svode na osnovnu platu i nedovoljno razrađene ostale elemente kompenzacionih šema. Još uvijek nema značajnih istraživanja koja se odnose na primanja top menadžera,



osim povremenih naslova u medijima i istraživačkog novinarstva i stiče se utisak da, u najvećem broju slučajeva, vlasnici u nedovoljnoj mjeri vežu uspješnost preduzeća za standarde i mjerila uspješnosti organizacije (Šunje, 2011: 182).

## ZAKLJUČAK

Jedan od načina za podizanje efikasnosti korporativnog upravljanja je razvijanje kvalitetnih podsticajnih sistema koji motivišu menadžment na preduzimanje aktivnosti koje će voditi maksimizaciji vrijednosti za vlasnike. U teorijskim raspravama i poslovnoj praksi razrađeni su različiti kratkoročni i dugoročni motivacioni impulsi, koji treba da obezbijede razvnotežu između kratkoročnih ciljeva menadžera i potrebe da pažnju usmjere na stvaranje dodate vrijednosti u dugom roku. U okviru kratkoročnih podsticaja različite varijante bonus planova imaju ključnu ulogu koja omogućava participiranje menadžera u ostvarenom uspjehu preduzeća. Povezivanje doprinosa menadžera i postignutih performansi preduzeća aktuelizuje problem mjerenja i razvijanju kvalitetnog motivacionog impulsa. Informacije upravljačkog računovodstva, posebno sistematski obračun troškova i računovodstvo odgovornosti, su ključni alat koji ima izuzetno važnu informacionu ulogu u motivacionom sistemu. Dizajniranje politike kompenzacionih paketa i obračun upravljačkih tantijema za članove menadžment tima ima dugogodišnju tradiciju u razvijenim modernim ekonomijama. Ova problematika nije dovoljno aktuelizovana, istražena i primijenjena u praksi BiH korporativnih preduzeća, kako po pitanju menadžerskih ugovora i kompenzacija, tako i korišćenju informacija upravljačkog računovodstva za potrebe nagrađivanja. Imajući u vidu stanje u BiH izloženi set preporuka za kreiranje podsticajnih mehanizama može doprinijeti unapređenju korporativnog upravljanja i poboljšati relacije: vlasnici – menadžeri – zaposleni. Nedorečenost zakonodavne regulativa nije nepoznanica našim preduzećima. Pod pretpostavkom da će se raditi na unapređenju zakonske regulative može se, u narednom periodu, očekivati poboljšanje motivacionog sistema po osnovu upravljanja odvajajući uspješne od neuspješnih menadžera i podizanju efikasnosti motivacionog sistema.

## LITERATURA

1. Antony, R. B., Govandarajan, V., (2003). *Management Contol Sistem*, 11<sup>th</sup> ed. New York: McGraw Hill/Irwin.
2. Atkinson, A. A., Kaplan S. R., Matsumura, M. E., Young, S. M. (2012). *Management Accounting, Information for Decision-Making and Strategy Execution*, 6<sup>th</sup> ed. New Jersey: Prentice Hall.
3. Caplan, E. H. (1966). Behavioral Assumptions of Management Accounting, *The Accounting Review*.
4. Godisnje izvjesce-2013. Preuzeto 10. aprila 2016. sa <http://www.atlantic.hr/media/files/fileitem/.pdf>.
5. Mahmutović, H., Čabro-Arnautović, S., Šabić, A. (2015). Modeli nagrađivanja korporativnih menadžera u funkciji razvoja kompanije, Neum: 9. Naučno-stručni skup "QUALITY 2015".
6. Malinić, D. (2007). Kompenzacione šeme za menadžere, *Zbornik radova: Korporativno i javno upravljanje u funkciji razvoja konkurentnosti, Miločerski ekonomski forum*. Beograd: Savez ekonomista Srbije.
7. Malinić, D., (1999). *Divizionalno računovodstvo, računovodstveno izveštavanje po profitnim i investicionim centrima*. Beograd: Ekonomski fakultet.
8. Malinić, D., Milićević, V., Stevanović, N. (2013). *Upravljačko računovodstvo*. Beograd: Ekonomski fakultet.
9. Malinić, D., Milićević, V., Stevanović, N. (2015). *Upravljačko računovodstvo*. Beograd: Ekonomski fakultet.
10. Stevanović, N., (2007). *Sistemi obračuna troškova*. Beograd: Ekonomski fakultet.
11. Stevanović, N., Petrović, T. M., (2010). *Upravljačko računovodstvo*. Brčko: Ekonomski fakultet.
12. Šunje, A. (2011). Menadžerski ugovori – rješenja u BiH, *Zbornik radova, XI Međunarodni seminar Korporativno upravljanje - Stanje i perspektive ekonomskog razvoja BiH*. Dubrovnik: Revicon.

## РЕСТРУКТУРИРАЊЕ ПРЕДУЗЕЋА У РЕПУБЛИЦИ СРПСКОЈ КАО ПРЕТПОСТАВКА ОПСТАЈКА, РАСТА И РАЗВОЈА

### RESTRUCTURING OF COMPANIES IN THE REPUBLIC OF SRPSKA AS AN ASSUMPTION OF SURVIVAL, GROWTH AND DEVELOPMENT

Радомир Божић\*

Економски факултет Пале

Весна Мијовић\*\*

Управа за индиректно опорезивање БиХ

#### АПСТРАКТ

У раду се указује на потребу, значај и приступ реструктурирању предузећа у динамичном пословном окружењу, схваћеног као процес континуираног праћења и преиспитивања укупних потенцијала, перформанси и тржишне позиције предузећа у функцији обезбјеђења његовог опстанка, раста и развоја. Циљ рада је истражити приступе, праксу и резултате реструктурирања предузећа у Републици Српској. Наше истраживање је фокусирано на реструктурирање предузећа у процесу спровођења стечаја у Републици Српској кроз Законом дозвољени процес реорганизације стечајног дужника. Секундарни извори информација су досадашње анализе ефикасности стечајних поступака у Републици Српској са фокусом на реструктурирање (Свјетска банка – Међународна финансијска корпорација, од 2004. до 2015. године; и Главна служба за ревизију јавног сектора Републике Српске - Извјештај ревизије учинка „Стечајни поступци у Републици Српској“ за период 2008.-2011. године). Властито емпијско истраживање је засновно на анкетирању стечајних управника у Републици Српској током 2015. године, те директним упитима у вези са стечајним планом, као методом реструктурирања, према надлежним и инволвираним институцијама у овој области. Резултати нашег истраживања указују на основне детерминанте и скромне резултате реорганизације предузећа стечајних дужника у Републици Српској.

**Кључне ријечи:** предузеће, реструктурирање, стечај, стечајни план, реорганизација

#### ABSTRACT

The paper points to the need, importance and approach to restructuring the company in a dynamic business environment, understood as a process of continuous monitoring and review of the total potential, performance and market position of companies in the function of ensuring its survival, growth and development. The aim of this paper is to research approaches, practices and results of restructuring of companies in the Republic of Srpska. Our research is focused on the restructuring of the companies in the implementation process of bankruptcy in the Republic of Srpska through legally allowed process of reorganization of the bankruptcy debtor. Secondary information sources are previous analysis of the efficiency of bankruptcy proceedings in the Republic of Srpska focusing on restructuring (World Bank - International Finance Corporation, from 2004 to 2015; and the Audit Office of the Republic of Srpska public sector - the performance audit report "Bankruptcy proceedings in the Republic of Srpska" for the period from 2008 to 2011). Our empirical research is based on a survey of bankruptcy trustees in the Republic of Srpska during 2015, and direct inquiries in connection with the reorganization plan, as a method of restructuring, according to involved and the relevant institutions in this area. The results of our study indicate the basic determinants of the modest results of reorganization of bankruptcy debtor companies in the Republic of Srpska.

**Key words:** company, restructuring, bankruptcy reorganization plan, reorganization

#### УВОД

Пословање предузећа је у савременом динамичном и конкурентном пословном окружењу изложено дејству бројних интерних и екстерних фактора. Дјелујући појединачно, али и у корелацији и синергији они утичу на текуће и будуће перформансе и могу угрозити опстанак, раст и развој предузећа као циљ власника, али и свих других стејкхолдера. Интерес свих стејкхолдера од управе, до државе, је да предузећа послују успјешно, да у континуитету расту и развијају се, да ефикасно користе и прибављају нове ресурсе, послују економично и рентабилно, односно успјешно остварују

\* rbozic@teol.net

\*\* veki.mijovic@yahoo.com

своју циљну функцију. Међутим, остварење оваквог циља није лако постићи. Стога је пословање предузећа суочено са бројним проблемима, који уколико се благовремено и успјешно не рјешавају могу довести до различитих кризних ситуација, које битно умањују ефикасност и успјешност пословања, а у крајњем могу довести до престанка рада предузећа, односно до банкротства или стечаја. Наведени негативни сценарио је потенцијално могућ за свако предузеће током његовог „животног“ вијека, а његова вјероватноћа се значајно повећава током опште или глобалне финансијске и економске кризе која доводи до рецесије, пада производње, тражње, запослености ... Да би се такав сценарио предупредио потребан је адекватан „систем раног упозорења“ и адекватна реакција надлежних и одговорних, односно санирање или реструктурирање као проактиван и континуран приступ. Без обзира на релативно богату литературу и методолошке приступе, у пракси се јављају бројни проблеми и отворена питања у настојању да се примени адекватан приступ реструктурирању предузећа, било као дио редовних или превентивних активности управљања пословањем предузећа, чији је циљ да предупреди кризу, било као корективне мјере и активности након, што су проблеми који пријете да угрозе опстанак предузећа већ настали, укључујући и покушај спасавања предузећа кроз реорганизацију током спровођења стечајног поступка.

Овај рад указује на потребу, значај и приступ реструктурирању предузећа у динамичном пословном окружењу, схваћеног као процес континуираног праћења и преиспитивања укупних потенцијала, перформанси и тржишне позиције предузећа у функцији обезбјеђења његовог опстанка, раста и развоја. Циљ рада је истражити приступе, праксу и резултате реструктурирања предузећа у Републици Српској. Због немогућности да прибавимо одговарајуће информације о успјешним реструктурирањима предузећа у Републици Српској, како због веома ријетких успјешних примјера и непостојања јавно доступних података о томе, тако и због наше (пр)оцјене да ће пажњу пословне и академске јавности више привући и алармирати на озбиљнији приступ овој проблематици, наше истраживање је фокусирано на реструктурирање предузећа у процесу спровођења стечаја у Републици Српској кроз Законом дозвољени процес реорганизације стечајног дужника. Секундарни извори информација су досадашње анализе ефикасности стечајних поступака у Републици Српској са фокусом на реструктурирање Властито емпиријско истраживање је засновно на анкетању стечајних управника у Републици Српској проведено током 2015. године, те директни упити у вези са стечајним планом, као методом реструктурирања, према надлежним и инволвираним институцијама у овој области.

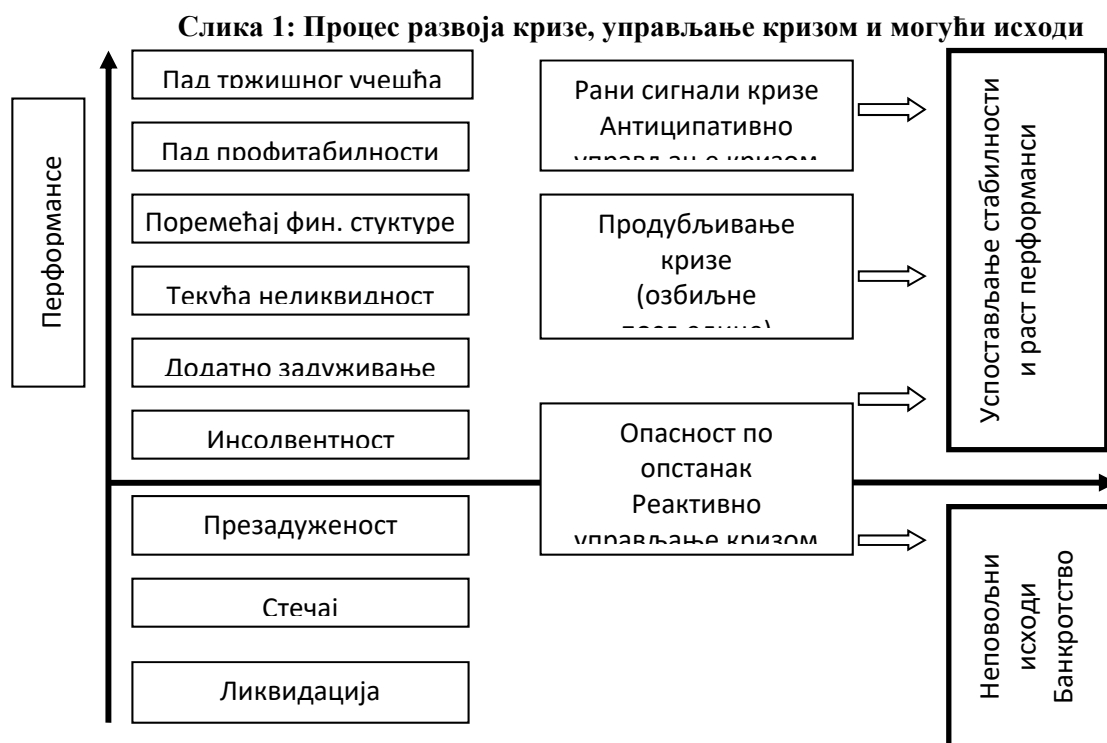
## **ПОТРЕБА, ЗНАЧАЈ И ПРИСТУП РЕСТРУКТУРИРАЊУ ПРЕДУЗЕЋА**

Предузеће које претендује да оствари циљ власника који су уложили капитал у његово оснивање и пословање, треба да опстане у дугом року, односно да у континуитету успјешно послује обављајући дјелатност за коју је регистровано. Полазећи од овако схваћеног „*going concern*“ концепта предузећа (начела или претпоставке о сталности пословања), тј. мотива његових власника да предузеће трајно послује и кроз задовољавајућу укупну успјешност пословања, синтетички изражену кроз рентабилност или профитабилност, увећава њихов капитал, власници предузећа су логично заинтересовани за предупређење кризе, а то значи ефикасно санирање или реструктурирање, ако и када се проблеми појаве, а имају могућност да то од управе затраже и обезбиједи. Ризик од потенцијалних губитака, те стога и интерес за предупређење кризе и санирање предузећа “посрнулог и доспјелог у невољу у смислу да се оно поново учини ликвидним и рентабилним” (Ранковић, 1996: 169), поред власника, очигледно имају и друге заинтересоване стране (стејкхолдери), прије свих, држава, да би обезбиједила континуирано притицање пореских прихода и одржавала запосленост као претпоставку квалитета живота и социјалне сигурности, те повјериоци у најширем смислу ријечи, да би заштитили своја потраживања. Поред тога, екстерни стејкхолдери имају и друге могућности да заштите своје интересе у предузећу, уколико благовремено имају информације и сазнања о потенцијалним пословно-финансијским проблемима предузећа. Оне се у основи свode на опрезнији улазак у пословно-финансијске трансакције са таквим предузећем, захтијевање посебних инструмената заштите од ризика неизвршења обавезе (енгл. *Default*), прекид пословања са таквим предузећем и друге активности, укључујући и иницирање и учешће у процесима реструктурирања.

Услови пословања у истинском тржишном амбијенту су изузетно динамични у смислу промјена у окружењу и сталном притиску конкуренције, тако да ни најбоље вођена предузећа у релативно стабилном укупном пословном амбијенту нису имуна на поремећаје који се огледају у осцилацијама

нивоа производње и реализације и угрожавању ликвидности и рентабилности пословања. Кризни општи економски услови, попут оних током досадашњег периода глобалне економске и финансијске кризе и њоме изазване рецесије, као и још увијек неизвјесно трајање и „расплет“ у вези са актуелном кризом, додатно актуелизују и потенцирају пословне и финансијске ризике и повећавају вјероватноћу пословно-финансијске кризе било ког појединачног предузећа, појединих грана и дјелатности и привреде у цјелини. Зато је неопходна стална “будност” усмјерена на континуирано и цјеловито праћење и (пр)оцјену властите перформансности односно укупног пословног и финансијског бонитета, како би се благовремено уочили први наговјештаји или симптоми погоршања и предузеле одговарајуће мјере које ће спријечити озбиљнију кризу. У теорији и пракси такве мјере се уобичајено означавају као санирање, консолидација или реструктурирање, иако поједини аутори указују и на термилошке и суштинске разлике међу овим терминима.

Не улазећи у ширу елаборацију пословно-финансијске кризе предузећа или пословно-финансијских потешкоћа (видјети шире у: Brigham, E. F., Gapenski, L. C. 1997.; Малинић, 2013.), за потребе наших разматрања под кризом ћемо подразумевати поремећаје у пословању који доводе до слабљења конкурентске позиције предузећа, пада продаје или пласмана и слабљења позиције на циљним тржиштима, те иницијално детерминишу пад продаје и/или тржишног учешћа и пад профитабилности, а уколико се узроци не открију и не елиминише њихово негативно дејство те неповољни трендови не предуприједје и не спријече, стварају и кумулирају губитке (отворене и/или скривене) што доводи у питање опстанак предузећа. Узроци пословно-финансијске кризе предузећа могу настати у самом предузећу у било ком функционалном подручју, или бити екстерно детерминисани (иако је и тада криза резултат неспособности предузећа да са расположивим, или новоприбављеним ресурсима, адекватно одговори на изазове и пријетње из окружења). Процес кризе пословања предузећа и могући исходи се синтетизовано могу представити сљедећом сликом:



Извор: (Малинић, 2013: 98)

Предузеће се, дакле, оснива са циљем да трајно послује и његова управа односно менаџмент у интересу власника, али и властитом интересу, одређеном у сигурности радног мјеста, настоји да кроз пословну стратегију, политику и конкретне пословне одлуке и потезе тај циљ континуирано остварује. Уколико се у том настојању успјешно “држе под контролом” интерни и екстерни ограничавајући фактори, укупно пословање ће бити успјешно и неће бити потребе за санирањем или реструктурирањем. При томе под реструктурирањем не подразумевамо само реактивно дјеловање

управе, самоиницијативно или под притиском других стејкхолдера, усмјерено на разрјешавање различитих модалитета пословно-финансијске кризе и спречавање банкротства. Наиме, придружујемо се ставу који је поодавно присутан у теорији и пракси, да реструктурирање није само ријетко и спорадично, специјално дешавање у пословном животу предузећа, што на најбољи начин потврђује пракса америчких корпорација, које реструктурирање примјењују као модел прилагођавања интерних структура предузећа брзим и често радикалним промјенама у окружењу (Тодоровић, 2010). Овакав приступ реструктурирању, као комплексном и хетерогеном феномену који обухвата свјесно изазване, дисконтинуелне и значајне промјене у једној или више структура предузећа (структуре и висине ангажованих средстава и структуре и висине капитала – сопственог и позајмљеног), подразумијева пословно (производно-услужно, техничко-технолошко, организационо-управљачко, кадровско и тржишно) и финансијско (промјена и подешавање финансијске структуре и структуре капитала) реструктурирање. Неке од наведених и/или комбинација наведених стратегија реструктурирања су, зависно од услова и потреба сваког конкретног предузећа и циљева реструктурирања, у циљу спашавања предузећа од неликвидности и стечаја односно банкротства фокусиране на «гашење пожара» односно краткорочне новчане токове (реактивно реструктурирање), али су по нашем мишљењу за опстанак, раст и развој предузећа од кључног значаја дугорочне стратегије реструктурирања фокусиране на дугорочни одрживи раст и перформансе предузећа које показују да предузеће креира вриједност за власнике и друге стејкхолдере (видјети шире у Малинић, 2016).

Теорија и пракса реструктурирања су омогућили интензивне процесе корпоративних реструктурирања у развијеним тржишним привредама током претходних неколико деценија, који су за резултат имали нестанак једних, али и развој других предузећа/компанија, у зависности од тога да ли су препознали потребу и успјешно или неуспјешно и на вријеме реализовали пословна, финансијка и организациона реструктурирања. При томе су кључни покретачи корпоративних реструктурирања били све снажнија глобална конкуренција и притисак тржишта корпоративне контроле и власника који имају механизме да се повуку из компанија које им не страварају вриједност. Иако се у литератури и публикованим студијама случаја презентују бројни примјери и позитивни ефекти проведених реструктурирања, могу се пронаћи и другачије оцјене. Критичари, поготово «маније мерџера и аквизиција» као доминантне форме реструктурирања на глобалном нивоу, указују да највећи дио пропагираних добитака од реструктурирања није био реалан, него да је, заправо, био резултат редистрибуције вриједности са других интересних група као што су повјериоци, држава и запослени, а поготово наглашавају да реструктурирање предузећа понекад доводи до губитка радних мјеста, иако је питање да ли би до тога дошло и без реструктурирања (Тодоровић, 2010).

Релевантна литература као аналитички оквир за (пр)оцјену могућности и ефеката реструктурирања, посебно креирања вриједности у процесима корпоративног реструктурирања, која треба бити основа за доношење одлуке и истовремено управљање овим процесом, препоручује тзв. пентагон реструктурирања, који показује да је текућа тржишна вриједност предузећа мања од потенцијалне (оптималне) вриједности предузећа за текући геп у перцепцији тржишта капитала и све неискоришћене прилике реструктурирања, те да се вриједност може креирати затварањем овог гепа и реструктурирањем - интерно и екстерно усмјереног пословног реструктурирања и кроз финансијско реструктурирање (Тодоровић, 2010: 108).

## **ПРАКСА И РЕЗУЛТАТИ РЕСТРУКТУРИРАЊА ПРЕДУЗЕЋА У РЕПУБЛИЦИ СРПСКОЈ**

За разлику од земаља са развијеном тржишном привредом, у којима су креиране теоријске основе и у којима процес реструктурирања предузећа или компанија има дугу традицију, те о коме постоји богата литература и бројни публиковани радови о примјерима и ефектима корпоративних реструктурирања, ситуација у земљама у региона, укључујући и Босну и Херцеговину, односно њене Ентитете који у складу са Дејтонским уставним уређењем имају надлежност за привредну сферу, је сасвим другачија. Наиме, због специфичности политичког и привредног система у бившој СФРЈ, карактера својине, циљне функције предузећа, социјализације губитака и сличних „феномена“, реструктурирање предузећа како га третира теорија и пракса тржишне привреде суштински није примјењивано.

Расположива литература и наше искуство потврђује да су провођене привредне реформе у бившој СФРЈ, иако мотивисане бољим организовањем и резултатима предузећа и привреде у цјелини,

предоминантно биле усмјераване „политичким“, а мање економским факторима и логиком. Стога евентуална елаборација и приказ бројних интеграционих процеса из тог периода, који су за резултат имали формирање „великих пословних система“, попут Енергоинвеста, Јелшинграда, Шипада, РМК Зеница, Униса, УПИ-ја и др. у СР БиХ и сличних система у другим републикама бивше СФРЈ, не би могла бити примјер реструктурирања у смислу реструктурирања у тржишним привредама, поготово не власничког и финансијског реструктурирања, као сегмената овог цјеловитог процеса.

Транзициони период приватизације и других „реформи“, започет у БиХ у постратном периоду, је нажалост довео до пропасти поменутих великих система и бројних других предузећа, тако да су ријетки примјери континуитета и успјешног пословања дотадашњих државних предузећа након приватизације, што упућује на закључак да ни нови власници и управе нису препознали потребу и значај, нити проводили реструктурирање као претпоставку опстанка, раста и развоја предузећа. Епилог је нажалост поразан, велики број таквих предузећа је ликвидран кроз стечајне поступке или је, због спорих и неефикасних поступака још у поступку стечаја. Поред тога, ријетки су примјери новооснованих предузећа која су успјела да опстану и постану респектабилна, а подаци о њиховом успјеху, управљању, изворима и моделу раста и примијењеним активностима „реструктурирања“, као одговору на изазове пословног окружења, нису истраживани и публиковани те нису доступни јавности. По нашем мишљењу било би веома важно, у сарадњи са власницима и управама таквих предузећа, пословним удружењима и коморама, те академском заједницом, такве примјере обрадити као успјешне студије случаја из домаће праксе, публиковати и на одговарајући начин промовисати као одређену „награду“ за постигнути успјех и подстицај за афирмацију и примјену овакве праксе у „домаћим“ предузећима и привреди.

Због наведених разлога, односно (не)расположивости других података, наше истраживање је фокусирано на реструктурирање предузећа у процесу спровођења стечаја у Републици Српској кроз Законом дозвољени процес реорганизације стечајног дужника. Секундарни извори информација су досадашње анализе ефикасности стечајних поступака у Републици Српској са фокусом на реструктурирање. Власито емпиријско истраживање је засновно на анкетирању стечајних управника у Републици Српској проведено током 2015. године, те директни упити у вези са стечајним планом, као методом реструктурирања, према надлежним и инволвираним институцијама у овој области.

Према нашим истраживањима земље у којима доминира реорганизација као исход стечајних поступака потврђују да повјериоци боље остварују намирење својих потраживања путем постепеног намирења кроз потврђени план реорганизације него што би могли очекивати у условима када је пословање предузећа у коме је покренут стечајни поступак обустављено и ликвидирано. Реорганизација, као покушај да се спријечи ликвидација предузећа које је у финансијским потешкоћама има за циљ да предузеће настави да ради, да послује профитабилно и уредно сервисира дугове. Значај реорганизације је нарочито изражен у условима честих и снажних финансијских криза и у земљама у транзицији. Значајна додатна предност реорганизације у односу на ликвидацију огледа се у томе што реорганизација не супротставља повјериоце и дужника, већ им омогућава да дођу до заједничког циља, односно опоравка дужниковог пословања, након чега ће дужник бити у могућности да измири потраживања повјерилаца (Мијовић, 2016: 121-122).

Закон о стечајном поступку Републике Српске (пречишћени текст 2010.) у члану 1. прописује да се њиме уређују: 1) услови за отварање стечајног поступка, стечајни поступак, правне посљедице његовог отварања и спровођења и 2) реорганизација стечајног дужника неспособног за плаћање на основу стечајног плана. Такође, поред групног намирења повјерилаца стечајног дужника уновчењем његове имовине и подјелом прикупљених средстава повјериоцима, као циљ стечајног поступка се наводи и спровођење реорганизација стечајног дужника по одредбама главе V Закона ради уређивања правног положаја стечајног дужника и његовог односа према повјериоцима, а нарочито ради одржавања његовог пословања. Реорганизација стечајног дужника као начин намирења повјерилаца чији је крајњи циљ разрјешење проблема који су до стечаја довели, опстанак и одржив наставак рада стечајног дужника, спроводи се на основу стечајног плана. Стечајним планом се наводе начини на које се реорганизација може спровести и његов суштински дио чине мјере за његову реализацију. То су методе статусних промјена и методе облигационог садржаја, а у суштини се свде на: наставак

рада са постојећом опремом, организационо реструктурирање, продају имовине или предузећа као цјелине или подјела имовине повјериоцима, поравнање са повјериоцима и различите модалитете финансијског санирања (Божић, 2010). Стечајни план представља путоказ ка рехабилитацији дужника и заједно са финансијским и другим релевантним подацима представља документ прилагођен потребама, посебним карактеристикама и околностима стечајног дужника који указује на мјере које треба предузети. Према члану 148. Закона, стечајним планом се нарочито може:

1. оставити стечајном дужнику сву или дио његове имовине ради настављања пословања стечајног дужника,
2. пренијети дио или сву имовину стечајног дужника на једно или више већ постојећих лица која ће тек бити основана,
3. стечајног дужника припојити другом лицу или спојити с једним или више лица,
4. продати сву или дио имовине стечајног дужника, са или без разлучних права,
5. расподијелити сву или дио имовине стечајног дужника између повјерилаца,
6. извршити претварања потраживања у улоге,
7. одредити начин намирања стечајних повјерилаца,
8. намирити или измијенити разлучна права,
9. смањити или одгодити исплату обавеза стечајног дужника,
10. обавезе стечајног дужника претворити у кредит,
11. преузети јемство или дати друго осигурање за испуњење обавеза стечајног дужника,
12. уредити одговорност стечајног дужника након завршетка стечајног поступка,
13. издати нове акције и слично.

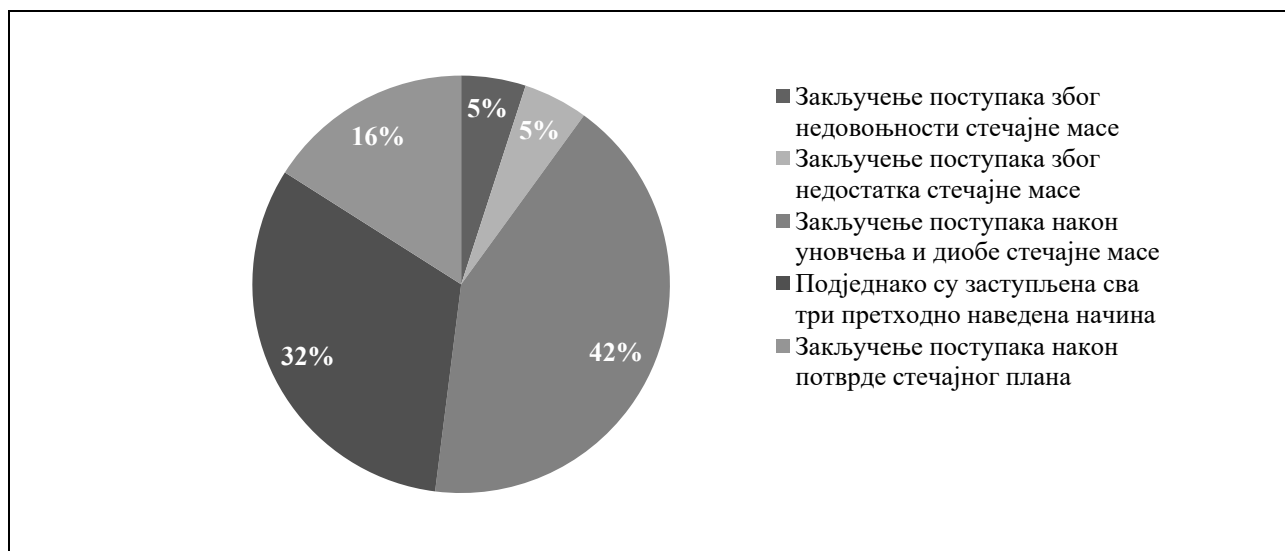
Као један од релевантних извора за оцјену ефикасности стечаја може послужити анализа пословног амбијента у БиХ, коју врши Свјетска банка, односно Међународна финансијска корпорација (ИФЦ) сваке године, почевши од 2004. године, а која се заснива на анализи пословног амбијента у земљама широм свијета. На основу извршених анализа ИФЦ врши рангирање земаља и сачињава Извјештај о лакоћи пословања у анализираним земљама – *Doing Business*. Посебан аспект ИФЦ-ове анализе је рјешавање несолвентности предузећа и према Извјештају за 2015. годину урађеном закључно са јуном 2014. године Босна и Херцеговина се по лакоћи рјешавања несолвентности предузећа налази на 34 мјесту од 189 анализираних економија (*Doing Business 2015*). Методологија која се користи у рангирању у обзир узима трајање стечајног поступка, трошкове, исход, стопу наплате за повјериоце и индекс квалитета стечајног законодавства. Према Извјештају за 2015. годину:

- стечајни поступци у БиХ просјечно трају 3,3 године (стечајни поступак најкраће траје у Ирској 0,4 године),
- трошкови стечајног поступка (мјерени висином судских такси, јавних накнада, накнада за стечајног управника, процјенитеље и адвокате, и свих других накнада и трошкова) износе 9,0% од вриједности имовине стечајног дужника (најнижи трошкови су у Норвешкој 1%),
- највјероватнији исход стечаја у Босни и Херцеговини је продаја имовине стечајног дужника дио по дио,
- стопа наплате за повјериоце је 35,9 центи у односу на један долар потраживања (највећа је у Јапану 92,9 центи у односу на један долар потраживања),
- индекс квалитета стечајног законодавства износи 15,0 и Босна и Херцеговина са још четири земље дијели најбољи ранг.

Од „домаћих“ извора, по нашем мишљењу, најпотпунију анализу резултата и ефеката стечајних поступака у Републици Српској сачинила је Главна служба за ревизију јавног сектора Републике Српске (Извјештај ревизије учинка, „*Стечајни поступци у Републици Српској*“ 2011). Резултати презентовани у овом Извјештају су показали да у структури закључених стечајних поступка највеће учешће имају поступци који су закључени због недостатка и недовољности стечајне масе (55%); сваки четврти стечајни поступак закључен је продајом имовине стечајног дужника и диобом средстава повјериоцима (25%); тек сваки педесети стечајни поступак окончан је реорганизацијом стечајног дужника (2% или свега 10 предузећа) и 18% поступака је обустављено. Оваква структура закључених стечајних поступака је резултат чињенице да се углавном ради о предузећима чија је имовина у потпуности обезвријеђена до отварања стечајног поступка и друштвима организованим као друштва са ограниченом одговорношћу која немају имовину. Надаље, у стечајним поступцима повјериоци наплаћују мање од 1/5 својих потраживања, остале 4/5 нису наплаћене углавном због

недостатка стечајне масе, а мањим дијелом због непризнавања од стране стечајног управника. Највећу групу повјерилаца чине повјериоци из јавног сектора (око 2/3 укупних потраживања), док потраживања свих других повјерилаца (радници, банке, добављачи и други) чине 1/3 укупних пријављених потраживања.

Према резултатима нашег емпиријског истраживања методом анкетирања стечајних управника у Републици Српској (Мијовић, 2016.) исходи стечајних поступака су приказани сљедећим графиконом:



Синтетизовани закључак наведеног истраживања који се односи на реорганизацију стечајних дужника је сљедећи (Мијовић, 2016: 151-152):

- 21% стечајних управника који су одговорили на упитник је одговорило да су водили стечајне поступке у којима је спроведена реорганизација стечајног дужника,
- већина реорганизација је спроведена у индустријским предузећима и нешто мање у пољопривредним предузећима,
- стечајни план углавном су предлагали стечајни управници,
- стечајни дужници углавном не склапају неформалне договоре са својим добављачима прије покретања стечајног поступка, а чак и када покушају договори нису успјешни,
- већина стечајних дужника је након отварања стечаја наставила са пословањем,
- стечајним планом најчешће су биле предвиђене мјере продаје имовине стечајног дужника комбиноване са претварањем потраживања у улоге, а једном дужнику је била остављена сва имовина ради настављања пословања,
- стечајним планом се углавном не предвиђа да се стечајни повјериоци намирују и из прихода предузећа које наставља да води стечајни дужник или треће лице,
- код реорганизованих предузећа која настављају са радом углавном се врши промјена назива,
- стечајни управници при изради стечајног плана углавном сарађују са одбором повјерилаца,
- одредбе стечајног плана се углавном не мијењају приликом расправе о плану,
- стечајним планом се углавном предвиђа да је за одређене радње стечајног дужника током трајања надзора потребна сагласност стечајног управника - најчешће је сагласност потребна приликом отуђења имовине,
- стечајни дужници су у свим реорганизацијама дали пристанак на стечајни план,
- након потврде плана и закључења стечаја није настављено са уновчењем и диобом стечајне масе,
- стечајним планом се углавном предвиђа надзор над испуњењем плана,
- стечајни управници су углавном одговорили да током трајања надзора нису утврдили да се потраживања чије се испуњење надзире не могу испунити и да је стечајни план у потпуности спроведен/ће бити спроведен,
- само постојање и потврда плана не представљају увијек гаранцију за успјех процеса реорганизације (један анкетирани стечајни управник је одговорио да је током трајања надзора



утврдио да се потраживања чије се испуњење надзире не могу испунити и да стечајни план није/неће бити спроведен).

На питање који би фактори утицали на масовније реорганизације у стечајним поступцима, стечајни управници су одговорили да је благовремено покретање стечајног поступка (стриктна примјена члана 4. Закона) најважнији фактор, те навели и сљедеће факторе:

- публикување успјешних реорганизација,
- примање стечајног управника као награде за вођење стечаја у правцу реорганизације,
- стварање повољније климе за инвестирање, јер без стратешког партнера нема квалитетне реорганизације,
- именовање стечајних управника са искуством и знањем у области пословања дужника,
- именовање способних стечајних управника који би били независни и одговорно радили према релевантним законима (према мишљењу стечајног управника који је изнио овај став, на овај начин би од банкротства било спасено макар 50% привредних друштава),
- брже рјешавање судских поступака у вези са стечајном масом,
- рјешавање питања имовине која је оптерећена хипотекама,
- измјене Закона у смислу да се и у претходном поступку може гласати о стечајном плану.

Поред наведених препорука, дио стечајних управника је доставио и критичке коментаре и оцјене:

- да се у нашим условима продаја у складу са чланом 107. Закона о стечајном поступку показала бољом и ефикаснијом него било која реорганизација, и
- да реорганизација ријетко даје позитивне резултате и да се неминовно након извјесног времена над тако реорганизованим предузећем поново проводи стечајни поступак.

Према подацима Удружења стечајних управника у БиХ, у Републици Српској је у посљедњих 14 година покренуто око 1.050 стечајних поступака, од којих је већина завршена ликвидацијом, а тек сваки педесети реорганизацијом предузећа (Пословне новости, 06.03.2015). Слична је ситуација и у земљама у окружењу. У Србији су од почетка примјене Закона о стечају до априла 2012. године регистрована 232 поступка у којима је припремљен план реорганизације, што чини око 10% у односу на број отворених стечајних поступака, док је одлука о усвајању плана реорганизације донијета у 119 поступака (Радуловић, 2014). У Хрватској је у периоду од 2000. до 2006. године проведено мање од 10 реорганизација, од чега само једна у највећем трговачком суду у Загребу (у којем се отвара и до 75% свих стечајева у Хрватској) (Сајтер, 2008). У развијеним земљама број реорганизација у стечају мјерен стопом реорганизације и стопом прихватања је знатно већи, као што је приказано у табели број 1.

**Табела 1: – Показатељи учесталости реорганизације у стечају у четири земље свијета**

| Показатељ            | САД | В. Британија | Француска | Њемачка |
|----------------------|-----|--------------|-----------|---------|
| Стопа реорганизације | 28% | 14%          | 20%       | 0,2%    |
| Стопа прихватања     | 41% | 15%          | 13%       | 64%     |

Извор: Couwenberg O., Survival Rates in Bankruptcy Systems: Overlooking the Evidence, European Journal of Law and Economics, Springer, vol. 12 (3), 2001., стр. 262.; наведено према: Сајтер Д., Економски аспекти стечаја и реструктурирања у стечају, докторска дисертација, Економски факултет у Осијеку, 2008., [www.bib.irb.hr/datoteka/377526.Sajter\\_Disertacija.pdf](http://www.bib.irb.hr/datoteka/377526.Sajter_Disertacija.pdf), датум приступа 05.09.2016.

На основу објава у Службеном гласнику Републике Српске утврђено је да је стечајни поступак закључен након потврде стечајног плана у укупно 22 предузећа. У 4 предузећа стечајни планови су потврђени, али стечајни поступци нису закључени. У 1 предузећу стечајни план је био потврђен, али је рјешење о потврди стечајног плана укинута због жалбе повјериоца. У 5 предузећа рочиште за расправљање и гласање о стечајном плану је одржано, али стечајни план није потврђен. У 2 предузећа су након закључења стечајних поступака отворени нови стечајни поступци (Мијовић, 2016: 157-158).

Мјере које су примјењиване у спровођењу реорганизација су разноврсне, а најчешће примјењиване мјере су (Мијовић, 2016: 158):

- припајање другом предузећу – у случају 2 предузећа;
- претварање потраживања у улоге – у случају 5 предузећа;

- продаја стечајног дужника стратешком партнеру – 6 успјешних реорганизација;
- отпис дијела потраживања и претварање дијела потраживања у кредит – у 1 предузећу.

## ЗАКЉУЧНА РАЗМАТРАЊА

Секундарни извори информација о резултатима и ефектима стечајних поступака у Републици Српској, кориштени у овом раду, указују да је више од половине поступака закључено због недостатка и недовољности стечајне масе, да је доминантан исход стечаја у Републици Српској, и у БиХ у цјелини, продаја имовине стечајног дужника по моделу „дио по дио“, те да повјериоци наплаћују мање од 1/5 својих потраживања. То је доказ да је имовина предузећа која су ушла у поступак стечаја била готово у потпуности девастирана и обезвријеђена. Према подацима Главне службе за ревизију јавног сектора у Републици Српској је тек сваки 50-ти стечајни поступак окончан реорганизацијом стечајног дужника (2% или свега 10 предузећа). Резултати нашег анкетирања стечајних управника указују да свега 5% стечајних поступака које су водили завршено реорганизацијом, односно прихватањем стечајног плана. Увидом у податке објављене у Службеном гласнику Републике Српске увтрдили смо сљедеће: (1) прихватањем стечајног плана реорганизована су 22 предузећа; (2) у 5 предузећа стечајни план није потврђен; (3) у једном предузећу рјешење о потврђивању стечајног плана је укинито због жалбе повјерилаца; (4) у 2 предузећа, након закључења стечајног поступка прихватањем стечајног плана, поново је покренут нови стечајни поступак.

Слична је ситуација и у земљама у окружењу. У Србији су од почетка примјене Закона о стечају до априла 2012. године регистрована 232 поступка у којима је припремљен план реорганизације, што чини око 10% у односу на број отворених стечајних поступака, док је одлука о усвајању плана реорганизације донијета у 119 поступака (Радуловић, 2014). У Хрватској је у периоду од 2000. до 2006. године проведено мање од 10 реорганизација, од чега само једна у највећем трговачком суду у Загребу (у којем се отвара и до 75% свих стечајева у Хрватској) (Сајтер, 2008). У другим земљама број реорганизација у стечају мјерен стопом реорганизације и стопом прихваћања, респективно, је сљедећи: САД 28 и 41%; Велика Британија 14% и 15%; Француска 20% и 13%; и Њемачка 0,2% и 64% (наведено према Сајтер, 2008).

Резултати нашег истраживања указују на релативно скромне резултате реорганизације стечајних дужника у Републици Српској, што је било у складу са нашим очекивањима имајући у виду општи привредни амбијент и велики број покренутих стечајних поступака, те кључну поруку истраживања наведених у овом раду да је један од најважнијих ограничавајућих фактора веће ефикасности стечајних поступака, поготово оних који се фокусирају на реорганизацију стечајног дужника, неблаговремено покретање стечајног поступка. Резултат оклијевања и/или других разлога за то је драстично умањење вриједности и имовине и тржишне перспективе предузећа што минимизира шансу за реорганизацију, наставак рада и враћање предузећа које је већ у дубокој финансијској и пословној кризи на профитабилно, одрживо и пословање које креира вриједност за власнике и друге стејкхолдере.

## ЛИТЕРАТУРА

1. Божић, Р. (2003). Методе финансијског санирања предузећа, *Зборник радова*, 7. Симпозијум Савеза рачуновођа и ревизора Републике Српске „Финансије и рачуноводство у кризном амбијенту“, Бања Врућица, 265-284.
2. Божић, Р. (2010). Финансијски одговор на пословно-финансијску кризу предузећа, *Зборник радова* 14. Конгрес Савеза рачуновођа и ревизора Републике Српске „Улога финансијске и рачуноводствене професије у превазилажењу кризе у реалном и финансијском сектору“, Бања Врућица, 235-265.
3. Божић, Р., Жарковић, В. (2012). Отворена питања и проблеми реструктурисања предузећа, *Зборник радова*, 16. Конгрес Савеза рачуновођа и ревизора Републике Српске „Значај рачуноводства, ревизије и пословних финансија у процесу превладавања економске кризе“, Бања Врућица, 151-177.
4. Божић, Р., Стевановић С. (2016). Финансијски извјештаји као основа за (пр)оцјену вјероватноће банкротства предузећа у Републици Српској, *Зборник радова*, 20. Јубиларни конгрес рачуноводствене и ревизорске професије Републике Српске „Финансијско извјештавање као катализатор раста економије“, Бања Врућица, 99-117.
5. Brealey, R. A., Myers, S. C., Marcus, A. J. (2007). *Foundamentals of Corporate Finance*, 5th edition, превод Загреб: МАТЕ д.о.о.

6. Brigham, E. F., Gapenski, L. C. (1997). *Financial Management – Theory and Practice*, 8th edition, The Dryden Press.
7. Главна служба за ревизију јавног сектора Републике Српске, (2011). Извјештај ревизије учинка, „*Стечајни поступци у Републици Српској*“, [http://www.gsr-rs.org/izvjestaji/2012/Rev\\_ucin/RU002-11.pdf](http://www.gsr-rs.org/izvjestaji/2012/Rev_ucin/RU002-11.pdf).
8. Doing business in 2008. and 2010: *Comparing Regulation in 178 Economies, Closing business*, A publication of the World Bank, International Finance Corporation and Oxford University Press, World Bank, Washington.
9. Ерић, Д. Д., Стошић С. И. (2013). *Корпоративно реструктурирање*, Институт економских наука и Београдска банкарска академија – Факултет за банкарство, осигурање и финансије, Чигоја штампа, Београд.
10. *Закон о стечајном поступку – пречишћени текст*, „Службени гласник Републике Српске“, 16/10.
11. Иванишевић, М. (2008). *Пословне финансије*, Центар за издавачку делатност Економског факултета у Београду, Београд.
12. Малинић, Д. (2013). Мерење перформанси применом скоринг модела у циљу откривања раних упозоравајућих сигнала, *Зборник радова, 17. Конгрес Савеза рачуновођа и ревизора Републике Српске „Рачуноводство, ревизија и пословне финансије у условима одговорнијег понашања учесника на тржишту“*, Бања Врућица, 95-120.
13. Малинић, Д. (2016). Управљање растом у функцији креирања вриједности, *Зборник радова, 20. Јубиларни конгрес рачуноводствене и ревизорске професије Републике Српске „Финансијско извјештавање као катализатор раста економије“*, Бања Врућица, 11-35.
14. Мијовић, В. (2016). *Савладавање пословне кризе*, магистарски рад, Универзитет у Источно Сарајеву – Економски факултет Пале, необјављено.
15. Радуловић, Б. (2014). *Врапци и голубови – Емпијска анализа одлука о банкрутству или реорганизацији у Републици Србији*, [www.bradulovic.com/wp-content/uploads/pdf/Radulovic\\_Vrapci\\_i\\_golubovi.pdf](http://www.bradulovic.com/wp-content/uploads/pdf/Radulovic_Vrapci_i_golubovi.pdf).
16. Ранковић, Ј. (1996). *Специјални биланси*, Проинком, Београд.
17. Родић, Ј. (2002). Економско и финансијско санирање предузећа, *Зборник радова, 6. Симпозијум Савеза рачуновођа и ревизора Републике Српске „Финансије и рачуноводство у процесу реструктурирања предузећа и банака“*, Бања Врућица, 34-54.
18. Родић, Ј., Вукелић, Г. (2003). *Теорија и политика биланса*, Пољопривредни факултет Универзитета у Београду, Београд.
19. Сајтер, Д. (2008). *Економски аспекти стечаја и реструктурирања у стечају*, докторска дисертација, Економски факултет у Осиеку, [www.bib.irb.hr/datoteka/377526.Sajter\\_Disertacija.pdf](http://www.bib.irb.hr/datoteka/377526.Sajter_Disertacija.pdf).
20. Тодоровић, М. (2010). *Пословно и финансијско реструктурирање предузећа*, Центар за издавачку делатност Економског факултета у Београду, Београд.
21. Шкарић-Јовановић, К., Спасић, Д. (2014). *Специјални биланси*, Центар за издавачку делатност Економског факултета у Београду, Београд.

## ANALIZA TROŠKOVA AMORTIZACIJE U TRGOVINI

### ANALYSIS OF DEPRECIATION COSTS IN TRADE

**Radojko Lukić\***

Faculty of Economics, Belgrade, University of Belgrade, Serbia

**Srdan Lalić\*\***

Faculty of Economics, Brcko, University of East Sarajevo, Bosnia and Herzegovina

#### APSTRAKT

Kao što je poznato, u posljednje vrijeme u velikim maloprodajnim lancima vrši se intenzivna zamjena stare sa novom efikasnijom tehnologijom, posebno u oblasti energetike, u skladu sa primjenom koncepta održivog razvoja u poslovanju. Te promjene se itekako održavaju na njihove troškove amortizacije i time na profit. S obzirom na to, u ovom radu ćemo, prije svega empirijski, na bazi prikupljenih originalnih podataka, dinamiku troškova amortizacije i njihov uticaj na profit u trgovini SAD, Japana, Evropske unije, Rusije, sa posebnim osvrtom na Srbiju i Bosnu i Hercegovinu. U cilju što kompleksnije obrade tretirane problematike analizirani su brojni slučajevi iz prakse – amortizacija maloprodajnih kompanija iz različitih zemalja, prije svega razvijene tržišne ekonomije. Sve to – prikazani metodološki pristup i rezultati istraživanja – treba da posluži kao osnova za što efikasnije upravljanje troškovima amortizacije u savremenoj trgovini.

**Ključne reči:** kapitalni izdaci, depresijacija i amortizacija, tehnička opremljenost rada, profit

#### ABSTRACT

Large retail chains conduct intensive replacement of old technology with new, more efficient one, especially in the field of energy, and in accordance with the application of the concept of sustainable development in business. These changes affect depreciation expenses and profits. Due to this, in this paper we will primarily research the dynamics of depreciation expenses and their impact on profit in sales of US, Japan, European Union, Russia, with special insight into Serbia and Bosnia and Herzegovina based on original collected data. In order to thoroughly process given issues, numerous cases from practice were analyzed – depreciation of retail companies from different countries, especially the developed market economies. Presented methodological approach and research results should serve as a basis for more efficient management of depreciation expenses in modern trade.

**Keywords:** capital expenditures, depreciation and amortization, technical equipment of work, profit

#### UVOD

U cilju poboljšanja troškovne efikasnosti u novije vrijeme u trgovini, posebno u maloprodaji, sve se više primjenjuje nova tehnologija poslovanja, informaciona i komunikaciona tehnologija, i poboljšanje energetske efikasnosti postojećih i novih poslovnih objekata, prodavnica. Uz to, znatno se poboljšava tehnička opremljenost rada, i kvalitet opsluživanja potrošača. To se, isto tako, pored primenjenog koncepta i metode obračuna, održavana i na veličinu troškova amortizacije kao komponenta ukupnih operativnih troškova i time na profit maloprodajnih lanaca. Imajući sve to u vidu, u ovom radu se, prije svega, empirijski istražuju faktori koji utiču na dinamiku troškova amortizacije globalnih maloprodajnih lanaca iz različitih zemalja, sa posebnim osvrtom na Srbiju i Bosnu i Hercegovinu. To treba da posluži kao osnova za što efikasnije upravljanje troškovima amortizacije u cilju povećanja profita u savremenoj trgovini.

*Predmet istraživanja u ovom radu je analiza efikasnosti upravljanja troškovima amortizacije u savremenim trgovinskim kompanijama. Cilj istraživanja je da se tretirana problematika što kompleksnije prouči: teorijsko-metodološki i posebno empirijski – analizom slučajeva iz inostrane i domaće maloprodajne prakse. Svrha toga je da se razvije (stvari) jedna validna osnova (teorijsko-metodološke i empirijske prirode) za što*

---

\* *rlukic@ekof.bg.ac.rs*

\*\* *srdjan.lalic.efb@gmail.com*

efikasnije upravljanje troškovima amortizacije u savremenim maloprodajnim lancima, posebno u Srbiji i Bosni i Hercegovini. Isto tako i za buduća istraživanja kontinuirano vrlo aktuelne problematike.

Iz ove oblasti vrlo je bogata *literatura*. To, međutim, ne znači da su sva pitanja riješena, posebno praktične prirode. Prilikom pisanja ovog rada uglavnom smo se oslanjali na savremenu literaturu (knjige) koja se bavi problemima amortizacije sa posebnim osvrtom u trgovini (Berman, 2010; Levy, 2007; Lukić, 2011, 2015), i posebno publikovanim naučno-stručnim radovima u prestižnim stranim časopisima (Cole, 2015; Cornile, 2011; Crosby, 2012; Görzig, 2007; Hirschey, 2012; Lennhoff, 2014; Lukic, 2012, 2014, 2015a, b, 2016a, b; Shin, 2014). Takođe su korišćene i studije (Asian Retail Sector - DBS; Cost Segregation Analysis; Deloitte: International Financial Reporting Standards – Considerations for the Retail Industry; Retail Operations – Six success factors for a tough market). Sva relevantna saznanja iz navedene i druge literature su korišćena kao teorijsko-metodološka i empirijska osnova za što kompleksniju analizu tretiranog problema u ovom radu.

Problematika koja je predmet istraživanja u ovom radu je, kao što je poznato, kontinuirano vrlo aktuelna. S obzirom na to, osnovna istraživačka hipoteza je: da efikasno upravljanje troškovima amortizacije utiče na povećanje profita maloprodajnih lanaca. Na to posebno ukazuje "*studija segregacije troškova*". U uslovima kada se intenzivno vrši zamjena postojeće sa efikasnijom opremom u pogledu energetske uštede, što kvalitetnijeg opsluživanja potrošača, vrlo je značajno efikasno upravljanje troškovima amortizacije u maloprodajnim lancima. Sve se to pozitivno odražava na njihove profite, kao primarni cilj poslovanja, uz maksimalno zadovoljenje potreba potrošača.

*Metodologija istraživanja* prilagođena je predmetu, cilju, svrsi i testiranoj hipotezi u ovom radu. Ona je zasnovana na istraživanje kroz istoriju, literaturu računovodstvenog aspekta amortizacije, komparativnu analizu i statističku analizu. Metodološko istraživačko *ograničenje* se ogleda u tome što u pojedinim slučajevima, zbog "česte" promjene regulative i metode obračuna, podaci o amortizaciji nisu u potpunosti "uporedivi" po pojedinim maloprodajnim kompanijama iz različitih zemalja. No, to bitno ne umanjuje validnost dobijenih empirijskih rezultata istraživanja u ovom radu.

Za potrebe istraživanja tretirane problematike korišćeni su prvenstveno primarni originalni *empirijski podaci* prikupljeni iz različitih uporedivih izvora. To su: literatura, studije, izvještaji agencija, statistički godišnjaci, i godišnji finansijski izvještaji maloprodajnih kompanija i dr. Svi su oni u velikoj mjeri "prerađeni" u skladu sa ciljem i svrhom i definisanom istraživačkom hipotezom i karakterom analiziranog problema u ovom radu.

## **TEORIJSKO-METODOLOŠKE OSNOVE ANALIZE TROŠKOVA AMORTIZACIJE U TRGOVINI**

Troškovi amortizacije utiču na ukupne operativne troškove, profit i poreske obaveze u trgovini. Poreske obaveze se mogu reducirati sa primjenom određenog koncepta i metode obračuna amortizacije, tj. ubrzane amortizacije. Isto tako, sa primjenom – *studije troškova segregacije* – na jedan dio (20% - 30%) i skraćivanjem životnog vijeka trajanja (sa 39 na 5,7 ili 15 godina) fizičke aktive u maloprodaji mogu se (pri datoj poreskoj stopi, na primjer od 40% ili 35%) ostvariti znatne uštede (u troškovima amortizacije i poreskim obavezama) (Navedeno prema: Cost Segregation Analysis, [http://www.costsegadvisor.com/Cost\\_Segregation/CSA\\_Documents/CostSegAdvisor\\_Presentation%28main%29.pdf](http://www.costsegadvisor.com/Cost_Segregation/CSA_Documents/CostSegAdvisor_Presentation%28main%29.pdf)) (May 22, 2016).

U cilju praktične ilustracije primjene "studije troškova segregacije" u trgovini pretpostavimo da je poznato sljedeće: vrijednost nekretnine \$1, 000, 000, dodatna depresijacija od studije troškova segregacije 30%, i poreska stopa 40%. U ovom slučaju godišnje poreske uštede iznose \$120,00 [ $\$300,000 (\$1,000,00 \times 0,30) \times 0,40$ ]. To se svakako povoljno odražava na ukupne performanse u trgovini.

## **UČEŠĆE AMORTIZACIJE U BRUTO DOMAĆEM PROIZVODU U TRGOVINI**

Vrlo je značajno učešće amortizacije (trošenja fiksne aktive) u bruto domaćem proizvodu u trgovini. U Tabeli 1. je prikazano procentualno učešće amortizacije u bruto domaćem proizvodu (po tekućim cijena) u trgovini selektivnih zemljama.

Podaci u datoj tabeli pokazuju značajne razlike u procentualnom učešću amortizacije u bruto domaćem proizvodu u trgovini posmatrano ne samo po pojedinim godinama, već i po selektivnim zemljama. Tako, na

primjer, u 2014. procentualno učešće amortizacije u bruto domaćem proizvodu trgovine u Sloveniji je iznosilo 7,82%, a u Austriji 2,90%. Te razlike su prouzrokovane brojnim, prije svega ekonomskim faktorima, kao što su: korišćenje produktivne tehnologije, tržišne strukture, različita metodologija obračuna amortizacije i drugi (Görzig, 2007).

**Tabela 1: Učešće amortizacije u bruto domaćem proizvodu u trgovini selektivnih zemalja, (tekuće cijene), (%)**

|                       | 2010 | 2011 | 2012 | 2013 | 2014 |
|-----------------------|------|------|------|------|------|
| Austrija              | 2,74 | 2,72 | 2,83 | 2,86 | 2,90 |
| Francuska             | 4,73 | 4,74 | 4,75 | 4,71 | 4,74 |
| Njemačka              | 4,73 | 4,67 | 4,87 | 4,90 | 4,89 |
| Mađarska              | 8,02 | 7,80 | 8,17 | 7,64 | 7,37 |
| Italija               | 6,03 | 5,97 | 6,10 | 5,98 | 5,72 |
| Slovenija             | 9,78 | 9,33 | 9,29 | 8,55 | 7,82 |
| Ujedinjeno Kraljestvo | 4,07 | 4,17 | 4,21 | 4,17 | -    |
| Australija            | 4,58 | 4,29 | 4,20 | 4,18 | 4,17 |
| Srbija*               | 5,59 | 4,32 | 4,97 | 4,13 | -    |

Napomena: \*Učešće bruto poslovnog viška u prometu.

Izvor: OECD Nacionalni računi i Strukturne poslovne statistike i Statistički godišnja Republike Srbije

Što se trgovine Srbije tiče, ona je u pogledu procentualnog učešća amortizacije (bruto poslovnog viška) u bruto domaćem proizvodu (prometu) slična: Francuskoj, Njemačkoj, Ujedinjenom Kraljestvu, i Australiji. Pri tom treba imati u vidu činjenicu: primjena različite metodologije obračuna amortizacije u trgovini po pojedinim zemljama. Ona, međutim, bitno ne utiče na procentualno učešće amortizacije u bruto domaćem proizvodu trgovine u Srbiji i u ostalim zemljama. U cilju što potpunijeg saznanja o troškovima amortizacije trgovine u Srbiji treba imati u vidu i sljedeću činjenicu: u 2013. bruto poslovni višak (amortizacija) je učestvovao u dodatnoj vrijednosti po faktorskim troškovima sa 44,87% (kalkulisanje autora na bazi podataka: Strukturne poslovne statistike, Statistički godišnjak Republike Srbije 2015, Republički zavod za statistiku, Beograd). Sve to ukazuje na to da je amortizacija značajan faktor performansi trgovine u Srbiji. Ona se može, drugim riječima, poboljšati povećanjem efikasnosti upravljanja troškovima amortizacije.

## TROŠKOVI AMORTIZACIJE MALOPRODAJE U SAD

U cilju sticanja što bolje predstave o troškovima amortizacije trgovine po pojedinim zemljama u Tabeli 2. je prikazano procentualno učešće troškova amortizacije u neto prodaji maloprodajnih trgovinskih korporacija u SAD.

**Tabela 2. Troškovi amortizacije maloprodajnih trgovinskih korporacija u SAD, % od neto prodaje**

|                                                                                             | Ukupna trgovina na malo<br>Ukupna aktiva \$50 miliona i više |      |      |      |      | Prodavnice hrane i pića<br>Ukupna aktiva \$50 miliona i više |      |      |      |      |
|---------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------|------|------|------|------|--------------------------------------------------------------|------|------|------|------|
|                                                                                             | 4Q                                                           | 1Q   | 2Q   | 3Q   | 4Q   | 4Q                                                           | 1Q   | 2Q   | 3Q   | 4Q   |
|                                                                                             | 2014                                                         | 2015 | 2015 | 2015 | 2015 | 2014                                                         | 2015 | 2015 | 2015 | 2015 |
| Depresijacija, trošenje, i amortizacija nekretnina, postrojenja i opreme, % od neto prodaje | 1,86                                                         | 2,08 | 1,98 | 2,05 | 1,95 | 2,10                                                         | 2,22 | 2,10 | 2,09 | 2,08 |

Izvor: U.S. Census Bureau, <https://www.census.gov/econ/qfr/> (March 21, 2016)

U SAD troškovi amortizacije u maloprodaji iznose između 1,86 – 2,80% od neto prodaje, odnosno u maloprodaji hrane i pića između 1,08 - 2,20%. Ono je znatno niže nego u maloprodaji u Rusiji. Smatra se da je jedan od razloga tome, što se u Rusiji poklanja znatno veća pažnja “kvalitetu” opsluživanja kupaca, u pogledu raspoloživog prodajnog prostora (prodajne površine), opreme, i tome slično.

Kao što je poznato, amortizacija spada u značajne izvore finansiranja kapitalnih izdataka. U Tabeli 3. prikazan je ratio kapitalnih izdatka i amortizacije maloprodaje po pojedinim kategorijama proizvoda u SAD.

Kao što se vidi iz prikazanih podataka u datoj tabeli, u SAD u maloprodaji amortizacija spada u značajne izvore finansiranja kapitalnih izdataka. Sama vrsta maloprodaje determiniše i iznos kapitalnih izdataka. U

SAD u maloprodaji oni se kreću u procentima od prodaje od 0,96% (građevinski materijali) do 6,44% (online).

**Tabela 3. Racio kapitalnih izdataka i amortizacije u maloprodaji po sektorima u SAD, Januar 2016.**

|                        | Broj firmi | Kapitalni izdaci/Amortizacija | Neto kapitalni izdaci/Prodaja |
|------------------------|------------|-------------------------------|-------------------------------|
| Automobili             | 26         | 395,75%                       | 3,20%                         |
| Građevinski materijali | 5          | 86,39%                        | 0,96%                         |
| Distributeri           | 83         | 507,22%                       | 7,43%                         |
| Generalna              | 19         | 427,89%                       | 2,74%                         |
| Bakalnica i hrana      | 17         | 227,64%                       | 1,82%                         |
| Online                 | 39         | 621,71%                       | 6,44%                         |
| Specijalne linije      | 124        | 564,37%                       | 4,97%                         |

Izvor: [http://pages.stern.nyu.edu/~adamodar/New\\_Home\\_Page/datafile/capex.html](http://pages.stern.nyu.edu/~adamodar/New_Home_Page/datafile/capex.html) (May 22, 2016)

Amortizacija spada, što treba naročito istaći, u značajne izvore finansiranja kapitalnih izdataka kroz cijeli lanac hrane, posebno u maloprodaji i restoranima hrane. To pokazuju podaci u Tabeli 4. za lanac hrane u SAD.

**Tabela 4. Racio kapitalnih izdataka i amortizacije lanca hrane u SAD, Januar 2016.**

| Lanac hrane                     | Broj firmi | Kapitalni izdaci/Amortizacija | Neto kapitalni izdaci/Prodaja |
|---------------------------------|------------|-------------------------------|-------------------------------|
| Farmer/Poljoprivrednik          | 37         | 1838,45%                      | 5,43%                         |
| Prerada hrane                   | 89         | 1130,52%                      | 10,00%                        |
| Veleprodaja hrane               | 14         | 1477,47%                      | 1,75                          |
| Maloprodaja (bakalnica i hrana) | 17         | 227,64%                       | 1,82%                         |
| Restoran/trpezarija             | 83         | 216,51%                       | 4,19%                         |

Napomena: Lanac hrane u Ujedinjenim Državama na bazi: Capital Expenditures by Sector (US)

Izvor: [http://pages.stern.nyu.edu/~adamodar/New\\_Home\\_Page/datafile/capex.html](http://pages.stern.nyu.edu/~adamodar/New_Home_Page/datafile/capex.html) (May 22, 2016)

Prema podacima (FMI, The Food Retailing Industry Speaks, 2008)

Depresijacija i amortizacija učestvuje dakle u prosjeku u neto prodaji hrane sa 1,4%. Sve u svemu, efikasnijim upravljanjem troškovima amortizacije može se donekle uticati na povećanje profita u maloprodaji hrane.

## TRŠKOVI AMORTIZACIJE TRGOVINE U RUSIJI

U Rusiji u 2014. troškovi amortizacije osnovnih sredstava su učestvovali u ukupnim rashodima kod trgovine motornim vozilima i popravka sa 4,6%, trgovine na veliko, osim trgovine motornim vozilima i popravka sa 12,6%, trgovine na malo, osim trgovine motornim vozilima i popravka sa 4,7% i hrane sa 4,4% (Tabela 6). Učešće amortizacije nematerijalne aktive u ukupnim rashodima je zanemarujuće kod svih vidova trgovine u Rusiji, što je slučaj i u drugim zemljama. U Rusiji je, što je posebno karakteristično, značajno učešće troškova amortizacije osnovnih sredstva i u prihodima od prodaje. Tako, na primjer, u 2014. troškovi amortizacije osnovnih sredstava su učestvovali u prihodima od prodaje kod trgovine na malo sa 4,6% (kalkulisanje autora na bazi podataka: Торговля в России 2015).

**Tabela 6. Učešće amortizacije u ukupnim rashodima trgovine u Rusiji, 2005 – 2014. (%)**

|                                                                | 2005 | 2012 | 2013 | 2014 |
|----------------------------------------------------------------|------|------|------|------|
| Trgovina motornim vozilima i popravka                          |      |      |      |      |
| Amortizacija osnovnih sredstava                                | 3,8  | 4,1  | 3,9  | 4,6  |
| Amortizacija nematerijalne aktive                              | 0,0  | 3,5  | 0,1  | 0,1  |
| Trgovina na veliko, osim trgovine motornim vozilima i popravka |      |      |      |      |
| Amortizacija osnovnih sredstava                                | 13,5 | 12,4 | 12,5 | 12,6 |
| Amortizacija nematerijalne aktive                              | 0,1  | 0,1  | 0,1  | 0,1  |
| Trgovina na malo, osim trgovine motornim vozilima i popravka   |      |      |      |      |
| Amortizacija osnovnih sredstava                                | 4,2  | 3,9  | 4,3  | 4,7  |
| Amortizacija nematerijalne aktive                              | 0,1  | 0,3  | 0,3  | 0,5  |
| Hrana                                                          |      |      |      |      |
| Amortizacija osnovnih sredstava                                | 3,1  | 2,9  | 3,3  | 4,6  |

|                                   |     |     |     |     |
|-----------------------------------|-----|-----|-----|-----|
| Amortizacija nematerijalne aktive | 0,1 | 0,0 | 0,1 | 0,4 |
|-----------------------------------|-----|-----|-----|-----|

Izvor: Федеральная служба государственной статистики Российский статистический ежегодник - 2015 г.

## TROŠKOVI AMORTIZACIJE TRGOVINE U SRBIJI I BOSNE I HERCEGOVINE

Kao što je poznato, trgovina u značajnoj mjeri utiče na performanse privrede Srbije, što je slučaj i u drugim zemljama. Tako na primjer, ona je u 2014. učestvovala u ukupnom broju preduzeća sa 35,10%, ukupnom broju zaposlenih sa 19,46%, ukupnoj aktivi – poslovna imovina sa 17,29%, i ukupnim prihodima sa 33,49% (kalkulisanje autora na bazi podataka: Godišnji bilten finansijskih izvještaja 2014, Beograd, jul 2015).

Kako u ukupnoj privredi (nacionalnoj ekonomiji), tako i u trgovini Srbije troškovi amortizacije su značajna komponenta operativnih troškova i determinanta dodatne vrijednosti. Tako, na primjer, u 2013. bruto poslovni višak (amortizacija) je učestvovao u dodatnoj vrijednosti privrede Srbije sa 42,84%, odnosno ukupne trgovine sa 44,87%, trgovine na veliko i malo i popravka motornih vozila sa 32,88%, trgovine na veliko, osim trgovine motornim vozilima sa 49,52% i trgovine na malo, osim trgovine motornim vozilima sa 35,65% (autora kalkulisane na bazi podataka: Statistički godišnjak Republike Srbije 2015, Republički zavod za statistiku, Beograd).

U cilju što potpunijeg sagledavanja kakva je tehnička opremljenost trgovine u Srbiji u Tabeli 7. su prikazani neki indikatori efikasnosti korišćenja stalne imovine (fiksne aktive, osnovnih sredstava) za 2010- 2014.

**Tabela 7. Indikatori efikasnosti korišćenja stalne imovine trgovine u Srbiji, 2010 – 2014.**

|      | Prihodi,<br>u<br>milijonima<br>dinara | Broj<br>zaposlenih | Stalna<br>imovina, u<br>milijonima<br>dinara | Koeficijent<br>obrta<br>stalne<br>imovine* | Stalna<br>imovina<br>po<br>zaposlenom,<br>u<br>hiljadama<br>dinara* | Stalna<br>imovina,<br>% od<br>prihoda* | Neto<br>profit,<br>u<br>milijonima<br>dinara | Neto<br>profit<br>po<br>zaposlenom,<br>u<br>hiljadama<br>dinara* |
|------|---------------------------------------|--------------------|----------------------------------------------|--------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------|----------------------------------------|----------------------------------------------|------------------------------------------------------------------|
| 2010 | 2.495.934                             | 197.677            | 735.981                                      | 3,39                                       | 3.723                                                               | 29,48                                  | 80.709                                       | 400                                                              |
| 2011 | 2.704.315                             | 200.801            | 752.829                                      | 3,59                                       | 3.749                                                               | 27,83                                  | 91.822                                       | 457                                                              |
| 2012 | 2.979.785                             | 193.954            | 788.404                                      | 3,77                                       | 4.064                                                               | 26,45                                  | 93.687                                       | 483                                                              |
| 2013 | 2.987.680                             | 193.201            | 790.448                                      | 3,77                                       | 4.091                                                               | 26,52                                  | 89.730                                       | 464                                                              |
| 2014 | 2.995.521                             | 185.976            | 782.430                                      | 3,82                                       | 4.207                                                               | 26,11                                  | 86.955                                       | 467                                                              |

Napomena: \*Kalkulisanje na bazi podataka: Javno objelodanjivanje Finansijskih izvještaja

Izvor: Agencija za privredne registre

Podaci u datoj tabeli jasno pokazuju da je tehnička opremljenost rada trgovine u Srbiji (mjerena stalnom imovinom po zaposlenom) postepeno rasla u posmatranom periodu. U prosjeku je iznosila 3.966.800 dinara (Tabela 8). Ona je, međutim, i pored toga, na znatnom nižem nivou u odnosu na trgovinu pojedinih zemalja članica Evropske unije, kao i u odnosu na ostale uporedive zemlje razvijene tržišne ekonomije. Tako, na primjer, u 2013. bruto fiksna aktiva po zaposlenom u trgovini je iznosila: Austrija 115 €, Francuska 58€, Njemačka 65€, Italija 91€, Slovenija 117€, i Srbija 35€ (kalkulisanje autora na bazi podataka: OECD i Eurostat). To se svakako nepovoljno odrazilo na produktivnost rada i ukupne performanse trgovine u Srbiji, jer je nedovoljno investirano u poslovni kapacitet, posebno u modernu tehnologiju poslovanja.

**Tabela 8. Descriptive Statistics – indikatori efikasnosti korišćenja stalne imovine trgovine u Srbiji**

|                                  | N | Minimum    | Maximum    | Mean        | Std. Deviation |
|----------------------------------|---|------------|------------|-------------|----------------|
| Prihodi                          | 5 | 2495934,00 | 2995521,00 | 2832647,000 | 224754,03701   |
| Broj zaposlenih                  | 5 | 185976,00  | 200801,00  | 194321,800  | 5574,07496     |
| Stalna imovina                   | 5 | 735981,00  | 790448,00  | 770018,400  | 24307,74943    |
| Koeficijent obrta stalne imovine | 5 | 3,39       | 3,82       | 3,668       | 0,17838        |
| Stalna imovina po zaposlenom     | 5 | 3723,00    | 4207,00    | 3966,800    | 217,62629      |
| Stalna imovina, % od prihoda     | 5 | 0,00       | 29,48      | 21,988      | 12,36185       |
| Neto profit                      | 5 | 80709,00   | 93687,00   | 88580,600   | 5062,30622     |
| Neto profit po zaposlenom        | 5 | 400,00     | 483,00     | 454,200     | 31,76004       |
| Valid N (listwise)               | 5 |            |            |             |                |



Podaci u Tabeli 9. pokazuju značajan uticaj tehničke opremljenosti rada na profitabilnost trgovine u Srbiji mjerene neto profitom po zaposlenom, (Tabela 9).

**Tabela 9. Correlations – indikatori efikasnosti korišćenja stalne imovine u Srbiji**

|                                  |                     | Prihodi | Broj zaposlenih | Stalna imovina | Koeficijent obrta stalne imovine | Stalna imovina po zaposlenom | Stalna imovina, % od prihoda | Neto profit | Neto profit po zaposlenom |
|----------------------------------|---------------------|---------|-----------------|----------------|----------------------------------|------------------------------|------------------------------|-------------|---------------------------|
| Prihodi                          | Pearson Correlation | 1       | -,708           | ,987**         | ,993**                           | ,934*                        | -,462                        | ,637        | ,901*                     |
|                                  | Sig. (2-tailed)     |         | ,181            | ,002           | ,001                             | ,020                         | ,433                         | ,248        | ,037                      |
|                                  | N                   | 5       | 5               | 5              | 5                                | 5                            | 5                            | 5           | 5                         |
| Broj zaposlenih                  | Pearson Correlation | -,708   | 1               | -,662          | -,719                            | -,909*                       | ,115                         | ,044        | -,413                     |
|                                  | Sig. (2-tailed)     | ,181    |                 | ,223           | ,171                             | ,033                         | ,854                         | ,944        | ,490                      |
|                                  | N                   | 5       | 5               | 5              | 5                                | 5                            | 5                            | 5           | 5                         |
| Stalna imovina                   | Pearson Correlation | ,987**  | -,662           | 1              | ,960**                           | ,914*                        | -,512                        | ,629        | ,870                      |
|                                  | Sig. (2-tailed)     | ,002    | ,223            |                | ,010                             | ,030                         | ,377                         | ,256        | ,055                      |
|                                  | N                   | 5       | 5               | 5              | 5                                | 5                            | 5                            | 5           | 5                         |
| Koeficijent obrta stalne imovine | Pearson Correlation | ,993**  | -,719           | ,960**         | 1                                | ,926*                        | -,419                        | ,644        | ,915*                     |
|                                  | Sig. (2-tailed)     | ,001    | ,171            | ,010           |                                  | ,024                         | ,483                         | ,241        | ,029                      |
|                                  | N                   | 5       | 5               | 5              | 5                                | 5                            | 5                            | 5           | 5                         |
| Stalna imovina po zaposlenom     | Pearson Correlation | ,934*   | -,909*          | ,914*          | ,926*                            | 1                            | -,342                        | ,332        | ,712                      |
|                                  | Sig. (2-tailed)     | ,020    | ,033            | ,030           | ,024                             |                              | ,573                         | ,586        | ,177                      |
|                                  | N                   | 5       | 5               | 5              | 5                                | 5                            | 5                            | 5           | 5                         |
| Stalna imovina, % od prihoda     | Pearson Correlation | -,462   | ,115            | -,512          | -,419                            | -,342                        | 1                            | -,614       | -,590                     |
|                                  | Sig. (2-tailed)     | ,433    | ,854            | ,377           | ,483                             | ,573                         |                              | ,270        | ,295                      |
|                                  | N                   | 5       | 5               | 5              | 5                                | 5                            | 5                            | 5           | 5                         |
| Neto profit                      | Pearson Correlation | ,637    | ,044            | ,629           | ,644                             | ,332                         | -,614                        | 1           | ,891*                     |
|                                  | Sig. (2-tailed)     | ,248    | ,944            | ,256           | ,241                             | ,586                         | ,270                         |             | ,042                      |
|                                  | N                   | 5       | 5               | 5              | 5                                | 5                            | 5                            | 5           | 5                         |
| Neto profit po zaposlenom        | Pearson Correlation | ,901*   | -,413           | ,870           | ,915*                            | ,712                         | -,590                        | ,891*       | 1                         |
|                                  | Sig. (2-tailed)     | ,037    | ,490            | ,055           | ,029                             | ,177                         | ,295                         | ,042        |                           |
|                                  | N                   | 5       | 5               | 5              | 5                                | 5                            | 5                            | 5           | 5                         |

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

\* . Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).

Napomena: Kalkulisanje na bazi podataka Agencije za privredne registre - Javno objelodanjivanje Finansijskih izvještaja pomoći SPSS programa.

U prilog tome govore i podaci o procentualnom učešću troškova amortizacije u prodaji. U Tabeli 10. je prikazano procentualno učešće troškova amortizacije u prihodima trgovine Srbije za 2013. i 2014.

**Tabela 10. Učešće troškova amortizacije u prihodima trgovine Srbije, 2013. i 2014. (%)**

|                                                | 2013          | 2014          |
|------------------------------------------------|---------------|---------------|
| Poslovni prihodi, u hiljadama dinara           | 2.891.518.965 | 2.889.536.354 |
| Troškovi amortizacije, u hiljadama dinara      | 29.314.236    | 30.558.465    |
| Troškovi amortizacije, % od poslovnih prihoda* | 1,01%         | 1,05%         |

Napomena: \*Kalkulisanje na bazi podataka: Godišnji bilten finansijskih izvještaja 2014, Beograd, jul 2015.

Izvor: Agencija za privredne registre

Na osnovu prikazanih podataka u datoj tabeli može se zaključiti da troškovi amortizacije učestvuju u poslovnim prihodima trgovine Srbije sa neznatno više od 1%. Ono je, međutim, niže nego što je slučaj sa trgovinom u mnogim drugim zemaljama razvijene tržišne ekonomije (na primjer SAD) i, posebno, Rusije. To znači, drugim rečima, da je tehnička opremljenost rada trgovine u Srbiji na veoma niskom nivou. U budućnosti neophodno je s obzirom na to znatno više investirati u proširenju i modernizaciji prodajnog

prostora, kao i u primjeni nove tehnologija u poslovanju. To će se svakako pozitivno odraziti na tržišne, ekonomske, poslovne i finansijske performanse trgovine u Srbiji.

U cilju što potpunijeg sagledavanja kakva je efikasnost upravljanja troškovima amortizacije u trgovini Srbije analiziraćemo troškove amortizacije selektivnih maloprodajnih kompanija sa najvećim procentualnim učešćem u ukupnim prihodima trgovine (tržišnom koncentracijom) u Srbiji.

U Tabeli 11. prikazano je procentualno učešće troškova amortizacije u ukupnim prihodima pet najvećih maloprodajnih lanaca u Srbiji za period 2010-2014.

**Tabela 11. Troškovi amortizacije selektivnih maloprodavaca u Srbiji, 2010 – 2014.**

|                                  | 2010   | 2011   | 2012    | 2013    | 2014   |
|----------------------------------|--------|--------|---------|---------|--------|
| Delhaize Serbia                  |        |        |         |         |        |
| Prihodi, u milionima dinara      | 76.411 | 68.444 | 103.221 | 101.624 | 74943  |
| Amortizacija, u milionima dinara | 1.018  | 2.305  | 3.154   | 2.765   |        |
| Amortizacija, % od prihoda*      | 1,33%  | 3,36%  | 3,05%   | 2,72%   |        |
| Mercator-S                       |        |        |         |         |        |
| Prihodi, u milionima dinara      | 47.183 | 53.003 | 59.562  | 63.393  | 72.554 |
| Amortizacija, u milionima dinara | 1.367  | 1.545  | 1.485   | 1.429   |        |
| Amortizacija, % od prihoda*      | 2, 89% | 2, 91% | 2,49%   | 2,25%   |        |
| IDEA                             |        |        |         |         |        |
| Prihodi, u milionima dinara      | 40.168 | 48.435 | 52.613  | 55.300  | 52.169 |
| Amortizacija, u milionima dinara | 540    | 794    | 920     | 973     |        |
| Amortizacija, % od prihoda*      | 1,34%  | 1,63%  | 1,74%   | 1,75%   |        |
| Knez Petrol                      |        |        |         |         |        |
| Prihodi, u milionima dinara      | 18.821 | 31.283 | 40.378  | 37.602  | 39.203 |
| Amortizacija, u milionima dinara | 31     | 40     | 55      | 56      |        |
| Amortizacija, % od prihoda*      | 0,16%  | 0,12%  | 0,13%   | 0,14%   |        |
| Veletabak                        |        |        |         |         |        |
| Prihodi, u milionima dinara      | 21.153 | 21.931 | 24.754  | 28.383  | 37.837 |
| Amortizacija, u milionima dinara | 31     | 40     | 55      | 56      |        |
| Amortizacija, % od prihoda*      | 0,14%  | 0,18%  | 0,22%   | 0,19%   |        |

Napomena: \*Kalkulisanje na bazi podataka: Godišnji bilten finansijskih izveštaja 2014, Beogra, Jul 2015.

Izvor: Agencija za privredne registre

Troškovi amortizacije (iskazanih u procentima od prodaje) su dakle različiti po pojedinim posmatranim maloprodajnim kompanijama u Srbiji. Te razlike su posledica primjene različite politike i metode amortizacije fiksne imovine, i strukture vlasništva (sopstvena fiksna imovina ili uzeta u lizing). Posmatrano na primjer, u odnosu na kompaniju Wal-Mart, (<https://www.tagnifi.com/model-vs-market-wal-mart-stores/>) (May 22, 2016), situacija je sljedeća: procentualno učešće troškova amortizacije u prihodima od prodaje kod kompanije Delhaize Serbia i IDEA je nešto manje a kod kompanije Mercator-S veće, odnosno kod kompanija Knez Petrol i Veletabak je znatno niže nego kod kompanije Wal-Mart. Troškovi amortizacije maloprodavaca hrane u Srbiji (Delhaize Serbia, IDEA i Mercator-S) su niži nego u SAD, a posebno u Rusiji. Razlog tome je, pored ostaloga, što su znatno manje investicije u modernizaciji i proširenju poslovnog prostora, i primjeni nove tehnologije u poslovanju maloprodavaca u Srbiji nego u SAD i Rusiji. Sve u svemu, u trgovini na malo u Srbije niža je tehnička opremljenost rada, posebno u pogledu primjene moderne tehnologije, u odnosu na zemlje razvijene tržišne ekonomije. To se nepovoljno odražava na ukupne tržišne, ekonomske, poslovne i finansijske performanse maloprodaje u Srbiji. U budućnosti neophodno je s obzirom na to znatno više investirati u razvoju poslovnog kapaciteta i primjeni nove tehnologije poslovanja u trgovini na malo u Srbiji. Efekat toga je poboljšanje satisfakcije potrošača i ukupnih ekonomske efikasnosti.

## STUDIJA SLUČAJEVA – ANALIZA TROŠKOVA AMORTIZACIJE SELEKTIVNIH GLOBALNIH MALOPRODAVACA

U cijju sticanja što potpunije predstave o uticaju troškova amortizacije na performanse maloprodajnih kompanija u Srbiji i Bosni i Hercegovini analiziraćemo i troškove amortizacije globalnih selektivnih maloprodavaca (Tabela

12). Troškovi amortizacije su, pod uticajem brojnih faktora prije svega tehničke opremljenosti rada, različiti po pojedinim maloprodajnim lancima. Tako, na primjer, oni učestvuju u neto prodaji u kompaniji Home Depot sa nešto više od 2% (2,1 – 2,4%) (<http://www.homedepot.com/>) (May 22, 2016)

**Tabela 12. Troškovi amortizacije selektivnih maloprodavaca, 2015.**

| Maloprodavac           | Toškovi amortizacije u procentima od prihoda, (%) |
|------------------------|---------------------------------------------------|
| Home Depor             | 2,10%                                             |
| Wal-Mart Stores        | 1,90%                                             |
| Costco Wholesale Corp. | 0,97%                                             |
| Target Corp.           | 2,29%                                             |
| Whole Food Marcet Inc  | 2,85%                                             |
| Fast Retailing         | 2,24%                                             |
| JD.com Inc             | 1,20%                                             |
| Tesco Corp.            | 13,62%                                            |

Napomena: Kalkulisanje na bazi podataka Godišnjih finansijskih izveštaja posmatranih maloprodavaca.

U kompaniji Tesco znatno su veći troškovi depresijacije i amortizacije iskazanih u procentima od prodaje (7,49 – 13,62%) (<http://www.marketwatch.com/investing/stock/teso/financials>) (May 22, 2016) nego kod maloprodavca Wal-Mart (1,8 – 1,9%) (<https://www.tagnifi.com/model-vs-market-wal-mart-stores/>) (May 22, 2016). To znači, drugim rečima, da spadaju u značajne izvore finansiranja fiksne aktive, posebno primjene nove tehnologije u poslovanju kompanije Tesco.

S obzirom na to da kompanija Delhaize Group ADR posluje i u Srbiji, a imajući u vidu i primarni cilj istraživanja u ovom radu – analiza troškova amortizacije trgovine u Srbiji i Bosne i Hercegovine, analiziraćemo i njene troškove depresijacije i amortizacije na globalnom nivou. U Tabeli 13. su prikazani troškovi depresijacije i amortizacije kompanije Delhaize Group ADR za period 2011 – 2015.

**Tabela 13. Troškovi depresijacije i amortizacije kompanije Delhaize Group ADR., 2011 – 2015. (Fiskalna godina je januar-decembar. Sve vrijednosti su u EUR milionima)**

|                                                              | 2011   | 2012   | 2013   | 2014   | 2015  |
|--------------------------------------------------------------|--------|--------|--------|--------|-------|
| Prodaja/prihodi                                              | 21.11B | 20.99B | 20.59B | 21.26B | 24.4B |
| Troškovi depresijacije i amortizacije                        | 586M   | 602M   | 567M   | 581M   | 666M  |
| Troškovi depresijacije i amortizacije, % od prodaje/prihoda* | 2,77%  | 2,86%  | 2,75%  | 2,73%  | 2,72% |

Napomena: \*Kalkulisanje na bazi podataka: Annual report

Izvor: Annual Financials for Delhaize Group ADR <http://www.marketwatch.com/investing/Stock/DEG/financials>. (May 22, 2016)

Iz prikazanih podataka u datoj tabeli vidi se da su troškovi depresijacije i amortizacije iskazanih u procentima od prodaje kod kompanije Delhaize Group ADR (2,72 – 2,86%) veći nego kod Wal-Mart (1,8 – 1,9%) (<https://www.tagnifi.com/model-vs-market-wal-mart-stores/>) (May 22, 2016), ali su niži u odnosu na Tesco (7,49 – 13,62%). (kalkulisanje autora na bazi podataka: Annual Report, Izvor: Annual Financials for Tesco Corp. <http://www.marketwatch.com/investing/stock/teso/financials>) (May 22, 2016). To znači drugim rečima da su, u odnosu na Tesco, slabiji izvor finansiranja primjene nove tehnologije u poslovanju. U Srbiji troškovi amortizacije su kod kompanije Delhaize Serbia, Mercator-S u poslednjim posmatranim godinama na nivou uporedivih kompanija u stranim zemljama. Kod ostalih analiziranih kompanija (IDEA, Knez Petrol i Veletabak) su (u istom periodu posmatranja) znatno ispod nivoa sličnih kompanija u stranim zemljama.

Analizu značaja troškova amortizacije u maloprodaji Bosne i Hercegovine ćemo analizirati na primjeru Megamarket kompani Doo. U Tabeli 14. je prikazano učešće troškova amortizacije u ukupnim prihodima Megamarket Kompani Doo za period 2011-2015.

**Tabela 14. Procentualno učešće amortizacije u prihodima Megamarket Kompani Doo Brčko, 2011 – 2015.**

| Godina | Prihodi  | Amortizacija | Učešće amortizacije u prihodima, (%)* |
|--------|----------|--------------|---------------------------------------|
| 2011   | 6517595  | 23766        | 0,36%                                 |
| 2012   | 16497515 | 15635        | 0,09%                                 |
| 2013   | 28658186 | 19795        | 0,06%                                 |
| 2014   | 51224060 | 21287        | 0,04%                                 |
| 2015   | 39173095 | 102001       | 0,26%                                 |

Izvor: Godišnji finansijski izveštaji Magamarket Kompanije Doo Brčko

Na bazi prikazanih podataka u datoj tabeli možemo da zaključimo da je tehnička opremljenost rada u Megamerkat Kompani Doo znatno niža u odnosu na globalne maloprodavce i maloprodajne kompanije u Srbiji. (To je po našem mišljenju generalni zaključak gotovo za sve maloprodajne kompanije u Bosni i Hercegovini.) U cilju poboljšanja uslova privređivanja i boljeg opsluživanja potrošača neophodno je u datoj kompaniji u budućnosti znatno više kapitalnih ulaganja, posebno u modernu tehnologiju i opremu.

## ZAKLJUČAK

Troškovi amortizacije su značajan faktor veličine ukupnih operativnih troškova, i profita maloprodajnih kompanija. Oni su različiti u trgovini po pojedinim vidovima, vrstama prodavnica, kategorijama proizvoda i zemljama. Znatno su veći troškovi amortizacije u trgovini Rusije u odnosu na SAD. To se objašnjava "željom" da se što bolje opsluže potrošači u Rusiji. Troškovi amortizacije kompanije Tesco su znatno veći nego u kompanijai Wal-Mart. Troškovi amortizacije su veći kod klasične trgovine sa fiksnom lokacijom nego kod elektronske trgovine. Postavlja se ključno pitanje: Zbog čega postoje razlike u troškovima amortizacije? Te razlike su, smatra se, prouzrokovane brojnim ekonomskim faktorima, kao što su: korišćenje produktivne tehnologije, tržišne strukture, nejedinstvena metodologija obračuna amortizacije i drugi (Görzig, 2007). Primjena: "Studija segregacija troškova", održava se na iznost troškova amortizacije i poreskih obaveza. Utiče na smanjenje poreskih obaveza. Njena primjena u trgovini doprinosi povećanju profita. Što se troškova amortizacije u trgovini Srbije i, posebno, Bosne i Hercegovine tiče, generalno rečeno, oni su na nižem nivou u odnosu na zemlje razvijene tržišne privrede. To znači da je niža tehnička opremljenost rada, produktivnost rada, i primjena moderne tehnologije u poslovanju. Uz to, to se odražava na kvalitet opsluživanja potrošača i ukupne performanse. U budućnosti neophodno je u trgovini Srbije i, posebno, Bosne i Hercegovine znatno više investirati u nove moderne prodajne kapacitete, logistiku, informacionu i komunikacionu tehnologiju, i u druge oblike fizičke aktive. To se posebno odnosi na razvoj ekoloških poslovnih i prodajnih zgrada (prodavnica), transporta i opreme. Krajnji efekat toga je povećanje profita uz maksimalno zadovoljenje potreba potrošača.

## LITERATURA

1. Asian Retail Sector - DBS. (Available at:) <https://www.dbs.com.sg/.../pdfController.page?...> (May 22, 2016)
2. Berman, B. and Evans, J. R. (2010). *Retail Management*. Prentice Hall, Boston.
3. Cole, C.J. and Jones, C.L. (2015). The Quality of Management Forecasts of Capital Expenditures and Store Openings in MD&A. *Journal of Accounting, Auditing & Finance*, 30(2), 127-149.
4. Cornile, D. and Langohr, J. (2011). The distributive trade sector and its impact on euro area prices. *ECB Monthly Bulletin*, 35-52.
5. Cost Segregation Analysis. (Available at:) [http://www.costsegadvisor.com/Cost\\_Segregation/CSA\\_Documents/CostSegAdvisor\\_Presentation28main29.pdf](http://www.costsegadvisor.com/Cost_Segregation/CSA_Documents/CostSegAdvisor_Presentation28main29.pdf) (May 22, 2016)
6. Crosby, N., Devaney, S. and Law, V. (2012). Rental depreciation and capital expenditure in the UK commercial real estate market, 1993-2009, *Journal of Property Research*, 29(3), 227-246.
7. Deloitte: International Financial Reporting Standards – Considerations for the Retail Industry, (2008). (Available at:) <http://www.iasplus.com/en/binary/dtpubs/0811ifrsretail.pdf> (May 22, 2016)
8. Федеральная служба государственной статистики Российский статистический ежегодник - 2015 г.
9. Godišnji bilten finansijskih izveštaja 2014, Agencija za privredne registre, Beogra, Jul 2015.
10. Görzig, B. (2007). Depreciation in EU Member States: Empirical and Methodological Differences. *EU KLEMS Working Paper Series No 17*, 1-29. (Available at:) <http://www.euklems.net/pub/no17.pdf> (May 22, 2016)
11. Hirschey, M., Skiba, H. and Wintoki, M. B. (2012). The Size, Concentration and Evolution of Corporate R&D Spending in U.S. Firms from 1976 to 2010: Evidence and Implications. *Journal of Corporate Finance*, 18, 496-518.
12. Lennhoff, D.C. (2014). Valuation of Big-Box Retail for Assessment Purposes: Right Answer to the Wrong Question. *Real Estate Issues*, 39(3), 21-32.
13. Levy, M. and Weitz, B. A. (2007). *Retailing Management*. McGraw-Hill, Irwin, Boston.
14. Lukic, R. (2011). *Evaluacija poslovnih performansi u maloprodaji*, Beograd: Ekonomski fakultet.
15. Lukic, R. (2012). Sustainable Development of Retail in Serbia. *Review of International Comparative Management*, 13 (4), 574-586.
16. Lukic, R. (2014). The Analysis of the Efficiency of Trade Costs Management in Serbia, *Economia Seria Management*, 17( 2), 1-15.
17. Lukic, R. (2015a). The Analysis of Profit per Employee in the Trade of Serbia. *Economia. Seria Management*, 18( 1), 5-16.
18. Lukic, R. (2015b). *Računovodstvo trgovinskih preduzeća*. Beograd: Ekonomski fakultet.
19. Lukic, R. (2016a). Energy efficiency in the food retail. *Business Excellence and Management*, 6(1), 16-35.
20. Lukic, R. (2016b). The Analysis of the Efficiency of Capital Investments in Trade of Serbia. *Review of International Comparative Management*, 17(1), 12-30.
21. *Retail Operations – Six success factors for a tough market*, (2013). Ernst & Young LLP, 1-16.
22. Российский статистический ежегодник - 2015 г. Федеральная служба государственной статистики.
23. Shin, S. and Eksioğlu, B. (2014). Effects Of RFID Technology On Efficiency And Profitability In Retail Supply Chains. *The Journal of Applied Business Research*, 30 (3), 633-646.
24. Statistički godišnjak Republike Srbije 2015, Republički zavod za statistiku, Beograd
25. *Торговля в России 2015*, Статистический сборник, Федеральная служба государственной статистики (Росстат), Москва, 2015.

## ДОПРИНОС АКТУАРСКЕ ПРОФЕСИЈЕ РАЗВОЈУ ТРЖИШТА ОСИГУРАЊА

### THE CONTRIBUTION OF THE ACTUARIAL PROFESSION TO THE DEVELOPMENT OF THE INSURANCE MARKET

Мирела Митрашевић\*

Факултет пословне економије Бијељина, Универзитет Источно Сарајево

#### АПСТРАКТ

Глобална финансијска криза, која је започела у току 2007. године, указала је на одређене пропусте у области управљања ризицима и подстакла регулаторе осигурања да поставе нове стандарде и дају смернице за примену одговарајућих оквира за управљање ризицима са којима се суочавају осигуравајуће компаније. Захваљујући процесу едукације који задовољава високе критеријуме, актуарским стандардима праксе и кодексима професионалног понашања који су праћени ефикасним дисциплинским поступком, актуари играју важну улогу у овом процесу. Актуари су од суштинског значаја не само за тржиште осигурања него и за друге области пословања у којима њихова знања и вештине могу бити ефикасно примењена за управљање ризиком.

У овом раду су након дефинисања актуарске професије приказана међусобна условљеност развоја савременог осигурања и актуарске професије и истакнута њена улога у креирању и имплементацији система управљања ризицима у организацијама у којима постоји потреба за актуарским знањима и вештинама.

Циљ овог рада је да укаже на способност актуара не само да се прилагоде новим захтевима на тржишту, него и да допринесу иновативним решењима.

**Кључне речи:** стандарди едукације и обуке актуара, удружење актуара, управљање ризиком

#### ABSTRACT

The global financial crisis, that started in 2007, pointed out to certain flaws in the field of risk management and led those who regulate the insurance industry to set the new standards and give new directions to the companies how to apply the appropriate framework regulations in risk management. Owing to the educational process which meets the high criteria, the standards in the actuarial practice and the code of professional behaviour accompanied by an efficient disciplinary action, the actuaries play an important part in this process. The actuaries are vital not only to the insurance market, but to other fields of business in which their skills and knowledge can be efficiently implemented in order to manage risk.

This paper first defines the actuarial profession and then shows the interdependency between the development of contemporary insurance and the actuarial profession and then the paper stresses the importance of this profession in creating and implementing the system of risk management in the organizations that need actuarial knowledge and skills.

This paper aims at pointing out to the ability of the actuaries to give their contribution to the innovative solutions and to adapt themselves to new demands in the market.

**Key words:** standards in the education and training of the actuaries, actuarial association, risk management

#### УВОД

У овом раду приказана је историја развоја професије актуара, њен утицај на развој појединих врста осигурања и области у којима ова професија може дати додатни допринос. Посебна пажња посвећена је улози актуара у процесу управљања ризицима.

Током протеклих година, свет је био сведок неколико великих ризичних догађаја укључујући терористичке нападе, природне катастрофе, као и глобалну финансијску кризу. Утицај ових догађаја на економско, социјално и пословно окружење подстакао је регулаторе осигурања да поставе нове

---

\*mirela.mitrasevic@fpe.unssa.rs.ba

смернице за управљање ризицима, о којима ће бити речи у овоме раду. Осим тога у раду ће бити истакнуте активности Међународног удружења актуара везане за стандарде актуарске праксе и дефинисана актуарска функција у складу са Solvency II стандардом.

Сврха овог рада је да прикаже које су мере предузете у циљу ефикаснијег управљања тржишним и ризицима осигурања и колико актуарска професија може допринети развоју ове области.

## ДЕФИНИСАЊЕ АКТУАРСКЕ НАУКЕ И ПРОФЕСИЈЕ

Актуарска професија представља једну од најстаријих професија у области економије и финансија (Zafra & Cobo, 2006:1). Gordon и Howell наглашавају да постоје различити критеријуми за дефинисање професије, а два кључна подразумевају стандарде едукације и обуке, као и припадност удружењу актуара (Gordon & Howell, 1959).

Професија актуара се може дефинисати као: "...дисциплинована група појединаца који се придржавају високих етичких стандарда и поседују посебна знања и вештине, стечена у образовним установама која омогућавају едукацију и обуку на највишем нивоу и који су спремни да примене ово знање и ове вештине у интересу других." (Bellis, 1997).

Као што је претходно наглашено један од услова за обављање актуарске делатности јесте припадност актуарском удружењу. Иако улога ових професионалних удружења није иста у свим земљама, задатак већине њих је:

- да потврде да су чланови задовољили образовне критеријуме и да примењују стандарде професионалног понашања у пракси;
- да обезбеде унапређење актуарске науке и праксе;
- да заступају интересе својих чланова приликом комуникације са државним органима, јавношћу, и другим организацијама;
- да промовишу професију, и
- да обезбеде континуирано стручно усавршавање за своје чланове. (International Actuarial Association, 2013)

Велики број професионалних проблема и потреба за разменом искустава и бављењем овим проблемима на глобалном нивоу био је главни разлог да се на првом међународном конгресу актуара у Бриселу 1895. године (на коме су присуствовали представници из Белгије, Француске, Немачке, Велике Британије и САД-а) оснује међународно удружење под називом "Comité Permanent des Congrès d'Actuaires". Године 1968. ово удружење је променило име у International Actuarial Association-IAA.

Поводом 26. међународног конгреса актуара одржаном у Бирмингему (Велика Британија) 1998. године, на Генералној скупштини, Међународно удружење актуара (International Actuarial Association-IAA) је конституисано у складу са швајцарским законом. Реструктурирањем је створен јачи заједнички оквир у циљу осигурања јединственог правца и ефикасније координације у вези са питањима од међународног значаја.. Тренутно 68 актуарских удружења су редовне чланице IAA, а 29 актуарских удружења укључујући и Удружење актуара Републике Српске су придружене чланице (<http://www.actuaries.org/>)

Главни задатак IAA, је да повезује актуаре и актуарска удружења широм света. Оно представља јединствену међународну организацију посвећену истраживању, образовању и развоју струке и актуарских удружења.

Пут који води до професионалне актуарске праксе започиње системом едукације која задовољава неопходне критеријуме. У основи постоје два начина образовања актуара англосаксонски, у коме је предвиђено да испитивање организује удружење актуара и континенталноевропски / латиноамерички заснован на универзитетским програмима.

Због разлика у начину стицања звања овлашћеног актуара, Међународно удружења актуара је 1998. године усвојило Core Syllabus and Guidelines, који постаје један од захтева које требају да испуне удружења која су се кандидовала за пуноправно чланово. Неведене смернице су се односиле на студенте које су започели актуарско образовање почевши од 2005. године (Zafra & Cobo, 2006:2).

Главни циљ основног наставног програма (Core Syllabus) је да обезбеди да IAA представља глобалну мрежу професионалних актуарских удружења која задовољавају одређени минимални ниво захтева за образовањем актуара. Основни наставни програм такође нуди репер за развој актуарских образовних система, а очекује се да помогне у конвергенцији постојећих система и обезбеди да свако ново удружење, или нови универзитетски програми, тежи успостављању актуарског образовања конзистентно са наставним планом прописаним од стране IAA (Daykin, 2001).

Поред обимног процеса испитивања, који задовољава високе критеријуме актуарску професију карактеришу стандарди професионалног понашања, којима се уређују професионални односи са клијентима и колегама из струке и који су праћени ефикасним дисциплинским поступком. То представља гаранцију корисницима информација да су примењени стандарди најбоље праксе (Simson, 2006).

Користећи међусобно повезане научне дисциплине укључујући вероватноћу и статистику, демографију, финансије, рачуноводство, операциона истраживања, актуари помажу приликом дизајнирања производа осигурања, пензијских планова и других финансијских стратегија на начин који омогућава да компанија послује на здравим финансијским основама (Mannan, 2014).

У пракси, математика и статистика само формирају базу за посао актуара. Остале вештине су итекако важне. У свакодневном пословању актуари користе релевантне законе, пословну праксу, маркетинг и рачуноводство да би задовољили потребе организације за коју раде. Актуар је особа која мора да изабере специфичне методе и податке које ће да користи приликом обрачуна, тако да може да стоји иза резултата и прихвата последице грешака. Дакле, актуари су пре свега лица која дају препоруке и мишљења, а не она која једноставно примењују технике (Adeyele 2015: 342).

На који начин се развијала ова професија у складу са потребама на тржишту и њен допринос развоју осигурања је предмет анализе наредног дела рада.

## **УТИЦАЈ АКТУАРСКЕ ПРОФЕСИЈЕ НА РАЗВОЈ МОДЕРНОГ ОСИГУРАЊА**

Улога актуарске професије у развоју модерног осигурања се може пратити на примеру Велике Британије. Преко 40 осигуравајућих компанија које су пословале да подручју Велике Британије у току 1740. године су окончале своје постојање пре 1748. године, јер су обављали пословање без помоћи актуара који би се бавили управљањем ризицима са којима се суочавају осигуравајуће компаније (Adeyele, <sup>2015</sup>). Ови проблеми су истакли значај коришћења и развоја математичких метода за решавање финансијских проблема у осигурању.

За осигурање су од великог значаја била и открића у математичкој статистици, пре свега закона великих бројева, који је открио Bernuli, а разрадили Laplas и Gaus (Кочовић, Шулејић&Ракоњац, 2012: 16). Важан допринос актуарској науци дао је John Grauntt, који је 1662. године показао да су предвидиви обрасци дуговечности и смрти дефинисане групе људи, упркос несигурности у вези са дуговечношћу или морталитетом било ког појединца (Adeyele, 2015).

На основу свих ових открића Енглеска академија наука је крајем XVII века формирала прве таблице смртности, тако да су почетком XVIII века створене претпоставке за развој модерног осигурања са крупним заједницама ризика (осигуравајућим компанијама) као његовим учесницима (Кочовић и др. 2012: 16).

Наведена открића су омогућила да се цена производа осигурања одређује према приступној старости осигураног лица. Прва особа која јавно приказала на који начин цена животног осигурања може бити бити одређена према старости особе за коју је направљена полиса животног осигурања је Edmund

Halley. Ову идеју следи James Dodson и на бази ње дефинише нову форму друштва за осигурање. Захваљујући овим открићима актуарство крајем XVII века постаје формална математичка дисциплина.

Пионир у примени таблица смртности при обрачуна премије осигурања била је компанија за узајамно осигурање под називом Society for Equitable Assurances on Lives and Survivorships основана 1762. године. Ова компанија је била у стању да понуди полисе животних осигурања уз премију, која је зависила од старости особе у моменту ступања у осигурање, што је створило потребу за ангажовањем актуара при обрачуна премије осигурања (Hickman, 2004: 1). Остала друштва за осигурање која нису користила уведене актуарске методе за одређивање премије осигурања су била приморана да их почну примењивати, како би се задржала на тржишту.

Hans Buhlmann дефинише три фазе развоја актуарске професије (Buhlmann, 1997:165-171).

Прва фаза подразумева актуаре животног осигурања. Примарне методе које примењује актуари у животном осигурању се заснивају на детерминистичким калкулацијама.

Друга фаза подразумева актуаре у осигурању од последица несрећног случаја, који за обрачуне користе пробабилистичке методе. Ова врста актуара се појавила почетком XX века.

Трећа фаза подразумева актуаре који посматрају и инвестициону страну и инкорпорирају стохастичке процесе у актуарске обрачуне. Осамдесетих година прошлог века растући значај инвестиционих перформанси у пословима осигурања, нестабилност на финансијским тржиштима и настанак уговора везаних са инвестиционим јединицама створио је потребу да актуари развију вештине за област инвестирања.

Потреба за ефикаснијим управљањем инвестиционим портфељима, познавање алата и модела финансијске економије је од изузетног значаја за актуаре. Осим тога, будући да је у цени производа осигурања укључена и инвестициона компонента, актуари су морали да савладају теорију везану за подручје инвестиција, која спада у научну област финансија или финансијске економије. Вредновање капиталне имовине и процена каматних стопа, две битне функције актуара, привлачи велику пажњу финансијских економиста. Међутим, основни појмови и перспективе финансијских економиста су, у одређеном смислу, биле стране актуарима (D'Arcy, 1989:46). Циљ истраживања у овој области је био развијање обједињене теорије формирања цена осигурања комбинујући елементе актуарске и финансијске теорије.

На састанку ASTIN-AFIR одржаном у Цириху у септембру 2005. године, професор швајцарског Federal Institute of Technology (ETH) Paul Embrechts је актуаре који су задужени за управљања ризиком предузећа назвао актуарима четврте врсте (fourth kind). Док се актуари друге појавили након 250 година од појаве актуара прве врсте, нешто више од 70 година од појаве актуара друге врсте је требало да се појаве актуари треће врсте, актуари четврте врсте су се појавили за нешто мање од 30 година од појаве актуара треће врсте (D'Arcy, 2005).

Први корак ка актуарима четврте врсте је савладавање вештина идентификације финансијских, оперативних и стратешких ризика и квантификације ризика у процесу управљања ризиком предузећа. Овај процес подразумева комбиновање актуарских алата и техника са знањима у области финансијске економије, којима су већ овладали актуари треће врсте.

У свету су тренутно већина актуара запослени у области осигурања и специјализовани су за животно, здравствено осигурање или неживотно осигурање. У сектору осигурања, актуари су укључени у све фазе пројектовања производа, процене ризика и активности маркетинга, обрачуна обавеза произашлих из уговора о осигурању, такође су ангажовани у одређивању политике расподеле добити, за анализу трошкова и стратешку анализу, припремање извештаја и давању мишљења о пословању и остале активности у складу са захтевима регулатора. Њихов задатак је да анализирају податке за процену вероватноће и могућих трошкова појаве догађаја, као што су смрт, болест, повреде, инвалидност или губитак имовине.



Актуари су такође ангажовани у банкама, у сектору здравства, нафтним компанијама за управљање ризиком, универзитетима и другим областима у којима постоји потреба за њиховим ангажовањем, а посебно где постоји значајна финансијска неизвесност. Дакле, актуарске наука је потребна у свим областима пословања због финансијских ризика којима се треба професионално бавити.

Уважавајући незаменљиву улогу у економском развоју, можемо да их опишемо као дизајнере, проценитеље ризика, иноваторе, и оператере који имају специјализоване вештине примењиве на одређене проблеме (Trowbridge, 1989).

Једна од главних функција актуара је да помогне предузећима да процене ризик реализације одређених догађаја и да формулише политику која омогућава минимизирање трошкова које би проузроковала реализација тог ризика, о чему ће бити речи у наредном делу рада.

## **УЛОГА АКТУАРА У УНАПРЕЂЕЊУ ФУНКЦИЈЕ УПРАВЉАЊА РИЗИКОМ ПРЕДУЗЕЋА**

Актуари играју главну улогу у обезбеђењу финансијске стабилности осигуравача, а њихов приступ често укључује употребу модела за управљање ризиком предузећа.

Према Casualty Actuarial Society управљање ризиком предузећа (Enterprise Risk Management - ERM) се дефинише као „дисциплина на бази које предузеће процењује, контролише, финансира и прати ризике у циљу повећања краткорочне и дугорочне вредности за своје стејкхолдере“. Комитет за финансирање организација Treadway комисије (Committee of Sponsoring Organizations (COSO) of the Treadway Commission) дефинише ERM као „процес, који спроводи борд директора, менаџмент и остало особље, у циљу одређивања стратегије, идентификације потенцијалних догађаја који могу утицати на предузеће и који подразумева управљање ризицима у оквиру склоности према ризику, те у циљу обезбеђења што веће поузданости у погледу остваривања циљева предузећа“ (Adeyele, 2015: 342).

ERM се ослања на два главна циља да идентификује, процењује и, где је то могуће, квантификује ризике и њихову међузависност; и да осигура да предузеће активно спроводи стратегије управљања ризицима уз постизање одговарајућег компромиса између ризика и приноса у складу са вредностима и циљевима организације.

Током протеклих година, свет је био сведок неколико великих ризичних догађаја укључујући терористичке нападе и катастрофалне догађаје, као и глобалну финансијску кризу која је започела средином 2007. године. Утицај ових догађаја на економско, социјално и пословно окружење подстакла је регулаторе осигурања да постави нове смернице за управљање ризицима.

Међународна асоцијација супервизора осигурања (International Association of Insurance Supervisors-IAIS) је препознала значај ERM програма у два Основна принципа осигурања (Insurance Core Principles -ICPs): ICP 8 – Управљање ризиком и интерна контрола (Risk Management and Internal Controls) и ICP 16 Управљање ризиком предузећа у сврху очувања солвентности (Enterprise Risk Management for solvency purposes).

Систем управљања ризицима предвиђен ICP 8 и ICP 16, између осталих елемената подразумева идентификацију и квантификацију ризика, управљање ризиком осигурања, управљање активама и обавезама и ризиком улагања, као и процес властите процене ризика (Own Risk and Solvency Assessment process) (Draft Statement of Intent (SOI) for ISAP [6] – ERM Programs and IAIS Insurance Core Principles).

У неким правним системима када супервизори сматрају да њихови ресурси нису довољни да детаљно разматре ERM програм осигуравача могу одлучити да се ослоне на професионална мишљења независних стручњака из ових области укључујући и актуаре. Отуда и усвајање одговарајућих стандарда од стране Међународног удружења актуара (IAA) може у великој мери повећати поверење корисника у актуарске услуге у овој области. Одбор за актуарске стандарде (Actuarial Standards Committee-ASC) је предложио два Међународна стандарда актуарске праксе (ISAPs): ISAP [5] –

Модели управљања ризиком предузећа (Insurer Enterprise Risk Models) и ISAP [6] - ERM програми и основни принципи осигурања прописани од стране Међународне асоцијације супервизора осигурања (ERM Programs and IAIS Insurance Core Principles). Истовремено, Комитет за финансијске и ризике предузећа основан при Међународном удружењу актуара (Enterprise and Financial Risk Committee) је предложио Међународну Актурску напомену о управљању ризицима предузећа (International Actuarial Note (IAN) on Enterprise Risk Management). Ова три документа се међусобно допуњују.

У оквиру Solvency II приступа, чији је процес имплементације у земљама Европске Уније завршен 1.1.2016. године, све компаније морају да покажу да су имплементирале адекватан и ефикасан систем управљања ризицима, који задовољава регулаторни оквир дефинисан у другом стубу, а који дефинише оперативну структуру управљања ризицима и технички оквир „COSOII-ERM”, који се најчешће користи да се дефинишу критеријуми ефикасног управљања ризиком (<http://www.pwc.com/gx/en/insurance/solvency-ii/countdown/pdf/pwc-pillar-2-operational-issues-of-risk-management.pdf>).

Године 1992. Комитет за финансирање организација Treadway комисије (COSO) је објавио Интегрисани оквир за обављање функције интерне контроле (*Internal Control—Integrated Framework*). Овај оквир је постао водећи оквир за пројектовање, имплементацију, и спровођење интерне контроле, као и за процену ефикасности интерне контроле. У току двадесет година од почетка примене оригиналног оквира, пословно и оперативно окружење се драматично мењало, постаје све сложенија покренуто технолошким променама и глобализацијом. Из тога разлога Интегрисани оквир за обављање функције интерне контроле је захтевао додатне измене у циљу омогућавања организацијама да ефикасно развијају и одржавају систем интерне контроле, као и да га прилагођавају променама у пословним и радним окружењима.

Издат од стране Комитета за финансирање организација Treadway комисије 2013. године Интегрисани оквир за обављање функције интерне контроле је требало би да помогне организацијама у погледу креирања и имплементације новог приступа интерној контроли.

У наведеном оквиру и додацима је утврђено пет компоненти и седамнаест принципа функционисања ефикасног система интерних контрола, илустровани многи приступи и примери који се односе на циљеве организације, дате смернице за свим нивоима управљања које се користе у пројектовању, имплементацији и спровођење система интерне контроле и у процени њихове ефикасности. Оквир помаже менаџменту, управном одбору спољним актерима у обављању њихових дужности у вези са система интерне контроле.

Други стуб у оквиру Solvency II приступа (квалитативни захтеви: процес провере надзорних органа) обезбеђује принципе за процес надзора, интерну контролу и управљање ризиком осигураваача. Он укључује хармонизацију надзорног процеса, координацију у времену криза, права, обавезе, начела транспарентности и одговорности надлежних надзорних органа. Кључни елементи другог стуба су контрола интерних ризико модела, коришћење stress testinga и оцена квалитета поступака на смањењу ризика (укључујући реосигурање). Осим тога, ризици који не могу бити квантификовани у првом стубу се процењују квалитативно у другом стубу.

Други стуб треба да осигура не само да осигуравач има довољно капитала за подршку свих пословних ризика него, такође, да подстакне осигураваача да развије и користи ефикасније технике управљања ризиком које ће узети у обзир све профиле ризика осигураваача и омогућити контролу и управљање овим ризицима. Наведени приступ ће омогућити интервенцију надзорних тела, ако осигуравач не испуњава захтеве за адекватношћу капитала.

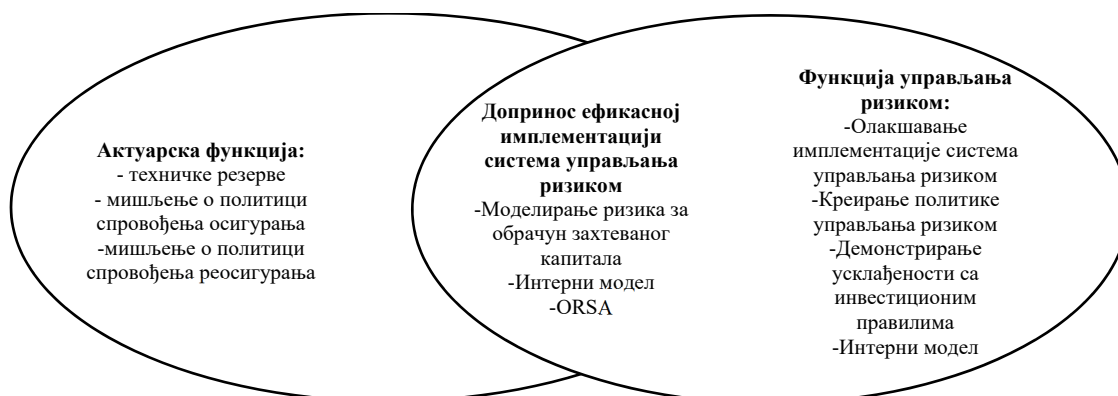
Директива Solvency II уводи идеју формалне актуарске функције (Actuarial Function) чија су поља одговорности дефинисана чланом 48. Овај члан Директиве прописује да су актуари задужени за обрачун техничких резерви, мишљење о адекватности реосигурања, мишљење о политици осигурања и допринос систему управљања ризицима (Actuarial Function Working Party, 2015).

Специфични захтеви за извештавањем су дефинисани у оквиру делегираног акта (Delegated Acts):

"Резултати деловања актуарске функције се у облику писаних извештаја достављају управи, менаџменту или надзорним органима, најмање једном годишње. У извештају се документују сви задаци који су предузети од стране актуарске функције и њихови резултати, и неопходно је јасно идентификовати све недостатке и навести препоруке како би те недостатке требало исправити." (Commission delegated regulation (без броја), 2014, члан 272, став 8).

Друштво актуара у Ирској (Society of Actuaries in Ireland, 2013) је анализирано интеракцију актуарске функције и функције управљања ризиком и истиче повезаност између функције управљања ризиком чији је задатак да "олакша имплементацију система управљања ризиком" (Директива 2009/138 / ЕГ, члан 44, став 4) и актуарске функције која треба да "допринесе ефикасном спровођењу система за управљање ризицима" (Директива Комисије 2009/138 / ЕЦ, члан 48, став 1 (i)). Ова интеракција је резимирана на следећој слици.

**Слика: Интеракција актуарске функције и система управљања ризицима**



Извор: (Actuarial Function Working Party, 2015: 34)

Имајући у виду да се актуари обучавају за проблеме везане са ризицима у многим областима организације за осигурање, често имају кључну улогу у ERM контролном циклусу. Захваљујући између осталог њиховој улози у обрачуну захтеваног капитала, развоју интерних модела и процесу властите процене ризика (Own Risk and Solvency Assessment process) актуарска функција може допринети ефикасној имплементацији и раду система управљања ризицима у складу са захтевима регулатора, као и испуњавању комерцијалних циљева осигураваача.

## ЗАКЉУЧАК

Посматрајући историјски развој актуарске професије у овом раду је истакнута њена способност да се прилагоди потребама на тржишту, али и да допринесе иновативним решењима. Захваљујући искуству везаном за идентификацију и мерење економских, финансијских, демографских и ризика осигурања актуари су од пресудног значаја за развој модела за управљање ризицима и одређивање захтеваног капитала у складу са преузетим ризицима. Из тог разлога актуари се у свету ангажују на решавању бројних проблема не само у осигуравајућим компанијама, него у другим организацијама које су изложене наведеним ризицима.

Последња финансијска криза је указала на недостатке у системима управљања ризицима финансијских институција, што је подстакло регулаторе да поставе стандарде и дају смернице актуарској струци за примену одговарајућих оквира за управљање ризицима. Захваљујући високим критеријумима везаним за процес едукације и обуке и кодексима професионалног понашања, актуари се све више позивају не само од стране њихових послодаваца и клијента, него и од стране финансијских регулатора, да предузму већу одговорност за управљање ризицима.

## ЛИТЕРАТУРА

1. Actuarial Function Working Party. (2015). Application of the Solvency II actuarial function to general insurance firms, Institute and Faculty of Actuaries.
2. Adeyele, J. S. (2015). Knowledge and Perceptions of Actuarial Science among Students and Academics: The Case Study of JABU. *European Journal of Business and Management* ISSN 2222-1905 (Paper) ISSN 2222-2839 (Online) Vol.7, No.7, <http://www.iiste.org/> (приступљено дана 30.8.2016.)
3. Bellis, C. (1997). The origins and meaning of “professionalism” for Actuaries. *Actuarial Studies and Commission delegated regulation* (unnumbered), 2014
4. Commission Directive 2009/138/EC, <http://data.europa.eu/eli/dir/2009/138/oj> (приступљено дана 30.8.2016.)
5. D’arcy, P. S. (1989). On Becoming an Actuary of the Third Kind. *Proceedings of the Casualty Actuarial Society* LXXVI (145): 45-76
6. D’arcy, P. S. (2005). On Becoming an Actuary of the Fourth Kind. *Proceedings of the Casualty Actuarial Society* LCII (177): 745-754
7. Daykin C. D. (2005). Actuarial education for the 21st century, 13th East Asian Actuarial Conference (EAAC), held at The Westin Resort, Bali, Indonesia, 12-15 September 2005.
8. Daykin C. D., (2001) Actuarial education for the 21st century. [http://www.actuaries.org/EVENTS/Seminars/EAACBali/4%20\(46-60\)%20Chris\\_Daykin.pdf](http://www.actuaries.org/EVENTS/Seminars/EAACBali/4%20(46-60)%20Chris_Daykin.pdf) (приступљено дана 30.8.2016.)
9. Demography research papers series, No. 011/97 Macquarie University
10. Draft Statement of Intent (SOI) for ISAP [6]. (2014). ERM Programs and IAIS Insurance Core Principles
11. Gordon, R.A. & Howell, J.E. (1959). Higher Education for Business, Columbia University Press, New York.
12. Hans Buhlmann. (1997). The actuary: the role and limitations of the profession since the mid-19th century, *Astin bulletin*. Vol. 27. No. 2.
13. Hickman, J. (2004). History of Actuarial Profession. John Wiley and Son Limited
14. <http://www.actuaries.org/> (приступљено дана 30.8.2016.)
15. Insurance Enterprise Risk Management Practices. (2013). Developed by the ERM Committee of the American Academy of Actuaries.
16. Internal Control - Integrated Framework: Executive Summary, Framework and Appendices, and Illustrative Tools for Assessing Effectiveness of a System of Internal Control (3 volume set) Publisher AICPA
17. International Actuarial Association. (2013). The role of the actuary, <http://www.actuaries.org/> (приступљено дана 30.8.2016.)
18. Кочовић, Јелена, Предраг Шулејић и Татјана Ракоњац Антић. (2012). Осигурање, Економски факултет Универзитета у Београду
19. Mannan, M.I. (2014). *Incorporation of Actuarial Sciences education course in academic domain: its scope, necessity, expected efficacy and contribution, therein development proposal for Bangladesh" IOSR Journal of Economics & Finance (IOSR-JEF) e-ISSN 2123-5933, p-ISSN 2321-5925, Volume 5, Issue 6, Ver II, pp 16-20 ; DOI: 10.9790/5933-05621620*, <http://www.iosrjournals.org/> (приступљено дана 30.8.2016.)
20. PwC. (2012). Pillar 2 Operational issues of risk management, <http://www.pwc.com/gx/en/insurance/solvency-ii/countdown/pdf/pwc-pillar-2-operational-issues-of-risk-management.pdf> (приступљено дана 30.8.2016.)
21. IAA. (2016) Proposed Final ISAP 5 – Insurer Enterprise Risk Models - [http://www.actuaries.org/index.cfm?lang=EN&DSP=PUBLICATIONS&ACT=STANDARDS\\_ISAP\\_ERM](http://www.actuaries.org/index.cfm?lang=EN&DSP=PUBLICATIONS&ACT=STANDARDS_ISAP_ERM) (приступљено дана 30.8.2016.)
22. IAA. (2013) Proposed SOI for ISAP [6] – ERM Programs and IAIS Insurance Core Principles. [http://www.actuaries.org/COUNCIL/Documents/London\\_ItemB12c\\_SOIISAP6.pdf](http://www.actuaries.org/COUNCIL/Documents/London_ItemB12c_SOIISAP6.pdf) (приступљено дана 30.8.2016.)
23. Simson, D R F (2006). The Economy, Society and the Actuarial Profession 1856-2006 *British Actuarial Journal*, Volume 12, Issue 2, pp. 395-416
24. Statement of Intent (SOI) for ISAP [6] – ERM Programs and IAIS Insurance Core Principles (Ratified by Council on 13 September 2014). [http://www.actuaries.org/CTTEES\\_ASC/isaps/SOIs/FINALSOI\\_ISAP6\\_13Sept2014.pdf](http://www.actuaries.org/CTTEES_ASC/isaps/SOIs/FINALSOI_ISAP6_13Sept2014.pdf) (приступљено дана 30.8.2016.)
25. Trowbridge, L. (1989). Fundamental Concept of Actuarial Science. Actuarial Education Research Fund.
26. Zafra J.M.L. and Cobo S.P. (2006) Statistics education for actuaries: the syllabus frame Univ. Complutense de Madrid, Spain [juanma-lz@ccee.ucm.es](mailto:juanma-lz@ccee.ucm.es) ICOTS-7.

## ANALIZA RAZVIJENOSTI UPRAVLJAČKO-RAČUNOVODSTVENE FUNKCIJE U BOSANSKOHERCEGOVAČKIM PREDUZEĆIMA

### DEVELOPMENT ANALYSIS OF THE MANAGEMENT ACCOUNTING FUNCTION IN THE BOSNIA AND HERZEGOVINA COMPANIES

Renata Lučić\*

Ekonomski fakultet Brčko

#### APSTRAKT

Savremeni uslovi poslovanja doveli su do opsežnih i složenih informacionih zahtjeva usmjerenih prema upravljačkim računovođama. Od upravljačkog računovođe se očekuje ne samo sastavljanje kvalitetnih, razumljivih i upotrebljivih računovodstvenih izvještaja, nego i aktivno učestvovanje u korporativnom upravljanju, formulisanju ciljeva, strategija i taktika, povećanju efikasnosti poslovanja i unapređenju performansi preduzeća. Uspješno sučeljavanje s ovako kompleksnim zahtjevima moguće je jedino i samo ako upravljački računovođa posjeduje visoko kvalitetno profesionalno računovodstveno znanje koje će znati primjeniti u upravljačko računovodstvenim procedurama. Pri tome je bitno naglasiti da je nivo razvijenosti upravljačko-računovodstvene profesije zavisao ne samo od napretka učinjenog s računovodstvene strane, nego u velikoj mjeri i od razvoja čitavog privrednog sistema zemlje ali i od napretka menadžerske profesije. S tim u vezi, osnovni fokus ovog rada bit će usmjeren na analizu faktora koji su ključni za razvoj upravljačko računovodstvene funkcije u bosanskohercegovačkim preduzećima, te identifikaciju pozicije koju upravljačko računovodstvo zauzima u domaćoj računovodstvenoj teoriji i praksi. Ovakav pristup omogućit će vizuelizaciju ključnih problema koji u značajnoj mjeri onemogućavaju upravljačke računovođe da daju svoj puni i pravi doprinos u borbi za što bolje tržišno pozicioniranje preduzeća i zamrzavaju upravljačko-računovodstvenu funkciju bosanskohercegovačkih preduzeća na nivou koji je daleko ispod onoga u razvijenim tržišnim privredama.

**Ključne riječi:** upravljačko računovodstvo, računovodstveno izvještavanje, faktori okruženja, informacioni zahtjevi korisnika

#### ABSTRACT

The modern business conditions have led to comprehensive and complex information requests directed to the management accountants. It is expected from the management accountant not only to prepare the quality, comprehensible and useable accounting reports, but also to actively participate in corporate governance, defining of goals, strategies and tactics, in improvement of business efficiency and company performance. Successful facing with such complex requirements is only possible if the management accountant has the high quality professional accounting knowledge and knows how to apply it in the management accounting procedures. In connection to this, it is important to point out that the development level of the management accounting profession depends not only on the progress made on the accounting side, but also in great extent on the development of the entire economy of the country, and also on the progress of the management profession. In this context, the main focus of this paper shall be on the analysis of the factors crucial for the development of the management accounting function in the Bosnia and Herzegovina companies, and identification of the position which the management accounting takes in the domestic accounting theory and practice. This approach shall enable visualization of the crucial problems which in significant extent prevent the management accountants to give their full and real contribution in the fight for better market position of the company and freeze the management accounting function of the Bosnia and Herzegovina companies on a level far below of the one in the developed market economies.

**Key words:** management accounting, accounting reports, environment factors, user information requests

#### UVOD

Novo proizvodno-poslovno i konkurentsko okruženje stvorilo je, svojom složenošću, nepostojanošću i dinamikom, takve uslove poslovanja unutar kojih mogu uspjeti samo najbolji. Izvršnost u poslovanju rezultat je optimalne interakcije između okruženja, resursa i menadžmenta. Dostizanje i održanje konkurentске prednosti, pored navedenog, zahtijeva i fleksibilno dizajniran računovodstveno-informacioni sistem koji će

---

\* *renata.lucic.efb@gmail.com*

biti sposoban da kvalitetno odgovori na brojne i različite informacione zahtjeve, te da se prilagodi promjenama koje se dešavaju kako u okruženju, tako i u samom preduzeću. Ovo podrazumijeva kontinuiranu reviziju postojećeg mehanizma informisanja menadžmenta, kao i pronalaženje novih puteva generisanja kvalitetnih informacija koje treba da budu podrška modernim mehanizmima upravljanja preduzećem. Informacione potrebe i zahtjevi menadžmenta daleko su opsežnije u odnosu na eksterne korisnike i informacioni paket koji kreira finansijsko računovodstvo. Razlog tome je kompleksan set upravljačkih aktivnosti koje menadžeri na različitim nivoima upravljanja obavljaju, kako bi realizovali postavljene ciljeve u najboljem interesu vlasnika. Kompleksne upravljačke aktivnosti zahtijevaju kompleksne informacije čiji je izvor upravo upravljačko računovodstvo. Od upravljačkog računovođe se očekuje ne samo da pravovremeno i precizno ponudi kvalitetne informacije, nego i da participira u korporativnom upravljanju kao aktivan član upravljačkog tima. Upravljačke računovođe, pri tome, sve više preuzimaju vodeće uloge u ekspertskim multidisciplinarnim timovima, a sve s ciljem pružanja pomoći preduzeću da se prilagodi promjenama u eksternom i internom okruženju, da podrži iste, te da ih, što je i najvažnije, sam inicira stvarajući tako odlične predispozicije za uspješnu tržišnu i konkurentsku orijentaciju preduzeća. Upravljačko-računovodstvena funkcija bosanskohercegovačkih preduzeća nalazi se na vrlo niskom nivou razvijenosti. Brojni su uzroci koji su doveli do ovakvog stanja. Jedan od najvažnijih je činjenica da Bosna i Hercegovina još uvijek plaća cijenu prethodnog rata. Prijeratni industrijski giganti više ne postoje. Kapital je kroz privatizaciju stigao u ruke onih koji ne posjeduju znanje da ga produktivno organizuju i upotrijebe. U zemlji je prisutan netipični model privređivanja koji se zasniva na rasprodaji državne imovine, potrošnji, uvozu roba i povećanju zaduživanja države u inostranstvu, što je direktna kočnica razvoju domaće proizvodnje. U cijeloj zemlji se provodi bezuspješna ekonomska politika koja ne može popraviti poslovni ambijent. Zbog toga i ne treba da čudi podatak da zemlja bilježi dramatičan pad priliva stranih investicija jer investitori ne žele ulagati u neuređenu zemlju kakva je Bosna i Hercegovina. Konkurentnost bosanskohercegovačkih preduzeća, koja bi trebala da budu nosioci konkurentnosti zemlje, je na niskom nivou. Ovo je posljedica nesposobnosti sistema da razvije izvrstan obrazovni sistem i popravi znanje svoje radne snage kroz obuku. U savremenim uslovima poslovanja preduzeća, pa i zemlje, posebno one na višim stepenima razvijenosti, ne konkurišu prvenstveno proizvodima i uslugama, nego radnim vještinama. Ako žele više napredovati na ljestvici konkurentnosti, svoju prednost moraju graditi na znanju. Kvantum znanja većine bosanskohercegovačkih menadžera i upravljačkih računovođa je na žalost vrlo mali.

Uzimajući u obzir navedeno, namjera je da se u radu detektuju glavni faktori koji utiču i uslovljavaju stepen razvijenosti upravljačko-računovodstvene funkcije u preduzećima. S tim u vezi, bit će identifikovani osnovni uzročnici postojećeg lošeg stanja u bosanskohercegovačkim preduzećima, odnosno bit će ukazano na probleme koje treba riješiti kako bi se stvari počele kretati u pravcu u kojem bi trebalo.

## **PRESJEK STANJA I PROBLEMA KOJI SPRJEČAVAJU EFIKASNIJE FUNKCIONISANJE I RAZVOJ UPRAVLJAČKO-RAČUNOVODSTVENE FUNKCIJE U BOSANSKOHERCEGOVAČKIM PREDUZEĆIMA**

Razvoj upravljačko-računovodstvene profesije nije isključivo uslovljen napretkom s računovodstvene strane, nego u velikoj mjeri zavisi i od razvoja čitavog privrednog sistema zemlje ali i od napretka menadžerske profesije.

Negativno nasljeđe iz perioda centralističko-planske privrede i razrušeni privredni ambijent uslovljen ratnim razaranjima iz bliske nam prošlosti, omče su oko vrata koje su bosanskohercegovačku privredu u startu vratile desetljećima unazad i značajno otežale i usporile njen razvoj. Ekonomija Bosne i Hercegovine nalazi se u izuzetno teškom stanju. Nelikvidnost u privredi predstavlja rak-ranu koja prijeti kolapsom. Svako duguje svakome, jer firme redovne plaćise bez obrtnih sredstava u vidu kredita i same postaju dužnici, čime se stvara lančana reakcija. Opšta nelikvidnost u privredi dovela je do toga da se plaćanje roba i usluga u velikoj mjeri svelo na oblike kompenzacije koji stimuliraju sivu ekonomiju netransparentnim „prebijanjem“ dugova. Glavni uzroci nelikvidnosti su u opštoj finansijskoj nedisciplini i pretjeranom uvozu, ali i državi koja, kao najveći potrošač, duguje ogromnu količinu novca. Prema izvještaju Centralne banke BiH, od 3.10.2016. godine blokirano je ukupno 70.153 računa, od čega 44.570 kompanija ima blokirani barem jedan račun. Nekoliko godina zaredom smanjuje se priliv stranih investicija u BiH a rekordan pad, najveći nakon rata, evidentiran je u 2013. godini, što se reflektuje kroz armiju nezaposlenih koja je dostigla psihološku granicu od oko 550.000 ljudi. Ovako snažan pad stranih investicija rezultat je prvenstveno neuspješne ekonomske politike

bosanskohercegovačke vlasti, jer se ne popravljaju poslovni ambijent. Strane kompanije ne žele ulagati u neuređenu zemlju kakva je Bosna i Hercegovina. Izvještaji govore kako BiH stoji znatno lošije u odnosu na zemlje okruženja u pogledu konkurentnosti, nivoa korupcije u javnom sektoru i nivoa ekonomskih sloboda. Nažalost, međunarodni imidž zemlje ne samo da nije poboljšán nego je dodatno pogoršan.

U strukturi preduzeća dominiraju mikro, mala i srednja preduzeća. Ona nemaju mogućnost implementacije skupih sistema računovodstvene podrške odlučivanju, koji predstavljaju fundamentalnu bazu za razvoj upravljačko-računovodstvene funkcije u preduzeću. Mogućnosti za to imaju velike kompanije, u privatnom vlasništvu, koje posluju u proizvodnom sektoru i koje se suočavaju s visokim ili veoma visokim stepenom konkurencije (Pehljan i Tekavčić, 2008:64).

Privreda Bosne i Hercegovine je dakle, svedena na tri grupe preduzeća (Gajić, 2011:147):

- u prvu grupu spadaju porodične kompanije koje posluju u okviru uskih tržišnih niša u kojima gotovo i da nema konkurencije;
- u drugoj grupi se nalaze preduzeća koja su u dugogodišnjem stečaju i čiji se dugovi prema državi iznova reprogramiraju. Ova preduzeća ne stvaraju nikakvu dodatnu vrijednost i nisu interesantna ni jednoj interesnoj grupi, osim možda većinskom vlasniku;
- treća grupa su preduzeća koja su ili prirodni monopoli ili su u većinskom vlasništvu stranih investitora, koja svoju konkurentsku prednost „ustupaju“ povezanim licima. I jedna i druga imaju relativno povoljne finansijske pokazatelje.

Zajedničko svim navedenim grupama je vrlo nizak nivo razvijenosti upravljačko-računovodstvene funkcije preduzeća u domenu podrške upravljačkim aktivnostima menadžmenta preduzeća.

Jedan od najznačajnijih problema koji ponajviše koči adekvatan razvoj računovodstvenog informacionog sistema u domenu internog računovodstvenog izvještavanja je nedostatak menadžersko preduzetničkih i adekvatno osposobljenih kadrova. Problem nedovoljnog nivoa obrazovanosti menadžerskog kadra posebno je izražen kod stručnjaka koji dolaze iz drugih, neračunovodstvenih i neekonomskih sfera. Oni imaju velikih poteškoća s razumijevanjem i korištenjem računovodstvenih izvještaja i informacija koje su proizvod upravljačkog računovodstva. Ovaj problem je posebno vezan za tumačenje kvantitativnih računovodstvenih izvještaja i izvještaja iz domena strategijskog upravljačkog računovodstva. Potreba za složenom i precizno prilagođenom računovodstveno- informacionom podrškom rezultat je obilježja savremenih uslova poslovanja koja, prije svega, podrazumijevaju visok nivo kompleksnosti i rizika, koji u velikoj mjeri otežavaju ostvarivanje ciljeva preduzeća usmjerenih na očuvanje i jačanje vlastite konkurentne pozicije. S tim u vezi, nameće se vrlo logičan zaključak da nivo obrazovanja menadžmenta preduzeća mora biti značajno viši kako bi se ostvarila odgovarajuća poslovno-finansijska komunikacija između upravljačkih struktura preduzeća i upravljačkih računovođa. Malinić (2004: 255) smatra da je povećanje komunikacijskih sposobnosti menadžmenta moguće ostvariti na više načina kao što su:

- nastavak obrazovanja na multidisciplinarnim i interdisciplinarnim poslijediplomskim studijama iz ovih oblasti;
- sticanje specijalističkih znanja kroz kurseve, seminare i savjetovanja koja organizuju profesionalne asocijacije i agencije i
- intenzivna saradnju i konsultacije s upravljačkim računovođama usmjerena na razrješavanje nedoumica u vezi s izvještajima iz upravljačkog računovodstva i traženje savjeta i uputstava za konkretne implementacije u određenim područjima i slučajevima.

Problem nedovoljne zainteresovanosti za informacijama upravljačkog računovodstva leži vjerovatno i u činjenici da u strukturi menadžera u BiH preduzećima nisu, u dovoljnoj mjeri, zastupljeni mlađi kadrovi koji imaju kompleksnije obrazovanje i vjerovatno drugačije pristupe upravljanju. Malinić (2004:258) smatra da je veliki dio teorijskih osnova upravljačko-računovodstvenih znanja zastupljen u udžbenicima, naučnoj i stručnoj literaturi, pa ne postoji opravdanje za preveliko oslanjanje na intuiciju i iskustvo velike većine menadžera koji to nisu savladali.

Postojeće stanje dodatno je usložnjeno činjenicom da vlasnička prava i upravljačko-menadžerska funkcija u preduzećima u BiH nisu razdvojeni. Novonastali privatno preduzetnički sloj prihvatio se obavljanja i upravljačko-menadžerskih funkcija i aktivnosti iako, veoma često za to nema neophodnih opštih i stručnih kvalifikacija i znanja koja se jedino mogu steći i sticati u okvirima specijalizovanih edukativnih institucija,

kao što su fakulteti. U ovakvim okolnostima značajno je uvećan rizik i neizvjesnost poslovanja čime se nepotrebno, dovode u opasnost od propadanja brojna novoosnovana preduzeća, uz unošenje dodatne nestabilnosti u privredu. Osim toga, u praksi se često iz navedenih razloga ne može jasnije izdiferencirati dobra poslovna praksa od one loše koju bi trebalo javno obilježiti i isticati u svrhu stvaranja normalnih i uobičajenih poslovnih odnosa u ekonomiji.<sup>23</sup>

Uzimajući u obzir činjenicu da su savremeni uslovi poslovanja doveli do opsežnijih i složenijih informacionih zahtjeva menadžmenta koji se upućuju prema upravljačkim računovođama, jasno je da upravljačkom računovođi mora biti obezbijeđen širok manevarski prostor koji će ga obavezati da analizira i predloži najbolja rješenja neophodna da bi se preduzeće približilo ili pak stiglo do pobjedničkog postolja. To znači da u preduzećima mora postojati specifična veza na relaciji upravljački računovođa-menadžment preduzeća. Od upravljačkog računovođe se očekuje ne samo sastavljanje kvalitetnih, razumljivih i upotrebljivih računovodstvenih izvještaja, nego i aktivno učestvovanje u korporativnom upravljanju, formulisanju ciljeva, strategija i taktika, povećanju efikasnosti poslovanja i unapređenju performansi preduzeća. Uspješno odgovoriti na sve ove zahtjeve upravljački računovođa može jedino ako dostiže, razvija i održava potreban nivo kompetentnosti. Posjedovanje profesionalnog računovodstvenog znanja visokog kvaliteta jedan je od najvažnijih preduslova primjene inovativnih metodologija u upravljačko računovodstvenim procedurama (Malinić, Todorović, 2010).

Istraživanja koja su provedena u susjednim nam zemljama Hrvatskoj<sup>24</sup> i Srbiji<sup>25</sup> ukazuju na nizak nivo primjene savremene računovodstvene metodologije, posebno u domenu upravljačkog računovodstva. Istraživanja provedena u Srbiji su pokazala da preduzeća uglavnom koriste konvencionalne sisteme obračuna troškova i to najviše sistem obračuna po stvarnim troškovima. Preko 60% ispitanika nije upoznato sa ABC sistemom, dok preko 20% nije čulo za savremene sisteme obračuna troškova (Malinić, Jovanović, Janković, 2012). Istraživanja koja su provedena u Republici Hrvatskoj ukazuju na nizak nivo razvoja upravljačkog računovodstva u odnosu na finansijsko, čijem je unapređivanju i usaglašavanju u međunarodnim okvirima značajno pridonijela primjena međunarodnih računovodstvenih standarda (Mošnja, 2000). Autorica je zaključila da faktori okruženja, tehnologije i organizacije imaju ključni uticaj na stepen razvoja upravljačkog računovodstva u Republici Hrvatskoj. Pa tako, u rizičnim i nesigurnim uslovima poslovanja utvrđena je slabija razvijenost upravljačkog računovodstva, što odstupa od prakse razvijenih zemalja gdje upravo kompleksni uslovi poslovanja nameću potrebu za razvijenijim upravljačkim računovodstvom koje treba da pruži pravovremenu i kvalitetnu informaciju koja će omogućiti opstanak preduzeća u takvom konkurentskom okruženju. Odstupanja su uočena u vezi s poslovanjem u uslovima nestabilne potražnje u kojima je upravljačko računovodstvo slabije razvijeno, što ne bi trebao da bude slučaj. Istraživanja su pokazala i da viši stepen tehnološkog napretka i veličina preduzeća uslovljavaju i viši stepen razvoja upravljačkog računovodstva. Veliki preduzetnici imaju veću potrebu za kompleksnijom strukturom menadžmenta, čiji će zahtjevi za informacijama upravljačkog računovodstva biti brojniji i složeniji. Veliki preduzetnici raspolažu uz to i potrebnim kadrovskim i materijalnim pretpostavkama za razvoj ovog sistema. Nasuprot ovome, mali preduzetnici upravljačkom računovodstvu ne posvećuju odgovarajuću pažnju. Vrlo često se kod njih cjelokupan računovodstveni posao svodi na zadovoljavanje potreba eksternih korisnika informacija a ne na pripremu informacija za potrebe menadžmenta preduzeća.

Bosanskohercegovačke računovođe nemaju (ili imaju vrlo malo) istinske praktične obučenosti za primjenu savremenih pristupa koji su već decenijama svakodnevica u računovodstvenoj praksi preduzeća koja posluju u zemljama s naprednim ekonomijama. Razlog ovomu je u velikoj mjeri prisutna nezainteresovanost računovođa za prihvatanje pozitivnih novina u računovodstvu, a posebno u upravljačkom računovodstvu. Postavlja se pitanje zašto? Jedan od odgovora bi mogao biti i taj da ne postoji dovoljan eksterni pritisak da se

<sup>23</sup> Izvod iz elaborata o društveno-ekonomskoj opravdanosti promjene naziva Ekonomskog fakulteta Univerziteta "Džemal Bijedić" u Mostaru u Fakultet za poslovni menadžment. Dostupno na: <http://www.fpm.ba/bos/stream.php?kat=20,17.9.2015>.

<sup>24</sup> Pogledati npr.: Mošnja, Š., L. (2000). Bihevioristički pristup upravljačkom računovodstvu u Hrvatskoj. *Ekonomski pregled* 51 (5-6), str. 466-475, kao i Pekanov, S., D. (2013). Koristi primjene ABC metode u hrvatskim poduzećima. *Ekonomski vijesnik*, 26(1), str. 149-160.

<sup>25</sup> Pogledati npr.: Knežević, G., Mizdraković, V. (2010). Exploratory research of activity-based costing method implementation in Serbia. *Ekonomika istraživanja* 23(3), str. 68-81., kao i Malinić, S., Jovanović, D., Janković, M. (2012). Competitive Management Accounting – Response to the Challenges of Strategic Business Decision Making. *Facta Universitatis Series: Economics and Organization*, 9(3), str. 297-309. ;Todorović, M., Malinić, S., Janjić, V. (2013). Education for Professional Accountants in the Process Of Accounting Profession Globalization. *Actual Problems of Economics*, 2(40), str. 374-384.



popravi javnost poslovanja, odnosno zahtijeva za dostavljanje različitih specijalizovanih izvještaja koji dolaze od strane akcionara, poreske uprave, udruženja za zaštitu životne sredine itd. (Gajić, 2011:149). Pored toga, računovodstvena profesija pokazuje vrlo nizak nivo vlastite inicijative i želje da se uradi nešto što možda neće biti adekvatno plaćeno, značit će više posla, ali će biti u funkciji unapređenja poslovanja preduzeća. S druge strane, veliki problem predstavlja nedovoljna obrazovanost profesionalnih računovođa. Nedovoljan i/ili neadekvatan prenos teorijskih znanja i praktičnih iskustava iz zemalja s razvijenom i priznatom računovodstvenom tradicijom u našu naučnu, stručnu i praktičnu računovodstvenu literaturu (Malinić, 2004:258), te neprilagođeni programi univerziteta i nižih obrazovnih institucija doveli su do toga da profesionalne računovođe sebe prvenstveno vide u funkciji izvještavanja eksternih korisnika računovodstvenih informacija. Generalno posmatrano, kvaliteta obrazovanja u Bosni i Hercegovini je na nezapamćeno niskom nivou. Prema Puškareviću (2014:42) do sada nije nikada izvršena valorizacija nastavnih planova na visokoškolskim institucijama u smislu utvrđivanja "primjerenosti vrste i nivoa stečenih znanja, potrebama prakse u kojoj će svršeni kadrovi raditi". Zbog toga i imamo situaciju da se broj predmeta i broj časova na kojima studenti stiču znanja iz upravljačkog računovodstva i revizije "žrtvuje" zarad nekih drugih naučnih disciplina za kojima ne postoji neka izražena potreba, što u konačnici dovodi do toga da je nivo korisnog stručnog i naučnog računovodstvenog znanja sve manji (Puškarević, 2014:42).

Saradnja između akademske zajednice i privrednih subjekata u BiH gotovo da i ne postoji. S jedne strane imamo menadžment preduzeća koji (zbog već pobrojanih razloga) ne može da shvati da upravo akademski istraživači predstavljaju sponu preko koje privrednici mogu da prate savremena kretanja i uvode pozitivne novine u poslovanje. S druge strane, problem je i u akademskoj zajednici čiji se istraživači više bave formalno ispravnim, a ne naučnim istraživanjima, čime nanose veliku štetu razvoju računovodstva usmjeravajući ga na kolosijek koji ne vodi u smjeru pozitivnog ekonomskog i društvenog razvoja (Puškarević, 2014:41).

Neodgovarajuća zakonska regulativa dodatno komplikuje poziciju u kojoj se nalazi upravljačko računovodstvo u BiH. Naime, za razliku od propisa koji su na snazi u Republici Srpskoj, pravna lica koja su registrovana u Federaciji Bosne i Hercegovine nisu obavezna da koriste klasu 9 – Obračun troškova i učinaka, odnosno mogu je koristiti ukoliko smatraju da će podaci obezbjeđeni takvim evidentiranjem biti potrebni u računovodstvene i druge svrhe. Na ovaj način uništava se informacioni potencijal obračuna troškova po mjestima troškova. U Republici Srpskoj situacija je takva da preduzeća ne koriste mogućnosti koje računovodstvo troškova pruža kroz obračun troškova, prihoda i rezultata po užim organizacionim dijelovima, prije svega mjestima troškova, već obračun kroz klasu 9 svode na ispunjavanje zakonske obaveze (Gajić, 2011).

Iz svega navedenog sasvim je evidentno u kakvom strašnom zaostatku za razvijenim svijetom se nalazi naša privreda, te se postavlja pitanje na koji je način moguće, odnosno da li je uopšte izvodljivo premostiti sve propuštene etape u razvoju računovodstva troškova. Puno je kompleksnih problema koje bi trebalo početi rješavati kako bi se stvari krenule pomjerati sa mrtve tačke. Jedno od mogućih i istovremeno izuzetno važnih rješenja je usklađivanje programa obrazovnih institucija sa potrebama tržišta rada što bi dovelo do postepenog smanjivanja privredi neupotrebljivih kadrova. Potrebno je povećati nivo i kvalitet računovodstvenog znanja kroz modernizaciju studijskih programa na dodiplomskim i poslijediplomskim studijama. Promjenom i prilagođavanjem zakonskih propisa treba stvarati ambijent koji će privući potencijalne investitore i dati zamah privrednom razvoju zemlje. Ovakav čvrsti temelj zasigurno bi dao vjetar u leđa i razvoju upravljačko-računovodstvene funkcije u bosanskohercegovačkim preduzećima. Dok se to ne dogodi dobar početak bi bilo i usmjeravanje ka što hitnijoj i masovnijoj primjeni konvencionalnih sistema obračuna troškova i učinaka što bi, objektivno posmatrano, bilo i jedino realno moguće rješenje, ali i dovoljno, uzimajući u obzir informacione zahtjeve potencijalnih korisnika koji se nalaze na relativno niskom nivou kompleksnosti. Ovakav pristup omogućio bi eventualnu daljnju nadogradnju i postepeno uvođenje novih sistema obračuna troškova i učinka u bosanskohercegovačka preduzeća, a sve u korak s razvojem i napredovanjem domaćeg privrednog ambijenta.

## ZAKLJUČAK

Stepen razvijenosti upravljačko-računovodstvene funkcije u Bosni i Hercegovini je u velikoj mjeri ispod onoga u razvijenim tržišnim privredama. Ovo je posljedica izrazito lošeg stanja u kojem se nalazi bosanskohercegovačka privreda uzrokovano prisustvom atipičnog modela privređivanja koji je karakterističan za sve zemlje u tranziciji i kojeg karakterišu privatizacija, odnosno rasprodaja državne imovine, potrošnja, uvoz roba i povećanje zaduživanja države u inostranstvu. Zbog ovoga se prostor Bosne i Hercegovine pretvorio u

prostor za prodaju roba iz inostranstva, smanjena je ili potpuno nestala domaća industrija, enormno povećan vanjski dug i nezaposlenost. Nelikvidnost u privredi je visoka. Glavni uzroci nelikvidnosti su opšta finansijska nedisciplina i pretjeran uvoz, ali i država koja, kao najveći potrošač, duguje ogromnu količinu novca. Proizvodnja, posebno ona izvozno orijentisana, je na vrlo niskom nivou, a problem predstavlja i vrlo nepovoljna struktura bosanskohercegovačkog izvoza koju karakterizira izvoz sirovina i poluproizvoda a manje gotovih, finalnih proizvoda. Zemlja se suočava s visokim troškovima neefikasne administracije, lošim zakonima i raširenom korupcijom. Stranih investicija gotovo da nema ili ih je vrlo malo, a sve zbog činjenice da bosanskohercegovačke vlasti vode neuspješnu ekonomsku politiku kojom nije moguće popraviti poslovni ambijent. U strukturi bosanskohercegovačkih preduzeća preovladavaju mala i srednja preduzeća koja zapošljavaju manje od 10 radnika. Takvih preduzeća je oko 99%. U razvijenim tržišnim privredama upravo su mala i srednja preduzeća ta koja potiču privredni razvoj. U Bosni i Hercegovini je na žalost vrlo mali broj ovakvih preduzeća koja uspješno posluju. Razlog tome je nedostatak institucionalnog okvira koji bi podržao brz rast i unapređenje izvoza ove grupe preduzeća. Zbog toga su ona uglavnom koncentrisana na izvoz nekoliko grupa proizvoda, među kojima su dijelovi za mašine, metal i proizvodi od drveta. Osim u drvoprerađivačkoj industriji i metalu, uvoz znatno premašuje izvoz, što posljedično dovodi do hroničnog deficita u vanjskotrgovinskom bilansu. Nivo produktivnosti i cjenovne konkurentnosti bosanskohercegovačkih preduzeća je vrlo nizak, što je direktna posljedica tehnološke zastarjelosti proizvodnih pogona. Problem s kojim su suočena bosanskohercegovačka preduzeća, koji dodatno usporava razvoj upravljačko-računovodstvene funkcije je i nedovoljan nivo upravljačko-računovodstvenog znanja kako računovodstvenog, tako i menadžerskog kadra. Zbog toga je od izuzetne važnosti da studijski programi budu obogaćeni dovoljnim brojem predmeta i časova na kojima će se izučavati materija iz upravljačkog računovodstva, kako bi menadžeri bili osposobljeni da razumiju i ispravno tumače izvještaje i informacije koje su produkt upravljačkog računovodstva. Velika kritika na ovom mjestu mora biti upućena i obrazovnim institucijama, posebno akademskoj zajednici, koja bi trebala da bude inicijator otvaranja i povezivanja s privrednim subjektima u BiH, što bi smatramo, bio odličan put za upoznavanje privrednika s metodama i postupcima koji se koriste i dobro funkcionišu u uspješnim preduzećima širom svijeta.

Uzimajući u obzir prethodno rečeno jasno je da stepen privrednog razvoja kreira ambijent koji zahtijeva prilagođavanje i usvajanje novih pristupa u upravljanju preduzećem. Kompleksnije poslovno okruženje traži ekspertna znanja kako od upravljačkih računovođa, tako i od menadžerskih struktura u preduzeću. Kompetentna stručna znanja zaposlenih, s jedne strane i umijeće i proaktivno djelovanje menadžmenta preduzeća, s druge strane, osnovni su preduslov za podizanje performansi računovodstvenog informacionog sistema na značajno viši nivo.

## LITERATURA

1. Gajić, P. (2011). Izazovi upravljačko-računovodstvene funkcije u promijenjenim uslovima poslovanja. *Zbornik radova sa petnaestog kongresa „Refleksija međunarodnih standarda finansijskog izvještavanja na računovodstvo, reviziju i poslovne finansije“*, Banja Vrućica – Teslić: Savez računovođa i revizora Republike Srpske, 127-152.
2. Knežević, G., Mizdraković, V. (2010). Exploratory research of activity-based costing method implementation in Serbia. *Ekonomika istraživanja* 23(3), 68-81.
3. Malinić, S. (2004). Menadžment preduzeća i upravljačke računovođe: Mogućnost prevazilaženja komunikacijskog GAP-a. *Zbornik radova sa osmog kongresa „Računovodstvo, revizija i finansije u funkciji oporavka privrede Republike Srpske“*, Banja Luka: Savez računovođa i revizora Republike Srpske, 250-260.
4. Malinić, S., Todorović, M. (2010). Upravljačko računovodstveni aspekti jačanja izvozne konkurentnosti - stratejski pristup kao odgovor na izazove promena. u: *Kako povećati konkurentnost privrede Srbije - preporuke za kreatora ekonomske politike, NDE, proceedings*, Belgrade: Academy of Economic Sciences, Faculty of Economics, 113-135.
5. Malinić, S., Jovanović, D., Janković, M. (2012). Competitive Management Accounting – Response to the Challenges of Strategic Business Decision Making. *Facta Universitatis Series: Economics and Organization*, 9(3), 297-309.
6. Mošnja, Š., L. (2000). Bihevioristički pristup upravljačkom računovodstvu u Hrvatskoj. *Ekonomski pregled* 51 (5-6), 466-475.
7. Pehljan, D., Tekavčić, M. (2008). Primena upravljačkog računovodstva u kompanijama Slovenije. *Računovodstvo* 52(3/4), 55-85.
8. Pekanov, S., D. (2013). Koristi primjene ABC metode u hrvatskim poduzećima. *Ekonomski vijesnik*, 26(1), 149-160.
9. Puškarević, S. (2014). Okruženje kao faktor razvoja računovodstva u Bosni i Hercegovini. *Poslovni konsultant*, 6 (33), 31-47.
10. Todorović, M., Malinić, S., Janjić, V. (2013). Education for Professional Accountants in the Process Of Accounting Profession Globalization. *Actual Problems of Economics*, 2(40), 374-384.
11. <http://www.fpm.ba/bos/stream.php?kat=20,17.9.2015>.
12. <http://www.cbbh.ba/> 4.10.2016.

## OSIGURAVAJUĆA DRUŠTVA U FUNKCIJI EKONOMSKOG RAZVOJA REPUBLIKE SRPSKE

### INSURANCE COMPANIES IN FUNCTION OF ECONOMIC DEVELOPMENT OF THE REPUBLIC OF SRPSKA

**Goran Mitrović\***

Drina osiguranje a.d. Milići

**Siniša Božićković\*\***

Saobraćajni fakultet Dobo

#### APSTRAKT

Finansijski sistemi u razvijenim tržišnim ekonomijama sve više pokazuju dugoročniji trend promjena u pravcu većeg učešća netradicionalnih finansijskih posrednika u finansijskim tokovima. Posebno je zapažen trend rasta finansijskih institucija koje su poznate kao institucionalni investitori, a u koje spadaju osiguravajuća društva i penzijski fondovi. Polazeći od činjenice da osiguravajuća društva (kao institucionalni investitori) utiču na razvoj finansijskog tržišta, istraživanje u ovom radu je usmjereno na tržište osiguranja Republike Srpske. Cilj istraživanja je determinisati značaj i ulogu osiguravajućih društava u razvoju finansijskog tržišta i njihovom doprinosu ekonomskom i privrednom razvoju Republike Srpske. Istraživanje je jednim dijelom usmjereno i na finansijski potencijal osiguravajućih društava Brčko distrikta BiH i mogući uticaj na njegov ekonomski razvoj.

**Ključne riječi:** osiguravajuća društva, finansijsko tržište, ekonomski razvoj.

#### ABSTRACT

The financial systems in developed market economies are increasingly showing long-term trend of changes in the direction of greater participation of non-traditional financial intermediaries in financial flows. It is especially noticeable trend of growth of financial institutions that are known as institutional investors, which include insurance companies and pension funds. Starting from the fact that insurance companies (such as institutional investors) affect the development of the financial markets, research in this study focused on the insurance market of the Republic of Srpska. The aim of the research is to determine the importance and the role of insurance companies in the development of financial markets and their contribution to economic and commercial development of the Republic of Srpska. The research is partly focused on the financial potential of insurance companies of Brčko District of Bosnia and Herzegovina and the potential impact on its economic development.

**Keywords:** insurance companies, financial market, economic development.

#### UVOD

Brz razvoj tržišta kapitala u razvijenim tržišnim ekonomijama u novijem periodu je uslovljen pojavom i razvojem novih tipova finansijskih posrednika. Prije svega, u pitanju su osiguravajuća društva i penzijski fondovi koji spadaju u grupu institucionalnih investitora na finansijskom tržištu. Snažan rast kapitala ovih finansijskih institucija rezultat je promjene navika građana posebno kada je u pitanju ulaganje njihove finansijske štednje. To je rezultirao značajnim pozitivnim efektima na razvoj privrede i finansijskog sistema velikog broja zemalja.

Proučavanje finansijskih sistema razvijenih tržišnih ekonomija i njihovih institucionalnih karakteristika neophodno je za one zemlje koje se nalaze u procesu prelaska na tržišnu ekonomiju. Predhodnim ispunjenjem određenih institucionalnih preduslova i stvaranjem pogodnog ambijenta za investiranje na finansijskom tržištu, za očekivati je da će se procesi internacionalizacije promjena u finansijskom ponašanju stanovništva i razvoja novih tipova finansijskih institucija proširiti i na zemlje u tranziciji, uključujući i Republiku Srpsku odnosno Bosnu i Hercegovinu.

---

\* *mitrovic.smiljka@gmail.com*

\*\* *bsinisaa@yahoo.com*

U finansijskim sistemima razvijenih tržišnih ekonomija, učešće depozitnih finansijskih institucija u ukupnoj finansijskoj imovini nalazi se ispod 50%. Osiguravajuća društva koja se bave životnim osiguranjem tokom 60-tih i 70-tih godina prošlog vijeka, usljed malih prinosa od investiranja u trajno životno osiguranje, smanjila su svoje učešće u ukupnoj finansijskoj imovini u odnosu na druge finansijske posrednike. Međutim, od sredine 70-tih godina prošlog vijeka osiguravajuća društva životnim osiguranjem započela su restrukturiranje svog poslovanja kako bi upravljala sredstvima ovih fondova. Treba istaći, da više od polovine aktive kojom upravljaju osiguravajuća društva životnog osiguranja danas čine sredstva penzijskih fondova.

## VRSTE OSIGURAVAJUĆIH DRUŠTAVA

Osiguranje se najčešće razvrstava prema događajima koji djeluju na osiguranika. Tako se osiguranje dijeli na: (1) *životno osiguranje*, (2) *imovinsko osiguranje* i *osiguranje od odgovornosti*.

U svom jedinstvenom obliku, *životno osiguranje* obezbjeđuje prihod nasljednicima i osiguraniku ako nadživi određeni broj godina. Mnoga osiguravajuća društva životnog osiguranja nude polise koje obezbjeđuju i vrstu penzijske naknade. U tom slučaju premije kombinuju troškove životnog osiguranja sa programom štednje. Troškovi životnog osiguranja su determinisani sljedećim činiocima: (1) starošću osiguranika, (2) prosječnim životnim vijekom osiguranika, (3) zdravstvenim stanjem i stilom života osiguranika, (4) operativnim troškovima poslovanja osiguravajućeg društva.

Osiguravajuća društva koja se bave životnim osiguranjem prikupljaju novčana sredstva prodajom *polisa osiguranja* kojima štite pojedince od gubitka prihoda zbog prerane smrti ili prijevremenog penzionisanja. U slučaju smrti korisnik polise stiče naknadu iz osiguranja, dok u slučaju prijevremenog penzionisanja pravo na naknadu ima vlasnik polise osiguranja. Pored zaštite od rizika, prerane smrti i prijevremenog penzionisanja, veliki broj osiguravajućih društava životnog osiguranja plasira sredstva ugovorene štednje u likvidne i sigurne hartije od vrijednosti. Naime, osiguravajuća društva imaju predvidiv priliv novčanih sredstava, dok se njihov odliv sredstava može statistički predvidjeti. Zbog toga su ona u mogućnosti da investiraju u visoko prinosne finansijske instrumente, dugoročnog karaktera, kao što su državne obveznice i korporativne akcije. Poslovanje osiguravajućih društava je regulisano zakonom. U poređenju sa depozitnim finansijskim institucijama (svim vrstama banaka), osiguravajuća društva su finansijske institucije sa najvišim nivoom regulacije.

*Osiguranje imovine i osiguranje od odgovornosti* štite od finansijskih gubitaka imovine (kuće, stanovi, automobili, čamci) u slučaju nesrećnog događaja kao što je požar, poplava, zemljotres, katastrofalne nesreće, kao i drugi vidovi nesrećnih slučajeva. Pomorsko osiguranje, na primjer, koje osigurava od gubitka broda i tereta, najstariji je oblik osiguranja, koji prethodi čak i životnom osiguranju. Polise osiguranja imovine i odgovornosti su uglavnom kratkoročni ugovori podložni češćem obnavljanju. Druga važna razlika između polise životnog osiguranja i polise osiguranja imovine i odgovornosti je u tome, da polise osiguranja imovine i odgovornosti nemaju štednu komponentu (*saving component*). Premije osiguranja imovine i odgovornosti zasnivaju se jednostavno na vjerovatnoći događanja pretrpljenog finansijskog gubitka. Ovakvo stanje je prisutno zato što su premije osiguranja auto odgovornosti, po pravilu, više ako vozač ima plaćenu kaznu za prebrzu vožnju, ili ako je uzročnik nesrećni slučaj, ili živi u visoko kriminalizovanoj zoni. Bez sumnje, svaki od navedenih događaja povećava vjerovatnoću nastanka gubitka, odnosno štete, te će osiguravajuće društvo morati isplatiti odštetni zahtjev.

Osiguravajuća društva koja se bave imovinskim i osiguranjem od odgovornosti, su finansijske institucije koje se bave osiguranjem od finansijskih gubitaka nastalih usljed: krađa, požara i drugih nesrećnih slučajeva koji se mogu statistički predvidjeti. I ove finansijske institucije svoje prihode stiču naplatom premija putem prodaje polisa osiguranja. Međutim, osiguravajuća društva koja se bave imovinskim osiguranjem i osiguranjem od odgovornosti imaju veću vjerovatnoću gubitka, odnosno odliva sredstava po osnovu isplate naknade osiguranja, u slučajevima elementarnih nepogoda i katastrofalnih nesreća. Upravo to je razlog, da ove finansijske institucije svoja novčana sredstva plasiraju na finansijska tržišta i kupuju likvidniju imovinu. Najvećim dijelom svoju imovinu investiraju u državne obveznice i korporativne obveznice i akcije, kao i u obveznice lokalnih kolektiviteta (municipalne obveznice). S obzirom da osiguranje od odgovornosti spada u kategoriju čistog rizika u polisama ovih osiguravajućih društava ne postoji mogućnost otkupa prije roka. Ovde su novčani odlivi po osnovu isplate naknada veći i ne mogu se predvidjeti jasno i precizno, kao što je

to slučaj kod životnog osiguranja. Stoga je najveći dio imovinskog portfolia ovih osiguravajućih društava koncentrisan na kratkoročne visoko likvidne hartije od vrijednosti.

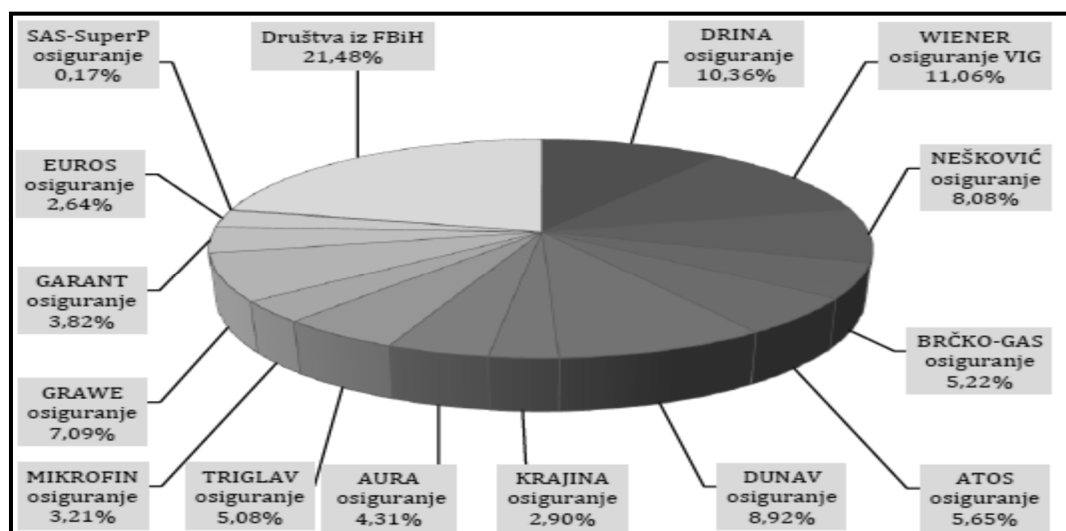
Osiguranje imovine i odgovornosti ima svoju dugu tradiciju koja se proteže još iz doba Srednjeg vijeka. U tom periodu, kada se roba prevozila između kontinenata, trgovci su nerado prihvatili rizik jer su brodovi sa robom bili česta meta gusara. Trgovci su se počeli udruživati i osiguravati svaki brod u slučaju finansijskog gubitka. Proces osiguranja postaje složeniji tokom vremena, a polise osiguranja su se zaključivale na mjestima trgovanja i u važnijim trgovačkim centrima. Danas u SAD postoji oko 3 hiljade kompanija koje se bave osiguranjem imovine (neživotnim osiguranjem). One su organizovane kao akcionarska društva i kao investicioni fondovi.

## TRŽIŠTE OSIGURANJA U REPUBLICI SRPSKOJ

Finansijski sistemi u razvijenim tržišnim ekonomijama sve više pokazuju dugoročniji trend promjena u pravcu većeg učešća netradicionalnih finansijskih posrednika u finansijskim tokovima. Posebno je zapažen trend rasta finansijskih institucija koje su poznate kao institucionalni investitori, a u koje spadaju osiguravajuća društva.

U Republici Srpskoj trenutno je zastupljeno i posluje 25 osiguravajućih društava. Pored toga, od 25 osiguravajućih društava, 9 osiguravajućih društava je u stranom vlasništvu dok ostalih 16 je u vlasništvu domaćih akcionara. Sedam osiguravajućih društava se bavi životnim osiguranjem na teritoriji Republike Srpske, dok su ostala osiguravajuća društva neživotnog profila. Treba istaći da predhodno navedeni broj osiguravajućih društava kao o strukturu njihove djelatnosti, daju osnovu za uspješan razvoj tržišta kapitala, koje mogu za poljedicu imati pozitivne reperkusije na makoekonomske faktore Republike Srpske i Bosne i Hercegovine (COFUS, avgust 2016).

**Grafikon 1. Učešće osiguravajućih društava na tržištu osiguranja Republike Srpske**



Izvor: (COFUS, avgust 2016)

Prezentirani podaci na grafikonu 1. ukazuju na činjenicu da je na tržištu osiguranja Republike Srpske, pojedinačno najveće učešće ostvarilo Wiener osiguranje od 11,06% i to sa avgustom mjesecom 2016. godine. Poslije njega najveće tržišno učešće zauzima Drina osiguranje sa 10,36%, zatim Dunav osiguranje sa 8,92%, Nešković osiguranje sa 8,08%. Pored ova 4 vodeća osiguravajuća društva sa tržišnim učešćem u Republici Srpskoj slijede Graue osiguranje sa učešćem od 7,09%, Atos sa 5,65%, Brčko Gas sa 5,22% i Triglav osiguranje sa 5,08% tržišnog udjela. Pored toga, društva iz Federacije Bosne i Hercegovine, ostvarila su ukupno tržišno učešće na teritoriji Republike Srpske 21,48% od ukupne premije osiguranja. Sva ostala osiguravajuća društva, prezentovana na grafikonu ostvarila su tržišno učešće u Republici Srpskoj ispod 5%. Treba istaći, da prezentirani podaci na grafikonu predstvaljuju realno tržišno učešće društava na tržištu osiguranja Republike Srpske, odnosno učešće je urađeno sa isključenjem premije osiguranja koju su društva realizovala na teritoriji Federacije BiH.

Tabela 1. Premija osiguranja ostvarena na teritoriji Republike Srpske za period 2014-2016. godina

| Red. br. | Subjekti na tržištu Republike Srpske | Obračunata premija na tržištu Republike Srpske |        |            |        |            |        | Indeks 2016/15 |
|----------|--------------------------------------|------------------------------------------------|--------|------------|--------|------------|--------|----------------|
|          |                                      | I-VI 2014.                                     |        | I-VI 2015. |        | I-VI 2016. |        |                |
|          |                                      | Iznos                                          | Udio   | Iznos      | Udio   | Iznos      | Udio   |                |
| 1.       | Društva iz RS                        | 67.256.080                                     | 79,4%  | 69.394.194 | 78,2%  | 75.520.342 | 77,9%  | 108,8          |
| 1.1.     | Neživotna o.                         | 60.677.375                                     | 71,6%  | 61.606.671 | 69,5%  | 67.373.218 | 69,5%  | 109,4          |
| 1.2.     | Životna o.                           | 6.578.706                                      | 7,8%   | 7.787.524  | 8,8%   | 8.147.124  | 8,4%   | 104,6          |
| 2.       | Filijale iz FBiH                     | 17.446.356                                     | 20,6%  | 19.299.768 | 21,8%  | 21.448.274 | 22,1%  | 111,1          |
| 2.1.     | Neživotna o.                         | 11.176.471                                     | 13,2%  | 13.004.739 | 14,7%  | 14.561.865 | 15,0%  | 112,0          |
| 2.2.     | Životna o.                           | 6.269.885                                      | 7,4%   | 6.295.030  | 7,1%   | 6.886.409  | 7,1%   | 109,4          |
| UKUPNO   |                                      | 84.702.437                                     | 100,0% | 88.693.962 | 100,0% | 96.968.616 | 100,0% | 109,3          |

Izvor: AZORS, 2016

Prezentirani podaci u tabeli 1. pokazuju da je ukupno obračunata premija na tržištu osiguranja, po svim vidovima osiguranja, Republike Srpske u periodu 01.01. do 30.06.2016. godine, iznosila 96.968.616 KM. U odnosu na isti period predhodne godine, obračunata premija je veća za 8.274.654 KM ili 9,3%. Ovo ukazuje na činjenicu da je tržište osiguranja, odnosno premija rasla uzlaznom putanjom nešto više nego što je uobičajeni tržišni rast osiguranja.

## POZICIJA OSIGURAVAJUĆIH DRUŠTAVA NA FINANSIJSKOM TRŽIŠTU BIH

Finansijski sistemi u razvijenim tržišnim ekonomijama sve više pokazuju dugoročniji trend promjena u pravcu većeg učešća netradicionalnih finansijskih posrednika u finansijskim tokovima. Posebno je zapažen trend rasta finansijskih institucija koje su poznate kao institucionalni investitori, a u koje spadaju osiguravajuća društva i penzijski fondovi. U razvijenim finansijskim sistemima, učešće depozitnih finansijskih institucija u ukupnoj finansijskoj imovini je do 90-tih godina prošlog vijeka bilo daleko iznad 50%. Međutim, od 90-tih godina prošlog vijeka njihovo učešće je znatno ispod 50% u ukupnoj finansijskoj imovini.

Tabela 2. Struktura sektora finansijskih usluga u Bosni i Hercegovini

| Finansijske institucije  | 2012.            |          | 2013.            |          | 2014.            |          | Index rasata aktive |        |
|--------------------------|------------------|----------|------------------|----------|------------------|----------|---------------------|--------|
|                          | Aktiva (mil. KM) | Udio (%) | Aktiva (mil. KM) | Udio (%) | Aktiva (mil. KM) | Udio (%) | 12/13               | 14/13  |
| <b>Banke</b>             | 21.226           | 86,31    | 22.066           | 87,13    | 22.821           | 87,35    | 103,96              | 103,42 |
| <b>Investicioni f.</b>   | 795              | 3,23     | 761              | 3,00     | 790              | 3,02     | 95,72               | 103,81 |
| <b>Osiguravajuća dr.</b> | 1.174            | 4,78     | 1.232            | 4,86     | 1.356            | 5,19     | 104,94              | 110,06 |
| <b>Mikrokreditne o.</b>  | 681              | 2,77     | 670              | 2,65     | 646              | 2,47     | 98,38               | 96,42  |
| <b>Lizing društva</b>    | 716              | 2,91     | 597              | 2,36     | 512              | 1,95     | 83,38               | 85,76  |
| <b>Ukupno sektor</b>     | 24.592           | 100      | 25.326           | 100      | 26.125           | 100      | 102,98              | 103,15 |

Izvor: AZO BiH, 2014.

Prezentirani podaci u tabeli 2. pokazuju da je ukupna finansijska aktiva finansijskog sektora u Bosni i Hercegovini u 2014. godini iznosila 26,1 milijardu KM. Prema navedenim podacima, najveće učešće i dalje su imale banke sa ukupnim učešćem od 87,35% u ukupnoj aktivni finansijskog sektora. Pored toga, društva za osiguranje i reosiguranje su učestvovala sa 1,4 milijarde KM, odnosno 5,19% ukupnog finansijskog sektora, što predstavlja izuzetno mali udio s obzirom na značaj sektora osiguranja kao jednog institucionalnog investitora. Ostale finansijske institucije u strukturi sektora finansijskih usluga u Bosni i Hercegovini imale su zanemarljivo učešće u ukupnoj aktivni finansijskog sektora. Jedan od razloga bi mogao biti zbog pojave globalne finansijske krize na tržištu kapitala, gdje su upravo mikrokreditne organizacije i lizing društva zabilježile u 2014. godini pad aktive u odnosu na 2013. godinu. Međutim, Investicioni fondovi su u 2014. godini, za razliku od predhodne godine, zabilježili rast aktive u sektoru finansijskih usluga za 3,81%. Takođe, prema navedenim podacima u tabeli, rast aktive u 2014. godini u odnosu na 2013. godinu zabilježila su i osiguravajuća društva sa porastom od 10,06% i banke sa porastom od 3,42%. Prezentirani podaci navode na zaključak, da se efekti svjetske ekonomske krize jedino nisu negativno odrazili na poslovanje osiguravajućih društava u Bosni i Hercegovini.

Tabela 3. Struktura sektora finansijskih usluga u Republici Srpskoj

| Finansijske institucije  | 2012.            |          | 2013.            |          | 2014.            |          | Indeks rasta aktive |        |
|--------------------------|------------------|----------|------------------|----------|------------------|----------|---------------------|--------|
|                          | Aktiva (mil. KM) | Udio (%) | Aktiva (mil. KM) | Udio (%) | Aktiva (mil. KM) | Udio (%) | 12/13               | 14/13  |
| <b>Banke</b>             | 6.235            | 88,5     | 6.619            | 88,48    | 6.656            | 88,24    | 106,16              | 100,56 |
| <b>Investicioni f.</b>   | 345              | 4,87     | 328              | 4,38     | 326              | 4,32     | 95,07               | 99,39  |
| <b>Osiguravajuća dr.</b> | 298              | 4,21     | 321              | 4,29     | 353              | 4,68     | 107,72              | 109,97 |
| <b>Mikrokreditne o.</b>  | 181              | 2,56     | 194              | 2,59     | 194              | 2,57     | 107,72              | 100,00 |
| <b>Lizing društva</b>    | 22               | 0,31     | 19               | 0,25     | 14               | 0,19     | 86,36               | 73,68  |
| <b>Ukupno sektor</b>     | 7.081            | 100      | 7.481            | 100      | 7.543            | 100      | 105,65              | 100,85 |

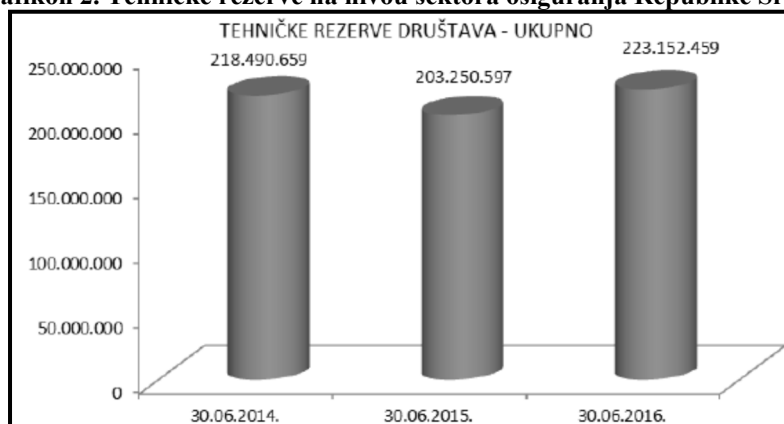
Izvor: AZO BiH, 2014.

Prezentirani podaci u tabeli 3. ukazuju na činjenicu da je struktura sektora finansijskih usluga u Republici Srpskoj identična sektorskoj strukturi cijele Bosne i Hercegovine. Treba istaći, da u velikom broju zemalja u tranziciji, uključujući i Bosnu i Hercegovinu, bankarski sektor još uvijek dominira u sektoru finansijskih usluga. Iz podataka prezentiranih u tabeli 3. vidljivo je da bankarski sektor dominira u odnosu na sektor osiguranja, kako po pitanju aktive, tako i po pitanju kapitala. Primjera radi, odnos aktive bankarskog sektora i sektora osiguranja u Hrvatskoj je 1:13, u Bosni i Hercegovini 1:22, u Sloveniji 1:10, u Srbiji 1:21, u Češkoj 1:12, u Slovačkoj 1:11, u Rumuniji 1:21. Prezentirani podaci navode na zaključak, da je u zemljama sa nižim iznosom BDP-a po glavi stanovnika bankarski sektor znatno dominantniji u odnosu na sektor osiguranja. Najbolji primjer za to su: Bosna i Hercegovina, Srbija, Bugarska i Rumunija. Naime, na strukturu finansijskog sektora u odnosu banke-osiguranja značajan uticaj ima stepen razvijenosti zemlje i vrijednost BDP-a po glavi stanovnika. U zemljama sa niskim BDP-om veliko je prisustvo bankarskog sektora (velika potražnja za novcem), za razliku od razvijenih zemalja u kojima je veća vrijednost BDP-a po glavi stanovnika.

## FINANSIJSKI I TEHNIČKI POKAZATELJI STANJA U SEKTORU OSIGURANJA REPUBLIKE SRPSKE

Aktuarski zasnovan obračun tehničkih rezervi je osnovni preduslov za održavanje solventnosti društva za osiguranje, čime se doprinosi boljoj zaštiti interesa osiguranika i trećih oštećenih strana, kao i jačanju povjerenja u sektor osiguranja. Pravila obračuna tehničkih rezervi propisana su podzakonskim aktima Agencije za osiguranje, a njihova adekvatna primjena predmet je kontrole, kako oblašćenih aktuara, tako i same Agencije za osiguranje. Praktična iskustva pokazuju, da sredstva koja su iznad minimalno potrebnih sredstava za pokriće tehničkih rezervi, nisu predmet regulatorne agencije odnosno Agencije za osiguranje. To znači, da Agencija za osiguranje nema nadzor, niti kontrolu nad viškom sredstava tehničke premije iznad minimalno dozvoljenog (Pravilnikom o popunjenosti minimalnih tehničkih rezervi), te je takva slobodna sredstva moguće ulagati u više rizičnu aktivu, koja s druge strane obećava značajno veće prinose.

Grafikon 2. Tehničke rezerve na nivou sektora osiguranja Republike Srpske

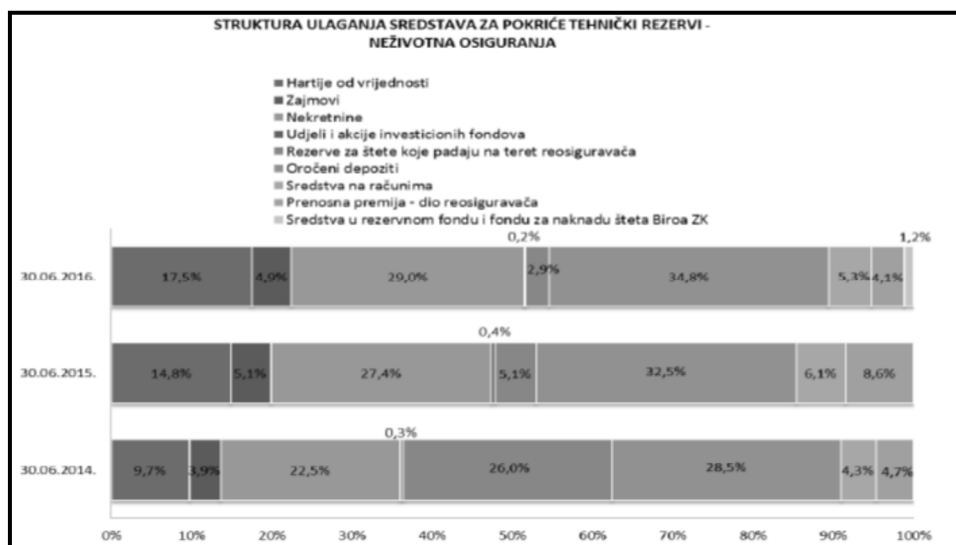


Izvor: AZORS, 2016

Prezentirani podaci na grafikonu 2. ukazuju na činjenicu da je iznos rezervi sa stanjem na dan 30.06.2016. godine veći za 9,8% u odnosu na isti posmatrani period iz predhodne godine. Radi održavanja finansijske sposobnosti te izvršavanja obaveza po osnovi šteta, društvo za osiguranje je dužno da sredstva za pokriće

tehničkih rezervi ulaže u dozvoljene oblike, zavisno od vrste osiguranja koje obavljaju, uz primjenu principa sigurnosti, profitabilnosti i disperzije rizika ulaganja.

**Grafikon 3. Struktura ulaganja za pokriće tehničkih rezervi kod neživotnih osiguranja RS**



Izvor: (AZORS,2016)

Prezentirani podaci u grafikonu 3. pokazuju da u strukturi ulaganja sredstava za pokriće tehničkih rezervi neživotnih osiguranja dominiraju oročeni depoziti i nekretnine, koji zajedno čine oko 60% svih ulaganja. Ulaganja u hartije od vrijednosti, prvenstveno državne obveznice, bilježe kontinuiran rast (u odnosu na predhoni period), i sa stanje na dan 30.06.2016. godine su dostigle ukupno učešće od 17,5% od ukupnih ulaganja koja služe za pokriće tehničkih rezervi neživotnih osiguranja. Treba istaći, da za pokriće tehničkih rezervi kod neživotnih osiguranja postoji prisutnost rizika kod realne procjene nekretnina u smislu prodajne cijene i vremena utrživosti.

Rezultati istraživanja su pokazali, da osiguravajuća društva u Republici Srpskoj, kao i Federaciji BiH, sredstva za pokriće tehničkih rezervi ne ulažu po propisanim ograničenjima, niti su ulaganja u potpunosti usklađena sa dominantnom djelatnošću i ročnosti njihovih obaveza. Naime, osiguravajuća društva uglavnom ulažu sredstva za pokriće tehničkih rezervi u nepokretnu imovinu preko dozvoljenog ograničenja, a veoma malo u hartije od vrijednosti bez ograničenja, čime ne doprinose dovoljnom razvoju finansijskog tržišta i ekonomskom razvoju Republike Srpske. Očito je da postojeći model investiranja nije u funkciji razvoja osiguravajućih društava, te ga je stoga potrebno postaviti na novoj osnovi.

**Tabela 4. Model za investiranje sredstava za pokriće tehničke premije osiguravajućih društava u Republici Srpskoj**

| POTREBNA AKTIVNOST                                                        | OČEKIVANI EFEKTI                                                                                       |
|---------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 1. Povećanje broja investicionih menadžera u osiguravajućim društvima BiH | a) Kvalitetnije ulaganje u hartije od vrijednosti i ostalu aktivu<br>b) Kvalitetniji portfolio         |
| 2. Jačati tržišta kapitala emitovanjem državnih i municipalnih obveznica  | a) Siguran plasman sredstava za pokriće tehničkih rezervi<br>b) Konstruisanje optimalnog portfolia HOV |
| 3. Ulaganja osiguravajućih društava u obveznice "s namjerom držanja"      | a) Manji inflatorni rizik<br>b) Izvjestan prinos definisan kamatnom stopom                             |
| 4. Ulaganja osiguravajućih društava u obveznice "raspoložive za prodaju"  | a) Izbjegavanje inflatornog – valutnog rizika na dugi period<br>b) Spremnost za realokacijom sredstava |
| 5. Investiranje u akcije privrednih subjekata do 10% tehničkih rezervi    | a) Smanjenje rizika ukupnog portfolia                                                                  |
| 6. Ulaganja u depozite u više banaka i vezivanje za čvrstu valutu         | a) Disperzija i minimiziranje (eliminisanje) valutnog rizika                                           |

U cilju efikasnijeg ulaganja sredstava za pokriće tehničkih rezervi u Republici Srpskoj predlaže se model prezentiran u tabeli 4.



*Model za investiranje sredstava za pokriće tehničke premije osiguravajućih društava u Republici Srpskoj, koji bi bio primjenjiv u praksi, odnosio bi se na obimnije i efikasnije ulaganje u hartije od vrijednosti bez ograničenja. S tim u vezi, neophodno bi bilo kadrovski ojačati osiguravajuća društva sa optimalnim brojem investicionih menadžera, koji bi pratili i analizirali tržište kapitala. S druge strane, trebalo bi raditi na jačanju tržišta kapitala u Bosni i Hercegovini. Naime, putem emitovanja državnih i municipalnih obveznica uveliko bi se razvilo i ojačalo tržište kapitala u Bosni i Hercegovini, a osiguravajućim društva bi bio omogućen siguran plasman sredstava za pokriće tehničkih rezervi i konstruisanje optimalnog portfolia hartija od vrijednosti. Osiguravajuća društva bi trebala ulagati u obveznice „s namjerom držanja“ (ova klasifikacija se odnosi na obveznice sa kraćim rokom dospeljeća jer je inflatorni rizik manji, a prinos definisan kamatnom stopom izvjestan) i obveznice „raspoložive za prodaju“ (ova klasifikacija se odnosi na obveznice sa dužim rokom trajanja jer tako se izbjegava inflatorni-valutni rizik na dugi period stalnom spremnošću za realokacijom sredstava).*

Jedan od segmenata investiranja osiguravajućih društava u Republici Srpskoj se odnosi na investiranje u akcije i uloge privrednih subjekata. Visina investiranja u ove oblike finansijske aktive bi maksimalno trebala da iznose do 10% sredstava za pokriće tehničkih rezervi osiguravajućih društava. Ovo se dovodi u vezu sa postojećim rizicima koje sobom nose ulaganja u neka akcionarska društva kao što su: Telekom, Vodovod, Komunalac i dr. Ovu vrstu ulaganja treba vršiti preko investicionih menadžera koji bi adekvatno vršili potrebnu realokaciju sredstava s ciljem smanjenja rizika investiranja.

Svakako treba skrenuti pažnju i na neophodnu disperziju rizika po pojedinim vidovima ulaganja sredstava osiguravajućih društava u Republici Srpskoj, kao i Federaciji BiH. Primjera radi, depoziti koji se po pravilniku ulažu u više različitih banaka, zbog disperzije rizika bi se trebali vezati za čvrstu valutu. Naime, ulaganjem depozita u više različitih banaka i njihovo vezivanje za čvrstu valutu (euro i američki dolar) bi se na jedan efikasan način eliminisao valutni rizik, a koji je prema analizama ekonomskih eksperata i izvjestan.

## **ZAKLJUČAK**

Rezultati istraživanja u ovom radu pokazuju da osiguravajuća društva ne doprinose, u dovoljnoj mjeri, razvoju finansijskog tržišta, a samim tim i ekonomskom razvoju Republike Srpske. Stoga bi predloženi model, koji bi bio primjenjen u praksi, stvorio tendenciju ka povećanju profitabilnosti osiguravajućih društava u Republici Srpskoj. Veća profitabilnost osiguravajućih društava bi se gradila na prinosima „slobodnih“ sredstava za pokriće tehničkih rezervi, odnosno njenih viškova, a ne na razlici između premije, isplaćene štete i troška poslovanja. Ukoliko bi se primijenio predloženi model i filozofija poslovanja u praksi, došlo bi do značajnog unapređenja funkcije osiguranja na način da se profitabilnost ne gradi isključivo na razlici između premije, s jedne strane i isplaćene štete i troška, s druge strane. Primjena navedenog modela bi znatno unaprijedila osnovnu funkciju osiguranja, te samim tim doprinijela značaju osiguravajućih kompanija kao institucionalnih investitora na finansijskom tržištu Republike Srpske. Ovo bi svakako doprinijelo razvoju tržištu kapitala u Republici Srpskoj, čime bi se postigao važan makroekonomsni efekat za njen ekonomski i privredni razvoj.

## **LITERATURA**

1. Agencija za osiguranje BiH. (2015). *Statistika tržišta osiguranja*, Godišnji izvještaj za 2014. godinu. Sarajevo.
2. Agencija za osiguranje Republike Srpske (2016.) Izvještaj o stanju sektora osiguranja Republike Srpske za period 01.01.2016 do 30.06.2016. godine.
3. Centar za unapređenje tržišta osiguranja i finansijskih usluga –COFUS (2016). *Izvještaj o tržištu osiguranja u Republici Srpskoj i Federaciji BiH*. Banja Luka.
4. Erić, D. (2003). *Finansijska tržišta i instrumenti*. Beograd: Čigoja.
5. Mishkin, F. & Eakins, S. (2003). *Financial Markets and Institutions*. New York: Addison Wesley.
6. Mishkin, F. (2006). *Monetarna ekonomija, bankarstvo i finansijska tržišta*. Beograd: Data status.
7. Jednak, J. *Osiguravajuće kompanije i penzioni fondovi*, www.bbs.edu.rs
8. Kočović, J. i Šulejić, P. (2006). *Osiguranje*. Beograd: Ekonomski fakultet.
9. Vunjak, N. i Kovačević, Lj. (2009). *Finansijska tržišta i berze*. "Proleter" a.d. Bečej, Ekonomski fakultet Subotica, NUBL Banja Luka, Čigoja Beograd.

## INVESTICIONI POTENCIJAL OSIGURAVAJUĆIH KOMPANIJA U FUNKCIJI PRIVREDNOG RAZVOJA

## INSURANCE COMPANIES' INVESTMENT POTENTIALS WITHIN OVERALL ECONOMIC DEVELOPMENT

**Radivoj Kovač\***  
Brčko-gas osiguranje d.d.

### APSTRAKT

Osiguravajuće kompanije raspolažu velikim finansijskim sredstvima koje moraju držati u obliku rezervi radi mogućnosti ispunjavanja budućih obaveza preuzetih po osnovu ugovora o osiguranju. S obzirom da su te rezerve privremeno slobodne za raspolaganje jer se uplate po osnovu premije i isplate po osnovu obaveza vremenski ne podudaraju, osiguravajuće kompanije mogu ih investirati u različite oblike imovine. Iz navedenog proizilazi značaj osiguravajućih kompanija kao institucionalnih investitora jer investiranjem velikih finansijskih sredstava mogu da utiču na finansijska i privredna kretanja u državi. U ovom radu je sagledana uloga i značaj osiguravajućih kompanija kao institucionalnih investitora, te utvrđen investicioni potencijal domaćih osiguravajućih kompanija koji bi mogao biti stavljen u funkciju privrednog razvoja. Prema rezultatima do kojih smo došli nakon analize i poređenja relevantnih podataka, možemo konstatovati da osiguravajuće kompanije imaju dominantnu ulogu među ostalim institucionalnim investitorima. Time se potvrđuje pretpostavka da one imaju nezaobilaznu ulogu u privrednom i finansijskim kretanjima. Međutim, investicioni potencijal domaćih osiguravajućih kompanija, iako značajan, nije u dovoljnoj mjeri iskorišten u smislu njegovog stavljanja u funkciju privrednog razvoja. Stoga je potrebno da i javni i privatni sektor kreiraju razvojne projekte kako bi privukli investicije, odnosno kako bi nedovoljno iskorišteni investicioni potencijal osiguravajućih kompanija stavili u funkciju privrednog razvoja.

**Ključne riječi:** investicije, osiguravajuće kompanije, privredni razvoj

### ABSTRACT

Insurance companies have significant financial resources that have to be kept in the form of reserves in order to be able to fulfill possible future obligations taken under the insurance contracts. Having such reserves temporary available, as premium payments and liability payments do not coincide, insurance companies may invest them in various forms of assets. These facts emphasize the significance of insurance companies as institutional investors that may, through considerable investments, influence financial and economic trends in the country. This paper gives a view of the role and importance of insurance companies as institutional investors as well as defined investment potentials of local insurance companies that may be invested in economic development. According to the analysis and comparison of relevant figures, we can conclude that insurance companies have a prevailing role among the institutional investors. The results confirm their inevitable position in overall economic and financial trends. However, local insurance companies' investment potentials, although important, have not been exploited sufficiently in the sense of economic growth. It is necessary that both public and private sectors produce proper development projects in order to attract investors, or to initiate the appropriate use of insurance companies' investment potentials for economic growth.

**Key words:** investments, insurance companies, economic development

### UVOD

Ekonomska razvijenost države i razvijenost tržišta osiguranja imaju veliki uticaj na iznos sredstava koja osiguravajuće kompanije mogu imati na raspolaganju za investicije. Sa druge strane, ekonomska razvijenost države i razvijenost njenog finansijskog tržišta određuju mogućnost investiranja tih sredstava. Stoga se može zaključiti da su makroekonomska pozicija države, tržište osiguranja i finansijsko tržište u međusobnoj zavisnosti. Što je privreda neke države razvijenija, time je razvijenije i njeno tržište osiguranja, a što opet omogućava osiguravajućim kompanijama da prikupe više sredstava koja kasnije mogu investirati u privatni

---

\* [radivojk@teol.net](mailto:radivojk@teol.net)

ili javni sektor. Takvim investicijama osiguravajuće kompanije doprinose daljem privrednom razvoju kroz obezbjeđenje neophodnih finansijskih sredstava, ali i ublažavanju negativnih fluktuacija u privredi.

Osiguravajuće kompanije svoje poslovanje zasnivaju na prikupljanju prihoda po osnovu ugovora o osiguranju, te isplati naknada za preuzete obaveze po osnovu tih ugovora. Vremenska nepodudarnost prihoda po osnovu uplata premije i rashoda po osnovu preuzetih obaveza omogućava osiguravajućim kompanijama akumuliranje velikih iznosa novčanih sredstava. Ta novčana sredstva drže se u obliku rezervi, privremeno su slobodna za raspolaganje i mogu se investirati u različite oblike finansijske i realne imovine. Ovakvim načinom poslovanja i investiranja na način da prikupljena sredstva usmjeravaju u različite oblike imovine, osiguravajuće kompanije ostvaruju ulogu institucionalnih investitora.

U nastavku rada sagledaćemo ulogu i značaj osiguravajućih kompanija kao institucionalnih investitora u privrednom razvoju države, dok je cilj ovog rada utvrditi investicioni potencijal domaćih osiguravajućih kompanija koji može biti stavljen u funkciju privrednog rasta i razvoja.

## **ULOGA OSIGURAVAJUĆIH KOMPANIJA KAO INSTITUCIONALNIH INVESTITORA**

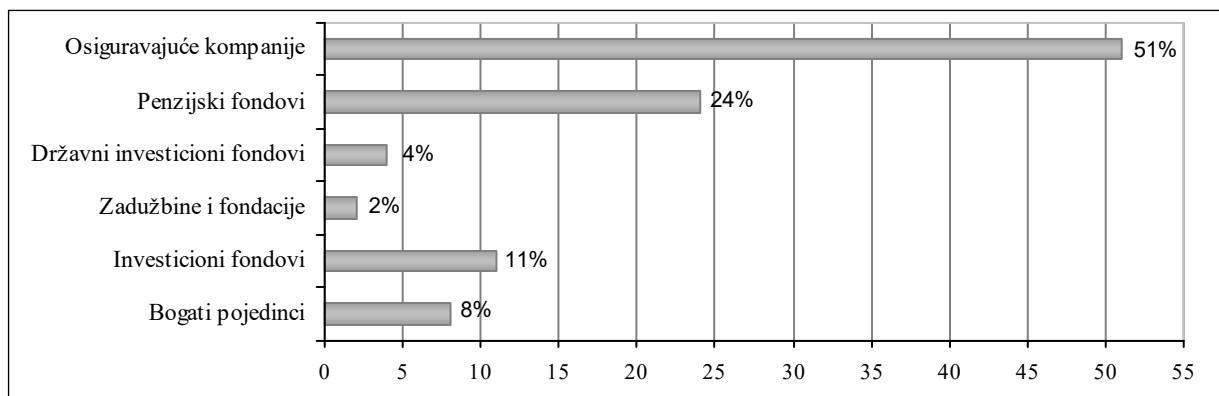
Finansijske institucije koje prikupljaju novčana sredstva pojedinaca i nefinansijskih institucija, a zatim ih investiraju u različite oblike aktive definišu se kao institucionalni investitori. Zajednička karakteristika svih institucionalnih investitora je da novčanim sredstvima kojima raspolažu upravljaju profesionalno i institucionalno. Za razliku od njih, individualni investitori nemaju resursa, znanja i sposobnosti da prikupe dovoljan broj informacija za donošenje kvalitetnih investicionih odluka. Veličina sredstava kojima raspolažu institucionalni investitori omogućava im da u određenoj mjeri imaju uticaj na finansijski sektor, ali i na ekonomska kretanja. Njihov najznačajniji uticaj ostvaruje se na tržištu kapitala jer praksa pokazuje da države sa razvijenim institucionalnim sektorom imaju i visoko razvijeno tržište kapitala. Institucionalni investitori, pored toga što omogućavaju privredi da dođe do finansijskih sredstava, dovode do razvoja i povećanja broja alternativa na osnovu kojih privreda može pribaviti potrebna finansijska sredstva. U početku, tržištima kapitala dominirali su bogati pojedinci, a rast važnosti institucionalnih investitora započeo je u XIX vijeku kada su osiguravajuće kompanije postale značajniji investitori. Pored osiguravajućih kompanija, kao institucionalni investitori početkom 20-ih godina prošlog vijeka pojavljuju se penzijski fondovi, dok je početak razvoja investicionih fondova vezan za 1930-te godine (Roberts, 2008). U tržišno razvijenim privredama u periodu od 1960-ih do 1990-ih godina došlo je do ubrzanog razvoja institucionalnih investitora. U tom smislu, osiguravajuće kompanije u drugoj polovini XX vijeka preuzimaju sve značajniju ulogu kao institucionalni investitori na finansijskom tržištu.

Djelatnost osiguranja podrazumijeva pravnu i finansijsku aktivnost putem koje se kroz zaključivanje ugovora o osiguranju obezbjeđuje osiguravajuća zaštita osiguranicima, kao i prikupljanje novčanih sredstava u obliku premija osiguranja. Pored ove primarne funkcije zaštite osiguranika koja se odražava kroz preuzimanje rizika u osiguranje, osiguravajuće kompanije imaju i izrazito važnu sekundarnu funkciju koja se ogleda u podsticanju rasta i razvoja privrede. Pri tome, ova sekundarna funkcija se realizuje investiranjem velikih finansijskih sredstava u privatni i javni sektor. Osiguravajuće kompanije, radi očuvanja njihove realne vrijednosti i ostvarivanja dodatnog profita, prikupljena sredstva moraju investirati. Upravo prihod generisan po osnovu investicionih aktivnosti osiguravajućih kompanija, pored prihoda od premija osiguranja, predstavlja najvažniji prihod osiguravajućih kompanija. Na taj način odvija se proces u kome se vrši alokacija novčanih sredstava iz jednog sektora i investiraju ka drugim sektorima. Preusmjeravanjem raspoloživih sredstava kroz investicije između realnih sektora ekonomije, osiguravajuće kompanije mogu u značajnoj mjeri da doprinesu razvoju i efikasnijem funkcionisanje tržišne privrede.

Uloga osiguravajućih kompanija kao institucionalnih investitora razlikuje se od države do države, prvenstveno u zavisnosti od njene ekonomske razvijenosti, kao i razvijenosti sektora osiguranja. U razvijenim državama osiguravajuće kompanije raspolažu mnogo većim finansijskim sredstvima što ih stavlja u ulogu da imaju i mnogo veći uticaj na finansijska i ekonomska kretanja. Uopšteno posmatrano, osiguravajuće kompanije su godinama unazad najveći investitori u Evropi. U tom smislu, evropske osiguravajuće kompanije su, prema podacima za 2014. godinu, investirale 9.574 mlrd. evra u ekonomiju, što predstavljalo oko 62% bruto domaćeg proizvoda (BDP) Evropske unije (EU). Podatak da investicije osiguravajućih kompanija predstavljaju skoro dvije trećine BDP-a Evropske unije ide u prilog činjenici da su

one nezaobilazan faktor u determinisanju finansijskih i privrednih kretanja. Istovremeno, skoro polovinu (tj. 47%) investicionog portfolija evropskih osiguravajućih kompanija činile su državne i korporativne obveznice (Insurance Europe, 2015:24). Na Grafikonu 1. možemo vidjeti učešće osiguravajućih kompanija u odnosu na druge investitore u Evropi, gdje se vidi njihov izrazito dominantan položaj. Učešće osiguravajućih kompanija u ukupnom investicionom portfoliju u Evropi na kraju 2011. godine iznosilo je visokih 51%. Tačnije, osiguravajuće kompanije su u toj godini investirale 7.700 mlrd evra od ukupno 15.100 mlrd. evra investicija (Insurance Europe, 2013:12).

**Grafikon 1. Pregled učešća evropskih investitora u investicionom portfoliju**



Izvor: (Insurance Europe, 2013:12)

Značaj osiguravajućih kompanija kao institucionalnih investitora proizilazi iz veličine finansijskih sredstava kojima raspolažu, kao i uticaja kojeg imaju na kreiranje, trgovinu i cijene finansijskih instrumenata na finansijskim tržištima. Pored toga, raznovrsnim finansijskim posredovanjem one vrše alokaciju novčanih sredstava od onih koji imaju višak sredstava (imaju novčani suficit) ka onima kojima su ta sredstva potrebna (imaju novčani deficit). U cilju vlastite uspješnosti u poslovanju, osiguravajuće kompanije prikupljaju brojne tržišne informacije kako bi mogle donijeti što racionalnije investicione odluke. Imajući to u vidu, posmatrano sa aspekta cjelokupne ekonomije, osiguravajuće kompanije kao institucionalni investitori imaju nezaobilazan značaj za efikasno alociranje finansijskih sredstava. Istovremeno, osiguravajuće kompanije kreiraju likvidnost u privredi jer sa jedne strane obezbjeđuju novac osiguranicima po osnovu obaveza iz ugovora o osiguranju, dok sa druge strane korisnici pozajmljenih finansijskih sredstava mogu da odloženo vraćaju ta sredstva. Povezivanjem suficitarnih i deficitarnih sektora ekonomije osiguravajuće kompanije doprinose smanjenju transakcionih troškova. Dosadašnja iskustva u razvijenim državama ukazuju da osiguravajuće kompanije obimom poslovanja u velikoj mjeri učestvuju u kreiranju trgovine finansijskim instrumentima.

Postojanje razvijenog i likvidnog finansijskog tržišta omogućava da osiguravajuće kompanije svojim investicionim aktivnostima doprinose njegovom daljem razvoju i efikasnijem načinu finansijskog trgovanja. Osiguravajuće kompanije kupuju različite finansijske instrumente na finansijskom tržištu kako bi formirale ciljnu strukturu investicionog portfolija. Povećanje investicionih potencijala osiguravajućih kompanija dovodi do dodatnih investicija. U slučaju potrebe da se smanji nivo investicija, bilo u pojedine finansijske instrumente ili na ukupnom nivou, osiguravajuće kompanije prodaju odgovarajući iznos određenih finansijskih instrumenata na finansijskom tržištu. Tako, u skladu sa svojom investicionom politikom i ciljevima, osiguravajuće kompanije formiraju i održavaju svoj investicioni portfolio. Međutim, ovdje je potrebno naglasiti da osiguravajuće kompanije ne investiraju svoja sredstva isključivo na finansijsko tržište i samo u finansijske instrumente. One kreiraju svoj investicioni portfolio ulaganjem i u druge raspoložive i propisima dozvoljene oblike imovine, kao što su: nekretnine, zajmovi, udjeli, depoziti ili neki drugi oblici imovine prihvatljive za investiranje.

Sa razvojem privrede, povećanjem bruto domaćeg proizvoda (BDP) i realnog dohotka razvija se i tržište osiguranja. Sa razvojem tržišta osiguranja raste investicioni potencijal i značaj osiguravajućih kompanija kao institucionalnih investitora. Istovremeno se razvija i finansijsko tržište uz veću diversifikaciju finansijskih instrumenata u koje je moguće ulagati sredstva. Ukoliko su privreda i finansijsko tržište na nižem stepenu razvoja, osiguravajućim kompanijama je teže da ostvare svoju ulogu institucionalnih investitora i doprinesu privrednom razvoju putem alokacije finansijskih sredstava. Stoga treba uvijek imati u vidu da osiguravajuće

kompanije predstavljaju važan izvor fondova za kapitalne investicije i akumulacije, a time predstavljaju i mogućnost realnog finansiranja kontinuiteta i uvećanja društvene reprodukcije. Stoga je interes svake društvene zajednice da prikupljena sredstva u rezervama osiguravajućih kompanija budu što veća (Njegomir i dr., 2016:115).

Dva najvažnija faktora koja karakterišu investicione aktivnosti osiguravajućih kompanija u nekoj državi su razvijenost finansijskog tržišta i nivo investicione aktivnosti. Glavna odlika razvijenog finansijskog tržišta je postojanje velikog broja finansijskih instrumenata u koje je moguće ulagati sredstva. Zbog toga je za osiguravajuće kompanije formiranje adekvatnog investicionog portfolija u navedenim uslovima olakšano. Sa druge strane, direktna posljedica slabo razvijenog sektora osiguranja je smanjen investicioni potencijal osiguravajućih kompanija. U uslovima slabo razvijene privrede i niskog životnog standarda, prihodi po osnovu premija osiguranja, kao glavni izvor sredstava osiguravajućih kompanija, su znatno manji. Manji obim premije dovodi do slabije finansijske snage osiguravajućih kompanija. Stoga je njihov investicioni potencijal niži, bilo da se poredi sa drugim institucionalnim investitorima ili sa ukupnim investicijama u državi ili regionu. Nizak investicioni potencijal i mala investiciona aktivnost osiguravajućih kompanija smanjuje i njihov doprinos u stimulisanju privrednog razvoja. Imajući u vidu navedeno, u sljedećem dijelu ovog rada predstavimo investicioni potencijal domaćih osiguravajućih kompanija sa aspekta visine i strukture ulaganja njihovih rezervi.

## **STRUKTURA I INVESTICIJE REZERVİ OSIGURAVAJUĆIH KOMPANIJA U BIH**

Uvažavajući karakteristiku poslova osiguranja, može se konstatovati da je poslovni proces obrnut. U tom procesu, premija se plaća unaprijed, ali se period osiguravajuće zaštite proteže u budućnost. To dovodi do toga da osiguravajuće kompanije, kako bi mogle odgovoriti svojim obavezama bez obzira na njihovu visinu i vrijeme nastanka, moraju posjedovati određene fondove ili rezerve. Prvenstveno, te rezerve su u funkciji budućih isplata šteta i služe za pokrivanje negativnih odstupanja većih isplata od manjih uplata sredstava u nekom vremenskom periodu. Na ovaj način osiguravajuće kompanije obezbjeđuju finansijsku ravnotežu u poslovanju. Oblik i veličina potrebnih rezervi najviše zavisi od veličine rizika koji se moraju izravnati u prostoru i, naročito, vremenu. U cilju zaštite osiguranika, regulatorne institucije definišu obaveze u pogledu visine rezervi osiguravajućih kompanija, te načina njihovog formiranja i korištenja. Postojeća regulativa u BiH nameće potrebu da osiguravajuće kompanije formiraju i održavaju dvije vrste rezervi, koje se uopšteno mogu podijeliti na: tehničke i garantne rezerve.

Tehničke rezerve se moraju formirati u onom iznosu koji mora biti dovoljan da se pokriju sve obaveze preuzete po osnovu ugovora o osiguranju, a koje se u budućnosti mogu predvidjeti. Međutim, radi opreznosti i obezbjeđenja sigurnosti poslovanja, praksa osiguranja nameće potrebu formiranja rezervi na nivou većem od sadašnje vrijednosti budućih obaveza. Zbog toga su regulatorne institucije propisale obavezu formiranja i garantne rezerve. Kako iznos tehničkih rezervi koji odgovara sadašnjoj vrijednosti budućih obaveza možda neće biti dovoljan, kao garancija da će imati sposobnost da ispunjavaju sve sadašnje i buduće obaveze, osiguravajuće kompanije moraju formirati i odgovarajući iznos garantnih rezervi.

Struktura i visina rezervi osiguravajućih kompanija uslovljena je razvijenošću tržišta osiguranja, zakonskom regulativom, ali i strukom osiguranja. Radi boljeg sagledavanja i analize, u Tabeli 1. dat je pregled strukture i visine tehničkih rezervi domaćih osiguravajućih kompanija. S obzirom da je uobičajena podjela osiguranja na životno i neživotno osiguranje, u tom smislu dat je i pregled visine tehničkih rezervi osiguravajućih kompanija i to posebno za životno, a posebno za neživotno osiguranje. Podjela na tehničke rezerve životnog i tehničke rezerve neživotnog osiguranja je značajna uvažavajući specifičnost ugovora o osiguranju u ove dvije vrste osiguranja. Karakteristike ugovora o osiguranju određuju i karakteristike obaveza koje se trebaju pokrivati iz tehničkih rezervi, iz čega proizilaze i same karakteristike ovih rezervi. Imajući u vidu da su kod životnog osiguranja zastupljeni dugoročni ugovori o osiguranju, to znači da su i obaveze dugoročne. Sa druge strane, iz kratkoročnosti ugovora kod neživotnog osiguranja proizilazi i kratkoročnost obaveza. Opisana podjela tehničkih rezervi sa stanovišta ročnosti ima veliku važnost za detaljnije sagledavanje karakteristika tehničkih rezervi jer njihova ročnost određuje i investicionu ročnost. Ako posmatramo investicioni potencijal po osnovu tehničkih rezervi, onda u datoj tabeli možemo vidjeti da je ukupan iznos tehničkih rezervi na kraju 2015. godine iznosio 893,8 milona KM, i to svakako predstavlja značajan investicioni potencijal domaćih osiguravajućih kompanija.

**Tabela 1. Struktura tehničkih rezervi osiguravajućih kompanija u BiH**

| Vrsta tehničkih rezervi                                             | Iznos na dan<br>31.12.2015. godine (u KM) |
|---------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------|
| Federacija BiH                                                      |                                           |
| 1. Tehničke rezerve - neživotno osiguranje                          | 281.584.985                               |
| 2. Tehničke rezerve (sa matematičkom rezervom) - životno osiguranje | 396.401.747                               |
| <b>Ukupan iznos tehničkih rezervi (Federacija BiH)</b>              | <b>677.986.732</b>                        |
| Republika Srpska                                                    |                                           |
| 1. Tehničke rezerve - neživotno osiguranje                          | 146.464.973                               |
| 2. Tehničke rezerve (sa matematičkom rezervom) - životno osiguranje | 69.308.669                                |
| <b>Ukupan iznos tehničkih rezervi (Republika Srpska)</b>            | <b>215.773.642</b>                        |
| Bosna i Hercegovina                                                 |                                           |
| 1. Tehničke rezerve - neživotno osiguranje                          | 428.049.958                               |
| 2. Tehničke rezerve (sa matematičkom rezervom) - životno osiguranje | 465.710.416                               |
| <b>Ukupan iznos tehničkih rezervi (BiH)</b>                         | <b>893.760.374</b>                        |

Izvor: (Agencija za nadzor osiguranja Federacije BiH, 2016; Agencija za osiguranje Republike Srpske, 2016)

Za razliku od tehničkih rezervi koje proističu iz ugovora o osiguranju i služe za pokriće obaveza koje se kroz te ugovore preuzimaju, garantne rezerve osiguravajućih kompanija potiču iz dugoročnih izvora finansiranja i nemaju unaprijed definisane obaveze koje trebaju pokrivati. Garantne rezerve služe za pokrivanje onih obaveza koje neće moći biti pokrivene iz tehničkih rezervi ili pak za obaveze koje mogu proizaći iz nepredviđenih poslovnih okolnosti. Njihova osnovna funkcija je obezbjeđenje solventnosti osiguravajućih kompanija i pružanje garancije da poslovanje neće dospjeti u teškoće.

Visina garantnih rezervi domaćih osiguravajućih kompanija predstavljena je u Tabeli 2. gdje možemo vidjeti da su na kraju 2015. godine ukupne garantne rezerve osiguravajućih kompanija u BiH iznosile 262,7 miliona KM, što je nešto manje od 1/3 iznosa ukupnih tehničkih rezervi.

**Tabela 2. Garantne rezerve osiguravajućih kompanija u BiH**

| Entitet                                    | Iznos na dan<br>31.12.2015. godine (u KM) |
|--------------------------------------------|-------------------------------------------|
| 1. Federacija BiH                          | 205.653.305                               |
| 2. Republika Srpska                        | 57.000.000                                |
| <b>Ukupan iznos garantne rezerve (1+2)</b> | <b>262.653.305</b>                        |

Izvor: (Agencija za nadzor osiguranja Federacije BiH, 2016; Agencija za osiguranje Republike Srpske, 2016)

Ukupan iznos rezervi domaćih osiguravajućih kompanija od 1,156 milijardi KM (možemo vidjeti u Tabeli 3.), kao i predstavljena analiza strukture tehničkih rezervi daje ukupnu sliku o investicionom potencijalu domaćeg sektora osiguranja. Ako to uporedimo sa bh. bruto domaćim proizvodom koji za 2015. godinu iznosi 28,148 mlrd. KM, možemo konstatovati da investicioni potencijal po osnovu rezervi domaćih osiguravajućih kompanija predstavlja svega oko 4% BDP-a u BiH. Ovo je prilično nizak investicioni potencijal u poređenju sa evropskim prosjekom koji, kako smo ranije vidjeli, iznosi oko 62% BDP-a u EU.

**Tabela 3. Ukupan iznos tehničkih i garantnih rezervi osiguravajućih kompanija u BiH**

| Entitet                           | Iznos na dan<br>31.12.2015. godine (u KM) |
|-----------------------------------|-------------------------------------------|
| 1. Federacija BiH                 | 883.640.037                               |
| 2. Republika Srpska               | 272.773.642                               |
| <b>Ukupan iznos rezervi (1+2)</b> | <b>1.156.413.679</b>                      |

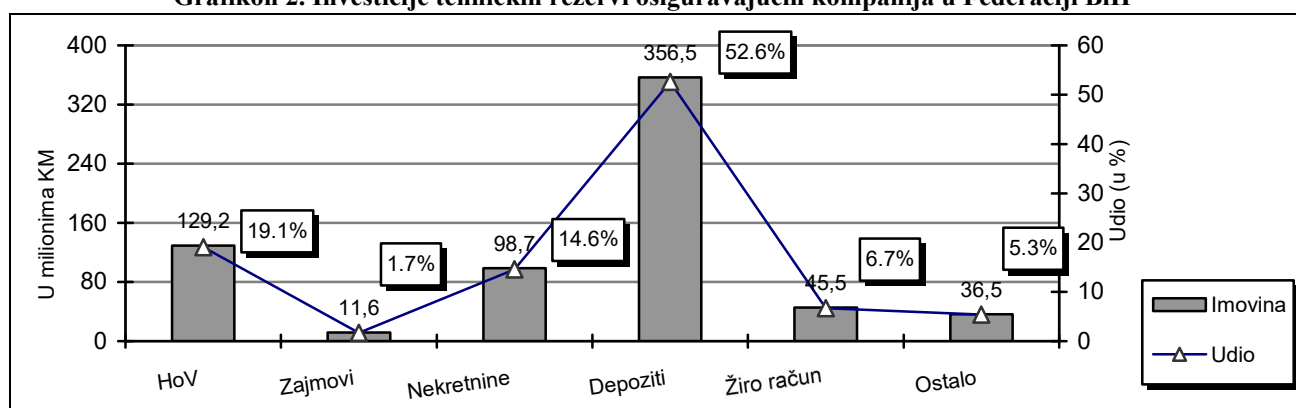
Izvor: (Agencija za nadzor osiguranja Federacije BiH, 2016; Agencija za osiguranje Republike Srpske, 2016)

Pored obezbjeđenja potrebnog iznosa i adekvatne strukture rezervi osiguravajućih kompanija, preduslov za uspješno izvršavanje preuzetih obaveza predstavlja očuvanje njihove realne vrijednosti, kao i dodatna zarada koja se ostvaruje kroz njihovo kvalitetno ulaganje. Kvalitetnom investicionom aktivnošću osiguravajuće kompanije doprinose boljoj zaštiti interesa osiguranika, jačaju tržište osiguranja, ali i podstiču privredni

razvoj. Međutim, ukoliko ovaj investicioni potencijal nije iskorišten na odgovarajući način, odnosno ako ulaganje rezervi nije izvršeno u odgovarajuće oblike imovine, time je i doprinos osiguravajućih kompanija privrednom razvoju bio nedovoljno iskorišten.

Jedan od najznačajnijih problema ulaganja rezervi domaćih osiguravajućih kompanija predstavlja slaba razvijenost domaćeg tržišta kapitala, kako po širini tako i po dubini. Zbog nedostatka kvalitetnih hartija od vrijednosti, osiguravajuće kompanije najviše finansijskih sredstava drže u depozitima i nekretninama. Istovremeno, učešće vlasničkih i dužničkih hartija od vrijednosti u ukupnim ulaganjima nije na zadovoljavajućem nivou. Radi analize ulaganja, a uvažavajući različitu regulisanost ulaganja rezervi, kao i odvojenost njihovog nadzora i kontrole u Federaciji BiH i Republici Srpskoj, u nastavku ćemo prvo predstaviti strukturu ulaganja tehničkih rezervi po entitetima.

**Grafikon 2. Investicije tehničkih rezervi osiguravajućih kompanija u Federaciji BiH**

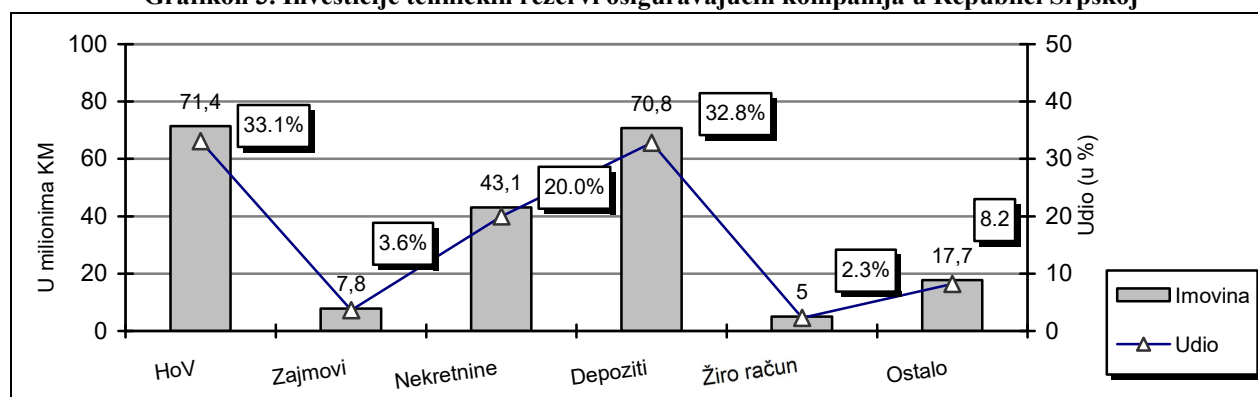


Izvor: (Agencija za nadzor osiguranja Federacije BiH, 2016:13-16)

Grafikon 2. pokazuje da je u Federaciji BiH izrazito dominantan oblik ulaganja činilo ulaganje u oročene depozite kod poslovnih banaka, i to u iznosu od 356,5 miliona KM, pri čemu ovo ulaganje učestvuje sa visokih 52,6% u ukupnim ulaganjima tehničkih rezervi. Pored ulaganja u depozite, značajno učešće od 19,1% u investicionom portfoliju imaju i ulaganja u hartije od vrijednosti sa iznosom od 129,2 milion KM, odnosno ulaganja u nekretnine sa iznosom od 98,7 miliona KM i učešćem od 14,6%. Pored navedenog, ineteresantno je da tehničke rezerve u iznosu od 45,5 miliona KM uopšte nisu investirane, već ta sredstva osiguravajuće kompanije u Federaciji BiH drže na žiro računima kod poslovnih banaka. Zajmovi pravnim licima učestvuju sa manje od 2% i iznose samo 11,6 miliona KM.

Kad su u pitanju tehničke rezerve, struktura ulaganja tehničkih rezervi osiguravajućih kompanija u Republici Srpskoj ima slične karakteristike kao i struktura ulaganja tehničkih rezervi osiguravajućih kompanija u Federaciji BiH. Ako izuzmemo činjenicu da je visina ovih rezervi (pa samim tim i visina ulaganja) u Republici Srpskoj u znatno manjem obimu, u strukturi njihovog ulaganja najveće učešće takođe zauzimaju ulaganja u oročene depozite kod poslovnih banaka, te ulaganja u nekretnine i hartije od vrijednosti.

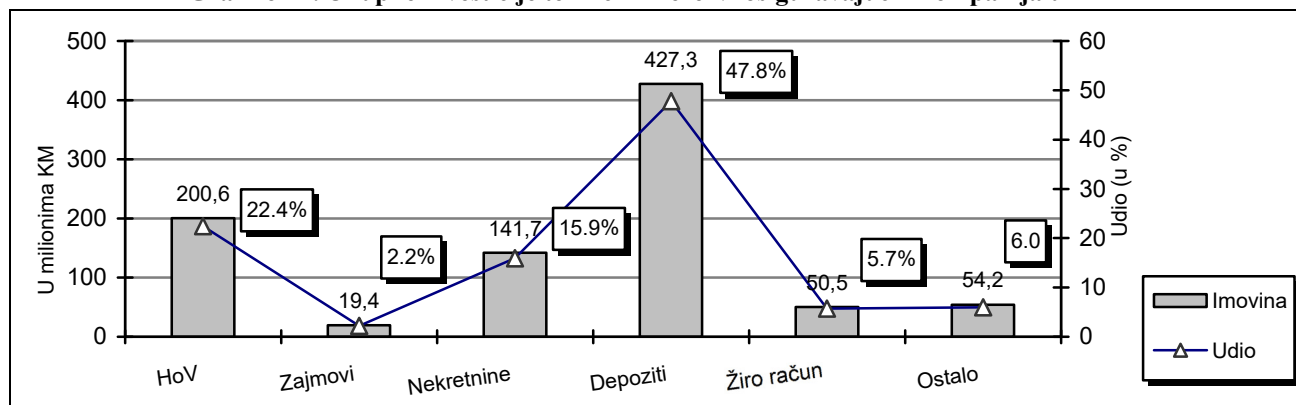
**Grafikon 3. Investicije tehničkih rezervi osiguravajućih kompanija u Republici Srpskoj**



Kao što se može vidjeti na Grafikonu 3., ulaganja u hartije od vrijednosti iznose 71,4 miliona KM sa učešćem od 33,1%. Pored ulaganja u hartije od vrijednosti, najzastupljenija ulaganja su ulaganja u depozite i nekretnine koji zajedno čine više od polovine ukupnih ulaganja tehničkih rezervi (ukupno 113,9 miliona KM ili 52,8% učešća). Ulaganja u zajmove (7,8 miliona KM ili svega 3,6% učešća) su na prilično niskom nivou. Sredstva tehničkih rezervi u iznosu od 5 miliona KM uopšte nisu investirana, već se drže na žiro računima kod poslovnih banaka.

Na kraju, ako posmatramo ukupan investicioni portfolio tehničkih rezervi osiguravajućih kompanija u Bosni i Hercegovini, na Grafikonu 4. možemo vidjeti da izrazito dominantnu ulogu imaju ulaganja u oročene depozite kod poslovnih banaka koji predstavljaju skoro polovinu ukupnog portfolija (tj. 47,8%), i to sa iznosom od 427,3 miliona KM. Hartije od vrijednosti, sa iznosom od 200,6 miliona KM, čine 22,4% ukupnih ulaganja, dok su na trećem mjestu ulaganja u nekretnine koje čine 15,9% portfolija sa iznosom od 141,7 miliona KM. Iznos sredstava tehničkih rezervi od 50,5 miliona KM (ili 5,7% portfolija) predstavljaju sredstva koja uopšte nisu investirana, već se nalaze na žiro računima.

**Grafikon 4. Ukupne investicije tehničkih rezervi osiguravajućih kompanija u BiH**



Izvor: (Agencija za nadzor osiguranja Federacije BiH, 2016; Agencija za osiguranje Republike Srpske, 2016)

Nedovoljna razvijenost domaćih tržišta kapitala, slaba ponuda dužničkih instrumenata, nedostatak razvojnih i infrastrukturnih projekata mogu se navesti kao najvažniji razlozi za navedeno stanje zbog čega se više od polovine tehničkih rezervi nalazi u depozitima i na žiro računu. Pored ulaganja u dužničke hartije od vrijednosti kojima se mogu prikupljati sredstva za krupne infrastrukturne i razvojne projekte, ulaganja u zajmove takođe mogu biti zanimljiva osiguravajućim kompanijama, ali i korisnicima tih zajmova jer na taj način privredni subjekti mogu lako doći do sredstava neophodnih za rast i razvoj.

## ZAKLJUČAK

Uloga osiguravajućih kompanija u razvoju ekonomskog i finansijskog sistema države sa stanovišta institucionalnih investitora posebno je značajna jer kao što smo vidjeli raspolažu ogromnim finansijskim sredstvima. U ovom radu istražili smo ulogu i značaj osiguravajućih kompanija kao institucionalnih investitora, te analizirali investicioni potencijal domaćih osiguravajućih kompanija koji bi mogao biti iskorišten za privredni razvoj. Značaj osiguravajućih kompanija kao institucionalnih investitora prvenstveno proizilazi iz veličine finansijskih sredstava kojima raspolažu. Vršanjem transfera velikih iznosa kapitala između realnih sektora ekonomije, ove institucije utiču na finansijska i ekonomska kretanja u državi i šire, te doprinose razvoju i efikasnijem funkcionisanju tržišne privrede. U prilog ovoj tvrdnji govori činjenica da investicije evropskih osiguravajućih kompanija predstavljaju čak 62% BDP-a Evropske unije. Što se tiče domaćih osiguravajućih kompanija kao institucionalnih investitora, njihova finansijska snaga i uloga nije na nivou kao u državama sa razvijenim tržištem osiguranja. To potvrđuje i podatak da je njihov investicioni potencijal u visini svega 4% BDP-a u BiH.



Međutim, i pored navedenog, investicioni potencijal domaćih osiguravajućih kompanija od preko milijardu KM nije zanemariv. Ipak, postojeće stanje investicionog portfolija rezervi osiguravajućih kompanija u BiH navodi na zaključak da njihov investicioni potencijal nije na najbolji način stavljen u funkciju privrednog razvoja. Više od polovine sredstava rezervi, ili tačnije 577,8 miliona KM, osiguravajuće kompanije su investirale u oročene depozite ili ih drže na žiro računima kod poslovnih banaka. Uzimajući u obzir činjenicu da se zadnjih godina kamata na oročene depozite drastično smanjuje, možemo konstatovati da ovakve investicije donose sve manji profit. Ako tome dodamo još 141,7 miliona KM investiranih u nekretnine, to dovoljno pojačava konstataciju da rezerve osiguravajućih kompanija trebaju biti bolje usmjerene u privredni razvoj. Stoga je, od strane državnih institucija, javnih preduzeća i privatnog sektora u budućem periodu potrebno kreiranje poslovnih i razvojnih ideja, kao i investicionih projekata kako bi se privukla i iskoristila ova velika finansijska sredstva kojima raspolažu osiguravajuće kompanije. Prethodno smo vidjeli da osiguravajuće kompanije posjeduju, za naše prilike, prilično velika sredstva rezervi u iznosu od 1,156 mlrd. KM. Ta sredstva neophodno je staviti u funkciju jačeg privrednog razvoja. Na taj način bi se doprinijelo ekonomskom razvoju, ali i povećanju diversifikacije investicija osiguravajućih kompanija, što opet treba dovesti i do pozitivnog učinka na razvoj tržišta osiguranja. Pored toga, kvalitetne investicije osiguravajućih kompanija imale bi pozitivan učinak na socijalni položaj stanovništva kroz povećanje zaposlenosti i podizanje nivoa kvaliteta života.

## LITERATURA

1. Agencija za nadzor osiguranja u Federaciji BiH (2016). Informacija o sektoru osiguranja u Federaciji Bosne i Hercegovine u 2015. godini. Preuzeto 28. septembra 2016. godine sa <http://www.nados.ba/bos/publikacije/Informacija2015.pdf>.
2. Agencija za osiguranje Republike Srpske (2016). Izvještaj o stanju sektora osiguranja Republike Srpske za period od 01.01.2015. do 31.12.2015. godine. Preuzeto 27. septembra 2016. godine sa [http://www.azors.rs.ba/azors/podaci/Izvjestaj\\_S2015G.pdf](http://www.azors.rs.ba/azors/podaci/Izvjestaj_S2015G.pdf).
3. Insurance Europe (2013). Funding the future. Insurers' role as institutional investors. Preuzeteo 14 septembra sa <http://www.insuranceeurope.eu/sites/default/files/attachments/Funding%20the%20future.pdf>.
4. Insurance Europe (2015). European insurance in figures 2014 data. Preuzeto 14. septembra 2016. sa [http://www.insuranceeurope.eu/sites/default/files/attachments/Statistics%20N%C2%B051%20European%20Insurance%20in%20Figures\\_0.pdf](http://www.insuranceeurope.eu/sites/default/files/attachments/Statistics%20N%C2%B051%20European%20Insurance%20in%20Figures_0.pdf)
5. Kovač R. i Kozarević S. (2013). *Ekonomika osiguranja*. Tuzla: OFF-SET.
6. Njegomir V., Miškić M. i Marović B. (2016). *Osiguravajuća društva u ulozi institucionalnih investitora*. Novi Sad: autorsko izdanje.
7. Pravilnik o tehničkim rezervama. Službeni glasnik Republike Srpske broj 116/06.
8. Pravilnik o ulaganju sredstava društava za osiguranje. Službeni glasnik Republike Srpske broj 61/15.
9. Pravilnik o visini i načinu ulaganja sredstava (Prečišćeni tekst). Službene novine Federacije BiH broj 7/14.
10. Roberts R. (2008). *The City; A Guide to London's Global Financial Centre*. Second Edition. London: The Economist in association with Profile Books Ltd.

## UTICAJ INSTITUCIONALNIH RJEŠENJA NA PLASMANE OSIGURAVAČA U SRBIJI

### THE IMPACT OF INSTITUTIONAL SOLUTIONS ON THE INVESTMENTS OF INSURANCE COMPANIES IN SERBIA

Nataša Tešić\*

Fakultet poslovne ekonomije Bijeljina, Univerzitet u Istočnom Sarajevu

#### APSTRAKT

Značaj djelatnosti osiguranja u pružanju podrške ekonomskom razvoju zemlje poznat je od davnina. U razvijenim finansijskim sistemima osiguravajuće kompanije su jedni od najvećih institucionalnih investitora sa značajnim ulaganjima na finansijskim tržištima i u realnih oblicima aktive. Mogućnosti efikasnog funkcionisanja sektora osiguranja zavise od dešavanja u okruženju, opštih privrednih kretanja, razvijenosti finansijskog tržišta i institucionalnih okvira u kojima posluju učesnici na finansijskim tržištima. Vrsta i obim finansijskih instrumenata, kao i vrsta i obim aktivnosti na finansijskom tržištu, uslovi su njegove razvijenosti. Finansijske institucije, finansijski instrumenti i finansijska struktura srpskog tržišta još uvijek zaostaju za razvijenim zemljama svijeta. Problem leži u nepovoljnom makroekonomskom ambijentu, tj. u činjenici da glavni emitenti, banke i preduzeća, posluju u vrlo nepovoljnom poslovnom okruženju, opterećenom nelikvidnim plasmanima, nenaplativim potraživanjima i domaćim i spoljnim dugovima. Predmet ovog rada je uticaj zakonskih odredbi na investiranje sredstava osiguravajućih kompanija u Srbiji, uz isticanje posebnih problema i ograničenja koja se u ovoj oblasti pojavljuju. Ključni zahtjev će biti da se istraže mogućnosti formiranja optimalnog investicionog portfolia osiguravajućih kompanija u Srbiji pri postojećim ograničenjima.

**Ključne riječi:** osiguravajuće kompanije, investicioni portfolio, rizik investiranja, optimalna portfolio struktura

#### ABSTRACT

The importance of the insurance industry in supporting the economic development of the country has been known since the ancient times. In the developed financial systems, insurance companies are among the largest institutional investors with the significant investments in financial markets and the real forms of assets. Possibilities for the efficient functioning of the insurance sector depend on developments in the region, the general economic trends, the development of financial markets and institutional framework in which the participants in financial markets operate. The type and scope of financial instruments, as well as the type and scope of activities in the financial market are prerequisites of its development. Financial institutions, financial instruments and financial structure of the Serbian market is still lagging behind the developed countries of the world. The problem lies in the unfavorable macroeconomic setting, ie. the fact that the main issuers, banks and enterprises are operating in a very unfavorable business environment, burdened with illiquid lending, bad debts and domestic and external debt. The subject of this paper is the impact of legal provisions on the investments of funds of insurance companies in Serbia, with special emphasis on the problems and limitations that appear in this segment. Our goal is to explore the possibility of creating an optimal investment portfolio of insurance companies in Serbia with the existing restrictions.

**Key words:** insurance companies, investment portfolio, investment risk, optimal portfolio structure

#### UVOD

Sektor osiguranja u Srbiji je do donošenja zakona 2004. godine bio potpuno nerazvijen, uz izraženu neuređenost i neorganizovanost. Veliki nedostatak je predstavljalo odsustvo korporativnog upravljanja i funkcije upravljanja rizikom. Posljedice su bile velike, od neurednog izmirivanja obaveza po osnovu zaključenih ugovora do gubitka povjerenja klijenata u instituciju osiguranja. Uvođenjem zakona 2004. godine obezbjeđena je stabilnost sektora osiguranja, i može se reći da je uprkos indirektnom uticaju svjetske finansijske krize, sektor ostao stabilan do danas. U funkciji daljeg unapređenja tržišta osiguranja i odgovora na potrebu usaglašavanja propisa sa pravnim tekovinama Evropske unije, decembra 2014. godine donijet je novi Zakon osiguranju. U radu će se istražiti efekti novih regulatornih odredbi u domenu plasmana osiguravajućih kompanija. Aktivnija uloga države bi mogla, shodno njenim karakteristikama, u velikoj mjeri doprinijeti razvoju srpskog tržišta osiguranja.

---

\* [natasa.tesic@fpe.unssa.rs.ba](mailto:natasa.tesic@fpe.unssa.rs.ba)

## OGRANIČENJA ULAGANJA SREDSTAVA OSIGURAVAČA

Aktuelnim zakonom o osiguranju funkcionisanje osiguravajućih kompanija u Srbiji je prije svega usmjereno ka njihovom aktivnijem uključivanju na finansijskom tržištu, pa je tako dat institucionalni okvir u kome mogu plasirati svoja slobodna novčana sredstva, tj. tehničke rezerve i dio garantnih rezervi. U sprovođenju regulative investiranja sredstava tehničkih rezervi osiguravajućih kompanija, primjenjuju se kvantitativna ograničenja za pojedine vrste plasmana, i u okviru njih pojedinačni limiti vezani za emitente hartija od vrijednosti i druge subjekte u koje se sredstva ulažu.

Regulativa zasnovana na kvantitativnim ograničenjima plasmana je karakteristična za nerazvijena finansijska tržišta i ima brojne nedostatke. Usredsređivanjem na rizike pojedinačnih klasa imovine zanemaren je rizik cjelokupnog investicionog portfolia. Osiguravajuće kompanije su dužne da poštuju postavljene granice čime je umanjena odgovornost za ostvarene rezultate. Postavljeni limiti otežavaju formiranje efikasnog portfolia sa stanovišta prinosa i rizika i osiguravači ne mogu adekvatno reagovati na promjene na finansijskom tržištu, koje mogu uticati na rast investicionog rizika. Zbog toga se u mnogim razvijenim zemljama svijeta sve više primjenjuje drugi vid regulative u kome je akcenat na kontroli solventnosti i kvaliteta tehnika upravljanja rizikom, dok se po pitanju konkretnih plasmana osiguravajućim kompanijama ostavlja veća sloboda. Ova vrsta regulative je usmjerena na ponašanje menadžera, proces donošenja odluka i na rad osiguravajućih kompanija kao institucionalnih investitora.

Regulativa nadzornog organa u Republici Srbiji je znatno restriktivnija u odnosu na prethodni vremenski period i insistira na uspostavljanju čvrstih kvantitativnih ograničenja u pogledu ukupnih i pojedinačnih ulaganja sredstava tehničkih rezervi, u konkretne oblike imovine. Iako je time u velikoj mjeri ograničena mogućnost povećanja rentabilnosti samih kompanija, istovremeno je obezbjeđena sigurnost plasmana jer je prepoznat značaj bilansne aktive i pojedinih zahtjeva sadržanih u okviru projekta Solventnost II, a koji su bili zanemareni prethodnim propisima. Odlukom o investiranju sredstava osiguranja (Narodna banka Srbije, „Sl. glasnik RS“, br. 55/2015) definisana su nova pravila investiranja od kojih se očekuje da doprinesu aktivnom upravljanju portfoliom i optimalnoj diverzifikaciji plasmana osiguravača.

Izbor ulaganja je utvrđen obzirom na određene ciljeve osiguravajućih društava, a ti ciljevi su: ulaganje sredstava tehničkih rezervi mora odgovarati javnom interesu (modernizacija privrede, razvoj nacionalnog osiguranja u inostranstvu i sl.); sigurnost ulaganja ovih sredstava u interesu zaštite osiguranika (nisu dozvoljene špekulativne hartije od vrijednosti ili potraživanja koja su bez garancije); ulaganje treba da bude rentabilno (prioritet imaju obveznice sa fiksnim prinosom); ulaganje ovih sredstava treba da bude usmjereno ka likvidnim finansijskim instrumentima, kako bi se na vrijeme izvršavale obaveze prema osiguranicima (najbolje je investirati u hartije od vrijednosti koje se kotiraju na berzi, zbog lakšeg prenošenja) i uložena sredstva treba da budu lako procjenjiva i nesporna (Čolović, 2010:91).

**Tabela 1: Ograničenja na ukupne plasmane tehničkih rezervi u Srbiji**

| Oblik imovine                                                                                       | % tehničkih rezervi                                                                              |
|-----------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------|
| HOV čiji je emitent Republika Srbija (RS), članice EU ili OECD, centralne banke članica EU ili OECD | bez ograničenja                                                                                  |
| HOV međunarodnih finansijskih organizacija čiji je RS član                                          | bez ograničenja                                                                                  |
| Dužničke HOV autonomnih pokrajina i jedinica lokalne samouprave                                     | do 35%, a u HOV istog emitenta do 10%                                                            |
| Dužničke HOV kojima se trguje na tržištu HOV u skladu sa zakonom                                    | do 35%, a u HOV istog emitenta do 5%                                                             |
| Dužničke HOV kojima se ne trguje na tržištu HOV ako je izdavalac pravno lice sa sjedištem u RS.     | do 3%, a u HOV istog emitenta do 0,5%                                                            |
| Akcije kojima se trguje na tržištu HOV u skladu sa zakonom                                          | do 25%, a u HOV istog emitenta do 5%                                                             |
| Akcije kojima se ne trguje na tržištu HOV ako je emitent pravno lice sa sjedištem u RS.             | do 5%, a u HOV istog emitenta do 1%                                                              |
| Vlasnički udjeli privrednih društava koja imaju sjedište u RS                                       | do 5%, a u udjele jednog pravnog lica do 1%                                                      |
| Investicione jedinice investicionih fondova                                                         | do visine tehničkih rezervi obračunatih za vrstu životnih osiguranja iz člana 8. tačka 5) Zakona |
| Nepokretnosti                                                                                       | do 30% (10% u jednu) za ž.o.<br>do 20% (7% u jednu) za nž.o.                                     |

Izvor: „Sl. glasnik Republike Srbije“ br. 139/2014 i 55/2015.

Zakonom o osiguranju su propisani pojedinačni oblici imovine u koju se mogu investirati sredstva tehničkih rezervi, dok su Odlukom o investiranju sredstava osiguranja definisana ograničenja u pogledu plasmana u date imovinske oblike. Time su postavljeni precizni odnosi dijela tehničkih rezervi osiguravajućih kompanija koji se mogu plasirati, a da se pri tome ne ugrozi njihova likvidnost. Ograničenja pojedinih ulaganja ukupnih sredstava tehničkih rezervi su predstavljena u Tabeli 1.

Sredstva tehničkih rezervi se mogu držati u gotovini u blagajni i na računima kod banaka. Odlukom o investiranju sredstava osiguranja definisano je ograničenje prema kome se na račune banaka koje imaju sjedište u Srbiji može deponovati do 20% ukupnih sredstava tehničkih rezervi osiguravača, pri čemu se u jednu banku može deponovati do 5% tih rezervi. Životni osiguravači mogu držati u gotovini u blagajni do 7% svojih tehničkih rezervi, odnosno, neživotni osiguravači do 10%, pri čemu zbir depozita i sredstava na računima jedne banke ne može preći 5% sredstava tehničkih rezervi životnih, odnosno neživotnih osiguravača. Da bi osiguravajuće kompanije mogle plasirati svoja sredstva u akcije, mora biti ispunjen uslov da se njima trguje metodom kontinuiranog trgovanja. Osiguravači od 2007. godine mogu ulagati i u dužničke hartije od vrednosti čiji su emitenti države članice EU i OECD-a, centralne banke država članica EU i OECD-a, u hartije za koje garantuje neki od tih subjekata i u hartije koje u inostranstvu izdaju međunarodne finansijske organizacije. Pri tome, inostrane hartije od vrijednosti moraju imati kreditni rejting utvrđen za dugoročno zaduživanje u stranoj valuti koji je najmanje jednak rejtingu koji ima Republika Srbija prema ocjeni agencija za procjenu boniteta (Standard&Poor's, Fitch-IBCA ili Moody's).

Kada su u pitanju ulaganja sredstava garantne rezerve osiguravači imaju veću slobodu. U Zakonu se samo načelno navidi da su osiguravajuća društva dužna da „sredstva garantne rezerve investiraju u kategorije aktive koje obezbjeđuju sigurnost, raspoloživost na dugi rok, kao i očuvanje realne vrijednosti tih sredstava.“ U cilju ispunjavanja te obaveze, društva za osiguranje samostalno, kroz investicionu politiku određuju imovinske oblike putem kojih se pribavljaju sredstva garantne rezerve i pravila za investiranje tih sredstava.

Postojanje regulative u oblasti deponovanja i ulaganja sredstava tehničkih i garantnih rezervi je neophodno u poslovanju osiguravajućih kompanija. Međutim, iako je novi Zakon o osiguranju formulisan prema evropskim standardima, nedostaju mnogi drugi elementi da bi tržište moglo nesmetano da se razvija. Nepovoljno okruženje u kome posluju osiguravajuće kompanije, prije svega nerazvijeno finansijsko tržište, onemogućava postizanje željenih efekata i efikasno iskorišćavanje raspoloživih kapaciteta.

## **ULAGANJE SREDSTAVA OSIGURAVAČA U SRBIJI**

U uslovima nerazvijenog finansijskog sektora, koje je uglavnom bankocentrično, upravljanje finansijskom imovinom osiguravača nije usmjereno na razvoj privrede, tako da uloga osiguravajućih kompanija kao institucionalnih investitora gotovo i da ne postoji. Preovladava konzervativan vid investiranja sredstava tehničkih i garantnih rezervi u bankarske depozite i obveznice stare devizne štednje. Nedovoljna zastupljenost finansijskih instrumenata sa rokom dospelja dužim od 10 godina ozbiljna je smetnja za životne osiguravače jer nemaju gdje da plasiraju sredstva matematičke rezerve.

Detaljnija analiza tržišta osiguranja u Srbiji pokazuje da je ono i dalje nerazvijeno, da se nalazi znatno ispod prosjeka zemalja članica Evropske unije, ali i da ima potencijal za rast u budućnosti. Srbija se u 2015. godini nalazila na 61. mjestu u svijetu prema učešću ukupne premije u bruto domaćem proizvodu od 2,0%. U zemljama članicama Evropske unije taj pokazatelj je iznosio 7,6%. Ipak, ako se poredi sa zemljama u razvoju i zemljama Centralne i Istočne Evrope, može se reći da je Srbija na zadovoljavajućem nivou, budući da su ovi pokazatelji u prosjeku iznosili 2,9%, odnosno 1,9% respektivno. Sa premijom po glavi stanovnika od 102 USD Srbija zauzima 67. mjesto u svijetu, dok je isti pokazatelj u zemljama članicama Evropske unije iznosio 2.412 USD. Na prvom mjestu u svijetu se nalaze Kajmanska ostrva sa 12.619 USD, potom Švajcarska i Hong Kong, dok je Slovenija sa 1.058 USD na 31. mjestu a Hrvatska sa 299 USD na 52. mjestu u svijetu (Narodna banka Srbije, 2015).

Stanje u privredi, nizak životni standard većine stanovništva, niska stopa privrednog rasta, nedovoljno razvijena kultura i tradicija osiguranja, needukovani osiguranici i nedovoljan broj stručnjaka u oblasti osiguranja, nedostatak razumevanja značaja ovog sektora od strane države, neki su od razloga takve situacije.

Istovremeno, te okolnosti ukazuju na postojanje značajnih mogućnosti za razvoj u budućnosti, pod uslovom poboljšanja životnog standarda stanovništva i većeg privrednog rasta.

Na tržištu dominiraju kompanije za neživotno osiguranje, dok je životno osiguranje zastupljeno u znatno manjem obimu. Upravo nerazvijenost životnog osiguranja onemogućava ostvarivanje značajnijeg doprinosa finansijskom i ekonomskom napretku zemlje. Poznato je da sektor osiguranja u velikoj mjeri može pozitivno uticati na ekonomski razvoj svake zemlje, te da zemlje sa visokim životnim standardom, uređenim ekonomskim, pravnim i političkim okruženjem imaju dobro razvijeno tržište osiguranja. Prema podacima Narodne banke Srbije, ukupna premija prikupljena tokom 2015. godine je iznosila 80,9 milijardi RSD (665 miliona EUR), što predstavlja nominalno i realno povećanje od 16,6% i 14,9% repsektivno u odnosu na prethodnu godinu. Poređenje radi, 2004. godine, kada je usvojen prethodni Zakon o osiguranju, ukupna premija osiguranja je iznosila 22,6 milijardi RSD, tj. 38 evra po glavi stanovnika. Učešće premije životnih osiguravača u ukupnoj premiji je iznosilo svega 7,4% ili 3 evra po stanovniku. Učešće neživotnih osiguranja u strukturi ukupne premije u drugom tromjesečju 2016. godine je iznosilo 78%, dok je učešće životnih osiguranja iznosilo 22%. U odnosu na isti period prethodne godine zastupljenost životnih osiguranja je povećana sa 21,3% što je rezultat nominalnog rasta ove vrste osiguranja za 13%. Struktura ukupne premije osiguranja u drugom tromjesečju 2016. godine je relativno slična strukturi u istom periodu 2015. godine. Tradicionalno, najzastupljenije je osiguranje od autoodgovornosti sa 32,4% od ukupne premije, potom slijede osiguranje imovine sa 22,1%, životno osiguranje sa 22% i kasko osiguranje sa 8%.

Iako sporo, tržište osiguranja je dosta napredovalo u odnosu na 2004. godinu koja je uzeta za reper. S obzirom na nivo razvijenosti životnog osiguranja i nisku polaznu osnovu bilo je očekivano da će se prihodi od ove vrste osiguranja povećavati kao posljedica rasta broja polisa i broja osiguranja. Najveći dio tržišta po zastupljenosti u osiguranju, sa skoro 36% učešća u ukupnoj premiji, pripada osiguranju motornih vozila. Ovaj dio tržišta je ujedno zakonski najuređeniji. Od životnih osiguranja, najzastupljenije je klasično osiguranje života, sa učešćem od oko 87%. Ponuda proizvoda životnih osiguranja je relativno siromašna, pa se po tom pokazatelju Srbija nalazi na samom začelju u odnosu na zemlje u regionu. Generalno posmatrano, u Srbiji kao i u regionu vlada velika konkurencija u sektoru osiguranja motornih vozila dok je procentualno učešće premije obaveznog osiguranja od auto-odgovornosti veoma visoko, što je još jedan od pokazatelja nerazvijenosti osiguranja na ovim prostorima.

Faktori koji najviše uslovljavaju strukturu plasmana osiguravajućih kompanija u Srbiji su: nerazvijen finansijski sektor i nedovoljna ponuda adekvatnih finansijskih instrumenata; prethodna zakonska rješenja i podzakonski akti nadzornog organa (Zakon o osiguranju, Odluka o ograničenjima pojedinih oblika deponovanja i ulaganja sredstava tehničkih rezervi i o najvišim iznosima pojedinih deponovanja i ulaganja garantne rezerve društva za osiguranje) i zahtjev da se obezbijedi adekvatna sigurnost plasmana uprkos nestabilnom tržišnom okruženju. Pored toga, nizak nivo investicione aktivnosti usljed nedovoljnosti slobodnih finansijskih sredstava, uslovljavaju znatno drugačiju strukturu ulaganja i manje značajnu ulogu osiguravajućih kompanija kao institucionalnih investitora u Srbiji u odnosu na ekonomski razvijene zemlje svijeta (Kočović I Jovović, 2013:14). U vođenju investicione politike osiguravajuće kompanije se vode tradicionalnim i konzervativnim pristupom. Plasmani osiguravajućih kompanija u Srbiji su uglavnom koncentrisani na takav način da su relativno u cjelosti u evrima i najviše usmjereni u obveznice stare devizne štednje, bankarske depozite i državne dugoročne hartije od vrijednosti. Upravo je zahvaljujući konzervativnoj politici i činjenici da srpsko tržište nije u velikoj mjeri integrisano u svjetsko tržište, sektor osiguranja ostao na izvestan način „zaštićen“ od svjetske ekonomske krize. Kriza je imala uticaj na pad standarda i platežne sposobnosti građana, rast broja nezaposlenih na 20%, što je neminovno u jednom periodu dovelo do pojave raskida ugovora o osiguranju i pada tražnje za polisama. Prvi efekti krize na sektor osiguranja odrazili su se u dijelu investiranja u hartije od vrijednosti, međutim, s obzirom da se radi o nerazvijenom tržištu te da učešće hartija od vrijednosti u portfoliju osiguravajućih kompanija nije veliko, vrijednost portfolia nije u većoj mjeri narušena. Došlo je i do usporavanja rasta kapitala osiguravajućih kompanija. Tokom 2009. i 2010. godine usporen je nominalni rast premije neživotnih osiguranja, odnosno, došlo je do njenog realnog pada, ali uz nastavak trenda nominalnog i realnog rasta premije životnih osiguranja, tehničkih rezervi i bilansne sume. Isti trend premije neživotnih osiguranja, i to obaveznog osiguranja od odgovornosti i osiguranja motornih vozila je nastavljen i tokom 2011. godine, dok je premija životnih osiguranja zadržala realan rast. Efekti krize su se odrazili i na pokrivenost tehničkih rezervi propisanim oblicima aktive. Podaci iz Tabele 2. pokazuju da je najmanja pokrivenost tehničkih rezervi

zabilježena tokom 2008. godine, sa prvim ispoljavanjem krize. U narednom periodu je došlo do izvjesnog poboljšanja, naročito u sektoru životnih osiguranja. Sektor neživotnih osiguranja je imao nešto više poteškoća da obezbijedi adekvatne oblike imovine za ispunjenje ovog zahtjeva.

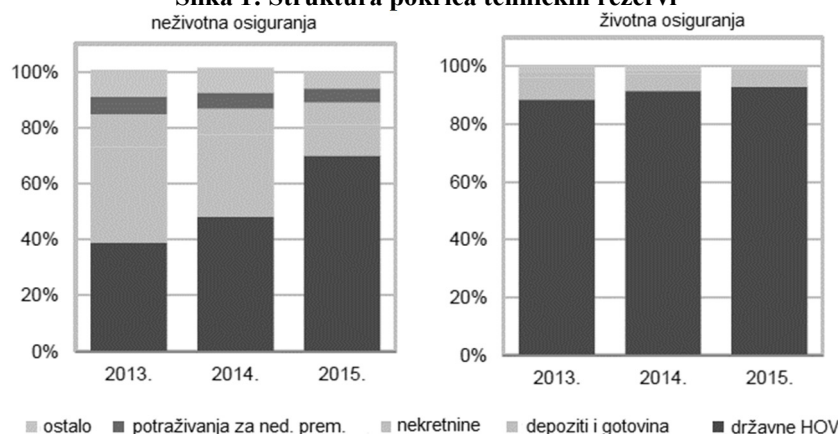
**Tabela 2: Pokrivenost tehničkih rezervi propisanim oblicima aktive u periodu od 2007. godine do 2014. godine**

| 2007 | 2008 | 2009 | 2010                      | 2011                      | 2012                     | 2013                      | 2014                      |
|------|------|------|---------------------------|---------------------------|--------------------------|---------------------------|---------------------------|
| 96,4 | 90,4 | 94,2 | 100,3 ž.o.<br>101,7 nž.o. | 101,5 ž.o.<br>99,35 nž.o. | 100,6 ž.o.<br>95,3 nž.o. | 100,3 ž.o.<br>100,6 nž.o. | 100,3 ž.o.<br>101,4 nž.o. |

Izvor: Narodna banka Srbije. Sektor osiguranja u Srbiji – godišnji izveštaji: 2008,2010,2012,2014. godine. Beograd

U strukturi pokrića tehničkih rezervi neživotnih osiguravača tokom 2015. godine dominiraju državne hartije od vrijednosti (69,5%), zatim slijede deponovanja kod banaka i gotovina (11,3%), investicione nekretnine (7,5%) i potraživanja za nedospjele premije (4,6%). U slučaju životnih osiguravača, u 2015. godini se 93,2% imovine odnosilo na državne hartije od vrijednosti i 4,5% na deponovanja kod banaka i gotovinu. U poređenju sa prethodnim godinama, struktura pokrića sredstava tehničkih rezervi u oba sektora se menjala u korist državnih hartija od vrijednosti, dok je zastupljenost gotovine i depozita postepeno opadala (pogledati Sliku 1).

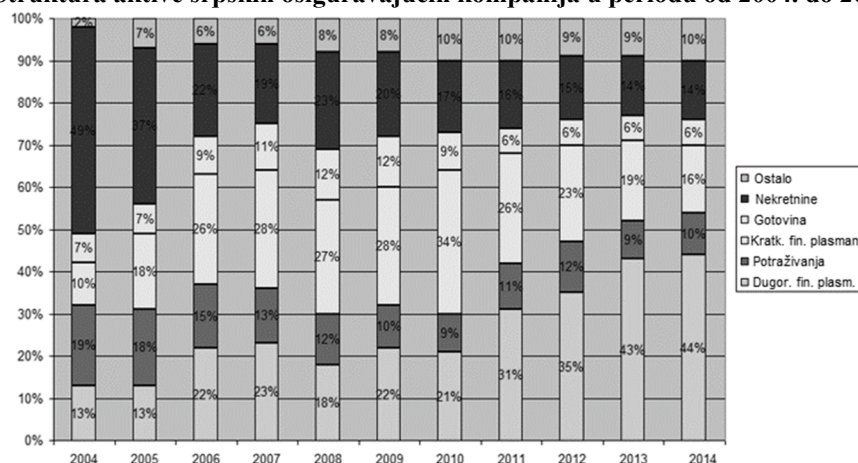
**Slika 1: Struktura pokrića tehničkih rezervi**



Izvor: Narodna banka Srbije. 2015. Sektor osiguranja u Srbiji – izveštaj za 2015. godinu. Beograd. str. 20.

Svjetska ekonomska kriza je imala uticaja na strukturu investicionog portfolia srpskih osiguravača. Od donošenja prethodnog Zakona o osiguranju 2004. godine, zastupljenost dugoročnih finansijskih plasmana je postepeno rasla, da bi u 2008. godini došlo do pada na 18% u odnosu na 2007. godinu, kada je iznosilo 23% (vidjeti Sliku 2). U istom periodu je zabilježeno povećanje ulaganja u nekretnine sa približno 19% na 23%. U narednom periodu je došlo do postepenog poboljšanja strukture plasmana kroz rast dugoročnih i pad kratkoročnih finansijskih plasmana i gotovine i gotovinskih ekvivalenata

**Slika 2. Struktura aktive srpskih osiguravajućih kompanija u periodu od 2004. do 2014. godine**



Izvor: Narodna banka Srbije. Sektor osiguranja u Srbiji – godišnji izveštaji: 2005,2007,2009,2011,2013. i 2014. godine.

Na kraju 2015. godine u strukturi aktive društava za osiguranje najveći dio su činile hartije od vrijednosti raspoložive za prodaju (38,6%), zatim hartije od vrijednosti sa fiksnim prinosom (10,3%), nekretnine, postrojenja i oprema (9,6%), hartije od vrijednosti koje se iskazuju po fer vrijednosti kroz bilans uspjeha (7,3%) i potraživanja (6,2%) (Narodna banka Srbije, 2015).

Iako je ostvaren izvjestan napredak u strukturi plasmana osiguravača na srpskom tržištu osiguranja, problem predstavlja dominacija akcija unutar njihovih dugoročnih plasmana (Kočović, Jovović, 2013:15).

## **UPRAVLJANJE RIZIKOM PLASMANA SREDSTAVA**

Svoju investicionu politiku osiguravajuće kompanije uglavnom formulišu na osnovu prethodnog iskustva, tj. na osnovu kretanja cijena i prinosa hartija od vrijednosti u prethodnom periodu. Ipak, tendencije iz prošlosti ne mogu biti garancija budućih kretanja finansijske aktive. Zbog toga se pri donošenju investicionih odluka moraju uzeti u obzir očekivana stopa inflacije, kamatna stopa, ukupna makroekonomska kretanja i sl.

Adekvatno upravljanje rizicima je od velikog značaja za uspješno poslovanje osiguravajućih kompanija, a ujedno i za zaštitu interesa osiguranika i trećih lica. Na tome se bazira i direktiva Solventnost II, koja od osiguravača zahtijeva da na vrijeme identifikuju, procjene i kvantifikuju sve vrste rizika kojima su izloženi u obavljanju svoje delatnosti, kao i efikasnije upravljanje ovim rizicima. Uspješno upravljanje rizikom plasmana osiguravajućih kompanija je najviše determinisano adekvatnošću zakonske regulative.

Od 2007. godine u Srbiji zvanično postoji klasifikacija rizika u osiguranju („Sl.glasnik RS br.12/2007“), te je rizik deponovanja i ulaganja sredstava osiguravajuće kompanije definisan kao rizik koji proizilazi iz nemogućnosti kompanije da u cjelini ili djelimično naplati potraživanja po različitim osnovama i ostvari zadovoljavajuće prinose od ulaganja. Ova grupa rizika se odnosi na: rizik nemogućnosti naplate deponovanih i uložених sredstava kompanije, rizik nemogućnosti naplate ugovorenih i planiranih prinosa od deponovanja i ulaganja sredstava, rizik naplate prinosa od zakupa zbog stečaja, nelikvidnosti, nesolventnosti ili likvidacije dužnika, rizik pada cijena hartija od vrijednosti i nekretnina koje se nalaze u portfoliju kompanije, rizik pada vrijednosti imovine koja je data u zakup i ostale rizike koji proističu iz aktivnosti deponovanja i ulaganja i investicione rizike koji su uslovljeni prirodom, obimom i složenošću poslovanja osiguravajuće kompanije.

Osiguravači u Srbiji su do kraja 2009. godine uspostavili sisteme interne kontrole radi sprječavanja prekomjerne izloženosti kompanije rizicima, sprječavanja nezakonitosti i nepravilnosti u poslovanju kompanije, kao i zaštite interesa osiguranika i drugih zainteresovanih strana. U okviru upravljanja rizikom deponovanja i ulaganja sredstava, osiguravači naročito prate rizik pokrivenosti tehničkih rezervi i rizik nemogućnosti naplate deponovanih i uložених sredstava (kreditni rizik).

U postupku upravljanja rizikom plasmana sredstava neophodno je uzeti u obzir sljedeće: tržišni rizik, kreditni rizik, rizik likvidnosti, operativni rizik, pravni rizik i druge rizike koji proizilaze iz investicione aktivnosti osiguravajuće kompanije (IAIS, 2014).

Osiguravajuće kompanije moraju mjeriti izloženost tržišnom riziku analiziranjem faktora rizika (kamatnih stopa, cijena akcija i deviznih kurseva), kao i cjelokupnog portfolia. U zavisnosti od složenosti investicionog portfolia, od osiguravajućih kompanija se zahtijeva da pokažu adekvatan stepen sofisticiranosti u modeliranju i upravljanju rizikom. Moguće je koristiti različite metode za upravljanje tržišnim rizikom. Osiguravajuće kompanije moraju dokumentovati odgovarajuće metode upravljanja rizikom i odrediti pojedince koji će kontrolisati izloženost tržišnim rizicima. Potrebno je definisati odgovarajuću graničnu strukturu kako bi kontrolisali svoju izloženost tržišnom riziku (granice rizika, npr. rizika kamatne stope i rizika promjene tržišne vrijednosti akcija). Tako postavljene limite tržišnog rizika potrebno je povremeno revidirati kako bi se potvrdila njihova podobnost sa trenutnim tržišnim uslovima i opštim nivoom tolerancije na rizik osiguravajuće kompanije. Osiguravajuće kompanije mogu koristiti stres testove (engl. Stress Testing) kako bi utvrdile potencijalne efekte ekonomskih promjena, tržišnih kretanja, promjena kamatnih stopa, deviznih kurseva i promjena u likvidnosti. Pri tome, naročitu pažnju treba posvetiti relevantnosti i pouzdanosti osnovnih pretpostavki (IAIS, 2014).

Za upravljanje tržišnim rizikom može se koristiti VaR model (engl. Value at Risk), kao opšta mjera ekonomskog gubitka koji može odgovarati riziku pojedinačnih stavki i ukupnom riziku portfolia kompanije. VaR se definiše kao maksimalni očekivani gubitak tokom datog vremenskog perioda posmatranja, pod normalnim tržišnim okolnostima, uz određeni nivo pouzdanosti (Dowd, 1998).

Granice izloženosti kreditnom riziku bi trebalo definisati u okviru investicione politike osiguravajuće kompanije. Za mjerenje stepena izloženosti ovom riziku moguće je koristiti sljedeće instrumente: interne ocjene, eksterne ocjene, rezultate stres testiranja, procjene ukupne koncentracije (u geografskom području, izdavaocu, grupi izdavaoca) i procjene koncentracije u okviru povezanih kompanija.

Rizik likvidnosti je rizik da osiguravajuća kompanija raspolaže sa nedovoljno likvidnih sredstava za izmirenje svojih obaveza, kao što je isplata dospjelih odštetnih zahtjeva. Rizik nastaje u situaciji kada osiguravajuća kompanija nije u mogućnosti da svoje investicije blagovremeno unovči, tj. prije dospelja obaveza (npr. ukoliko je tržište za datu hartiju od vrijednosti nerazvijeno, ako je kratak period konverzije u gotovinu, ako je sekundarno tržište izloženo velikim fluktuacijama ili ukoliko se radi o transakciji velikog obima koja zahtjeva duže vrijeme konverzije).

Problem osiguravajućih kompanija koje posluju na tržištu Srbije, kao što je već naglašeno, predstavlja nerazvijeno finansijsko tržište koje onemogućava ostvarivanje relativno visokih prinosa, uz održavanje prihvatljivog nivoa rizika. Kreditni rizik se najčešće ispoljava kroz otežanu naplatu potraživanja po osnovu premije, što je upravo razlog visoke koncentracije imovine osiguravajućih kompanija u potraživanjima. Najveći iznos potraživanja je sadržan u potraživanjima po osnovu premije neživotnih osiguranja. Za praćenje tržišnih rizika, tj. cjenovnog, deviznog i rizika promjene kamatne stope hartija od vrijednosti osiguravači koji posluju na srpskom tržištu osiguranja uglavnom primjenjuju VaR metodu.

U postupku usaglašavanja sa direktivom Solventnost II, u dijelu upravljanja tržišnim rizikom, od osiguravajućih kompanija će se zahtijevati upotreba predložene standardne formule i/ili internih modela za obračun potrebnog kapitala za obezbjeđenje solventnosti (SCR). Potreban kapital odgovara VaR – u pri nivou povjerenja od 99,5% u jednogodišnjem periodu. Kako bi zadovoljile potrebe izvještavanja, kompanije će morati da obezbijede odgovarajuće informacije o plasmanima, prinosima i dr. Potrebno je da se uspostavi adekvatna organizaciona struktura koja bi izdvojila nezavisnu funkciju risk menadžera. Primjena predloženog modela standardne formule u domaćim uslovima je ograničena. Jedna od prepreka su postojeća kvantitativna ograničenja u domenu investiranja. Takođe, primjena evropske standardne formule zahtijeva pristupanje Srbije Evropskoj Uniji, odnosno integraciju srpskog tržišta osiguranja u tržište EU.

Hartije od vrijednosti koje se nalaze u portfoliima osiguravajućih kompanija u Srbiji nisu rejtingovane, a zbog nedovoljnog broja finansijskih instrumenata u dinarima i u evrima, mogućnosti formiranja optimalnog investicionog portfolia su ograničene.

Proces upravljanja rizikom plasmana sredstava osiguravača u Srbiji je još uvek nedovoljno razvijen, i postoji dosta prostora za unapređenje. Da bi primjena VaR metodologije bila uspješna potrebno je da postoje informacije o kretanju prinosa na investicije u dužem vremenskom periodu. Cjelokupna ekonomska situacija u zemlji u proteklom periodu (hiperinflacija i dr.), regulativa zasnovana na kvantitativnim ograničenjima plasmana iz 2004. godine, ekstremne oscilacije na finansijskim tržištima izazvane svjetskom ekonomskom krizom, samo su neki od ograničavajućih faktora za primjenu pomenutog modela upravljanja rizikom. Problem predstavlja i činjenica da je u sektoru osiguranja nedovoljno stručnjaka iz oblasti upravljanja tržišnim rizikom, kao i da mnogi osiguravači u organizacionom smislu nisu uspostavili nezavisnu funkciju za upravljanje rizicima.

## **MOGUĆNOSTI FORMIRANJA OPTIMALNOG PORTFOLIA OSIGURAVAČA PRI POSTOJEĆIM OGRANIČENJIMA**

Savremena portfolio teorija smatra se jednim od glavnih elemenata koji investitorima olakšavaju proces kreiranja optimalnog investicionog portfolia, tj. optimalne kombinacije imovine, koja će donositi što veći prinos uz željeni nivo rizika. Izbor hartija od vrijednosti koje će činiti portfolio ili utvrđivanje optimalnih udjela u strukturi portfolia, obavlja se po kriterijumu korisnosti.



Osnovne pretpostavke na kojima se zasniva moderna portfolio teorija su: 1) svi investitori su racionalni i imaju averziju prema riziku, 2) ponašanje investitora je određeno funkcijom korisnosti, 3) pri donošenju investicionih odluka odlučujući faktor je portfolio kao cjelina, a ne pojedinačni finansijski instrumenti od kojih je sačinjen (Elton & Gruber, 1991).

Mogućnosti koje nude modeli savremenih portfolio teorija, kao i pretpostavke na kojima se one zasnivaju nisu u cjelosti realne i primjenjive na finansijskom tržištu Srbije. Jedna od glavnih kritika koje se iznose u vezi moderne portfolio teorije jeste da u kriznim finansijskim situacijama koeficijenti korelacije konvergiraju ka jedan, što eliminiše prednosti diverzifikacije i rizik portfolia postaje jednak jednostavnoj ponderisanoj sumi pojedinačnih rizika hartija od vrijednosti koje ga čine (Campbell et al., 2002). Šta više, pokazano je da i na razvijenim tržištima, i to u uslovima koje ne odlikuju finansijski šokovi, mogu biti zabilježene relativno nagle promjene koeficijenata korelacije (Ulf, 2003).

Upravo je globalna finansijska kriza ukazala na relativno ograničene mogućnosti osiguravajućih kompanija da kroz diverzifikaciju smanje izloženost investicionog portfolia riziku u uslovima visoke korelacije između različitih hartija od vrijednosti, poslovnih linija i geografskih područja. Bez obzira na to koliko je portfolio diverzifikovan, jedina sigurna investiciona alternativa u kriznim periodima može biti gotovina, kratkoročne državne obveznice i zlato (Kočović i dr., 2011).

Nerazvijenost i plitkost finansijskog tržišta Srbije, nedovoljna ponuda finansijskih instrumenata, nesinhronizovano trgovanje, te pozitivna korelacija među hartijama od vrijednosti, samo su neki od faktora koji investorima ograničavaju primjenu osnovnih postulata portfolio teorija i zbog kojih se favorizuje konzervativan način ulaganja u obveznice stare devizne štednje i bankarske depozite.

Ograničavajući faktor formiranja optimalnog portfolia predstavlja i postojeća regulativa bazirana na kvantitativnim ograničenjima plasmana, jer investorima onemogućava postizanje one tačke na efikasnoj granici koja u najvećoj mjeri odgovara prirodi obaveza date kompanije. Željene pravce investiranja nije uvijek moguće ostvariti, a negativno se odražava i na ostvareni profit. Sistem zasnovan na kvantitativnim ograničenjima investicija onemogućava pravilno vrjednovanje i kontrolisanje rizika kojima su osiguravajuće kompanije izložene, niti su primjereno vrjednovani instrumenti zaštite i efekti diverzifikacije.

U Zakonu o osiguranju se ističe da osiguravajuće kompanije moraju deponovati i ulagati sredstva pod uslovom da održavaju stalnu likvidnost i da blagovremeno isplaćuju štete i izvršavaju druge obaveze. Takođe, zakon zahtjeva od osiguravača da obezbjede sigurnost deponovanja i ulaganja sredstava, kako bi se očuvala njihova realna vrijednost i likvidnost kompanije u izvršavanju obaveza iz ugovora o osiguranju i ostalih obaveza koje proizilaze iz njene poslovne aktivnosti. Osiguravajuće kompanije u Srbiji bi trebalo da se ugledaju na praksu kompanija iz razvijenih zemalja svijeta, u kojima je osiguranje na visokom nivou razvoja (naročito životno osiguranje), i u kojima je visok dio prosječnog dohotka po glavi stanovnika koji se izdvaja za polise osiguranja. Neophodno je kontinuirano upravljati investicionim portfoliom kako bi se rizik sveo na minimum i obezbijedio adekvatan prinos.

Zakonska regulativa, odnosno nadzor u oblasti osiguranja je predimenzioniran. Previše pažnje je usmjereno na taj segment dok sa druge strane nedostaju adekvatni podsticaji za razvoj tržišta osiguranja. Po uzoru na razvijene zemlje, komunikacija između osiguravajućih kompanija i nadzornih organa bi trebalo da bude relaksiranija, realizacija zahtjeva jednostavnija radi lakšeg postizanja kompromisa.

Kao preporuka za stvaranje efikasnijeg investicionog portfolia osiguravača u Srbiji navodi se: 1. pokretanje neophodne strukturne reforme kako bi se obezbijedili uslovi za razvoj domaćeg tržišta kapitala; 2. relaksiranje postojećih restrikcija na investiranje; 3. uvođenje kontrole rizika cijelog investicionog portfolia umesto nominalnih ograničenja i 4. promjena poslovne kulture u smislu prelaska na donošenje investicionih odluka zasnovanih na upravljanju rizicima (Kočović i dr., 2011).

Sredstva za pokriće tehničkih rezervi treba da odgovaraju prirodi i dospjeću obaveza osiguravača, i trebalo bi da budu investirana u najboljem interesu zainteresovanih strana. Preporučljiva je i upotreba finansijskih instrumenata zaštite od rizika, kako bi se gubici od promjene fer vrijednosti šticećenih pozicija kompenzovali

dobicima od promjene fer vrijednosti zaštitnih instrumenata i obrnuto. Međutim, preduslov za to je postojanje razvijenog tržišta kapitala, na koje bi se rizici mogli transferisati.

Da bi osiguravači u Srbiji zauzeli svoje mjesto institucionalnih investitora i na taj način doprinijeli ekonomskom napretku zemlje potrebno je unaprijediti razvoj domaćeg finansijskog tržišta (u domenu korporativnih obveznica) i tržišta osiguranja (naročito segment životnog osiguranja). Time bi se pred osiguravajućim kompanijama pojavili novi izazovi razvoja i primjene sofisticiranih metoda oblikovanja investicionog portfolia i prilagođavanja investicionih obrazaca svjetskim standardima (Kočović i Jovović, 2013). Treba imati u vidu i činjenicu da ne postoji kvantitativni model optimizacije investicionog portfolia koji je u potpunosti savršen. Rizici koji ugrožavaju osiguravajuće kompanije u velikoj mjeri zavise i od ljudskog faktora, te upravljanje istim zahtijeva postojanje određenih kvalitativnih elemenata, između ostalog odgovarajuće discipline u donošenju investicionih odluka i kulture rizika (Kočović i dr., 2011).

Svijest o značaju upravljanja rizicima je i dalje nedovoljno razvijena. U mnogim finansijskim institucijama dosadašnja praksa upravljanja rizicima se svodila na podnošenje izvještaja nadzornom organu (Urošević i Božović, 2012). U upravljanju rizicima plasmana potrebno je uzeti u obzir međuzavisnost različitih klasa imovine, bez obzira na stepen njihove složenosti.

Struktura optimalnog investicionog portfolia neživotnih osiguravača je uslovljena vrstama poslova osiguranja kojima se bave kao i korelacijom preuzetih rizika na nivou cijele kompanije. Uzimajući u obzir postojeća ograničenja kao i činjenicu da su obaveze ovih kompanija uglavnom kratkoročne prirode, investicioni portfolio bi trebalo da bude sačinjen prije svega od likvidnih oblika imovine, kao što su gotovina i komercijalni zapisi, a potom i od vlasničkih i dužničkih finansijskih instrumenata, kao što su akcije i obveznice.

Kod životnih osiguravača optimalni investicioni portfolio zavisi od dugoročnog karaktera njihovih obaveza. Sva potencijalna ulaganja bi trebalo da budu evaluirana u kontekstu njihovog uticaja na kapital, mogućnosti ostvarivanja adekvatnog prinosa i zaštitu interesa osiguranika. U strukturi portfolia životnih osiguravača trebalo bi da preovlađuju dugoročne obveznice, naročito obveznice koje emituje država, a potom nekretnine i akcije. Iako je prinos na državne obveznice niži u odnosu na druge investicione alternative, oni su jedni od najsigurnijih oblika plasmana. U postupku zaštite interesa osiguranika, pogodnim rješenjem koje životni osiguravači mogu da primenjuju smatraju se i dugoročne investicije u nekretnine.

## **ZAKLJUČAK**

Da bi se osiguravajuće kompanije na srpskom tržištu osiguranja izdvojile kao istinski institucionalni investitori neophodno je da za to budu ispunjeni mnogobrojni uslovi. Spisak barijera na tom putu je poprilično dugačak, a samo neke od njih su nerazvijenost finansijskog tržišta, naročito tržišta kapitala a posljedično i nedostatak poželjnih investicionih alternativa, važeći restriktivni zakonski propisi, nedovoljno razvijena svijest o značaju upravljanja rizicima, i mnoge druge. Mogućnosti formiranja optimalnog investicionog portfolia su dosta sužene u odnosu na osiguravajuće kompanije koje posluju u razvijenim tržišnim ekonomijama. Međutim, treba imati u vidu da ni jedan teorijski model optimizacije investicionog portfolia nije idealan, bez obzira na činjenicu što nisu u cjelosti realni i primjenjivi u domaćim uslovima.

Akcenat treba da bude na razvijanju takvih investicionih strategija koje će se u datim okolnostima zasnivati i na kvalitativnim elementima, adekvatnom stepenu sofisticiranosti u modeliranju i upravljanju rizikom kao i poštovanju adekvatne discipline pri donošenju odluka o plasmanima.

U strukturi optimalnog investicionog portfolia neživotnih osiguravača trebalo bi da dominiraju likvidni oblici aktive, poput gotovine, kratkoročnih hartija od vrijednosti, a potom akcije i obveznice. Sa druge strane, kod životnih osiguravača najveće učešće u ukupnim plasmanima bi trebalo da imaju dugoročne obveznice, kao i akcije i nekretnine.

Država bi sa svoje strane trebalo da daje doprinos kroz relaksiranje postojećih restrikcija na investicije i stvaranje preduslova za strukturnu reformu u cilju unapređenja razvoja domaćeg tržišta kapitala. Doprinos

razvoju industrije osiguranja, a naročito životnog osiguranja bi mogao biti pružen i kroz određene podsticaje, kao što su npr. poreske olakšice u oblasti životnog osiguranja i poreske olakšice za osiguranike.

## LITERATURA

1. Dowd, K. (1998). *Beyond Value at Risk: The new science of risk management*. John Wiley&Sons Ltd. England.
2. Elton, E.J., Gruber, J.M. (1991). *Modern portfolio Theory and Investment Analysis*. New York: John Wiley & Sons.
3. *Zakon o osiguranju*. "Službeni glasnik RS", br. 139/2014. Beograd.
4. International Association of Insurance Supervisors. (2004). *Guidance Paper on Investment Risk Management*.
5. Kočović, J., Jovović, M. (2013). Izvori i investicije sredstava osiguravača na srpskom tržištu osiguranja. *Novi ekonomist. Časopis za ekonomsku teoriju i praksu*. br.13. Bijeljina:Univerzitet u Istočnom Sarajevu, Fakultet poslovne ekonomije, Bijeljina.
6. Kočović, J., Rakonjac Antić, T., Jovović, M. (2011). The financial crisis impact on insurance companies investment portfolio structure. *Economic Annals*, Volume LVI, No. 191. Belgrade: Faculty of Economics, University of Belgrade.
7. Narodna banka Srbije. 2015. Sektor osiguranja u Srbiji – godišnji izveštaji: 2005, 2007, 2008, 2010, 2012, 2013, 2014 i 2015. Beograd.
8. *Odluka o investiranju sredstava osiguranja*. "Službeni glasnik RS", br. 55/2015. Beograd.
9. *Odluka o sistemu internih kontrola i upravljanju rizicima u poslovanju društava za osiguranje*. „Službeni glasnik RS“, br. 12/2007. Beograd.
10. Ulf, H. (2003). Portfolio Construction with Qualitative Forecasts. *The Journal of Portfolio Management*. Vol. 30. No.1: 61-72.
11. Urošević, B., Božović, M. (2012). *Stvaranje ambijenta za efikasniji investicionni portfolio u osiguranju u Srbiji*. X međunarodni simpozijum iz osiguranja "Tržište osiguranja u poslednjoj dekadi i perspektive razvoja". <http://www.aktuar.rs/X/25.pdf>.
12. Campbell, R., Koedijk, K., Kofman, P. (2002). Increased Correlation in Bear Markets. *Financial Analysts Journal*. Vol. 58. No. 1: 87-94.
13. Čolović, V. (2010). *Osiguravajuća društva. Zakonodavstvo Srbije, pravo EU, uporedno pravo*. Beograd: Institut za uporedno pravo Beograd.

## SAVREMENI MODALITETI UPRAVLJANJA POTRAŽIVANJIMA CONTEMPORARY MODALITIES OF RECEIVABLES MANAGEMENT

Jasmin Omić\*  
Belamiomix d.d.

### APSTRAKT

Cilj ovog rada je pokazati da je naplata potraživanja u ugovorenim rokovima vrlo važna sa stanovišta uspješnosti poslovanja i preduvjet je za opstanak i razvoj na tržištu. U neizgrađenim tržišnim uvjetima i nestabilnim privrednim sistemima prodaja na odloženo plaćanje povećava rizik naplate potraživanja a samim tim i rizik likvidnosti. Rizik naplate je veći ukoliko je rok plaćanja duži, zbog toga je neophodno da preduzeće samostalno ili uz pomoć stručnjaka kontinuirano procjenjuje rizik naplate potraživanja kako postojećih tako i novih kupaca. Temeljno pravilo upravljanja potraživanjima nalaže minimiziranje vremena od prodaje proizvoda ili usluga do naplate potraživanja. Na osnovu toga izvedeni savremeni modaliteti upravljanja potraživanjima: kreditna politika preduzeća, kreditni uslovi i politika naplate potraživanja. Takođe, u radu je naznačeno da veliki problem nenaplaćenih potraživanja u BiH proizilazi iz neučinkovitog upravljanja rizicima naplate potraživanja, neefikasnom funkcionisanju pravne države i postojanje velikog broja nelikvidnih preduzeća. Značajan problem naplate potraživanja predstavlja to što preduzeća prije sklapanja kupoprodajnih ugovora nisu upotrijebili određene modele osiguranja naplate potraživanja ili kombinaciju više instrumenata koji bi omogućili da se neka potraživanja i naplate. Efikasno upravljanje potraživanjima podrazumijeva posjedovanje informacija kome se i pod kojim uvjetima roba može isporučiti ili kome će se određene usluge pružiti, kako naplatiti i koje radnje preduzeti da bi u što kraćem roku i naplatilo. Važnu ulogu u ovom procesu imaju menadžeri koji moraju uspostaviti procedure koje će omogućiti uspostavljanje efikasne politike naplate potraživanja, neophodne kako bi se umanjio rizik naplate i povećao poslovni uspjeh preduzeća.

**Ključne riječi:** potraživanje, upravljanje, rizik, likvidnost

### ABSTRACT

The objective of this work is to show that the collection of receivables in a timely manner is very important from the standpoint of the performance of external operations and is a precondition for the survival and development of the market. In undeveloped market conditions and unstable economic systems sold on deferred payment increases the risk of collection of receivables and thus the liquidity risk. The risk charge is higher if the payment period is longer, therefore it is necessary that the company itself or with the help of experts continually assesses the risk of collection of receivables both, existing and new customers. The basic rule of receivables management requires minimizing the time of sale of goods or services to debt collection. On this basis were derived modern modalities of receivables management: credit policy companies, credit conditions and debt collection policy. Also, this work indicated that a major problem of outstanding claims in BiH arising from ineffective risk management of debt collection, inefficient functioning of the rule of law and the existence of a large number of insolvent company. A significant problem of debt collection represents the fact that the company before entering into sales contracts did not use certain models of collateral claims or combination of instruments which would allow that some claims and billing. Efficient receivables management involves having information where and under what conditions can deliver the goods or to whom will provide certain services, how to collect and what actions to take in order to collect in the shortest possible time. An important role in this process have managers who must establish procedures which will enable the establishment of effective debt collection policy, necessary to reduce the risk of collection and increased business success of the company.

**Key words:** receivables, management, risk, liquidity

### UVOD

Naplata potraživanja i plaćanja obaveza u ugovorenim rokovima vrlo je važna sa stanovišta uspješnosti poslovanja i preduvjet je za opstanak i razvoj na tržištu. U normalnim tržišnim uslovima i stabilnim privrednim sistemima razumljivo je da se preduzeća ponašaju u skladu sa postignutim dogovorima što podrazumijeva da izmiruju svoje međusobno ugovorene obaveze. Na taj način nesmetano se obavlja proizvodno-uslužni ciklus i kontinuirano poslovanje preduzeća. Međutim, u ne izgrađenim tržišnim uvjetima

---

\* *omic.jasmin@bih.net.ba*

i nestabilnim privrednim sistemima uobičajena je pojava da preduzeća ne mogu naplatiti svoja potraživanja, pa zbog toga ne mogu ni platiti obaveze svojim dobavljačima što automatski stvara probleme svim drugim učesnicima poslovnih aktivnosti i čini nesigurnim cijeli privredni sistem. Prodaja na odloženo plaćanje povećava rizik naplate potraživanja a samim tim i rizik likvidnosti. Rizik naplate je veći ukoliko je rok plaćanja duži, zbog toga je neophodno da preduzeće samostalno ili uz pomoć stručnjaka kontinuirano procjenjuje rizik naplate potraživanja kako postojećih tako i novih kupaca.

Temeljno pravilo upravljanja potraživanjima nalaže minimiziranje vremena od prodaje proizvoda ili usluga do naplate potraživanja. Obzirom na činjenicu da potraživanja u većini preduzeće predstavljaju veoma važno ulaganje u poslovna sredstva, otuda proizilazi da efikasno upravljanje potraživanjima može omogućiti preduzeću u ostvarenju značajne koristi. Na osnovu toga, zadatak finansijskog upravljanja potraživanjima ne bi se trebao svesti na što raniju naplatu nastalih potraživanja, već se obavezno moraju uzeti u razmatranje i objektivno sagledati sve relevantne koristi i štete, odnosno prihodi i rashodi koji se vezuju za različite aspekte upravljanja potraživanjima. Na osnovu navedenog može se reći da se savremeni modaliteti upravljanja potraživanjima usmjeravaju na sljedeće: kreditna politika preduzeće, kreditni uslovi, politika naplate potraživanja.

U okviru rada predstavljeni su problemi naplate potraživanja s kojima se preduzeća susreću u poslovanju, zatim predstavljena je važnost finansijske discipline i adekvatnog upravljanja potraživanjima u preduzeću. Takođe, analizirani su modaliteti upravljanja potraživanjima kroz kreditnu politiku preduzeća, kreditne uslove i politiku naplate potraživanja. Naglašena je važnost i značaj proaktivnog i upravljanje postojećim potraživanjima. Predstavljeni su modeli naplate i instrumenti osiguranja naplate potraživanja, zatim analizirani su problemi naplate potraživanja sa kojima se susreću preduzeća u BiH.

Cilj upravljanja potraživanjima preduzeća je što bolja informiranost o stanju potraživanja i pravovremeno poduzimanje potrebnih mjera i donošenje odluka za naplatu. Takođe, cilj upravljanja potraživanja ne može biti samo posljedičnog karaktera, kako da se naplati nešto što je već prodato ili izvršena usluga, već je prije svega bitno proaktivno upravljanje. Nužno je posjedovati informacije kome se i pod kojim uvjetima roba može isporučiti ili kome će se određene usluge pružiti, kako naplatiti i koje radnje preduzeti da bi u što kraćem roku bilo naplativo. Važnu ulogu u ovom procesu imaju menadžeri koji moraju uspostaviti procedure koje će omogućiti uspostavljanje efikasnih politika naplate potraživanja.

## PROBLEM NAPLATE POTRAŽIVANJA

Napлата potraživanja i plaćanje obaveza u ugovorenim rokovima važna je sa aspekta uspjeha poslovanja i u određenim okolnostima preduvjet za opstanak i razvoj preduzeće na tržištu. Međutim, preduzeća koja nemaju efikasnu politiku upravljanja potraživanjima imaju problem naplate, plaćanje ugovorenih obaveza prema dobavljačima, isplate plata zaposlenim kao i drugih ugovorenih obaveza. Na taj način ugrozit će svoje poslovanje a to neminovno dovodi u loš položaj i njihove poslovne partnere kao i cijeli privredni sistem. Razvoj privrednog sistema u mnogome zavisi od finansijske discipline u privrednom sistemu. Finansijska disciplina je veoma važna jer se problemi s neplaćanjem obaveza ili nenaplaćivanjem potraživanja bilo kojeg preduzeća odražava na veći dio poslovnih subjekata. U normalnim tržišnim uvjetima pri sklapanju kupoprodajnih ugovora podrazumijeva se davanje odgovarajućih instrumenata osiguranja plaćanja kao garanciju za isporučenu robu ili izvršenu uslugu tj. kao instrument osiguranja naplate potraživanja. Stanje u tranzicionim zemljama je takvo da se instrumenti naplate potraživanja u praksi teško provode. Razlog za takvo djelovanje je zbog toga što su instrumenti skupi (bankovna garancija), a najčešće što ih neka preduzeća ne mogu dobiti jer im ih ne mogu dati njihove poslovne banke zato što nemaju stabilne izvore prihoda. Međutim, u nekim okolnostima tim se instrumentima (mjenicom, hipotekom i sl.) ne mogu naplatiti dospjela potraživanja što dodatno stvara problem efikasnosti instrumenata naplate. Zbog toga je posebno važno pronaći odgovarajući model naplate potraživanja koji će omogućiti učinkovitu naplatu posebno u tranzicionom periodu i pomoći izgradnji tržišnog sistema.

U normalnim tržišnim uvjetima razumljivo je da se preduzeća ponašaju u skladu sa postignutim dogovorom, da podmiruju svoje međusobno dogovorene obaveze, da plati za isporučenu robu ili izvršenu uslugu i da ona plate svojim dobavljačima ili povjeriocima ono na šta su se obavezali. Na taj način se baz zastoja obavlja proizvodno-uslužni ciklus i kontinuirano poslovanje preduzeća. Međutim, u neizgrađenim tržišnim uvjetima i nestabilnom privrednom sistemu gorovo je uobičajena pojava nepoštivanja ugovorenih odredbi i neplaćanja

u dogovorenim rokovima. U takvim okolnostima dešava se da preduzeća ne mogu naplatiti svoja potraživanja, pa zbog nedostatka novca ne mogu platiti ni obaveze svojim dobavljačima, što automatski stvara probleme svim drugim sudionicima u poslovnim aktivnostima i čini nestabilnim cijeli privredni sistem. Istraživanja su pokazala ta su takvi sistemi karakteristični za sve tranzicijske zemlje pa i BiH, gdje su došle do izražaja sve negativnosti karakteristične za tranzicijsko razdoblje.

Na osnovu navedenog finansijska disciplina jedna je od temeljnih pretpostavki za uspješno poslovanje preduzeća i funkcionisanje privrednog sistema u cjelini. Sa aspekta finansije i sistema platnog prometa, očigledno je da se mora uvesti finansijska disciplina, da se moraju poštovati ugovoreni rokovi plaćanja i da se sistem upravljanja rizicima naplate potraživanja mora zasnivati na novom modelu koji je primjeren zemljama u razvoju. Trenutni sistem upravljanja rizicima naplate potraživanja u tranzicijskim zemljama pokazao se kao neefikasan, a smanjenje nelikvidnosti nalaže potrebu pronalaženje modela koji će omogućiti učinkovitu naplatu potraživanja u postojećem tranzicijskom periodu. Izuzetno je važno naglasiti značenje upravljanja rizicima naplate potraživanja u tranzicijskom razdoblju kao temeljne pretpostavke za uspješnu izgradnju cjelokupnog i funkcionalnog tržišnog sistema. U današnjim uvjetima poslovanja, preduzeće su prisiljena da prodaju robu i onima za koje ne mogu osigurati instrumente za osiguranje naplate što u konačnici dovodi do pojave rasta nenaplaćenih potraživanja i ugrožavanje normalnog funkcionisanja preduzeće.

#### Značaj adekvatnog upravljanja potraživanjima

Uspješnost u poslovanju mjeri se uspjehom na tržištu, a to podrazumijeva dobro poslovanje i dobar odabir poslovnih partnera. Nije dovoljan samo jedan element, već oba, što znači da se neće valorizirati dobri poslovni rezultati preduzeće ako je pogrešno odabran poslovni partner, ako taj poslovni partner neće ili ne može platiti za isporučenu robu ili izvršene usluge i ako neće provesti sve svoje ugovorene obaveze. Bilansne pozicije potraživanja i obaveza svakog preduzeća može dovesti do ugrožavanja preduzeća sa aspekta likvidnosti, a to može dovesti do stečaja preduzeća koja ne podmiruju svoje obaveze prema povjeriocima. Zato je veoma važno prije sklapanja bilo kakvih poslovnih aranžmana dobro provjeriti bonitet potencijalnih partnera i na osnovu toga odlučiti o budućoj saradnji. Zato je upravljanje potraživanjima sve ozbiljni problem menadžmenta u preduzeću i uzrok usavršavanja i razvoja discipline upravljanja potraživanja.

Osnovni cilj upravljanja potraživanjima i obavezama preduzeće je što bolja informiranost o stanju potraživanja i obaveza, pravovremeno poduzimanje potrebnih mjera i donošenje menadžerskih odluka za naplatu, a jednako tako i plan izmirenja vlastitih obaveza. Takođe, cilj upravljanja rizicima naplate potraživanja nije samo posljedičnog karaktera, kako da se naplati nešto što je već prodato ili izvršena usluga već je prije svega preventivno upravljanje. Nužno je posjedovati informacije kome se i pod kojim uvjetima roba može isporučiti ili kome će se određene usluge pružiti, i prije svega kako će se isto naplatiti, koje preventivne radnje treba preduzeti i kako se osigurati da bi potraživanje bilo u što kraćem roku naplativo. Takođe, upravljanje rizicima naplate potraživanja uključuje više menadžerskih odluka, kako preventivnih povezanih sa osiguranjem potraživanja, tako i pri poduzimanju odgovarajućih mjera naplate potraživanja uključujući razne mogućnosti obračunskog plaćanja. Važno je da menadžeri u preduzeću aktivno prate odnose između potraživanja i dugovanja kako se ne bi dogodilo da koeficijent obrta potraživanja ne bi bio manji od koeficijenta obrta dugovanja, što direktno ugrožava likvidnost preduzeća (Očko, 2007: 52).

Napлата potraživanja u svim tranzicijskim zemljama pa i u BiH postala je problem većine preduzeće pa je zbog toga neophodno adekvatno upravljati, tj. naći najbolji način kako ih u što kraćem roku naplatiti, a samim tim i podmiriti svoje obaveze. Sve je ovo nezaobilazan dio za ostvarenje konačnog cilja svakog preduzeće a to je postići što bolji finansijski uspjeh uz očuvanje likvidnosti i solventnosti. U većini zemalja zakonskim propisima utvrđeni su uvjeti i načini plaćanja obaveza i naplata potraživanja, međutim, u određenim okolnostima ostavljeno je pravnim i fizičkim osobama da same između sebe dogovaraju načine plaćanja i instrumente osiguranja naplate potraživanja koje će odabrati u međusobnim plaćanjima.

#### SAVREMENI MODALITETI UPRAVLJANJA POTRAŽIVANJIMA

Prodaja uz odgodu plaćanja predstavlja uobičajenu praksu u poslovanju preduzeće, da bi ostala konkurentna i povećala prihode od prodaje proizvoda ili pružanja usluga. Prodaja na odloženo plaćanje (onično kratkoročno) povećava rizik naplate potraživanja odnosno povećava rizik likvidnosti. Rizik naplate je veći

ukoliko je rok plaćanja duži, jer u dužem roku postoji veća vjerovatnost da kod poslovnog partnera nastupe određene okolnosti koje mogu uticati na njegovu sposobnost da podmiri svoje obaveze. Na osnovu toga preduzeća trebaju samostalno ili uz pomoć stručnjaka kontinuirano procjenjivati rizik naplate potraživanja kako postojećih tako i novih kupaca.

Učinkovito upravljanje potraživanjima je temeljna zadaća menadžmenta svakog poduzeća, a podrazumijeva temeljitu analizu potraživanja, donošenje odgovarajućih politika naplate potraživanja te poznavanje instrumenata osiguranja i naplate potraživanja.

Upravljanje rizicima naplate potraživanja može se podijeliti na (Ljubić, 2008):

- Preventivno upravljanje potraživanjima i
- Upravljanje postojećim potraživanjima.

Cilj preventivnog upravljanja je korištenje svih relevantnih podataka o potencijalnom kupcu, o njegovom finansijskom stanju prije sklapanja ugovora o isporuci robe ili pružanju usluge, kako bi se na osnovu toga mogle donijeti ispravne odluke o tome da li poslovati i pod kojim uslovima. Rizik poslovanja s pojedinim preduzećem bit će isključen ili smanjen ako se sve opcije osiguranja naplate uzmu u razmatranje i odaberu najbolje prije sklapanja ugovora. Koje instrumente osiguranja i u kojim okolnostima koristiti, ovisi o ocjeni finansijske sposobnosti poslovnog partnera, bez koje ne bi trebalo sklapati poslovne aranžmane.

Prvi korak u upravljanju već postojećim potraživanjima je iskoristiti instrumente osiguranja naplate ako ih ima i ukoliko je to moguće njihovom primjenom doći do naplate potraživanja. Drugo bi bilo prikupiti podatke o obavezama i potraživanjima poslovnih partnera da se vide mogućnosti primjene nekog od obračunskog plaćanja kao što su kompenzacija, cesija, asignacija, preuzimanje duga i sl. Nakon sagledavanja finansijskog stanja poslovnog partnera i drugih informacija, moguće je donijeti i odluku o prodaji svojih potraživanja, a u nekim okolnostima trebat će potraživanja naplatiti i sudskim putem.

Upravljanje potraživanjima uključuje više aktivnosti od kojih su najvažnije (Mošnja-Škare i Zenzerović, 2006: 66):

- uspostava jasnih mehanizama odobrenja odgode plaćanja kao sastavnog dijela poslovne politike cjelokupne organizacije, te osiguranje njihovog razumijevanja od strane zaposlenika i kupaca,
- pristup utemeljen na profesionalnom skepticizmu prilikom uspostave poslovnih odnosa s kupcima, posebno sa onim sa velikim narudžbama,
- temeljna provjera kreditne sposobnosti potencijalnog kupca, konsultiranjem različitih izvora informacija prilikom odobrenja plaćanja na odgodu,
- postavljanje preciznih ograničenja iznosa trgovačkih kredita, te provjera limita u uslovima nestabilnosti,
- uspostava i održavanje bliskih odnosa sa velikim kupcima,
- ispostava cjelovitih te pravovremenih računa, te zaračunavanje zatezne kamate prilikom kašnjenja u plaćanju,
- upravljanje likvidnošću redovitim nadzorom nad stanjima i dospijećima računa.

Upravljanje potraživanjima je proaktivni koncept upravljanja dijelom sopstvene imovine kako preduzeće postaje sve veće i složenije u centar pažnje se postavlja zahtjev za bržim obrtnjem i naplatom potraživanja (Kovačević, 2015). Temeljno pravilo upravljanja potraživanjima nalaže minimiziranje vremena od prodaje proizvoda ili usluga do naplate potraživanja. Obzirom na činjenicu da potraživanja u većini preduzeće predstavljaju veoma važno ulaganje u poslovna sredstva, otuda proizilazi da efikasno upravljanje potraživanjima može omogućiti preduzeću u ostvarenju značajne koristi. Na osnovu toga, zadatak finansijskog upravljanja potraživanjima ne bi se trebao svesti na što raniju naplatu nastalih potraživanja, već se obavezno moraju uzeti u razmatranje i objektivno sagledati sve relevantne koristi i štete, odnosno prihodi i rashodi koji se vezuju za različite aspekte upravljanja potraživanjima. Na osnovu navedenog može se reći da se savremeni modaliteti upravljanja potraživanjima usmjeravaju na sljedeće (Krasulja i Ivanišević, 2000: 201): kreditna politika preduzeće, kreditni uslovi, politika naplate potraživanja.

## Definisanje kreditne politike preduzeća

Kreditna politika je dio finansijske politike preduzeća koja se donosi u zavisnosti od okruženja i konkretnih mogućnosti preduzeća. Kreditna politika određuje pod kojim uslovima se određenom kupcu može odobriti kredit, kao i koliki je iznos kredita. Kreditna politika preduzeća ima dvije osnovne dimenzije: kreditne standarde i kreditnu analizu (Ivaniš, 2008: 321)

**Kreditni standardi** – određuju minimalne zahtjeve koje kupac treba da zadovolji kako bi mu se odobrio kredit. Kreditni standardi treba da predstavljaju i maksimalni rizik koje je preduzeće spremno da prihvati u vezi sa kreditiranjem kupaca. Da bi se odredio taj rizik neophodno je kupca testirati na nekoliko značajnih aspekata: karaktera kupca da poštuje svoje obaveze, kapaciteta proizvodne i prodajne sposobnosti, kapitala koji opredjeljuje finansijsko stanje kupca, kolateralnog obezbjeđenja duga, opštih performansi kupaca (Ivaniš, 2008: 321).

**Karakter kupca** predstavlja da poštuje svoje obaveze preuzete po osnovu kreditiranja kupljene robe. Ovaj faktor se smatra izuzetno značajnim faktorom kreditne politike preduzeća. Karakter kupca može da se procijeni na osnovu ponašanja kupca prema drugim povjeriocima u smislu njegove urednosti u izvršavanju preuzetih obaveza.

**Kapacitet** proizvodne i prodajne sposobnosti kupca predstavlja važan zahtev koji kreditor nastoji da subjektivno procijeni. Pri tome, procjena se vrši na bazi redovnih finansijskih izveštaja preduzeća za proteklih nekoliko godina.

**Kapital kupca** procjenjuje se putem finansijske analize i to uglavnom pomoću indikatora finansijske racio analize. U ovoj analizi posebna se pažnja poklanja uvidu u sopstveni kapital kupca koji služi kao garancija da će se dug moći i naplatiti u slučaju izbjegavanja plaćanja ili stečaja kupca.

**Kolateralno obezbjeđenje duga** primarno se odnosi na mogućnost kreditora da stekne uvid u ona poslovna sredstva kupca koja mogu poslužiti kao realna zaloga (hipoteka) u svrhu sigurnosti naplate duga.

**Opšta performanse kupca** odnose se na saznanja kreditora i procijenu opštih uslova, trendova i promjena u finansijskoj okolini kupca koji značajno mogu uticati na promjene finansijskog položaja kupca. S tim u vezi, od izuzetnog su značaja sve promijene koje po svojoj sadržini i karakteru mogu biti takve da ugrožavaju ili poboljšavaju sposobnost kupca da izvršava svoje finansijske obaveze po osnovu preuzetog kredita za prodatu robu.

Primjena navedenih kreditnih standarda u funkciji je racionalne kreditne politike preduzeće. Prilikom odabira kreditne politike važno je ukazati na posljedice koje mogu da nastanu upotrebom restriktivne ili manje restriktivne politike, zavisno od toga šta se želi postići u prodaji robe i njihovoj naplati od kupaca. Zaoštavanjem kreditne politike preduzeće usmjereno je na smanjenje dinamike i nivoa potraživanja, a postiže se primjenom sljedećih mijera kreditne politike (Ivanišević i dr., 1996, str. 73):

- Primjenom strogih kreditnih standarda,
- Držanjem visokih gotovinskih diskonta,
- Skraćanjem kreditnog perioda,
- Vođenjem agresivne politike naplate tekućih potraživanja.

Na suprot tome, liberalizacija kreditne politike preduzeća prevashodno je usmjerena na povećanje nivoa i dinamike potraživanja, uz proširenje broja kupaca sa nižom platežnom sposobnošću. To se postiže primjenom sljedećih mijera kreditne politike (Ivanišević i dr., 1996, str. 73):

- Ublažavanjem kreditnih standarda,
- Držanjem niskih gotovinskih diskonta,
- Produžavanjem kreditnog perioda,
- Pasiviziranjem politike naplate tekućih potraživanja.



Koja varijanta će biti odabrana u upravljanju potraživanjima, sa aspekta relaksiranja ili zaoštavanja kreditnih standarda opredjeljujući su sljedeći faktori: diferencijalni rast ili pad obima prodaje, diferencijalni rast ili pad troškova izazvanim promjenama obima prodaje i diferencijalni rast ili pad finansijskog rezultata.

**Kreditna analiza** – predstavlja model za ocjenu tržišne sposobnosti kupaca koji je jako bitan u upravljanju finansijama u dijelu upravljanja potraživanjima. Kreditna analiza ne odnosi se samo na utvrđivanje globalne kreditne sposobnosti kupaca, nego i na utvrđivanje maksimalnog iznosa kredita koji kupac može da podnese. Na osnovu toga kupcu je moguće odobriti otvoreni kredit gdje se precizno definiše gornji limit koji kupac može da ima u bilo kojem trenutku u godini. Ovo je veoma značajan aranžman zbog smanjenja troškova provjere boniteta kupca svaki put kada mu se vrši isporuka robe. Kreditna analiza podrazumijeva dvije faze: prikupljanje informacija i analiza informacija.

Prikupljanje informacija je postupak koji predhodi kreditnoj analizi. Stim u vezi, značajne informacije predstavljaju računovodstveni podaci koji su objavljeni u bilansu stanja i uspjeha kao i u drugim izvještajima. Takođe, veoma važne informacije mogu se dobiti i od drugih dobavljača sa kojima kupac održava poslovne odnose. U mnogim zemljama postoje i agencije koje se profesionalno bave rangiranjem kreditnog boniteta preduzeća. Ove agencije prikupljaju brojne i različite informacije o platežnim navikama, blokadama računa, ostvarenim rezultatima poslovanja, zaduženosti, likvidnosti, promjena vlasnika i menadžmenta na temelju kojih testiraju i unapređuju razne kreditne modele, uređuju ih po određenim kriterijima, zatim ih publikuju ili prodaju onima koji ih traže (Vodič za citiranja, 2013).

Analiza kreditnih informacija predstavlja kreditnu analizu predhodno prikupljenih informacija. Na osnovu bilansa stanja i bilansa uspjeha kupca može se ocijeniti njegova zarađivačka sposobnost, akumulacija, sredstva i izvori sredstava, njihova finansijska struktura itd. Na osnovu ovih izvora mogu se identifikovati značajni pokazatelji, posebno tekuće i perspektivne likvidnosti, rentabilnosti i stepena zaduženosti kupca. Pored kvantitativnih pokazatelja ocjene kreditne sposobnosti kupca, posebno su značajni i subjektivni zaključci ljudi zaposlenih u kreditnom odjelu preduzeća kreditora. Na osnovu iskustva mogu se odrediti određene finansijske aktivnosti koje se ne mogu kvantitativno odrediti, kao što su intenzitet konkurencije, uslovi pod kojim kupac posluje itd.

#### Definisanje kreditnih uslova

Važan element upravljanja potraživanjima predstavljaju i kreditni uslovi. Oni se odnose na uslove plaćanja koje preduzeće prodavac postavlja kupcima. Kreditne uslove određuju tri elementa (Ivaniš, 2008:325), a to su: kasa skonto, diskontni period, kreditni period.

***Kasa skonto*** – predstavlja procenat nagrađivanja kupca koji izvrši plaćanje robe prije određenog roka. Uvođenje kasa skonta treba da dovede do povećanja obima prodaje, skraćuje se prosječni period naplate potraživanja što dovodi do smanjenja salda kupaca i troškova njihovog držanja. Takođe, gubici zbog nenaplativih potraživanja smanjuju se, obzirom da je vjerovatnoća njihovog nastanka manja ukoliko više kupaca izvršava svoje obaveze ranije.

***Diskontni period*** – predstavlja vrijeme u kome kupci mogu da koriste pogodnosti u vidu kasa skonta kojeg nudi prodavac. Pozitivni efekti koje diskontni period treba da omogući odnosi se na sljedeće: povećanje obima prodaje, smanjenje vremena naplate potraživanja i smanjenje gubitaka zbog nenaplativih potraživanja. Svi ti pozitivni efekti traba da se odraze i na povećanje finansijskog rezultata preduzeće. Negativni efekti upotrebe kasa skonta odnose se na smanjenje dobitka kroz produženje perioda upotrebe kasa skonta i kupcima koji su ranije koristili kasa skonto samo se produžava period naplate potraživanja što se u konačnici negativno odražava na finansijski rezultat preduzeće.

***Kreditni period*** – odnosi se na produženje i samnjenje perioda u kome kupci trebaju da izmire svoja dugovanja. Ova činjenica je veoma značajna obzirom da dužina kreditnog perioda utiče na rentabilnost preduzeća. Osnovna svrha uvođenje kreditnog perioda jeste povećanje obima prodaje, smanjenje prosječnog perioda naplate potraživanja i gubitaka koji nastaju po osnovu nenaplaćenih potraživanja.

Važan element kreditnih uslova koji se koriste u cilju smanjenja rizika naplate potraživanja ubrajaju se sljedeće mjere: ograničenje iznosa potraživanja, ugovaranje zetezne kamate, izbor povoljnih oblika naplate i osiguranje potraživanja.

*Ograničavanje iznosa potraživanja* odnosi se na određivanje maksimalnog iznosa prodaje robe kupcu koje on može da plati. Na taj način se zadržava kupac ali i otklanja rizik prezaduženja kupca. Ograničenje zavisi od kreditne sposobnosti kupca, odnosno od procjene putem analize kreditne sposobnosti kojim iznosom se kupac može zadužiti bez opasnosti da ne plati dug.

*Ugovaranje zatezne kamate* utiče na kupca da plati robu o dogovorenom roku jer u suprotnom dolazi do povećanja troškova i smanjenje finansijskog rezultata kupca. S druge strane, zatezna kamata za povjerioca predstavlja prihod sa kojim nadoknađuje eventualne gubitke zbog kašnjenja u naplati potraživanja. Ovaj stimulans naplate potraživanja od kupaca utoliko je jači ukoliko je zatezna kamata veća.

*Izbor povoljnih oblika naplate* pri ugovaranju prodaje robe kupcu prodavac u cilju smanjenje rizika naplate potraživanja ugovara i strožije instrumenete plaćanja (avans, akreditiv i sl.). Međutim, upotreba najpovoljnijih instrumenata koristi se onda kada se radi o kupcu sa veoma sumnjivom kreditnom sposobnošću.

*Osiguranje potraživanja* veoma je važno prilikom prodaje robe na kredit fizičkim licima. Međutim, ova mjera može se koristiti i kod potraživanja koja bi mogla biti izložena riziku naplate. Upotrebom ove mjere eliminiše se rizik naplate jer se on prenosi na osiguravajuće društvo. Na ovaj način povećavaju se troškovi osiguranja potraživanja, dok se naplata može izvršiti tek nakon dokaza da kupac nije u mogućnosti da isplati nastalo potraživanje. Primjena mjera osiguranja potraživanja može biti opravdano u situacijama kada nastaju potraživanja od kupaca kojima je solventnost i likvidnost značajno ugrožena. Na taj način povjerilac nastoji da smanji rizika naplate potraživanja, ali je istovremeno izložen riziku smanjenja obima prodaje proizvoda ili usluga.

#### Politika naplate potraživanja

Politika naplate potraživanja predstavlja napore koje preduzeće poduzima da bi naplatilo potraživanja od kupaca u roku njihova dospelja. Efikasnost ovih postupaka može se ocijeniti indirektno na bazi gubitaka zbog nenaplaćenih potraživanja. Međutim treba imati u vidu činjenicu da nivo tih gubitaka ne zavisi samo od politike naplate već i od politike kreditiranja kojom se određuju uslovi pod kojima se kupcima odobrava kredit. Ako se pretpostavi da su gubici zbog nenaplaćenih potraživanja koji se mogu pripisati uslovima kreditiranja relativno konstantni, onda se po osnovu povećanih napora i troškova za naplatu zakašnjelih potraživanja mogu ujedno smanjiti i ukupni gubici zbog nenaplaćenih potraživanja. Problem naplate potraživanja nema u uvjetima likvidnosti i dužnikove dobre volje, a pojavljuje se kada je dužnik nelikvidan, kada nema dovoljno sredstava kojim bi mogao podmiriti ugovorene obaveze. Modeli upravljanja rizicima naplate potraživanja temelje se na zakonskim aktima kojima se regulišu kupoprodajni ugovori, dužničko-povjerilački i drugi odnosi. Ti modeli najčešće obuhvaćaju obračunske modele plaćanja kao što su: gotovinsko plaćanje, bezgotovinsko plaćanje, kompenzacija, cesija, preuzimanje duga, faktoring i sl. Pored tradicionalnih modela plaćanja u zadnje vrijeme sve se češće koristi faktoring kao efikasan model naplate potraživanja. Faktoring je posao čiju suštinu predstavlja isplata klijentu njegovih potraživanja prema trećim licima, naplata tih potraživanja od trećih lica i vršenja drugih, sa ovim povezanim uslugama u robnom i novčanom prometu uz naknadu (Trifković i Omanović, 2001:359). Većina autora kao najznačajniju prednost ističe da je finansiranje putem faktoringa povoljnije i brže, nego finansiranje kroz kreditna zaduženja kod banaka. Prije svega ne gubi se vrijeme na dugo apliciranje kod banaka što podrazumijeva obezbijedenje veoma obimne dokumentacije a često i dodatnih garancija (D'Arcy i dr., 2000).

#### Naplata potraživanja instrumentima osiguranja plaćanja

Problem naplate potraživanja prisutan je u svim privredama, na svim tržištima i kod svih pravnih osoba bez obzira na karakter njihovog vlasništva, na njihovu organizacionu strukturu i druge posebnosti. Načelno se može konstatovati da je problem naplate potraživanja veći u tranzicijskim zemljama, u zemljama sa neizgrađenim i nestabilnim, privrednim i ekonomskim sistemima, nego u onim razvijenim zemljama. Apsolutna zaštita od ne naplate potraživanja nema, ali se efikasnom politikom naplatom potraživanja rizik može smanjiti a vrlo često i izbjeći. Nivo rizika u naplati potraživanja ovisi o pravovremenoj zaštiti od rizika koja treba da bude temeljna svrha upravljanja rizicima u naplati potraživanja. Rizik naplate potraživanja može se smanjiti ako se o tom riziku vodi računa preventivno, ako je uspostavljena funkcija ili služba koja upravlja rizicima i ako se za naplatu potraživanja unaprijed obezbijede kvalitetni instrumenti osiguranja plaćanja.

Najsigurniji instrument za naplatu potraživanja je garancija banke. Upotrebom ovog instrumenta garantuje povjeriocu da će mu potraživanja iz dužničko-povjerilačkog odnosa biti naplaćena. Sa aspekta sigurnosti za

naplatu potraživanja garancija je siguran instrument u osiguranju plaćanja i široko je u upotrebi u platnom prometu. Rizik neplaćanja po garanciji sveden je na minimum i jednak je riziku likvidacije banke. Osnovni problem bankarske garancije je u tome što povećava troškove poslovanja i što se u konačnici može odraziti na finansijski rezultat preduzeće.

Značajan instrumenata osiguranja plaćanja predstavlja mjenica. Mjenica može da se koristi kao jedini instrument za osiguranje plaćanja ili kao dodatni instrument uz druge instrumente naplate potraživanja. Bez obzira na sve zakonske i druge pretpostavke, velik je rizik naplate po mjenici jer se problem javlja kad u vrijeme dospelice naplate dužnik nema sredstava, kada na računu nema dovoljno sredstava, kad mu je račun blokiran a najveći problem je kada je kod dužnika pokrenut stečaj i ne očekuje se da će se račun deblokirati. Upotreba hipoteke kao sredstva obezbijeđenja plaćanja zakonski je regulisana, a to se odnosi i na obaveze davatelja hipoteke i povjerilačka prava da svoja potraživanja može namiriti iz hipoteke ako dužnik ne izmiri svoje obaveze. Sa aspekta upravljanja rizicima u naplati potraživanja važno je i za hipoteku i za druge instrumente osiguranja plaćanja, da se imovina može podmiriti i da se može prodati po cijeni koja će omogućiti naplatu potraživanja povjerilaca. Upotreba hipoteke kao sredstva obezbijeđenja plaćanja je dobra ukoliko se odabere imovina koja ima dobru tržišnu vrijednost i koja je lako utržiiva. Problem naplate iz hipoteke efektuje se samo u dobrom odabiru imovine koja će se založiti, da li će se prodajom te imovine biti tržišnih i drugih problema i koliko će se prodajom moći naplatiti vjerovnikova potraživanja.

## UPRAVLJANJE POTRAŽIVANJIMA U BIH

Upravljanje potraživanjima predstavlja uvijek aktuelnu temu koja je neizbježna u međusobnoj interakciji sa ostalim poslovnim funkcijama u preduzeću. Problem nelikvidnosti preduzeće posebno su izraženi zbog velike nenaplativosti dospjelih potraživanja i nemogućnosti podmirenja dospjelih obaveza. Postojanje egzaktnih podataka o nelikvidnosti preduzeće značajno bi pomoglo vjerovnicima prilikom sklapanja kupoprodajnih ugovora sa poslovnim partnerima. Međutim, većina preduzeća vode podatke samo za sebe i eventualno ih razmjenjuju sa poslovnim partnerima kako bi zajednički pronašli mogućnost naplate svojih potraživanja.

Kako je problem nelikvidnosti preduzeće posebno izražen nadležna tijela (Centralna banka) vrši objavu podataka o blokiranim računima. Prema podacima Centralne banke na dan 01.03.2016 godine u BiH je ukupno blokiranih računa bilo 70.401, a ukupan broj firmi kojima je blokiran bar jedan račun je 43.785 (IBCB, 2016). Na osnovu analize podataka o blokiranim računima može se vidjeti da su računi nekih preduzeće blokirani više od godinu dana a da su ta preduzeće i dalje aktivna, da nisu pod stečjem, i da i dalje posluju što je gotovo ne zamislivo u privredama razvijenih zemalja. Centralna banka ne objavljuje podatke o iznosu blokada, pa je nemoguće utvrditi koliko je ukupno blokiranih sredstava po kategorijama, do 30, do 90 ili o kojim se iznosima sredstava radi na računima koji su blokirani više od 90 dana.

**Tabela 1: Starost nenaplaćenih potraživanja**

| Starost potr. | Starija od 30 | Starija od 60 | Starija od 90 | Starija od 120 | Starija od 1g. |
|---------------|---------------|---------------|---------------|----------------|----------------|
| Udio u %      | 21            | 23            | 17            | 20             | 19             |

Izvor: (Ljubić, 2008: 122)

Iz navedene tabele može se vidjeti da preduzeća imaju značajne probleme kada je u pitanju naplata potraživanja, čak 56% neneplaćenih potraživanja starija su od 90 dana. Navedeni podatak ukazuje na važnost adekvatnog upravljanja potraživanjima u cilju efikasnije naplate i poboljšanja likvidnosti preduzeća.

**Tabela 2: Način naplat dospjelih potraživanja**

| Način naplate | Kako je ugovoreno | Kom-penzac. | Cesijom | Asignacijom | Preuzimanjem duga | Pristupanjem dugu | Sudskim putem | Nikako |
|---------------|-------------------|-------------|---------|-------------|-------------------|-------------------|---------------|--------|
| Udio u %      | 27                | 17          | 9       | 2           | 4                 | 3                 | 10            | 27     |

Izvor: (Ljubić, 2008: 123)

Kada je u pitanju način naplate dospjelih potraživanja vidimo da se 27% potraživanja naplaćuje kako je dogovoreno. Značano mjesto zauzima i kompenzacija sa 17% kao način ispunjenja obaveze, 10% potraživanja naplaćuje putem suda, dok 27% ispitanika odgovorilo da „nikako“ ne može da naplati dospjela

potraživanja. Iz navedenog može se zaključiti da zanačajan dio potraživanja preduzeće ne mogu da naplate, a posljedica je loše politike upravljanja potraživanjima.

Analizirajući instrumente osiguranja naplate koja preduzeće koriste prezentirana su u sljedećoj tabeli.

**Tabela 3: Instrumenti osiguranja naplate potraživanja**

| Instrument | Mjenica | Hipoteka | Bank. garancija | Više instrum. |
|------------|---------|----------|-----------------|---------------|
| Udio u %   | 12      | 30       | 48              | 10            |

Izvor: (Ljubić, 2008: 127)

Na osnovu podataka koji su prikazani u tabeli vidljivo je da preduzeće kada su u pitanju instrumenti osiguranja naplate najviše se cijeni bankarska garancija, hipoteka a najmanje mjenica. Bez obzira što su bankarske garancije najsigurniji instrument naplate potraživanja i osiguranja naplate potraživanja njihova upotreba u praksi je ograničena zbog troškova dobijanja garancije i zbog lošeg boniteta tražioca garancije.

Veliki problem nenaplaćenih potraživanja u BiH proizilaz iz ne učinkovitog upravljanja rizicima naplate potraživanja, ne efikasnom funkcionisanju pravne države i postojanje velikog broja nelikvidnih preduzeće. Takođe, značajan problem naplate potraživanja predstavlja to što preduzeća prije sklapanja kupoprodajnih ugovora nisu primjenjivali određene modele osiguranja naplate potraživanja ili kombinaciju više instrumenata koji bi omogućio da se neka potraživanja i naplate, da li putem instrumenata osiguranja ili putem obračunskih modela naplate kao što su kompenzacija, cesija, preuzimanjem duga i dr. Zanimarivanjem funkcije upravljanja potraživanjima u ne izgrađenom pravnom i privrednom sistemu upotreba instrumenata osiguranja i instrumenata naplate ne daju garanciju da su potraživanja sigurna i ne rizična. Zbog toga funkcija upravljanja potraživanja je neophodna kako bi se umanjio rizik naplate potraživanja i povećao poslovni uspjeh preduzeća.

## ZAKLJUČAK

Naplata potraživanja i plaćanje obaveza u ugovorenim rokovima značajna je sa aspekta uspješnosti poslovanja i u određenim uslovima preduvjet za opstanak i razvoj preduzeće na tržištu. Uspješnost u poslovanju mjeri se uspjehom na tržištu, a to podrazumijeva dobro poslovanje i dobar odabir poslovnih partnera. Neophodno je zadovoljiti oba elementa kako bi se mogli valorizirati pozitivni rezultati u poslovanju preduzeće. Prije sklapanja bilo kakve poslovne saradnje neophodno je provjeriti bonitet poslovnog partnera i na osnovu toga odlučiti o daljnjoj saradnji. Cilj upravljanja potraživanjima je što bolja informiranost o stanju potraživanja, pravovremeno poduzimanje potrebnih mjera i donošenje menadžerskih odluka za naplatu. Takođe, cilj upravljanja rizicima naplate potraživanja nije samo posljedičnog karaktera, kako da se naplati nešto što je već prodato ili izvršena usluga već je prije svega bitno preventivno upravljanje potraživanjima. Nužno je posjedovati informacije kome se i pod kojim uslovima roba može isporučiti ili kome će se određene usluge pružiti, i prije svega kako će se isto naplatiti, koje preventivne radnje treba preduzeti i kako se osigurati da bi potraživanje bilo u što kraćem roku naplativo. Obzirom na činjenicu da potraživanja u većini preduzeće predstavljaju veoma važno ulaganje u poslovna sredstva, otuda proizilazi da efikasno upravljanje potraživanjima može omogućiti preduzeću u ostvarenju značajne koristi. Efikasno upravljanje potraživanjima podrazumijeva uspostavu kreditne politike, kreditnih uslova i politike naplate potraživanja. Provedbom navedenih elemenata omogućit će preduzeću da efikasno upravlja svojim i smanji nivo nenaplativih potraživanja. Takođe, rizik naplate potraživanja može se smanjiti ako se o tom riziku vodi računa preventivno, ako je uspostavljena funkcija ili služba koja upravlja rizicima i ako se za naplatu potraživanja unaprijed obezbijede kvalitetni instrumenti osiguranja plaćanja. Najsigurniji instrument za naplatu potraživanja je garancija banke. Upotrebom ovog instrumenta garantuje povjeriocu da će mu potraživanja iz dužničko-povjerilačkog odnosa biti naplaćena. Sa aspekta sigurnosti za naplatu potraživanja garancija je siguran instrument u osiguranju plaćanja i široko je u upotrebi u platnom prometu. Rizik neplaćanja po garanciji sveden je na minimum i jednak je riziku likvidacije banke. Osnovni problem bankarske garancije je u tome što povećava troškove poslovanja i što se u konačnici može odraziti na finansijski rezultat preduzeće.

Problem nenaplaćenih potraživanja prisutan je i u BiH, prije svega zbog ne učinkovitog upravljanja rizicima naplate potraživanja, ne efikasnom funkcionisanju pravne države i postojanje velikog broja nelikvidnih

preduzeće. Takođe, značajan problem naplate potraživanja predstavlja to što preduzeća prije sklapanja kupoprodajnih ugovora nisu primjenjivali određene modele osiguranja naplate potraživanja i sada su primorani da ostavruju gubitke na osnovu takve politike. Zbog toga funkcija upravljanja potraživanja je neophodna kako bi se umanjio rizik naplate potraživanja i povećao poslovni uspjeh preduzeća.

## LITERATURA

1. Centralna banka BiH, (2016). *Izvjestaj o blokiranim računima u Registru transakcijskih računa Centralne banke Bosne i Hercegovine*. Sarajevo: Centralna banka BiH.
2. D'Arcy L., Murray C. And Cleave B. (2000). Schmitthofs Export Trade. *The Law and Practice of International Trade*. London.
3. Grupa autora: *Poslovne finansije*. redaktor Milorad Ivanišević. Beograd. Savez računovođa i revizora. Beograd.
4. Ivaniš M., (2008). *Upravljanje finansijama*. Beograd. Univerzitet Singidunum. Beograd.
5. Kovačević, V. (2015). Strateški menadžment: Upravljanje potraživanjima. Preuzeto 21.9.2016. sa <http://gmbusiness.biz/2015/02/13/strateski-menadzment-upravljanje-potrazivanjima/>
6. Krasulja D., Ivanišević M., (2000). *Poslovne finansije*. Beograd. Ekonomski fakultet. Beograd.
7. Ljubić D., (2013). *Modeli upravljanja rizicima naplate potraživanja u uvjetima smanjene likvidnosti*. Dubrovnik: Sveučilište u Dubrovniku.
8. Mošnja-Škare L., Zenzerović R., (2006). *Uloga interne revizije u procesu upravljanja likvidnošću u uvjetima opće nestabilnosti*. Zagreb. Zbornik radova „Interna revizija i kontrola“. Ekonomski fakultet Zagreb.
9. Očko J., (2007). *Naplata potraživanja*. Zagreb: Poslovni savjetnik.
10. Trifković M., Omanović S., (2001). *Međunarodno poslovno pravo i arbitraža*. Sarajevo: Ekonomski fakultet. Sarajevo.
11. Vodič za citiranje. Preuzeto 22.09.2016. sa <http://www.poslovni.hr/tips-and-tricks/kako-umanjiti-rizik-naplate-potrazivanja-239726>

**Sekcija : Preduzetnička ekonomija / Section: Entrepreneurial economy**

**APLIKACIJA UPRAVLJANJA ZNANJEM I INTRAPREDUZETNIŠTVA  
KAO KATALIZATOR USAGLAŠAVANJA OBRAZOVANJA  
SA ZAHTJEVIMA TRŽIŠTA RADA**

**KNOWLEDGE MANAGEMENT AND INTRA-ENTREPRENEURSHIP  
APPLICATION AS AN ACCELERANT OF EDUCATION TO LABOR  
MARKET REQUEST SYNCHRONIZATION**

**Elvir Čizmić\***

Prodekan za naučno-istraživački rad, doktorski studij i projekte, Ekonomski fakultet Sarajevo

**Armin Talić\*\***

Rukovodilac Centra za preduzetništvo i upravljanje znanjem

**SAŽETAK**

Uspjeh institucija obrazovanja, a posebno institucija visokog obrazovanja, unutar savremenog poslovnog okruženja koje generira kontinuirane promjene anatomije biznisa, zavisi od intenziteta kreiranja znanja, dijeljenja znanja, generiranja znanja, primjene principa intrapreduzetništva i korištenja znanja u obrazovnoj instituciji. Razumijevanje i implementacija menadžment znanja i intrapreduzetništva predstavlja poslovnu praksu koju koriste visoko obrazovne institucije i organizacije za identifikiranje, kreiranje, prezentiranje i distribuciju znanja, odnosno za njegovu primjenu (ponovno korištenje), razvoj svijesti i učenje u kontekstu usaglašavanja outputa visoko obrazovnih institucija sa zahtjevima tržišta rada. Programi upravljanja znanjem i intrapreduzetništva bi tipično trebali biti usko vezani za poslovnu strategiju visoko školske institucije ili bilo koje druge organizacije uopšteno. To znači da ključni cilj upravljanja znanjem i principa intrapreduzetništva predstavlja dosezanje tačno definiranih zahtjeva koji uključuju kreiranje novih proizvoda, novih usluga, novih ideja i novih programa koji isporučuju visoki novo kvaliteta klijentima. Ultimativno, efektivnost savremenih visoko školskih institucija kao specifičnih organizacija se ne ogleda samo u tome da se dosegnu tekući ciljevi nego i u njihovoj sposobnosti da kreiraju i iskoriste buduće prilike, odnosno očekivane zahtjeve, što će sve više zavisiti od njihove sposobnosti da kreiraju i isporuče vrijednost klijentima koja će osigurati individuama viši stepen zapošljivosti a drugim organizacijama kao klijentima postizanje boljih poslovnih performansi. Ovaj rad ima za cilj da prezentira efekte nekonvencionalnih načina povezivanja visoko školskih institucija i tržišta rada u Bosni i Hercegovini vezano za zapošljivost studenata kroz korištenje dobrih praksi vezanih za CEO (Career Entrepreneurship and Opportunities) konferenciju kao slučaj iz prakse.

**Ključne riječi:** upravljanje znanjem, intra-preduzetništvo, visoko obrazovne institucije, zapošljivost

**ABSTRACT**

Education institutions success, and especially higher education institutions, within the contemporary business environment that generate business anatomy continual changing, depends of the intensity of knowledge creation, knowledge sharing, knowledge generation, principles of intra-entrepreneurship application and using knowledge within higher education institution. Knowledge management and intra-entrepreneurship principles comprises a scope of business practices used by higher education institutions and other organizations to identify, create, represent, sharing and distribute knowledge for reuse, awareness and learning and synchronizing higher educations outputs to labor market request. These facts show that knowledge management programs and intra-entrepreneurship principles application should be typically near tied to organizational business strategy of higher education institution and any other organization. It means that the main goal of knowledge management and intra-entrepreneurship principles application ought to be achieving defined outcomes, such as new products, new services, new ideas and new programs creating which deliver higher level of quality to the students. Ultimately, the ability of contemporary higher education institutions, as a specific organizations, to meet not only its current goals and objectives, but also to create and grasp future opportunities, therefore future requests, will depend on its ability to create and deliver value which will obtain higher level of employability to the individual and higher level of performances to organizational clients. This work paper is aimed to present effects of no conventional ways of matching between higher education institutions and labor market in Bosnia and Herzegovina in sense of students' employability, using good practice evidences connected to the CEO (Career Entrepreneurship and Opportunities) conference as a case study.

---

\* *elvir.cizmic@efsa.unsa.ba*

\*\* *armin.talic@efsa.unsa.ba*

**Key words:** Knowledge Management, Intra-entrepreneurship, Higher Education Institutions, Employability  
**UVOD**

U savremenim uvjetima tehnološkog, ekonomskog i ukupnog društvenog razvoja okruženje, unutar kojeg funkcioniraju različite poslovne organizacije pa i cijele ekonomije i društva postaje sve više kompleksno i dinamično. Globalne političke, ekonomske, društvene, tehnološke, legislativne i kulturološke promjene koje čine okruženje u najširem smislu riječi utiču kako na strateški, tako i na operativni aspekt planiranja, vođenja i organiziranja kako poslova i aktivnosti pojedinih kompanija tako i aktivnosti vezanih za ekonomski razvoj pojedinih država. Uzimajući u obzir činjenicu da bazični tipovi organizacije i njihovo konfiguriranje upravo zavise od kontingencijskih (situacionih) faktora od kojih je jedan i okruženje sa svim svojim modifikacijama vezanim za ne/dostupnost, ne/stabilnost, ne/izvjesnost i kompleksnost/jednostavnost, uz savremene trendove internacionalizacije i globalizacije biznisa može se sa velikom sigurnošću očekivati da će okruženje u budućnosti postajati sve više turbulentno, tako da će se u poslovanju favorizirati bazični tipovi organizacije, menadžerski koncepti i ljudski resursi kompatibilni sa navedenim organizacijskim kontekstom. Navedene karakteristike poslovnog okruženja savremenih organizacija se mogu vezati za fenomen postindustrijskog društva i ekonomije znanja kao ključnih odrednica sistema vrijednosti današnjice.

Postindustrijsko društvo predstavlja okvir unutar kojeg posluju savremene organizacije, tako da se one moraju prilagoditi zahtjevima koje takav okvir poslovanja nameće. U današnjoj ekonomiji znanja, konkurentska prednost različitih organizacija počiva najvećim dijelom na neopipljivim aspektima njene vrijednosti. Tradicionalni faktori proizvodnje kao što su zemlja, rad i kapital više nemaju primarnu ulogu u osvajanju konkurentke prednosti. Radi toga, organizacije sve više napora ulažu u kreiranje i razmjenu relevantnog i validnog znanja. Iako menadžment znanja predstavlja relativno novu oblast, rezultatima u praksi i sve brojnijim praktičnim istraživanjima i teorijskim opservacijama dokazuje svoju aplikativnu opravdanost i teorijsku smislenost. Menadžment znanja podrazumijeva postojanje organizacijske kulture koja promovira principe organizacijskog učenja. U visokoj korelaciji sa mogućnostima iskorištavanja organizacijskog znanja jeste promoviranje principa organizacijskog učenja, sa ciljem razvoja znanja i specifičnih kompetencija za nove proizvode, nove procese, poboljšanje menadžmenta, odgovore na tržišne izazove i kreativnost. Adaptivno učenje predstavlja praktičnu borbu u savladavanju teškoća prilikom konkretnog rješavanja određenih poslovnih problema, dok generičko učenje stvara preduvjete za kreativno i proaktivno prilagođavanje, ili čak hipotetičko kreiranje situacije koja će se desiti u budućnosti kroz scenario planiranja ili neke druge modele strateškog menadžmenta vezane za projekciju budućih situacija i događaja. Sposobnost organizacije da uči, akumulira znanje iz vlastitog iskustva, te ga primjenjuje, kao kontinuiran proces, predstavlja suštinu upravljanja znanjem i platformu za njen budući opstanak, rast i razvoj.

Učeca organizacija ima za cilj usaglašavanje korištenja neopipljivih resursa organizacije sa strategijom organizacije, što je u potpunosti kompatibilno sa zahtjevima situacione teorije i menadžmenta znanja. Učeca organizacija predstavlja situaciju u kojoj ljudska bića sarađuju u okviru dinamičnih sistema sa ciljem kontinuiranog individualnog i organizacijskog prilagođavanja i unapređenja. Stvarno razumijevanje učenja leži upravo u onim osobinama koje znače biti čovjek kao svjesno biće koje ima sposobnosti kreativnog promišljanja. Kroz učenje ljudi postaju sposobni da učine stvari koje nikad ranije nisu mogli učiniti. Menadžment znanja prije svega treba da odgovori na pitanje kako kreirati znanje u organizaciji i kako menadžment znanja i organizacijsko učenje utiču na poslovanje organizacije i njenu uspješnost. To znači da menadžment znanja mora imati i svoju poslovnu opravdanost na način da se kroz aktivnosti obrazovanja, uspostavljanja interpersonalnih relacija, treninga i ukupnog razvoja ljudskih resursa treba ostvariti viši nivo potencijala i vrijednosti organizacije.

## **KONCEPTUALNI OKVIR I KLJUČNE DETERMINANTE UPRAVLJANJA ZNANJEM**

Svaka organizacija treba kreirati poslovnu strategiju koja inkorporira i osnovne principe menadžmenta znanja u smislu identificiranja, selektiranja i spremanja informacija koje su ključne za poslovanje određene organizacije, u smislu da se njihovim pravilnim korištenjem povećava efikasnost i efektivnost zaposlenika i kompetitivnost organizacije kao cjeline. Čuvanje i svojevrsno distribuiranje znanja u savremenim organizacijama je posebno relevantno, uzimajući u obzir da je sve veći procent radne snage u organizacijama usmejenim na pružanje usluga sastavljen od znanstvenih radnika koji posjeduju specifična znanja, vještine i kompetencije i kontinuirano ih dograđuju. Za uspješno takmičenje u savremenim uvjetima postindustrijskog društva i

sofisticirane globalno orijentirane tržišne ekonomije, poslovne organizacije trebaju znanje koje doprinosi njihovim ključnim kompetitivnostima tretirati kao što bi tretirali i bilo koje drugo, nezamjenjivo strategijsko sredstvo ili resurs. Konačno, u savremenim uvjetima poslovanja vrijedi pretpostavka da provođenje adekvatnih programa menadžmenta znanja pozitivno utiče na kapacitet organizacije za implementaciju njene poslovne strategije i njenu ukupnu poslovnu uspješnost. Sve navedeno se može primijeniti i na institucije visokog obrazovanja u cilju osiguranja kapaciteta organizacije da kao izlaz procesa obrazovanja unutar iste bude visoki nivo zapošljivosti osoba koje su završile određen stepen edukacije.

Menadžment znanja, je novonastali interdisciplinarni poslovni model koji u svoj fokus postavlja znanje unutar okvira organizacije. Baziran je na različitim naučnim disciplinama uključujući, između ostalih, menadžment, organizaciju, ekonomiju, psihologiju i menadžment informacionih sistema. Interdisciplinarnost menadžmenta znanja se može potkrijepiti sljedećim argumentima (Skyrme, 1999):

- Menadžment znanja izgrađuje se na svim oblicima poslovne transformacije kao što su upravljanje ukupnim kvalitetom i redizajniranjem poslovnih procesa.
- Potreba za inovacijama vodi do neophodnosti protoka znanja kroz organizacije uzimajući u obzir sve smjerove navedenih tokova.
- Povećana potreba za protokom podataka dovodi do neophodnosti upravljanja protokom informacija.
- Sistemi zasnovani na znanju, kao što su „ekspertni sistemi“ pokazuju šta organizacija može da uradi uz korištenje znanja koje posjeduje.
- Povećana važnost intelektualne imovine u smislu da vrijednost kompanije nije u njenoj fizičkoj imovini, već prije svega u njenim ljudima i znanju.
- Fokusiranje pažnje na nešto što se u svremenim uvjetima naziva „organizacija koja uči“, organizacija može konstantno da razvija svoje postojeće ljučne kompetencije i da kreira nove.

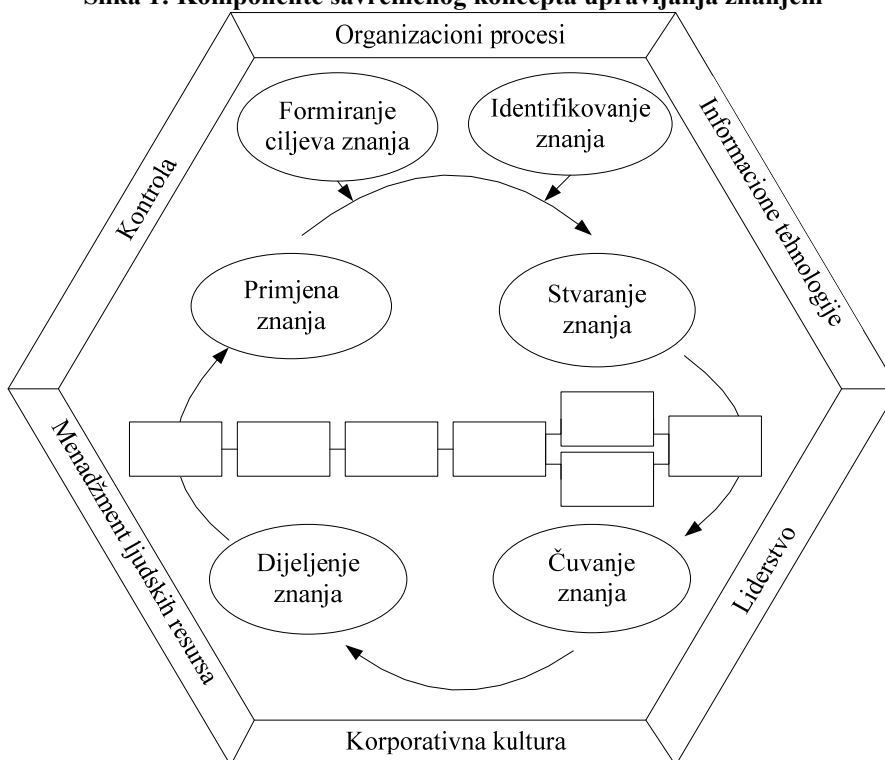
Iako ne postoji univerzalna definicija menadžmenta znanja, iz analize nekih od definicija navedenog koncepta koje se pojavljuju u literaturi može se zaključiti da svaka definicija menadžmenta znanja podrazumjeva korištenje dostupnog znanja iz vanjskih izvora, izgradnju, korištenje i čuvanje znanja o poslovnim procesima, proizvodima i uslugama, promociju rasta znanja kroz organizacijsku kulturu i motivaciju zaposlenih, prijenos i korištenje znanja kroz cijelu organizaciju i procjenu dobijene koristi primjenom znanja i njegovom ugradnjom u osnove sistema vrijednosti organizacije. Pod pojmom menadžment znanja podrazumijeva se unapređenje rada organizacija, na bazi iskorištavanja strukturalnog organizacijskog kapitala i individualnog znanja zaposlenika organizacije (Kaliski & Burton, 2007). U novije vrijeme prijenos znanja se ostvaruje i putem tehnologije u koju su prije svega uključene baze znanja, ekspertni sistemi i trezori znanja koji služe za sistematsko skladištenje znanja koje kada zatreba može biti ponovo iskorišteno.

Najširi pristup konceptu menadžmenta znanja podrazumijeva koncept koji predstavlja jedinstvo tri komponente a to su ljudi, procesi i tehnologija. Navedeni sistem u svom funkcioniranju prolazi kroz sljedeće faze (Macintosh, 1995): stvaranje znanja (Creation), osvajanje znanja (Capture), čuvanje znanja (Storing), podjela znanja sa drugima (Sharing) i primjena znanja (Application), formirajući životni ciklus menadžmenta znanja na kontinuiranoj osnovi. Koncept menadžmenta znanja, dakle, predstavlja sposobnost da se za relativno kratko vrijeme dođe do informacije koja će omogućiti svakome u organizaciji da donese najbolju odluku, bilo da se radi o uslovima na tržištu, proizvodu, usluzi, procesu, planiranim aktivnostima konkurenata ili nekim drugim informacijama važnim za uspjeh kompanije (Shockley, W.2000). Najjednostavnije rečeno, menadžment znanja je proces kroz koji organizacija generira vrijednost svoje intelektualne imovine bazirane na znanju. U savremenim uvjetima poslovanja uspješnost organizacije u kontekstu menadžmenta znanja zavisi od faktora koji uključuju strateški kapacitet organizacije, aticipiranje promjena u okruženju, redefiniranje organizacijske strukture, te sposobnost organizacije da implementira poslovne planove, kako se vidi na slici br. 1 (Sattar, B, 2000).

Na osnovu navedenog može se konstatovati da savremeni pristup menadžmenta znanja predstavlja jedan zaokružen proces koji se sastoji od četiri sastavne komponente. Između navedenih komponenata i ključnih menadžerskih funkcija, procesa i organizacionih elemenata. Navedeni sistem funkcionira na način da se uspostavlja odnos između procesiranja znanja (organizacijskog učenja i kreiranja novih znanja), čuvanja i oblikovanja znanja, dijeljenja znanja i poslovne performanse organizacije, odnosno korištenja znanja za unepređenje svih poslovnih procesa (Martins et al., 2001).



**Slika 1: Komponente savremenog koncepta upravljanja znanjem**



Postavlja se pitanje koje od znanja će biti korišteno i kada znanje može biti kodificirano, odnosno pohranjeno. Kodificirano znanje predstavlja znanje koje se može u određenoj formi izraziti ili komunicirati što znači da je ono u dokumentiranoj pohranjenoj, a u svremenim uvjetima najčešće, digitalnoj formi iskustvenih aspekata vezanih za projekte i faktore uspjeha, koji su ranije uticali na unapređenje načina rada. Ono što se zapravo može izraziti predstavlja kodificirano znanje. Ono što zaista ljudi znaju ali ga ne mogu izraziti u pisanoj ili digitalnoj formi predstavlja tacit znanje. Eksplicitno znanje predstavlja podatke, informacije, dokumente, modele, alate, politike, strategije kao i uputstva i postupke. Tacit (ili implicitno) znanje je znanje pohranjeno u mozgu pojedinca koje potiče razmišljanje i razvija nove ideje i poglede kao i kreativno razmišljanje u generičkom smislu. Ovo znanje predstavlja osnovu za definiranje novih ideja, tako da se i unutar savremenih visokoobrazovnih sistema fokus stavlja upravo na razvoj specifičnih i generičkih znanja i kompetencija. Teorija i praksa upravljanja znanjem usko su povezani sa intelektualnim kapitalom i znanjem radnika kao osnovicom ekonomije znanja, idejom učeće organizacije, timskim radom i sistemskim promišljanjem, uspostavljanjem organizacijske prakse koja podržava saradnju i kulturu otvorenosti kao i primjenom informacijske tehnologije kroz korištenje fleksibilnih softverskih paketa za rješavanje problema.

## INTRA-PREDUZETNIŠTVO I AKADEMSKO PREDUZETNIŠTVO

Na osnovu dosadašnjih teorijskih opservacija i empirijskih istraživanja moguće je izdvojiti šest, odnosno u novije vrijeme sedam, osnovnih tipova preduzetništva. U navedenom smislu teorija i praksa preduzetništva prepoznaje individualno preduzetništvo, grupno preduzetništvo, porodično preduzetništvo, žensko preduzetništvo, socijalno preduzetništvo, korporativno (intra-preduzetništvo) preduzetništvo i akademsko preduzetništvo (Čizmić i Crnić, 2012). Svaka vrsta preduzetništva može biti objašnjena na način da se razumije kontekst njenog nastanka i temelj diferencijacije, uzimajući u obzir činjenicu da filozofija preduzetništva koja reflektira određen način ponašanja i razmišljanja predstavlja fundamentalnu osnovicu za sve navedene vrste preduzetništva.

Individualno preduzetništvo se odnosi na mala poduzeća u kojima je preduzetnik istovremeno i vlasnik, upravljač i nosilac rizika u poslovanju. U ovom slučaju se radi o pokretanju biznisa od nule kroz, takozvane, mikro start-up biznise (Binks & Coyne, 1983). Izražena je jaka interakcija između vlasničke, upravljačke i rizične funkcije, pri čemu se iskazuju pozitivne korelacije između razvoja malih poduzeća i privrednog

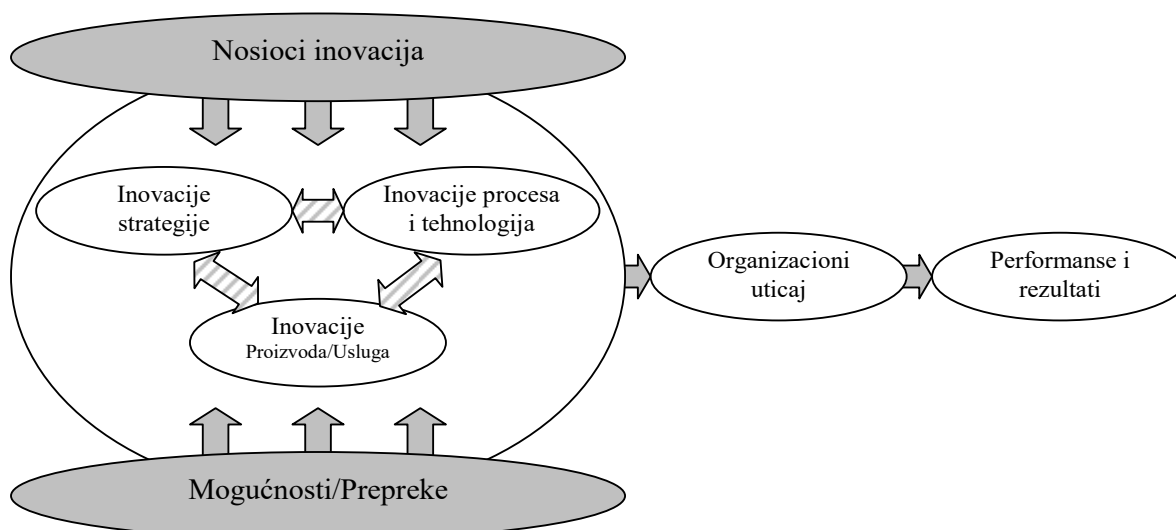
razvoja, te efikasnosti privrede određene zemlje u cjelini. Značajan broj pojedinaca nije sklon preduzetništvu na individualnom nivou u obimu u kojem je sklon prihvatanju rizika kada je član tima, što je općenito slično kao i kod grupnih tehnika donošenja poslovnih odluka, tako da ovaj fenomen predstavlja osnov za kreiranje pojma i sadržaja grupnog preduzetništva. Timski napor takvim pojedincima omogućava da prevaziđu strah od neuspjeha, povećaju samopouzdanje i pojačaju želju za postignućem, kao i da grade svoje ideje na prijedlozima i idejama drugih članova tima. U vezi sa porodičnim preduzetništvom postoje različite definicije ali je suština svih da polaze od porodice kao glavnog aktera preduzetničkog procesa i mjesta odvijanja biznisa. Sve one, međutim, uključuju nekoliko dimenzija kao što su vlasništvo, sudjelovanje članova porodice, tranziciju među generacijama, naglašenu brigu za članove porodice, jednakost članova porodice i doživotno članstvo, osim za one koji ne postižu rezultate (Hisrich et. al., 2008).

Sve češće se dešava da članovi porodice pronađu svoj interes sticanja u istoj firmi – porodičnoj firmi. Tu se ustvari radi o specifičnoj interakciji biznisa, porodice i svojine. Pored svih načelnih i institucionalnih jednakosti koje formalno postoje kod preduzetništva za različite spolove, može se reći da žensko preduzetništvo u praksi nailazi na dodatne prepreke. Najveće prepreke su u vezi sa pristupom finansijskim sredstvima, informacijama i tržištu. U slučaju krize ili nekog drugog događaja, žene su najčešće te koje prve ostaju bez posla. Stoga za mnoge pokretanje vlastitog biznisa u okviru malog biznisa i preduzetništva znači uzimanje kontrole nad svojom sudbinom kroz samozapošljavanje. Iskustvo potvrđuje da preduzetnice brže koriste savremena organizaciona rješenja i moderne menadžerske alate kao što su timski rad, delegiranje, fleksibilna organizacija i slično. Preduzetnice razmišljaju svestranije, bolje razumiju ljude i bolje umiju da slušaju. Povrh svega, žene su visokomotivirane, sklone preuzimanju rizika i imaju razvijen preduzetnički duh. Socijalno poduzeće se definira kao poduzeće koje je prvenstveno orijentirano na rješavanje socijalnih problema i koje višak vrijednosti reinvestira prvenstveno u te svrhe, bilo u svoju djelatnost, bilo u zajednicu. Jednostavnije rečeno, socijalno poduzeće je profitabilno, ali profit nije najvažniji cilj, da ima društveno korisne ciljeve i da ostvareni profit koristi za rješavanje društvenih i problema u vezi sa životnom sredinom (Wickham A. Philp, 2006). Socijalni preduzetnici su pojedinci koji nude inovativna rešenja za goruće društvene probleme. Socijalna komponenta je najvažniji element njihovog poslovanja. Socijalno poduzeće podstiče pozitivne društvene promjene i ukupnu socijalnu inkluziju.

Korporativno (intra-preduzetništvo) preduzetništvo se pojavljuje sredinom osamdesetih godina prošlog vijeka. To je preduzetništvo unutar korporacije, odnosno organizacije, odakle i dolazi naziv korporativno. U praksi postoje tri osnovna oblika korporativnog preduzetništva (Radović-Marković, 2009). Prvi se odnosi na stvaranje nove poslovne mogućnosti unutar postojeće organizacije. Drugi označava transformaciju ili podmlađivanje organizacije u smislu uvođenja inovativnih procesa, uključujući i prihvatanje novih rješenja za stare probleme. Treći se odnosi na mijenjanje pravila po kojima posluje konkurencija na posmatranom tržištu. Posebno bitan element unutrašnjeg preduzetništva je inovativnost. Riječ je o svojevrsnoj transformaciji ideja u nešto što je posve drugačije od prethodnog ili postojećeg. Inovacija se pojavljuje kao sredstvo prilagođavanja promjenama u okruženju i predstavlja moćno oruđe u rukama preduzetničkog menadžmenta. Ista se treba smatrati prije svega ekonomskim i društvenim, a ne tehničkim pojmom, jer su preduzetnici u suštini inovatori (Drucker, 1996). Većina poslovne dinamike, koja se danas prepoznaje na tržištu dolazi od inovativnih preduzetnika i kompanija koje su usvojile sistematski pristup inovativnosti. Nosioi inovacijskih procesa u organizacijama trebaju biti unutrašnji preduzetnici, koristeći metode kreativnog rješavanja problema. Vrste inovacija i kompletan inovacijski proces se može vidjeti na slici 2 (Baker, 2008).

Kompanije trebaju znati da se kroz preduzetničko djelovanje konstantno otkrivaju novi načini kako proizvoditi i isporučiti viši nivo dodane vrijednosti uz niže ili iste troškove vezane za korištenje resursa. Na ovakav način posmatrano, preduzetničko djelovanje se može dovesti u vezu sa onim što možemo nazvati intelektualni kapital i upravljanje znanjem u organizaciji. Platforma na kojoj se može graditi ovakav koncept podrazumjeva znatno više edukacije i treninga za zaposlenike kompanije, uz korištenje savremene tehnologije i pravilno definisanih informacionih zahtjeva na svim nivoima unutar kompanije, odnosno određenog tipa organizacije. Korporativno preduzetništvo od uprave korporacije i njenih zaposlenika zahtijeva promjenu načina djelovanja, u smislu trajnog poticanja na stvaranje novih ideja, pružanja podrške razvoju novih ideja uz realokaciju novca, resursa, napora i vremena te poticanja fleksibilnosti i odgovarajućeg nagrađivanja preduzetnih zaposlenika.

**Slika 2: Okvir za razumijevanje korporacijskih inovacija**



Ako bi se opšti elementi unutrašnjeg preduzetništva inkorporirali u sferu visoko obrazovnih institucija, odnosno nauke i istraživanja, tada bi se akademsko preduzetništvo jednostavno moglo definirati kao preduzetničko razmišljanje i ponašanje jednog univerziteta, odnosno fakulteta. Akademsko preduzetništvo znači prihvatanje jednog novog koncepta univerzitetskog promišljanja s ciljem pretvaranja znanja stečenog u naučno istraživačkom procesu u upotrebljiv proizvod, odnosno uslugu (Lecetera, N. 2008). Akademsko preduzetništvo, u užem smislu, predstavlja proces koji pored kreiranja drugačijih i inoviranih nastavnih sadržaja obuhvataju i komercijalizacije akademskih aktivnosti kroz involviranje naučnika i naučno istraživačkih institucija u poslovno relevantne aktivnosti. U širem smislu, akademsko preduzetništvo se treba razumijevati kao proces primjene principa preduzetništva i preduzetničke filozofije na funkcioniranje visoko obrazovnih i naučno istraživačkih institucija sa ciljem kreiranja novih znanja, koncepata i modela i njihove primjene u poslovnom okruženju, što kao konačnu rezultatnu daje kvalitetniju dinamiku ekonomskog razvoja i rasta društva. Akademsko preduzetništvo treba imati za cilj vezanje fundamentalnih istraživačkih procesa za praktične poslove kroz objavljivanje istraživačkih nalaza i njihovu komercijalizaciju, pozicioniranje akademskog preduzetništva kao nezaobilazne karike u produkciji dodane vrijednosti za klijente i osiguranje pozitivnih poslovnih efekata istog, kroz analizu prihoda i troškova vezanih za navedene aktivnosti (Lecetera, N. 2005). Navedenom logikom se može determinirati i pojam akademskog preduzetnika. Akademski preduzetnik predstavlja specifičnu vrstu preduzetnika, odnosno ključnog igrača koji se stavlja u funkciju, direktnog ili indirektnog, transfera novih koncepata, tehnologija i modela uobličeni u okviru univerziteta i istraživačkih instituta na industriju i biznis. Iz navedenog konteksta lako je zaključiti da bi akademski preduzetnici zapravo trebali biti profesori, asistenti, administrativno osoblje i istraživači zaposleni na univerzitetima, fakultetima i istraživačkim institutima, odnosno organizacijama koje bi trebale biti nosioci akademskog preduzetništva i preduzetničke filozofije, uključujući i studente kao neodvojivu kariku navedenog procesa. Konačno, akademsko preduzetništvo treba uzimati u obzir sve ranije spomenute tipove preduzetništva i osigurati primjenu načela istih u okviru visoko obrazovnih institucija i instituta sa ciljem rasta i razvoja istih kao neodvojive karike razvoja novog društveno ekonomskog i poslovnog konteksta.

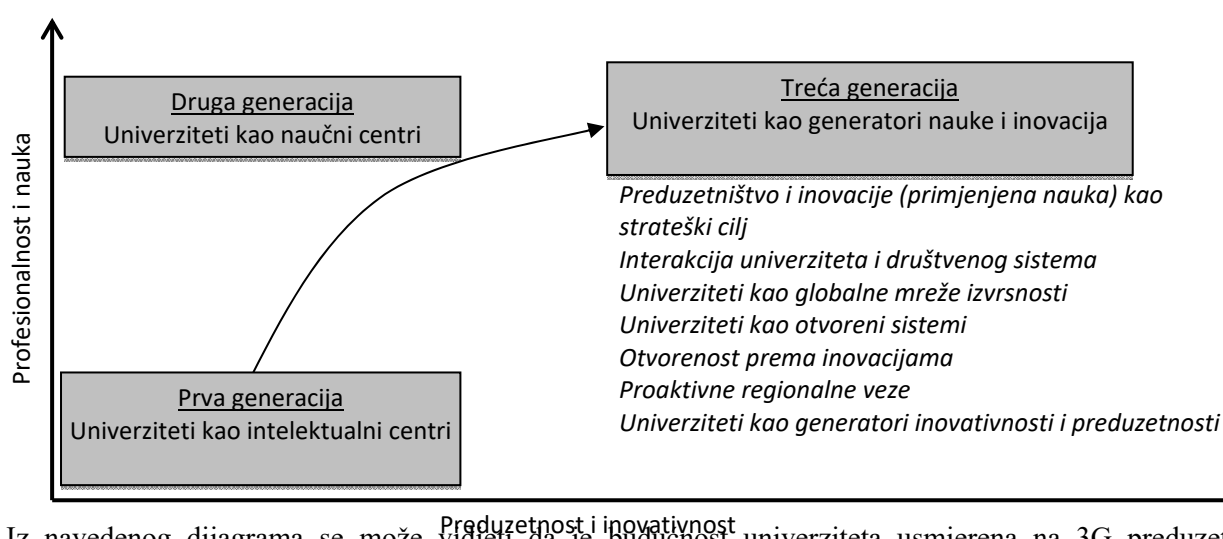
### **PREDUZETNIČKI UNIVERZITETI TREĆE GENERACIJE**

Na osnovu ranije predočenog u budućnosti se može očekivati da će univerziteti funkcionirati prema drugačijim principima, što će pred menadžment, nastavnike, saradnike, istraživače, administrativno osoblje i studente staviti nove zahtjeve u cilju pružanja zajedničkog odgovora na navedene procese. U navedenom kontekstu personalni i organizacijski preduzetnički kapaciteti preduzetnički orijentiranih univerziteta treće generacije zahtijevaju demonstriranje šireg ranga personalnih preduzetničkih vještina, aktivno učestvovanje u procesima preduzetničkog učenja, demonstriranje visokog nivoa emocionalne inteligencije, generiranje individualnih i grupnih preduzetničkih aktivnosti i osiguranje kvalitetne komunikacije sa interesnim grupama (Prince & Beaver, 2008).

U kontekstu društvenih preduzetničkih kapaciteta potrebno je upravljati društvenim sistemom kroz uključenost porodica i pojedinaca u preduzetničke programe i aktivnosti i osigurati senzitivnost na realizaciju poslova na drugačiji način i uključenost više kultura van konvencionalnih barijera. U kontekstu rada univerziteta i njihovog menadžmenta i zaposlenika može se očekivati nova paradigma upravljanja, usvajanje nove poslovne prakse, povećanje uključenosti studenata i njihove odgovornosti za rezultate učenja. Pored navedenog zbog pritiska stalnih promjena univerziteti trebaju biti usmjereni na redovnu reviziju programa i modula, unapređenje sistema učenja kroz rad, obogaćivanje sadržaja nastavnog procesa i vizualizacija poslovnih prilika. Poznato je da je veliki broj preduzetničkih i inovativnih ideja nastao u okviru univerziteta kao kombinacija mudrosti nastavnika i agilnosti studenata i njihovo kooperativno djelovanje. U navedenom smislu univerziteti treće generacije će biti usmjereni na izgradnju partnerskih mreža kroz aktivnost kooperativnosti gdje se objedinjuju dvije naizgled kontradiktorne aktivnosti, odnosno pojma a to su kooperacija i kompetitivnost, odnosno konkurencija. U navedenom smislu pred univerzitete se postavlja i sistemski zahtjev za uspostavljanje mehanizama za pripremu i realizaciju tekućih izazova, rad sa novim partnerima, novom pedagoškom paradigmom, razvoj vještina studenata, unapređenje napora vezanih za vlastito učenje, poduku za razvoj preduzetničkog načina promišljanja i ponašanja, nove alati i ideje, poslovne start-up inovacije, svijest o samom sebi, mobilnost, kroskulturalnost i produhovljenost.

Univerziteti treće generacije ili 3G univerziteti trebaju biti orijentirani na aktivnosti preduzetničkog istraživanja, ideologiju malog biznisa sa ciljem metamorfoze iz konvencionalnih univerziteta u inovativne i preduzetničke univerzitete, razvoj ključnih kompetencija, kooperaciju i krosdisciplinarnu module. 3G univerziteti trebaju imati sposobnost interne transformacije i strateško opredjeljenje koje je usmjereno na partnerske odnose sa klijentima. U navedenom smislu moguće je kreirati dijagram metamorfoze univerziteta u univerzitete budućnosti, odnosno 3G univerzitete (slika br. 3.), (Wissema, 2010).

**Slika 2. U pravcu razvoja 3G univerziteta**



Iz navedenog dijagrama se može vidjeti da je budućnost univerziteta usmjerena na 3G preduzetničke univerzitete, odnosno fakultete, tako da će uloga univerzitetskog profesora u budućnosti biti znatno drugačija na način kako je ranije objašnjeno dok se konture navedene uloga dobrim dijelom već oblikuju. Profesionalizam i naučne kompetencije nastavnika i saradnika u bliskoj budućnosti će biti dobrim dijelom determinirane njihovim preduzetnički orijentiranim ponašanjem usmjerenim na inoviranje naučnih koncepata, nastavnih sadržaja i poslovnih procesa.

## CEO KONFERENCIJA KAO PRIMJER PREDUZETNIČKOG DJELOVANJA VISOKO OBRAZOVNIH INSTITUCIJA

CEO (Career Entrepreneurship and Opportunities) konferencija je nastala kao rezultat intra-preduzetničkog djelovanja baziranom na principima upravljanja znanjem Ekonomskog fakulteta Univerziteta u Sarajevu sa ciljem da kroz realizaciju različitog seta aktivnosti podstakne nastavnike i studente ekonomskih fakulteta u Bosni i Hercegovini i regiji da prihvate koncept izgradnje preduzetničku svijest i osigura neformalnu vezu

između studenata i tržišta rada. Projekat CEO konferencija ima za cilj napraviti most između poslovne zajednice i mladih studenata kako bi se spojila dva kreativno potentna svijeta – preduzetnički biznisi i studenti. Projekat je vrtoglavo narastao i u kratkom vremenu nadišao granice BiH, te se danas odvija u Hrvatskoj, Srbiji i Crnoj Gori, sa tendencijom ekspanzije prema zapadnoeuropskim središtima.

Ovaj brzorastući projekat usmjeren je prema budućim mladim liderima koji nose potencijal da mijenjaju i unapređuju industrije kroz umrežavanje s uspješnim stručnjacima iz različitih sfera poslovanja i različitih sfera nauke. Više od 5.000 učesnika dalo je doprinos dosadašnjim CEO konferencijama. Događaj je podržan od 150 najboljih korporacija, uključujući: UNDP, USAID, Švicarska agencija za razvoj, Sberbank, Nelt, Hyundai, T-Hrvatski Telekom Inc, i mnoge druge regionalne korporacije i organizacije. Preko 150 stručnih i uspješnih govornika koji predstavljaju vodeće brendove sa tri do 3.000 zaposlenika i ostvarenim prihodima u milijardama određenih novčanih jedinica, sudjelovali su i ostavili poseban doprinos ovom projektu. Ključni stub CEO konferencije je potaknuti studente da prate svoju ambiciju i snove, te da iskoriste puni potencijal bez izgovora. Učesnicima su prikazani stvarni primjeri o tome kako prevladati "izgovore" koji odvlače pojedince daleko od ambicija i ostvarenja zamišljenih ciljeva. Kao dokaz rastućoj popularnosti CEO konferencije je i podatak da u posljednjih šest mjeseci prošle godine dosegla više od 38 miliona jedinstvenih Facebook korisnika (baza: dnevna kumulativna suma). Ujedno je popraćena na više od 150 portala, a aktivno je podržavaju najpoznatiji mediji, poput Business Magazin, Klix.ba, Al Jazeera Balkans, Netokracija, FaceTV, 24sata.hr, Prva.rs.

CEO konferencija (Career and Entrepreneurship Opportunities) predstavlja godišnji događaj koji povezuje mlade sa uspješnim ljudima čiji pozitivni primjeri motivišu na proaktivan pristup preduzetništvu i razvoju karijere. Konferencija je jedinstvena kombinacija psihologije i ekonomije, temeljena na ključnim elementima motiviranja ljudi da učine značajne korake u svom životu. Obuhvata sve glavne segmente prijenosa znanja, iskustva i vještina, multimedijalne sadržaje, kao i emocijama nabijena predavanja koja mogu inspirisati mlade umove na proaktivnost i akciju. Do 2015. godine CEO konferencija je okupila preko 150 predavača, 300 članova organizacionog tima, 9 univerziteta u BiH i regionu. CEO konferencija je realizirana u veoma važnim privrednim i univerzitetskim centrima poput Zenice, Tuzle, Banja Luke, Mostara, Podgorice, Zagreba, Beograda i Sarajeva i iste su ugostile preko 5000 učesnika, najvećim dijelom studenata ali i profesora i poslovnih ljudi.

CEO projekat je promoviran kao pozitivan način života, motivacija za napredak, za stvaranje i kreativnost. Sve što je potrebno za izvanredne rezultate jeste promjena svijesti i istinsko shvatanje snage vlastitih mogućnosti što je bio jedan od komentara učesnika na CEO konferenciji 2015. Osnovna i najvažnija karika projekta su mladi, a cilj ih je inspirisati, motivisati i ohrabriti da postanu preduzetni. Glavni benefiti kompanija su networking, pozitivan publicitet i povezivanje sa motiviranim, mladim talentima koji vrlo često već tokom studija završe u redovima nekih od veoma uspješnih kompanija koje na različite načine učestvuju u realizaciji CEO projekta. Cijeli projekat ima širi, dugoročni cilj, a usmjeren je ka izgradnji modernog preduzetničkog društva u cjelini. Za ispitivanje stavova i precepcije učesnika CEO konferencije je razvijen poseban upitnik sa ciljem da se putem istog istraže i ispituju određeni elementi vezani za doprinos aktivnosti CEO konferencije za razvoj preduzetničkog načina promišljanja i preduzetničkog načina ponašanja učesnika u kontekstu kapaciteta njihove zapošljivosti i samozapošljivosti.

Kreirani anketni upitnik namijenjen učesnicima CEO konferencije 2015 (Banja Luka, Beograd, Mostar, Podgorica, Sarajevo, Tuzla, Zagreb, Zenica) je sačinjen sa ciljem provođenja istraživanja vezanog za uticaj sadržaja i aktivnosti CEO konferencije na promjenu personalnih stavova, orijentacije na postignuće, poimanja socijalnih normi i pitanja vezanih za kapacitet samozapošljivosti, te sposobnost realizacije određenih planova u kontekstu promjene načina promišljanja i ponašanja učesnika Konferencije. Anketu je popunilo preko 600 ispitanika u 4 države (Bosna i Hercegovina, Srbija, Crna Gora, Hrvatska). Rezultati pokazuju značajan uticaj sadržaja i aktivnosti CEO konferencije na promjenu percepcije mladih u kontekstu preduzetništva. Neki od pokazatelja do kojih se došlo kroz istraživanje jeste da samo 5,6% učesnika vodi privatan vlastiti biznis, da je prosječna godine učesnika 22,7, a učešće ženske populacije je 73%. Učesnici su 68,5% na prvom ciklusu studija a sotatak učesnika dolazi iz populacije srednjoškolaca, nezaposlenih i zaposlenih osoba mladih od 30 godina kao i 10% osoba koje se obrazuju na prvom ciklusu studija. Istraživanje pokazuje da 95% učesnika smatra da su sadržaji i aktivnosti CEO konferencije doprinjeli promjeni načina njihovog razmišljanja i ponašanja u poslovnom i privatnom životu. Na pitanje da li je CEO

uticala na unapređenje budućih planova i aktivnosti, 91% učesnika je potvrdno odgovorilo, a isto toliko je odgovorilo potvrdno na pitanje o tome da li je Konferencija uticala na promjenu njihove percepcije kad je u pitanju preduzetništvo i preduzetnici. Nadalje 67% učesnika izjavljuje da su unaprijedili širenje poslovne mreže i razvoj partnerskih odnosa, što im je osiguralo viši nivo prilika za potencijalno zaposlenje.

Detaljnom analizom ankete ustanovljeno je da, kod većine učesnika, sadržaj i aktivnosti konferencije pretežno ili u potpunosti utiču na percepciju učesnika na lične stavove, poimanje socijalnih normi, inovativnost i kapacitet zapošljivosti. Ostali sadržaji CEO projekta kao što su Start up chalange su iznjedrili nove održive biznise koje su pokrenuli studenti a CEO High School segment projekta je razvio preduzetnički potencijal i samozapošljivost srednjoškolaca. Dokaz pozitivnih efekata ovog specifičnog događaja baziranog na principima upravljanja znanja i intra-preduzetništva jeste i činjenica da toko vremena volontiranja studenata u timu na CEO projektu većina njih još tokom prvog ciklusa studija, kroz kultiviranje mreža između poslovne zajednice i institucija visokog obrazovanja, dobijaju ponude za konkretne poslove u konkretnim firmama što stoji kao potvrda snage inovativnih procesa koji turbuliraju procese na tržištu rada na nekonvencionalan način.

## LITERATURA

1. Baker, A., K. (2002). Innovation-type of company innovation.
2. Binks, M., Coyne, J. (1983). The Birth of Enterprise. London: Institute of Economics Affairs.
3. Čizmić, E., Crnkić, K. (2012). *Strateško preduzetništvo-Koncepcija paradigme budućnosti*. Sarajevo: Ekonomski fakultet u Sarajevu, Izdavačka djelatnost.
4. Drucker, P. (1996). *Inovacije-Preduzetništvo (praksa i načela)*. Sarajevo: MAG.
5. Gibb, A.; Hannon, P. (2008). *Towards the Entrepreneurial University*. University of Durham and NCGE.
6. Harman, C., Brelade, S. (2000). *Knowledge Management and the Role of HR*. Securing Competative Advantage in the Knowledge Economy. Prentice Hall,
7. Hisrich, D. R., Peters, P. M., Shepherd, A. D. (2008). *Entrepreneurship*. The McGraw-Hill Companies. MATE copyright.
8. Kaliski, S., Burton. (2007). *Encyclopedia of Business and Finance*, Second edition. MacMillan Reference USA.
9. Kyrő, P; Mattila, J. (2010). *Towards future University by Intergrating Entrepreneurial and the Third Generation University Concepts*.
10. Lacka, I. (2012). The Role of Academic Entrepreneurship and Spin-Off Companies in the Process of Technology Transfer and Commercialisation. *Journal of Entrepreneurship, Management and Innovation (JEMI)*, Volume 8, Issue 1.
11. Lecetera, N. (2005). *Multiple Missions and Academic Entrepreneurship*. Massachusetts: Institute of Technology.
12. Lecetera, N. (2008). *Academic Entrepreneurship; Department of Economics*. Weatherhead School of Management, Case Western Reserve University, Cleveland, OH, USA.
13. Macintosh, A. (1995). *Position Paper on Knowledge Managment*. University of Edinburg: Artificial Intellgence Institute.
14. Martins, K., Heising, P., Vorbeck, J. (edt.) (2001). Knowledge Managment, Best Practice in Europe. *Springer*, p. 4.
15. Prince, C, Beaver, G. (2008). The Rise of The Corporate University-The Emerging Corporate Learning Agenda. *The international Journal of Management Education*.
16. Radović-Marković, M. (2009). *Vrste preduzetništva i preduzetnika*. Beograda: Institut ekonomskih nauka.
17. Sattar, B. (2000). Managing in the Knowledge Based Economy, Creating and Sustaining Organization's Competitive Advantage through Knowledge Management. *Hay Management Consultant PTE Ltd*.
18. Shockley, W. (2000). *Planning to Knowledge Managment*. Quality Progress, USA.
19. Skyrme, D. J. (1999). *Knowledge Networking: Creating the Collaborative Enterprise*. Butterworth Heinemann.
20. Wickham A. Philp. (2006). *Strategic Entrepreneurship*. Fourth Edition. Pretince Hall.
21. Wissema J. G. (2010). Leading the Third Generation University – Towards a comprehensive management theory of the 3GU.

## УЛОГА УНИВЕРЗИТЕТА У ПОДСТИЦАЊУ ИНОВАЦИЈА У МАЛИМ И СРЕДЊИМ ПРЕДУЗЕЋИМА

### THE ROLE OF THE UNIVERSITY OF ENCOURAGE INNOVATION IN SMEs

Ненад Лалић\*

Факултет пословне економије Бијељина

Дајана Матовић\*\*

Студент III циклуса студија – Факултет организационих наука Београд

Олга Тмушић\*\*\*

Студент II циклуса студија – Факултет пословне економије Бијељина

#### АПСТРАКТ

Да ли су иновације дио научне дисциплине? Представљају ли механизме науке у истраживањима области које су носиоци промјена? Иновације и иновативне технологије стимулишу активности засноване на знању на нивоу малих и средњих предузећа, док они представљају носиоце развоја нових тржишта. Улога универзитета је да креира адекватан пословни и технолошки амбијент како би се побољшао конкурентски положај самих универзитета, развила знања студената у менаџерским и другим економским дјелатностима, али и обезбиједио раст малих и средњих предузећа и „ишло у корак“ са свијетом. Универзитети креирањем научно-технолошких паркова и пружањем интелектуалних услуга стимулишу развој предузетништва, као и повећање локалног развоја чиме долази до повећања прихода.

**Кључне ријечи:** универзитет, мала и средња предузећа, наука, развој

#### ABSTRACT

Are the innovation part of the scientific disciplines? Does innovation represent the mechanisms of science in research areas that are agents of change? Innovation and innovative technologies stimulate activities based on knowledge at the level of small and medium-sized enterprises, as they are the bearers of the development of new markets. The role of universities is to create appropriate business and technological environment in order to improve the competitive position of the universities themselves, develop students' knowledge in management and other economic activities, but also ensure the growth of small and medium enterprises and "keep pace" with the world. Universities creating technology parks and providing intellectual services to stimulate the development of entrepreneurship, as well as an increase in local development, which leads to an increase in revenue.

**Key words:** University, Small and medium enterprises, science, development..

#### УВОД

Савремена држава, мјерама и инструментима фискалне (пореске и буџетске) политике, интегрира се и интервенише у готово свим областима друштвеног, економског и социјалног живота. (Ристић и Вукша, 2010:27) Незапосленост је проблем 21. вијека и још увијек нису пронађени ефикасни механизми којим би се осигурала запосленост и запошљавање. Економска криза у Босни и Херцеговини има за посљедицу низак животни стандард, али и негативан утицај на младе људе који постају пасивни и немотивисани. Проблем овог истраживања је проналажење начина који подржавају (младе) људе да покрену мали бизнис и на тај начин обезбиједи себи услове за живот и остану у држави. Први посао представља велики изазов. Почетници се суочавају са недостатком капитала, несигурношћу, страхом од неуспјеха, незнањем и слично.

Мала и средња предузећа имају посебну улогу у откривању нових тржишта, због флексибилности која их карактерише ова предузећа истражују нове факторе и користи за економски раст и повећање

---

\* *nenad.lalic@yahoo.com*

\*\* *dajanalalic@yahoo.com*

\*\*\* *o.tmusic@hotmail.com*

степену запослености. Предмет овог израживања јесте стимулисање другачијег „начина размишљања“ и помјерање граница. Између осталог, задатак малих и средњих предузећа је и промоција предузетништва. Савремено друштво се базира на знању и информацијама, па и подстицање предузетништва треба да се базира на знању, јер само тако може да се допринесе повећаној конкурентности наше привреде. Креативност је способност да се развију нове идеје и другачије перспективе на постојеће проблеме и могућности.

Потребно је охрабрити људе да трагају за новим идејама, да се суоче са ризиком, да експериментишу и износе своје мишљење. Добре идеје долазе са разних страна и од различитих људи. Иновације подстичу на партнерство. Процес иновација у малим и средњим предузећима почиње знањем које се стиче на универзитету или институцијама које промовишу предузетништво. У Босни и Херцеговини постоје различите организације (Иновациони центар Бања Лука, БИТ центар Тузла, Инкубатор Муња Мостар, HUB 387, Mozaik Zona М и остали) које подржавају почетне самосталне бизнисе (простор, подршку, едукацију, co-working и слично) и ниједна није основана при државном факултету/универзитету.

Научно-технолошки парк треба да мотивише развој предузетништва, као и да промовише samozapošljavanje. Циљ овог рада је да укаже на потребу стварања услова за повезивање привреде и научно-истраживачких институција, како би се стимулисала економија заснована на знању и унаприједила сама заједница. Универзитет треба да буде носилац промјена, јер то од њега очекују студенти, окружење и држава. Креирањем научно-технолошког парка се ствара окружење за иновативност и конкурентност, кроз рад ћемо презентовати и идејно рјешење на примјеру Града Бијељине, гдје постоји добра сарадња између Градске управе и Универзитета Источно Сарајево.

## МАЛА И СРЕДЊА ПРЕДУЗЕЋА И ИНОВАЦИЈЕ

Према савременој дефиницији, предузетништво је скуп људских активности на креирању и иновативном комбиновању ресурса ради остваривања одређеног пословног подухвата (Вукмировић и Лалић, 2016:19). Мала и средња предузећа су генератори нових радних мјеста и налазе се у центру пажње развијених земаља широм свијета. Овај облик организовања носи низ предности, па су због тога атрактивна и за подршке од стране невладиног и владиног сектора, јер се на тај начин системски рјешава проблем незапослености. Постоје бројни критеријуми за класификацију предузећа према величини. Мало предузеће оснива појединац или неколико партнера, они руководе предузећем и доносе пословне одлуке. У овим предузећима влада хармонија и менаџер је у блиским односима са својим сарадницима. У овим предузећима су запослени мотивисани да раде и да напредују. Да би Република Српска имала јака, конкурентна и ефикасна предузећа, морају да управљају образовани и обучени менаџери.

**Табела 1: Класификација предузећа према величини**

| Категорија предузећа | Просјечан број запослених | Годишњи промет |
|----------------------|---------------------------|----------------|
| Средње предузеће     | <250                      | ≤ 50 мил €     |
| Мало предузеће       | <50                       | ≤ 10 мил €     |
| Микропредузеће       | <10                       | ≤ 2 мил €      |

Извор: (European Commission, 2015:11)

Развој и одржавање конкурентности националне економије представља императив за сваку државу која жели да се економски развија (Достић, 2002:63). Након распада Југославије, настао је процес транзиције, тако да је и Босна и Херцеговина започела процес прилагођавања својих привредно-политичких система у тржишну економију и вишестраначку демократију. Привреда је претрпјела неуспјешну транзицију, уништenu инфраструктуру и одлазак стручног кадра из државе. Значај малих и средњих предузећа је да користе домаће тржиште и ресурсе чиме се промовише домаћа производња. Босна и Херцеговина још увијек није достигла напредак у процесу креирања окружења за развој предузетништва, али су учињени значајни помаци у процесу побољшања предузетничке климе. Мала и средња предузећа су носиоци промјена.



Промјене представљају измјену постојећег стања ствари. Промјене су одлика напретка и времена у коме живимо, и представљају континуирани процес који се мора одвијати у одређеном друштвеном контексту. Промјене су неминовне, чак и ако их понекад не желимо, али у сваком случају морамо да уважимо реалност, тј. да их прихватимо и да им се прилагођавамо (Лалић, 2010:99).

Мала и средња предузећа представљају крвоток здраве европске економије. У развијеним земљама посебан акценат се ставља на мала и средња предузећа и примјену предузетништва у њима, без кога не можемо замислити развој привредних система. Стварање пословног амбијента се заснива на иновацијама.

Дефиниције иновација могу се разликовати, али све наглашавају важност довршавања развијања и практичне употребе нових сазнања, а не само изум, односно инвенцију (Tidd & Bessant, 2009: 16). Иновација је употреба нових технолошких и тржишних знања како би понудили нови производ или услугу које ће потрошачи жељети. Нови производ има нижу цијену, побољшане карактеристике, те карактеристике које никад прије није имао или чак никад нису постојале на тржишту (Afuah, 2003: 4). Иновација представља радњу која обдaruје ресурсе новим капацитетима за стварање богатства, не постоји таква ствар у свијету као што је ресурс, све док не нађе употребну вриједност нечега у природи и то нешто не обдари економском вриједношћу (Дракер, 1991: 55-56). Менаџери треба да науче како се иновације користе, јер раст и развој малих и средњих предузећа зависи од нових идеја, знања, технологије и слично. Савремено пословање је незамисливо без присуства иновација.

Иновације могу бити професионалне или аматерске, у односу на иноватора, односно да ли се ради о професионалном тиму за истраживање и развој, или је иновација производ иноватора аматера. Иновације, најчешће, настају као резултат организованих истраживања, које спроводе тимови стручњака за истраживање и развој унутар компанија, али и поред њих постоје мотивисане групе експерата у мањим компанијама, као и појединци у лабораторијама и научним институцијама, који су усмјерени на увођењу иновативности (Божић, 1996:17). Иноватор је свако ко има добру идеју, међутим пут од идеје до реализације је трновит. Иноватор може да буде свако, међутим, кроз овај рад ћемо занемарити аматере и презентоваћемо професионалне иноваторе. Професионални иноватори су људи који стварају иновације обављањем свог стручног посла, они стварају иновације на свом радном мјесту и пружају квалитетна рјешења. Запослени су на универзитетима, болницама, лабораторијама и слично.

## **УЛОГА УНИВЕРЗИТЕТА У ПРОЦЕСУ КРЕИРАЊА НАУЧНО-ТЕХНОЛОШКОГ ПАРКА**

Образовање као појам има вишеструко значење, подразумијева се установа, процес, садржај и резултат организованог и/или случајног учења у функцији развоја различитих способности, као и стицања разноврсних знања, вјештина и навика.

У Босни и Херцеговини имамо осам универзитета, од тога два у Републици Српској: Универзитет Бања Лука и Универзитет у Источном Сарајеву. Универзитет, као креатор образовног и културног развоја, треба да подстакне развој предузетништва, да стимулише развој знања у привреди и на факултетима, креира иновације и да ствари квалитетни пословни амбијент. Како би постигли дефинисане циљеве, потребно је направити снажну синергију између привредног и образовног сектора, а то је могуће остварити уколико јавни универзитет оснује научно-технолошки парк.

Технолошки парк је организација управљања од специјализованих професионалаца чији је основни циљ да повећају благостање заједнице промовишући културу иновативности и конкурентности удружених предузетника и универзитета/истраживачких институција. (IASP, 2016) Научно-технолошки паркови представљају карику која повезује мала и средња предузећа или самосталне предузетнике (па чак и младе start-up бизнисе) и универзитет. Савремен научно-технолошки парк обезбјеђује инфраструктуру, технологију и људско-интелектуални капитал. Кроз своје дјеловање, ови паркови нуде разноврстан спектар услуга: стимулишу и омогућавају размјену знања и технологије, подстичу креативност и иновације, мотивишу младе да креирају бизнис, олакшавају комуникацију и слично. Са друге стране, Универзитет се промовише и користе се ресурси. Научно-технолошки паркови су показали своју ефикасност у Јапану, САД, развијеним земљама ЕУ.

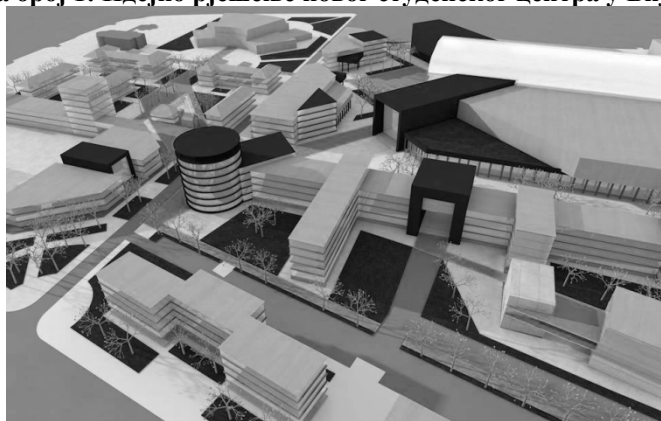
Имајући ово у виду, као и визију о универзитету заснованом на истраживању и иновацијама, те идеју о „Европи знања“ 2020. године, покренуте су одговарајуће акције и иницијатива за израду дугорочне стратегије изградње научно-технолошке инфраструктуре и развоја научно-технолошких паркова код нас (Шенк и др., 2004).

Истраживања показују тенденцију смањења уписа студената на државне факултете у Републици Српској, те се намеће потреба да се универзитети прилагоде потребама тржишта и да се „трансформишу“ у предузетничке институције и потребно је да се приближе америчком типу универзитета, гдје се академска и привредна заједница преклапају. Овим се промовишу стручни кадрови који су запослени на факултету/универзитету, свршени студенти, али се и повећавају приходи и јача се финансијска стабилност саме установе.

Универзитет треба да запосли и задржи истраживачки кадар, да помогне реиндустријализацију земље и да кроз научно-технолошке паркове створи пословно окружење за извоз и стварање нових производа.

Сматрамо да бисмо први савремени научно-технолошки парк у оквиру Универзитета Источно Сарајево могли да очекујемо у Бијељини. Град Бијељина има око 5.000 студената који студирају на јавним и приватним високошколским установама. Заједно са стандардима савременог образовања у свијету, мијењају се и стандарди бијељинских студената.

**Слика број 1: Идејно рјешење новог студенског центра у Бијељини**



Извор: Градска управа Град Бијељина

Образовани млади људи желе да буду дио глобализације и да се усавршавају, како у образовању, тако и у осталим животним сферама, а нарочито у бизнису. Према наводима Градске управе Града Бијељина, у ту сврху је планирано да се на простору садашње касарне „Војвода Степа Степановић“ на 36 хектара буде саграђен модеран образовни и културни центар са првенственом намјеном смјештаја студената и задовољење образовних, спортских и културних потреба.

Постоје студенти и млади људи који имају пословну идеју и визију, први корак је креирање пословног плана. У научно-технолошко парку ће имати образоване и стручне људе који ће бити ментори приликом разраде пословног модела, нарочито у кључним подручјима као што су правни савјети, финансије, законска регулатива и слично. Осим људских ресурса, нуди се и пословно окружење, тачније, пословни простор је доступан и може да се користи за састанке и презентације.

## **ЗАКЉУЧАК**

Одржавање макроекономске стабилности је главни изазов Босне и Херцеговине, док је незапосленост образованих младих проблем, али још озбиљнији проблем је ткз. „одлив мозгова“. Велики број школованих кадрова напушта земљу и одлази у иностранство како би себи обезбиједили боље услове за живот. Мала и средња предузећа представљају покретач економије раста, запошљавања, иновација и креативности. Афирмацијом предузетништва, подиже се ниво знања и ствара се ново атрактивно тржиште, чиме се јача конкурентност.

Иновације у малим и средњим предузећима представљају неопходан предуслов конкурентности савременог пословања. Без знања, информација и иновација пословање ових предузећа је упитно.

Знање и људски ресурси представљају значајну спону између наше државе и иностранства, јер је потребна отвореност универзитета према свијету и прихватање савремених знања и техника. Научно-истраживачки пројекти омогућавају да се сагледају стратешки правци развоја како локалне заједнице, тако и државе. Образовање и стицање знања су најбитнији фактор економског прогреса.

Интелектуални ресурси имају посебну вриједност у малим и средњим предузећима. Иновације и информације су покретач развоја сваке привреде, па је зато неопходно да се створи креативна и радна атмосфера у предузећима. Велика одговорност је на научницима, професорима и запосленима на универзитету. У овом раду смо изложили и улогу факултета/универзитета у креирању и раду научно-технолошких паркова, који би подстицали иновативност, предузетништво и мала и средња предузећа која своје пословање базирају на знању. Сарадњом пословног и образовно-истраживачког сектора долази до побољшања резултата локалног развоја, па смо кроз рад теоретски и у виду модела приказали примјер који има могућност реализације.

## ЛИТЕРАТУРА

1. Afuah, A. (2003). *Innovation Management Strategies, Implementation and Profits*. Oxford: Oxford University Press.
2. European Commission. (2015). *User guide to the SME Definition*. Luxembourg: Publications Office of the European Union.
3. International Association of Science Parks and Areas of Innovation. Преузето 13. септембра 2016. са: <http://www.iasp.ws/home>.
4. Tidd J., Bessant J. (2009). *Managing innovation: Integrating technological, market and organizational change*. Chichester: J. Wiley and Sons.
5. Божић, В. (1996). *Како водити мали бизнис*. Београд: Факултет организационих наука,
6. Вукмировић, Н., Лалић Н. (2016). *Лидери у предузетништву*. Бањалука-Бијељина: Факултет пословне економије Бијељина
7. Градска управа Град Бијељина. (2016). *Развој и перспектива, Бијељина 2020. Бијељина*: Градска управа.
8. Достих, М. (2002). *Менаџмент малих и средњих предузећа*. Сарајево: Економски факултет.
9. Дракер, П. (1991). *Иновације и предузетништво*. Београд: Привредни преглед.
10. Лалић, Н. (2010). *Менаџерско одлучивање*. Бијељина: Педагошки факултет.
11. Ристић, Ж., Вукша, С. (2010). *Финансијске институције - Буџет и трезор*, Београд.
12. Шенк, В., Кутлача, Ђ., Бојовић З. (2004). *Иницијатива за израду дугорочне стратегије изградње ИТ инфраструктуре и развој ИТ паркова у Републици Србији*. Београд: Међународна конференција „Привредни опоравак Србије кроз развој технолошких паркова.

## TEHNIČKO-TEHNOLOŠKI I TRŽIŠNI ASPEKTI POSLOVANJA MALIH I SREDNJIH PREDUZEĆA BRČKO DISTRIKTA BOSNE I HERCEGOVINE

### TECHNOLOGICAL AND MARKET ASPECTS OF BUSINESS OF SMALL AND MEDIUM ENTERPRISES IN BRČKO DISTRICT OF BOSNIA AND HERZEGOVINA

Lazar Radovanović\*  
Ljubomir Trifunović\*\*  
Miodrag Peranović\*\*\*

Ekonomski fakultet Brčko Univerziteta u Istočnom Sarajevu

#### APSTRAKT

Ovaj članak predstavlja analizu tehničko-tehnoloških i tržišnih aspekata poslovanja preduzeća na osnovu naučno-stručnog istraživanja Ekonomskog fakulteta Brčko pod nazivom *Stanje i problemi u poslovanju malih i srednjih preduzeća u Brčko distriktu BiH*. Za obradu i analizu rezultata istraživanja korišćene su metode deskriptivne statistike i druge naučne metode analize podataka koji se zasnivaju na uzorku.

Na osnovu dobijenih rezultata zaključeno je da većina anketiranih preduzeća ima relativno staru opremu ali planira ulaganja u nabavku opreme. Međutim, jedna petina mikro preduzeća ne planira ulaganje u opremu. Polovina preduzeća raspolaže certifikatom sistema kvaliteta, a skoro jedna polovina preduzeća planira da pribavi sertifikat sistema kvaliteta. Većina preduzeća samostalno sprovodi inovativne aktivnosti, uvodi nove proizvode i koristi se informacionim sistemima u poslovanju.

Istraživanja o tržišnim aspektima obuhvatila su tržište prodaje i nabavke, konkurentske prednosti i ograničenja s kojima se preduzeća susreću u poslovanju na navedenim tržištima. Preduzeća su u većini usmjerena na lokalna tržišta prodaje i na bosnskohercegovačka i tržišta nabavke drugih zemalja. Ključne konkurentske prednosti su cijena i kvalitet proizvoda i poštovanje rokova. Pored nelojalne konkurencije i slabe kupovne moći, preduzeća su, kao tržišna ograničenja, navela i zatvorenost tri bosanskohercegovačka tržišta, teškoće s izvozom, nelegalan uvoz i falsifikovanje robne marke.

**Ključne riječi:** starost opreme, sistem kvaliteta, inovativne aktivnosti, informacioni sistemi, tržište, tržišna ograničenja

#### ABSTRACT

This article represents an analysis of technological and market aspects of business operations on the basis of the scientific research entitled: *The Situation and Problems in the Operations of Small and Medium Enterprises in the Brčko District of Bosnia and Herzegovina*, conducted by the Faculty of Economics Brčko. For the purposes of the processing and analysis of the research results methods of descriptive statistics and other scientific methods of sample-based data analysis had been used.

The conclusion derived on the basis of these results points out that most of the surveyed companies have relatively old equipment, but they plan to invest in modernization. However, one-fifth of micro-enterprises have no intention to invest in equipment. Half of the companies have a certified quality system, and almost one-half of companies plan to obtain a quality system certificate. Most of the companies implement self-innovative activities, introducing new products and information systems used in their business operations.

The research on market aspects included the analyses of markets of sales and procurement, competitive advantages and the constraints the companies encounter while doing business. When it comes to sales, the companies are primarily focused on local markets, though, in case of procurement, they focus on both domestic and foreign markets. Key competitive advantages are price and quality of products and meeting deadlines. In addition to unfair competition and weak purchasing power, as a major market constraints companies identified closed form of three BiH markets, difficulties with the export, import of illegal and counterfeit trademarks.

**Keywords:** age of equipment, system quality, innovative activities, information systems, market, market constraints

---

\* [lazar.radovanovic.efb@gmail.com](mailto:lazar.radovanovic.efb@gmail.com)

\*\* [ljubomir.trifunovic.efb@gmail.com](mailto:ljubomir.trifunovic.efb@gmail.com)

\*\*\* [miodrag.peranovic.efb@gmail.com](mailto:miodrag.peranovic.efb@gmail.com)

## UVOD

Tehničko-tehnološki aspekt poslovanja preduzeća Brčko distrikta BiH obuhvata istraživanja vezana za starost opreme, ostvarene i planirane investicije u nabavku opreme, posjedovanje i planiranje pribavljanja certifikata u oblasti sistema kvaliteta, inovativne aktivnosti preduzeća, uvođenje novih proizvoda i korišćenje i osavremenjavanje informacionih sistema.

Tržišni aspekt poslovanja odnosi se na tržište prodaje, tržište nabavke, ključne konkurentske prednosti i tržišna ograničenja.

Za ovaj rad poslužilo je istraživanje *Stanje i problemi u poslovanju malih i srednjih preduzeća u Brčko distriktu BiH* koje je realizovao Ekonomski fakultet Brčko, na osnovu stratifikovanog uzorka od 106 mikro, malih i srednjih preduzeća i standardizovanog upitnika s listom od 52 pitanja razvrstanih u dvanaest cjelina.

## ANALIZA OPREME I INVESTICIJA PREDUZEĆA BRČKO DISTRIKTA BiH

Ovaj dio rada odnosi se na istraživanja vezana za starost opreme i ostvarene i planirane investicije u nabavku opreme.

### Starost opreme preduzeća

Najveći broj preduzeća ima opremu starosti između 5 i 9 godina, ukupno 57 preduzeća ili 53,8%. Opremu do četiri godine starosti ima 22 preduzeća ili 20,8% a opremu 10 i više godina starosti 31 preduzeće, odnosno 29,2% (tabela 1 i 2).

**Tabela 1: Starost opreme**

|                            | Mikro | Malo | Srednje | Ukupno |
|----------------------------|-------|------|---------|--------|
| Do 4 godine                | 8     | 10   | 4       | 22     |
| 5 do 9 godina              | 25    | 24   | 8       | 57     |
| 10 i više godina           | 17    | 12   | 2       | 31     |
| Ukupno odgovora            | 50    | 46   | 14      | 110    |
| Broj anketiranih preduzeća | 49    | 44   | 13      | 106    |

Posmatranjem starosti opreme preduzeća do 4 godine primjećuje se značajan porast od mikro do srednjih preduzeća (mikro preduzeća 16,3%; mala 22,7% i srednja 30,8%), dok se starost opreme 10 i više godina znatno smanjuje kretanjem od mikro do srednjih preduzeća (mikro preduzeća 34,7%; mala 27,3% i srednja 15,4%). U strukturi starosti preduzeća 5 do 9 godina primjećuju se neznatne promjene od mikro do srednjih preduzeća (51% mikro preduzeća; 54,5% mala i 61,5% srednja preduzeća) (tabela 2).

**Tabela 2: Starost opreme – procentualno**

|                  | Mikro | Malo  | Srednje | Ukupno |
|------------------|-------|-------|---------|--------|
| Do 4 godine      | 16,3% | 22,7% | 30,8%   | 20,8%  |
| 5 do 9 godina    | 51,0% | 54,5% | 61,5%   | 53,8%  |
| 10 i više godina | 34,7% | 27,3% | 15,4%   | 29,2%  |

### Ostvarene investicije u nabavku opreme

Prema podacima iz tabele 3 ulaganja u nabavku opreme u posljednje tri godine imala su sva preduzeća i to najviše srednja, a najmanje mikro preduzeća (92,3% anketiranih srednjih preduzeća ulagalo je u opremu; 81,8% malih i 71,4% srednjih preduzeća). Od trinaest anketiranih srednjih preduzeća samo jedno (7,7%) nije ulagalo u nabavku opreme u posljednje tri godine.

**Tabela 3: Ostvarene investicije u nabavku opreme u posljednje tri godine**

|               | <b>Mikro</b> | <b>Malo</b> | <b>Srednje</b> | <b>Ukupno</b> |
|---------------|--------------|-------------|----------------|---------------|
| Da            | 35           | 36          | 12             | <b>83</b>     |
| Ne            | 14           | 8           | 1              | <b>23</b>     |
| <b>Ukupno</b> | <b>49</b>    | <b>44</b>   | <b>13</b>      | <b>106</b>    |

**Tabela 4: Ostvarene investicije u nabavku opreme u posljednje tri godine – procentualno**

|               | <b>Mikro</b>  | <b>Malo</b>   | <b>Srednje</b> | <b>Ukupno</b> |
|---------------|---------------|---------------|----------------|---------------|
| Da            | 71,4%         | 81,8%         | 92,3%          | <b>78,3%</b>  |
| Ne            | 28,6%         | 18,2%         | 7,7%           | <b>21,7%</b>  |
| <b>Ukupno</b> | <b>100,0%</b> | <b>100,0%</b> | <b>100,0%</b>  | <b>100,0%</b> |

**Planirane investicije u nabavku opreme**

Prema podacima iz tabela 5 i 6, ukupno 91 preduzeće (85,5%) planira ulaganje u nabavku opreme. Od toga 38 mikro preduzeća (77,6%), 41 malo preduzeće (93,2%) i 12 srednjih preduzeća (92,3%). Od 49 anketiranih mikro preduzeća 11 (22,4%) ne planira ulaganja u nabavku opreme.

**Tabela 5: Planirana ulaganja u nabavku opreme**

|               | <b>Mikro</b> | <b>Malo</b> | <b>Srednje</b> | <b>Ukupno</b> |
|---------------|--------------|-------------|----------------|---------------|
| Da            | 38           | 41          | 12             | <b>91</b>     |
| Ne            | 11           | 2           | 1              | <b>14</b>     |
| Bez odgovora  | 0            | 1           | 0              | <b>1</b>      |
| <b>Ukupno</b> | <b>49</b>    | <b>44</b>   | <b>13</b>      | <b>106</b>    |

**Tabela 6: Planirana ulaganja u nabavku opreme – procentualno**

|                | <b>Mikro</b>  | <b>Malo</b>   | <b>Srednje</b> | <b>Ukupno</b> |
|----------------|---------------|---------------|----------------|---------------|
| Da             | 77,6%         | 93,2%         | 92,3%          | <b>85,8%</b>  |
| Ne             | 22,4%         | 4,5%          | 7,7%           | <b>13,2%</b>  |
| Bez odgovora   | 0,0%          | 2,3%          | 0,0%           | <b>0,9%</b>   |
| <b>Ukupno:</b> | <b>100,0%</b> | <b>100,0%</b> | <b>100,0%</b>  | <b>100,0%</b> |

U okviru ovog dijela istraživanja analizirano je i planiranje ulaganja u nabavku opreme prema polu vlasnika preduzeća (tabela 7 i 8). Primjećuje se da su muškarci skloniji ulaganju u nabavku opreme. Od anketiranih 106 preduzeća, 70 preduzeća (87,5%), čiji je vlasnik muškarac, izjasnilo se da planira ulaganja u nabavku opreme.

**Tabela 7: Planirana ulaganja u nabavku opreme – prema polu vlasnika/osnivača**

|                | <b>Muškarci</b> | <b>Žene</b> | <b>Muškarci i žene</b> | <b>Ostalo (pravna lica)</b> | <b>Ukupno</b> |
|----------------|-----------------|-------------|------------------------|-----------------------------|---------------|
| Da             | 70              | 11          | 8                      | 2                           | <b>91</b>     |
| Ne             | 9               | 5           | 0                      | 0                           | <b>14</b>     |
| Bez odgovora   | 1               | 0           | 0                      | 0                           | <b>1</b>      |
| <b>Ukupno:</b> | <b>80</b>       | <b>16</b>   | <b>8</b>               | <b>2</b>                    | <b>106</b>    |

**Tabela 8: Planirana ulaganja u nabavku opreme (prema polu vlasnika) – procentualno**

|                | <b>Muškarci</b> | <b>Žene</b>   | <b>Muškarci i žene</b> | <b>Ostalo (pravna lica)</b> | <b>Ukupno</b> |
|----------------|-----------------|---------------|------------------------|-----------------------------|---------------|
| Da             | 87,5%           | 68,8%         | 100,0%                 | 100,0%                      | <b>85,8%</b>  |
| Ne             | 11,3%           | 31,3%         | 0,0%                   | 0,0%                        | <b>13,2%</b>  |
| Bez odgovora   | 1,3%            | 0,0%          | 0,0%                   | 0,0%                        | <b>0,9%</b>   |
| <b>Ukupno:</b> | <b>100,0%</b>   | <b>100,0%</b> | <b>100,0%</b>          | <b>100,0%</b>               | <b>100,0%</b> |

Istraživanja vezana za starost opreme, ulaganja u nabavku opreme i planiranje nabavke opreme, prema obliku preduzeća i polu vlasnika preduzeća, pokazala su da preko 50% preduzeća ima opremu starosti između 5 i 9 godina. Opremu do četiri godine starosti ima jedna petina preduzeća, a opremu 10 i više godina starosti skoro jedna trećina preduzeća. Noviju opremu, starosti do 4 godine, ima trećina srednjih i trećina od ukupnog broja mikro i malih preduzeća. U strukturi starosti opreme 5 do 9 godina nema značajnih razlika između mikro i malih preduzeća. Ulaganja u nabavku opreme, u posljednje tri godine, imala su sva preduzeća i to najviše srednja, a najmanje mikro preduzeća. Od anketiranih srednjih preduzeća samo jedno preduzeće nije ulagalo u nabavku opreme u posljednje tri godine. Više od jedne petine mikro preduzeća ne planira ulaganja u nabavku opreme. Od anketiranih 106 preduzeća, dvije trećine preduzeća, čiji su vlasnici muškarci, izjasnilo se da planira ulaganja u nabavku opreme, a svega jedna desetina preduzeća, čiji su vlasnici žene, planira ulaganja u opremu.

## **STANDARDI KVALITETA POSLOVANJA PREDUZEĆA BRČKO DISTRIKTA BiH**

Standardi kvaliteta poslovanja istraženi su s aspekta raspolaganja i planiranja pribavljanja sertifikata sistema kvaliteta, prema obliku privrednog subjekta.

### **Posjedovanje sertifikata sistema kvaliteta**

Jedna polovina anketiranih preduzeća raspolaže certifikatom koji se odnosi na sistem kvaliteta. Malo više od jedne trećine mikro preduzeća (17 ili 34,7%), velika većina (92,3%) srednjih i polovina malih preduzeća raspolaže certifikatom sistema kvaliteta (tabela 9 i 10).

**Tabela 9: Posjedovanje sertifikata sistema kvaliteta**

|               | <b>Mikro</b> | <b>Malo</b> | <b>Srednje</b> | <b>Ukupno</b> |
|---------------|--------------|-------------|----------------|---------------|
| Da            | 17           | 21          | 12             | <b>50</b>     |
| Ne            | 28           | 21          | 1              | <b>50</b>     |
| Da i ne       | 0            | 2           | 0              | <b>2</b>      |
| Bez odgovora  | 4            | 0           | 0              | <b>4</b>      |
| <b>Ukupno</b> | <b>49</b>    | <b>44</b>   | <b>13</b>      | <b>106</b>    |

**Tabela 10: Posjedovanje sertifikata sistema kvaliteta – procentualno**

|               | <b>Mikro</b>  | <b>Malo</b>   | <b>Srednje</b> | <b>Ukupno</b> |
|---------------|---------------|---------------|----------------|---------------|
| Da            | 34,7%         | 47,7%         | 92,3%          | <b>47,2%</b>  |
| Ne            | 57,1%         | 47,7%         | 7,7%           | <b>47,2%</b>  |
| Da i ne       | 0,0%          | 4,5%          | 0,0%           | <b>1,9%</b>   |
| Bez odgovora  | 8,2%          | 0,0%          | 0,0%           | <b>3,8%</b>   |
| <b>Ukupno</b> | <b>100,0%</b> | <b>100,0%</b> | <b>100,0%</b>  | <b>100,0%</b> |

### **Planiranje pribavljanja sertifikata sistema kvaliteta**

Prema podacima iz tabele 11 i 12 pribavljanje sertifikata sistema kvaliteta planira 46,2% preduzeća, 33% preduzeća ne planira pribavljanje sertifikata, dok je bez odgovora na ovo pitanje bilo 20,8% anketiranih preduzeća. Više od jedne polovine (54%) mikro preduzeća ne planira pribavljanje sertifikata sistema kvaliteta.

**Tabela 11: Planiranje pribavljanja sertifikata sistema kvaliteta**

|                | <b>Mikro</b> | <b>Malo</b> | <b>Srednje</b> | <b>Ukupno</b> |
|----------------|--------------|-------------|----------------|---------------|
| Da             | 12           | 30          | 7              | 49            |
| Ne             | 27           | 5           | 3              | 35            |
| Bez odgovora   | 11           | 9           | 2              | 22            |
| <b>Ukupno:</b> | <b>50</b>    | <b>44</b>   | <b>12</b>      | <b>106</b>    |

**Tabela 12: Planiranje pribavljanje sertifikata sistema kvaliteta – procentualno**

|               | <b>Mikro</b>  | <b>Malo</b>   | <b>Srednje</b> | <b>Ukupno</b> |
|---------------|---------------|---------------|----------------|---------------|
| Da            | 24,0%         | 68,2%         | 58,3%          | <b>46,2%</b>  |
| Ne            | 54,0%         | 11,4%         | 25,0%          | <b>33,0%</b>  |
| Bez odgovora  | 22,0%         | 20,5%         | 16,7%          | <b>20,8%</b>  |
| <b>Ukupno</b> | <b>100,0%</b> | <b>100,0%</b> | <b>100,0%</b>  | <b>100,0%</b> |

Istraživanja standarda kvaliteta poslovanja s aspekta raspolaganja i planiranja pribavljanja sertifikata sistema kvaliteta pokazala su da srednja preduzeća u većini raspolazu sertifikatom sistema kvaliteta i da preostala srednja preduzeća planiraju da pribave ovaj sertifikat. Primjetna je činjenica da veliki broj mikro preduzeća (oko dvije trećine) ne raspolaze, a preko polovine ovih preduzeća i ne planira pribavljanje sertifikata sistema kvaliteta. Jedna petina ovih preduzeća nije odgovorila na ovo pitanje.

## **INOVATIVNE AKTIVNOSTI PREDUZEĆA BRČKO DISTRIKTA BiH**

Analiza inovativnih aktivnosti mikro, malih i srednjih preduzeća Brčko distrikta BiH izvršena je na osnovu anketiranja u pogledu načina sprovođenja inovativnih aktivnosti, samostalno ili u saradnji s drugim privrednim subjektima, u pogledu uvođenja novih proizvoda i u pogledu vrste i načina korišćenja informacionih sistema u poslovanju.

### **Samostalne inovativne aktivnosti**

Prema podacima iz tabela 13 i 14 većina anketiranih preduzeća (80 ili 75,5%) samostalno sprovodi inovativne aktivnosti: mikro preduzeća 35 (71,4%), mala preduzeća 36 (81,8%) i srednja preduzeća 9 (69,2%).

**Tabela 13: Samostalno provođenje inovativnih aktivnosti**

|               | <b>Mikro</b> | <b>Malo</b> | <b>Srednje</b> | <b>Ukupno</b> |
|---------------|--------------|-------------|----------------|---------------|
| Da            | 35           | 36          | 9              | 80            |
| Ne            | 13           | 8           | 4              | 25            |
| Bez odgovora  | 1            | 0           | 0              | 1             |
| <b>Ukupno</b> | <b>49</b>    | <b>44</b>   | <b>13</b>      | <b>106</b>    |

**Tabela 14: Samostalno provođenje inovativnih aktivnosti – procentualno**

|               | <b>Mikro</b>  | <b>Malo</b>   | <b>Srednje</b> | <b>Ukupno</b> |
|---------------|---------------|---------------|----------------|---------------|
| Da            | 71,4%         | 81,8%         | 69,2%          | <b>75,5%</b>  |
| Ne            | 26,5%         | 18,2%         | 30,8%          | <b>23,6%</b>  |
| Bez odgovora  | 2,0%          | 0,0%          | 0,0%           | <b>0,9%</b>   |
| <b>Ukupno</b> | <b>100,0%</b> | <b>100,0%</b> | <b>100,0%</b>  | <b>100,0%</b> |

### **Saradnja u oblasti inovativnih aktivnosti**

Inovativne aktivnosti realizuje s ostalim privrednim subjektima 44 (41,5%) preduzeća i to: mikro preduzeća 17 (34,7%), mala preduzeća 19 (43,2%) i srednja preduzeća 8 (61,5%) (tabela 15 i 16).



**Tabela 15: Realizacija inovativnih aktivnosti u saradnji s ostalim privrednim subjektima**

|               | <b>Mikro</b> | <b>Malo</b> | <b>Srednje</b> | <b>Ukupno</b> |
|---------------|--------------|-------------|----------------|---------------|
| Da            | 17           | 19          | 8              | <b>44</b>     |
| Ne            | 27           | 25          | 5              | <b>57</b>     |
| Bez odgovora  | 5            | 0           | 0              | <b>5</b>      |
| <b>Ukupno</b> | <b>49</b>    | <b>44</b>   | <b>13</b>      | <b>106</b>    |

**Tabela 16: Realizacija inovativnih aktivnosti u saradnji s ostalim privrednim subjektima – procentualno**

|               | <b>Mikro</b>  | <b>Malo</b>   | <b>Srednje</b> | <b>Ukupno</b> |
|---------------|---------------|---------------|----------------|---------------|
| Da            | 34,7%         | 43,2%         | 61,5%          | <b>41,5%</b>  |
| Ne            | 55,1%         | 56,8%         | 38,5%          | <b>53,8%</b>  |
| Bez odgovora  | 10,2%         | 0,0%          | 0,0%           | <b>4,7%</b>   |
| <b>Ukupno</b> | <b>100,0%</b> | <b>100,0%</b> | <b>100,0%</b>  | <b>100,0%</b> |

### Uvođenje novih proizvoda

Većina preduzeća (78, odnosno 73,6%) uvodi nove proizvode u svoje poslovanje. Skoro sva srednja preduzeća (12 ili 92,3%) uvodi nove proizvode u svoje poslovanje, mala preduzeća 37 (84,1%) i mikro preduzeća 29 ili 59,2%. Jedno srednje preduzeće, od ukupnog broja anketiranih srednjih preduzeća, odgovorilo je da ne uvodi nove proizvode u svoje poslovanje.

**Tabela 17: Uvođenje novih proizvoda**

|               | <b>Mikro</b> | <b>Malo</b> | <b>Srednje</b> | <b>Ukupno</b> |
|---------------|--------------|-------------|----------------|---------------|
| Da            | 29           | 37          | 12             | <b>78</b>     |
| Ne            | 18           | 6           | 1              | <b>25</b>     |
| Bez odgovora  | 2            | 1           | 0              | <b>3</b>      |
| <b>Ukupno</b> | <b>49</b>    | <b>44</b>   | <b>13</b>      | <b>106</b>    |

**Tabela 18: Uvođenje novih proizvoda – procentualno**

|               | <b>Mikro</b>  | <b>Malo</b>   | <b>Srednje</b> | <b>Ukupno</b> |
|---------------|---------------|---------------|----------------|---------------|
| Da            | 59,2%         | 84,1%         | 92,3%          | <b>73,6%</b>  |
| Ne            | 36,7%         | 13,6%         | 7,7%           | <b>23,6%</b>  |
| Bez odgovora  | 4,1%          | 2,3%          | 0,0%           | <b>2,8%</b>   |
| <b>Ukupno</b> | <b>100,0%</b> | <b>100,0%</b> | <b>100,0%</b>  | <b>100,0%</b> |

### Korišćenje informacionih sistema u poslovanju

Većina preduzeća (80 ili 75,5%) koristi se informacionim sistemima u poslovanju.

**Tabela 19: Korišćenje informacionih sistema u poslovanju**

|               | <b>Mikro</b> | <b>Malo</b> | <b>Srednje</b> | <b>Ukupno</b> |
|---------------|--------------|-------------|----------------|---------------|
| Da            | 36           | 34          | 10             | <b>80</b>     |
| Ne            | 11           | 10          | 3              | <b>24</b>     |
| Bez odgovora  | 2            | 0           | 0              | <b>2</b>      |
| <b>Ukupno</b> | <b>49</b>    | <b>44</b>   | <b>13</b>      | <b>106</b>    |

**Tabela 20: Korišćenje informacionih sistema u poslovanju – procentualno**

|               | <b>Mikro</b>  | <b>Malo</b>   | <b>Srednje</b> | <b>Ukupno</b> |
|---------------|---------------|---------------|----------------|---------------|
| Da            | 73,5%         | 77,3%         | 76,9%          | <b>75,5%</b>  |
| Ne            | 22,4%         | 22,7%         | 23,1%          | <b>22,6%</b>  |
| Bez odgovora  | 4,1%          | 0,0%          | 0,0%           | <b>1,9%</b>   |
| <b>Ukupno</b> | <b>100,0%</b> | <b>100,0%</b> | <b>100,0%</b>  | <b>100,0%</b> |

Na pitanje kojim se informacionim sistemom koristite dobijeno je malo odgovora. Preduzeća se uglavnom koriste samostalnim informacionim sistemima, sopstvenim informacionim sistemima i softverom, informacionim sistemima za knjigovodstvo i finansije, a malo se koriste ERP sistemima, Internetom i elektronskim bankarstvom. Samo jedno srednje preduzeće i dva mala koriste se ERP sistemom, jedno mikro i 3 mala preduzeća Internetom, jedno mikro i dva mala elektronskim bankarstvom. MySoft, informacioni sistem i softver, koriste samo četiri mikro preduzeća.

**Tabela 21: Vrsta informacionih sistema u upotrebi**

|                            | <b>Mikro</b> | <b>Malo</b> | <b>Srednje</b> | <b>Ukupno</b> |
|----------------------------|--------------|-------------|----------------|---------------|
| MySoft                     | 4            | 0           | 0              | <b>4</b>      |
| ERP                        | 0            | 2           | 1              | <b>3</b>      |
| CRM                        | 2            | 0           | 0              | <b>2</b>      |
| Internet                   | 1            | 3           | 0              | <b>4</b>      |
| E-bankarstvo               | 1            | 2           | 0              | <b>3</b>      |
| Ukupno odgovora            | 8            | 7           | 1              | <b>16</b>     |
| Broj anketiranih preduzeća | 49           | 44          | 13             | <b>106</b>    |

**Tabela 22: Vrsta informacionih sistema u upotrebi – procentualno**

|              | <b>Mikro</b> | <b>Malo</b> | <b>Srednje</b> | <b>Ukupno</b> |
|--------------|--------------|-------------|----------------|---------------|
| MySoft       | 8,2%         | 0,0%        | 0,0%           | <b>3,8%</b>   |
| ERP          | 0,0%         | 4,5%        | 7,7%           | <b>2,8%</b>   |
| CRM          | 4,1%         | 0,0%        | 0,0%           | <b>1,9%</b>   |
| Internet     | 2,0%         | 6,8%        | 0,0%           | <b>3,8%</b>   |
| E-bankarstvo | 2,0%         | 4,5%        | 0,0%           | <b>2,8%</b>   |

## TRŽIŠNI ASPEKTI POSLOVANJA

U ovom dijelu istraživanja analizirana su tržišta prodaje i nabavke na kojima su mala i srednja preduzeća Brčko distrikta BiH ostvarila tržišno učešće, kao i njihove konkurentske prednosti i različita ograničenja s kojima se ova preduzeća susreću u poslovanju na navedenim tržištima.

### Tržište prodaje

Kada se radi o tržištu prodaje mikro, mala i srednja preduzeća su usmjerena na lokalno, regionalno, tržište BiH, kao i na tržišta susjednih zemalja (tabele 23 i 24).

**Tabela 23: Tržište prodaje (višestruki odgovori)**

|                     | <b>Mikro</b> | <b>Malo</b> | <b>Srednje</b> | <b>Ukupno</b> |
|---------------------|--------------|-------------|----------------|---------------|
| Pretežno lokalno    | 28           | 15          | 2              | <b>45</b>     |
| Pretežno regionalno | 6            | 4           | 1              | <b>11</b>     |
| BiH                 | 4            | 12          | 4              | <b>20</b>     |
| BiH i druge zemlje  | 8            | 15          | 7              | <b>30</b>     |
| Ukupno odgovora     | 46           | 46          | 14             | <b>106</b>    |

**Tabela 24: Tržište prodaje – procentualno**

|                     | <b>Mikro</b> | <b>Malo</b> | <b>Srednje</b> | <b>Ukupno</b> |
|---------------------|--------------|-------------|----------------|---------------|
| Pretežno lokalno    | 57,1%        | 34,1%       | 15,4%          | <b>42,5%</b>  |
| Pretežno regionalno | 12,2%        | 9,1%        | 7,7%           | <b>10,4%</b>  |
| BiH                 | 8,2%         | 27,3%       | 30,8%          | <b>18,9%</b>  |
| BiH i druge zemlje  | 16,3%        | 34,1%       | 53,8%          | <b>28,3%</b>  |

Najveći procenat odgovora (42,5%) je u okviru pretežno lokalnog tržišta. Procenat odgovora koji se odnose na pretežno regionalno i tržište BiH je 10,4% i 18,9%, repektivno. Na osnovu ovoga zaključuje se da preduzeća, koja proširuju svoja tržišta van lokalnih granica, zaobilaze regionalno i direktno šire svoje tržište na tržište BiH. Iz podataka je dalje vidljivo da mikro preduzeća pretežno nastupaju na lokalnim tržištima (57,1%), a srednja preduzeća u najvećem broju (30,8%), nastupaju na tržištu BiH.

### **Tržište nabavke**

Slična je situacija i kada se radi o tržištu nabavke (tabele 25 i 26).

**Tabela 25: Tržište nabavke (višestruki odgovori)**

|                            | <b>Mikro</b> | <b>Malo</b> | <b>Srednje</b> | <b>Ukupno</b> |
|----------------------------|--------------|-------------|----------------|---------------|
| Pretežno lokalno           | 13           | 7           | 1              | <b>21</b>     |
| Pretežno regionalno        | 6            | 3           | 0              | <b>9</b>      |
| BiH                        | 18           | 8           | 2              | <b>28</b>     |
| BiH i druge zemlje         | 10           | 28          | 10             | <b>48</b>     |
| Ukupno odgovora            | 47           | 46          | 13             | <b>106</b>    |
| Broj anketiranih preduzeća | 49           | 44          | 13             | <b>106</b>    |

Na osnovu podataka dobijenih kao odgovor na pitanje tržišta nabavke anketiranih preduzeća vidljivo je da najveći dio (45,3%) preduzeća kao tržište nabavke vidi BiH i druge zemlje. Najmanji broj anketiranih preduzeća kao tržište nabavke vidi pretežno regionalno tržište (8,5%). Zanimljivo je da mikro preduzeća, u okviru tržišta nabavke, navode u visokom procentu (36,7%) da je njihovo tržište nabavke na državnom nivou BiH, a ne pretežno lokalno tržište (26,5%).

**Tabela 26: Tržište nabavke (višestruki odgovori) – procentualno**

|                     | <b>Mikro</b> | <b>Malo</b> | <b>Srednje</b> | <b>Ukupno</b> |
|---------------------|--------------|-------------|----------------|---------------|
| Pretežno lokalno    | 26,5%        | 15,9%       | 7,7%           | <b>19,8%</b>  |
| Pretežno regionalno | 12,2%        | 6,8%        | 0,0%           | <b>8,5%</b>   |
| BiH                 | 36,7%        | 18,2%       | 15,4%          | <b>26,4%</b>  |
| BiH i druge zemlje  | 20,4%        | 63,6%       | 76,9%          | <b>45,3%</b>  |

### **Konkurentske prednosti**

Svako preduzeće iz navedene grupacije u poslovanju oslanja se na konkurentske prednosti. Najčešće ključne konkurentske prednosti za mikro, mala i srednja preduzeća navedene su u sljedećim tabelama.

**Tabela 27: Ključne konkurentske prednosti (višestruki odgovori)**

|                     | <b>Mikro</b> | <b>Malo</b> | <b>Srednje</b> | <b>Ukupno</b> |
|---------------------|--------------|-------------|----------------|---------------|
| Cijena proizvoda    | 37           | 38          | 10             | <b>85</b>     |
| Kvalitet proizvoda  | 30           | 33          | 10             | <b>73</b>     |
| Dizajn proizvoda    | 6            | 6           | 3              | <b>15</b>     |
| Robna marka (brend) | 6            | 4           | 3              | <b>13</b>     |
| Poštovanje rokova   | 11           | 21          | 6              | <b>38</b>     |

|                            |    |     |    |     |
|----------------------------|----|-----|----|-----|
| Ostalo:                    | 3  | 2   | 1  | 6   |
| Ukupno odgovora            | 93 | 104 | 33 | 230 |
| Broj anketiranih preduzeća | 49 | 44  | 13 | 106 |

Pored konkurentskih prednosti na koje se oslanja većina preduzeća i koje su navedene u prvoj koloni tabela 27 i 28, u pojedinačnim odgovorima, navedene su i sljedeće: poštovanje struke, asortiman, higijena, kvalitetno rješavanje odštetnih zahtjeva, povjerenje, kvalitet pružene usluge, pozicioniranost i prisutnost na tržištu na većem broju lokacija.

**Tabela 28: Ključne konkurentske prednosti (višestruki odgovori) – procentualno**

|                     | Mikro | Malo  | Srednje | Ukupno |
|---------------------|-------|-------|---------|--------|
| Cijena proizvoda    | 75,5% | 86,4% | 76,9%   | 80,2%  |
| Kvalitet proizvoda  | 61,2% | 75,0% | 76,9%   | 68,9%  |
| Dizajn proizvoda    | 12,2% | 13,6% | 23,1%   | 14,2%  |
| Robna marka (brend) | 12,2% | 9,1%  | 23,1%   | 12,3%  |
| Poštovanje rokova   | 22,4% | 47,7% | 46,2%   | 35,8%  |
| Ostalo              | 6,1%  | 4,5%  | 7,7%    | 5,7%   |

Na pitanje vezano za konkurentsku prednost najveći broj odgovora anketiranih preduzeća vezan je za cijenu proizvoda (80,2%). Dalje je vidljivo da je ovaj procenat dosta ujednačen u okviru sve tri grupe preduzeća. Na drugom mjestu je kvalitet proizvoda (68,9%), a na trećem poštovanje rokova (35,8%). Prema rezultatima ankete vidljivo je da mala i srednja preduzeća, u odnosu na mikro preduzeća, više pažnje poklanjaju dizajnu proizvoda i brendu.

### Tržišna ograničenja

Pored konkurentskih prednosti koje posjeduje svako preduzeće, bilo da su ona zajednička ili pojedinačna za svako od njih, na tržištima nabavke i prodaje postoje i značajna ograničenja (tabela 28).

**Tabela 28: Tržišna ograničenja (najčešći višestruki odgovori)**

|                            | Mikro | Malo | Srednje | Ukupno |
|----------------------------|-------|------|---------|--------|
| Nelojalna konkurencija     | 4     | 6    | 1       | 11     |
| Mala kupovna moć           | 2     | 3    | 2       | 7      |
| Naplata potraživanja       | 1     | 4    | 0       | 5      |
| Ukupno odgovora            | 7     | 11   | 3       | 21     |
| Broj anketiranih preduzeća | 49    | 44   | 13      | 106    |

Pored navedenih tržišnih ograničenja koja su karakteristična za veći broj preduzeća, navedena su i ograničenja koja se pojavljuju ili na tržištu nabavke ili na tržištu prodaje i karakteristična su za pojedina preduzeća. Među njima su velika konkurencija, siromaštvo, nezaposlenost, ograničeno domaće tržište, nepostojanje kvalitetne radne snage, cijena roba diktira količinu posla i tokove nabavke i sl.

**Tabela 29: Tržišna ograničenja (najčešći višestruki odgovori) – procentualno**

|                        | Mikro        | Malo         | Srednje      | Ukupno       |
|------------------------|--------------|--------------|--------------|--------------|
| Nelojalna konkurencija | 8,2%         | 13,6%        | 7,7%         | 10,4%        |
| Mala kupovna moć       | 4,1%         | 6,8%         | 15,4%        | 6,6%         |
| Naplata potraživanja   | 2,0%         | 9,1%         | 0,0%         | 4,7%         |
| <b>Ukupno:</b>         | <b>14,3%</b> | <b>25,0%</b> | <b>23,1%</b> | <b>19,8%</b> |

Uvidom u broj anketiranih preduzeća koja su dala odgovor na ovo pitanje vidljivo je da je taj broj veoma mali u odnosu na uzorak (19,8%). U okviru ponuđenih odgovora kao najveće tržišno ograničenje preduzeća

vide nelojalnu konkurenciju (10,4%). Ostala dva odgovora (1) mala kupovna moć i (2) naplata potraživanja su u manjem procentu (6,6% i 4,7%, respektivno).

Preduzeća su, u pojedinačnim odgovorima, navela i problem sužavanja tržišta prodaje zbog različitosti u propisima entiteta u BiH i Distrikta, teškoće za izvoz u susjedne zemlje, podijeljeno tržište usluga osiguranja na južni i sjeverni dio Distrikta (izraženo pogotovo kod fizičkih lica i domaćinstava), nelikvidnost privrednih subjekata, nelegalan uvoz i falsifikovanje robne marke, neefikasnot sudstva, manjak investicija, postojanje različitih licenci u entitetima i Brčko distriktu BiH, postojanje različitih zakonskih propisa i pravila koji regulišu istu problematiku u entitetima i Distriktu.

Na osnovu navedenog, može se zaključiti da je najveća prepreka za veće tržišno učešće mikro i malih preduzeća nelojalna konkurencija, a za srednja preduzeća ograničena i sve manja kupovna moć.

## ZAKLJUČAK

Analiziranjem starosti opreme utvrđeno je da većina preduzeća ima opremu starosti između pet i devet godina. Zabrinjavajuće je da skoro jedna trećina preduzeća ima opremu starosti preko deset godina. Međutim, ohrabruje činjenica da su preduzeća, u velikom broju (78,3%), ulagala u novu opremu i da većina preduzeća planira da ulaže u novu opremu. U posmatranom periodu preduzeća nisu poklanjala veliku pažnju sistemu kvaliteta s obzirom na činjenicu da svega jedna polovina preduzeća raspolaže certifikatom sistema kvaliteta, a neka preduzeća i ne planiraju pribavljanje sertifikata sistema kvačliteta.

Na osnovu analiziranih rezultata došlo se do zaključka da većina anketiranih preduzeća samostalno sprovodi inovativne aktivnosti i uvodi nove proizvode u poslovanje. Većina preduzeća koristi se informacionim sistemima u poslovanju. Međutim, kojom vrstom informacionih sistema odgovorilo je malo preduzeća. Na osnovu pojedinačnih odgovora anketiranih preduzeća utvrđeno je da se preduzeća uglavnom koriste informacionim sistemom za komunikaciju (e-mail i drugi oblici komunikacije), informacionim sistemom za knjigovodstvene poslove (programi finansijskog i robnog knjigovodstva), obračun plata i fakturisanje. Pojedina preduzeća koriste se programima elektronskog bankarstva i programima za upravljanje finansijama. Zaključuje se da se preduzeća ne koriste u dovoljnoj mjeri ili se ne koriste na odgovarajući način informacionim sistemima.

Na osnovu istraživanja o tržištu prodaje i tržištu nabavke, konkurentske prednosti i ograničenja s kojima se preduzeća susreću u poslovanju na navedenim tržištima zaključuje se da su preduzeća u većini usmjerena na lokalna tržišta prodaje i na tržišta nabavke BiH i drugih zemalja. Kao ključne konkurentske prednosti preduzeća navode cijenu i kvalitet proizvoda, poštovanje rokova, dizajn proizvoda i robnu marku. Tržišna ograničenja, pored nelojalne konkurencije i slabe kupovne moći, za preduzeća su zatvorenost bosanskohercegovačkog tržišta, teškoće s izvozom, nelegalan uvoz i falsifikovanje robne marke.

## LITERATURA

1. Kotler, Ph. et al. (2013). *Principles of Marketing*. New Jersey: Prentice Hall.
2. Laudon, K. C. & Laudon, J. P. (2013). *Management Information Systems*. New Jersey: Pearson Education, Inc., Upper Saddle River.
3. Pokrajčić, D. (2015). *Ekonomika preduzeća - principi i ciljevi*. Beograd: Ekonomski fakultet.
4. Stević, S. i dr. (2016). *Stanje i problemi u poslovanju malih i srednjih preduzeća u Brčko distriktu Bosne i Hercegovine*. Naučno-stručno istraživanje. Brčko: Ekonomski fakultet.
5. Vasiljev, S. i Trifunović, Lj. (2012). *Marketing*. Brčko: Ekonomski fakultet.

## **PREDUZETNIČKO LIDERSTVO: PRISTUP FUNKCIJAMA LOKALNE SAMOUPRAVE**

### **ENTREPRENEURIAL LEADERSHIP: APPROACH TO THE FUNCTIONS OF LOCAL GOVERNMENT**

**Cviko Lj. Jekić\***

Univerzitet u Istočnom Sarajevu, Ekonomski fakultet Brčko

#### **APSTRAKT**

Sve što se desilo zadnjih trideset godina na ovim prostorima dovelo je do drastičnog pada kvaliteta života građana. S najvećim problemima građani se susreću na nivou zajednice u kojoj žive i realizuju najznačajniji dio svojih poslovnih i privatnih aktivnosti. Lokalna uprava je servis građana i poreskih obveznika, njen osnovni proizvod je usluga, a ljudi zaposleni u opštinskoj-gradskoj upravi su glavni i najvažniji resurs u pružanju kvalitetnih usluga. Građani očekuju od svoje lokalne uprave da razvija lokalnu zajednicu tako što će biti poželjna destinacija za život i rad, i mjesto za sigurnu budućnost. Da li će lokalne zajednice napredovati ili stagnirati zavisi od pristupa upravljanju lokalnom samoupravom. Predmet istraživanja je upravljanje lokalnom samoupravom a cilj istraživanja je da se ukaže na neophodnost i značaj menadžersko-preduzetničkog pristupa u radu administracije. Ekonomski razvoj predstavlja osnovni materijalni preduslov za ispunjavanje ostalih ciljeva lokalne zajednice. Konkurentska prednost se stiče ako se resursi i kapaciteti što bolje koriste i jačaju a povoljne prilike koje dolaze iz okruženja na vrijeme uočavaju i maksimalno koriste. Lider lokalne samouprave se nalazi pred izazovom i mogućnošću da promijeni stvari i život građana u lokalnoj zajednici učini boljim i smislenijim. Priča o napretku ili stagnaciji lokalne zajednice je u stvari priča o liderstvu, menadžmentu i preduzetništvu. Privrženost lokalne vlasti kvalitetu i aktivnostima vezanim za kvalitet je ključni doprinos uspjehu i razvoju lokalne zajednice. Rezultati istraživanja ukazuju da je menadžersko-preduzetnički prilaz politici upravljanja lokalnom samoupravom ključan za ekonomsku perspektivu lokalne zajednice i kvalitet života građana. U radu su korišćene analitička i deskriptivna metoda.

**Ključne riječi:** građani, kvalitet života, preduzetnička uprava

#### **ABSTRACT**

All that happened in the last thirty years on this territory resulted in drastic downfall in population's quality of life. Population is faced with the biggest problems on the level of community in which they live and perform the most of their business and private activities. Local government is a service of the citizens and taxpayers, and its primary product is service, and people employed with municipal-town government are the main and the most important resource in rendering of quality service. Citizens expect from their local government to develop local community in a way to be desirable destination for life and work, as well as the place for safe future. If local communities are going to improve or stagnate, depends on approach to the local community management. The subject of research is management of local self-government and the goal of research is to point out necessity and importance of managerial-entrepreneurial approach to the administration work. Economical development presents primary material conditions for fulfillment of other goals of local community. Competitive advantage is acquired if resources and capacities are better used and grow stronger and favorable opportunities which come from environment are observe timely and used to a maximum degree. The self-government leader is facing with challenge and possibility to change things and to make a life of citizens in local community better and substantive. Story on progress or stagnation of local community in regard with quality is the key contribution to success and development of local community. Results of research indicate that managerial-entrepreneurial approach to the local self-government management policy is crucial for economical perspective of local community and the population quality of life. In this paper the analytical and descriptive methods were used.

**Key words:** citizens, quality of life, entrepreneurial management

#### **UVOD**

Lokalna samouprava je pravo građana da neposredno i preko svojih slobodno i demokratski izabranih predstavnika učestvuju u ostvarivanju zajedničkih interesa stanovnika lokalne zajednice, kao i pravo i sposobnost organa lokalne samouprave da regulišu i upravljaju, u granicama zakona, javnim poslovima koji

---

\* *cviko.jekic.efb@gmail.com*

se nalaze u njihovoj nadležnosti, a u interesu lokalnog stanovništva. Gradovi i opštine su jedinice lokalne samouprave u čijoj je nadležnosti da obavljaju određene poslove od važnosti za lokalnu zajednicu i šire, a kojima se neposredno ostvaruju potrebe njihovih građana.

Od lokalne samouprave se očekuju promjene u svim oblastima razvoja lokalne zajednice. U ekonomskoj oblasti je potreban razvoj zasnovan na jačanju konkurentnosti, kako bi se jačala privreda, što znači nova radna mjesta, veće prihode i bolje punjenje budžeta, kvalitetnija infrastruktura i javne usluge. U socijalnoj oblasti je potreban razvoj zasnovan na jačanju solidarnosti, kako bi se omogućile jednake šanse za sve građane, u svim područjima života i razvoja, obezbijedila socijalna ravnoteža i integracija, i unaprijedio socijalni kapital. U ekološkoj oblasti je potreban održiv lokalni razvoj, da se prirodni resursi razumno koriste i čuvaju za buduće generacije, obezbjeđuje čista i zdrava životna sredina.

Sedamdesetih godina prošlog vijeka u mnogim razvijenim zemljama svijeta izvršena je reforma državnih uprava i uvođenja preduzetničkog načina upravljanja na svim nivoima. Lokalna samouprava je dobila mnoge važne funkcije po principu supsidijariteta (sve što se može da riješi na nekom nižem nivou vlasti ne treba prenositi na viši nivo i obrnuto). Na taj način lokalna samouprava postaje presudan faktor u kreiranju privlačnijeg ambijenta za investicije i opšteg boljitka u životu građana lokalne zajednice. Upravo u ovom radu je redmet istraživanja upravljanje lokalnom samoupravom

Realizacija misije lokalne samouprave zapravo jeste razlog njenog postojanja, definiše šta želi da bude i kome je orijentisana. Prema Druckeru pitanje „šta je naš posao“ je identično sa pitanjem „šta je naša misija.“ Obezbijediti lokalni razvoj i uravnoteženo unapređivanje kvaliteta života za sve građane u zajednici je stvarna misija lokalne samouprave. Pad standarda i kvaliteta života građana ukazuje na potrebu za suštinskim promjenama, stvaranjem povoljnog poslovnog ambijenta u zajednici i obezbjeđivanja lokalnog ekonomskog razvoja. Ekonomski razvoj predstavlja osnovni materijalni preduslov za ispunjavanje ostalih ciljeva lokalne zajednice.

Utvrđivanje unutrašnje organizacije lokalne uprave je u nadležnosti načelnika opštine a zakon mu nalaže da mora voditi računa o finansijskim ograničenjima i javnom interesu. Mnogi od njih su neodgovorno postupili i od lokalne administracije stvorili socijalnu organizaciju. Time su napravili višestruku štetu a budžet umjesto da je razvojni on je postao potrošački. Na taj način je smanjena efikasnost uprave. Naime, preveliki broj radnika po pravilu ima za posljedicu konfuziju, izmišljanje nepotrebnih postupaka da bi se opravdalo novo zapošljavanje, prekrivanje nadležnosti, usporavanje procesa rada zbog uvođenja novih instanci, uvođenje novih procedura i postupaka i sl. Tako lokalna uprava funkcioniše uz neracionalno trošenje javnih sredstava i zanemarivanje poduzetničkih impulsa koje utrošak javnih sredstava, objektivno može podržati. Posljedice takvog rada su pretjerana birokratizacija, neefikasnost i nezadovoljstvo korisnika. Cilj istraživanja je da se ukaže na neophodnost i značaj menadžersko-preduzetničkog pristupa u radu administracije.

## **LOKALNA SAMOUPRAVA U SVOJSTVU PRIVREDNE ORGANIZACIJE**

Menadžment lokalne uprave treba da optimizacijom upotrebe resursa i fleksibilnom organizacionom strukturom obezbijedi što efikasnije i efektivnije pružanje paketa javnih proizvoda, usluga stanovništvu i privrednim subjektima na svojoj teritoriji. Kada rezimiramo menadžerski pristup funkcijama lokalne samouprave, važno je istaći da ključ dobrog upravljanja leži u optimizaciji korišćenja kapaciteta organizacije i njihovog pravovremenog efektuiranja u praksi – poštovanje principa tri “E”, Ekonomičnost i efikasnost predstavljaju rezultat procesa koji se odvijaju u samoj organizaciji, a efektivnost onih koji su proizvod njenog odnosa sa okruženjem (Krstić, 2012: 54). Menadžment kao disciplina u vještina upravljanja ljudskim potencijalima i organizacijama oslikava položaj same lokalne samouprave, i njenih preduzetnika, lidera i menadžera. Preduzetnička funkcija postaje integrativna funkcija savremenog menadžmenta koja povezuje planiranje, organizovanje, upravljanje ljudskim potencijalima, vođenje i kontrolu.

Od lokalne uprave se traži da poslove iz svojih nadležnosti obavlja djelotvorno i efikasno, da prihoduje, a ne samo da troši i da reaguje na tražnju kako to rade privredni subjekti na tržištu. Unutrašnja organizacija treba da bude uređena u skladu sa principima efikasnosti, efektivnosti i ekonomičnosti, tako da se;

1. izvrši objedinjavanje istih, sličnih ili povezanih poslova u odgovarajuće organizacione jedinice,

2. obezbijedi zakonitost i blagovremenost odlučivanja o pravima, obavezama i interesima fizičkih i pravnih lica,
3. obezbijedi stručnost, odgovornost, profesionalnost u obavljanju poslova,
4. obezbijedi efikasno rukovođenje i stalni nadzor nad obavljanjem poslova.

Globalizacija, lokalnim zajednicama nameće neprekidnu konkurentsku borbu za ljude (znanje i ideje) i kapital (investitore), a lokalni ekonomski i društveni a održivi razvoj postaje sredstvo za ostvarenje globalne konkurentnosti na lokalnom nivou, i podrazumijeva proces kojim se podešava stalna konkurentna transformacija u cilju stvaranja mjesta ugodnijeg za život i boljeg za poslovanje (Pavlica, 2008: 139).

Lokalna uprava je ključni akter lokalnog ekonomskog razvoja. Na razne načine može pružiti podršku privredi, od obezbjeđivanja fizičke i druge infrastrukture, do podsticaja za otvaranje novih privrednih subjekata, pomoći u obezbjeđivanju povoljnih finansijskih sredstava, poreskih podsticaja, podrške na području obrazovanja i osposobljavanja radne snage itd. Lokalna uprava takođe kontroliše niz regulativnih mehanizama, kao na primer izdavanje raznih dozvola poslovnim subjektima ili pomoć pri njihovom obezbjeđivanju kod nadležnih organa viših nivoa itd. Nadalje, uprava je ključni akter organizovanja različitih lokalnih oblika partnerstava, razvojnih koalicija i sl.

Transformacija lokalne uprave zahtijeva značajne promjene u kulturi, dizajnu poslova, filozofiji menadžmenta, informacionom sistemu i sistemu nagrađivanja. Navedeno je posebno teško u birokratizovanim strukturama s jasno podijeljenim odgovornostima, usko definisanim poslovima i ovlašćenjima, i sistemu zarada prema radnom mjestu, a ne prema rezultatima. Potrebna je lokalna uprava koja uključuje znatno manji broj zaposlenih nego sada, organizovanih u timove, sa intenzivnim interakcijama i koja koristi sve prednosti i prilike proistekle iz intenzivnog razvoja elektronske uprave. Kriterijumi stručnosti, profesionalnosti i ostvareni rezultati treba da su osnova za nagrađivanje i napredovanje zaposlenih.

Konkurentna prednost se stiče ako se sopstveni resursi i kapaciteti što bolje koriste i jačaju i koriste povoljne prilike koje dolaze iz okruženja. Proces globalizacije je doveo do toga da se uslovi konkurencije na svjetskom “tržištu” opština i gradova sve više pooštavaju. Stvaranjem uslova sve veće pokretljivosti kapitala, koji predstavlja važan faktor ekonomskog razvoja lokalnih zajednica, otvaraju se opcije u kreiranju različitih prostornih i ekonomskih portfolija kapitalnih ulaganja. Iz ovih stavova proizilazi zaključak da se jedinice lokalne samouprave moraju voditi tržišnim principima. Samo one koje budu imale šta da ponude na “tržištu” i koje su spremne da se takmiče sa konkurencijom mogu računati na povoljnu perspektivu.

U menadžerskom smislu, izvorne nadležnosti ili funkcije lokalne samouprave možemo sublimirati u sljedećih šest kategorija “upravljačkih resursa”:

1. kreiranje kulturnih vrijednosti lokalne zajednice;
2. upravljanje zemljištem;
3. staranje o komunalnim djelatnostima i lokalnom saobraćaju;
4. upravljanje finansijama i imovinom zajednice;
5. vršenje upravno-administrativnih poslova;
6. stvaranje povoljnog poslovnog ambijenta u zajednici i staranje o lokalnom ekonomskom razvoju (Kristić, 2012: 51).

Lokalne samouprave su u tržišnoj utakmici i međusobno se bore da svoju sredinu učine poželjnom destinacijom za život i rad, i mjestom za sigurnu budućnost građana. S najvećim brojem problema građani se susreću na nivou zajednice u kojoj žive i realizuju najznačajniji dio svojih poslovnih i privatnih aktivnosti. Građanima se u, Talokovom političkom, odnosno Tubuovom ekonomskom smislu, može stvoriti mogućnost “glasanja nogama” i uspostavljanja posebnog vida tržišta u zemlji – tržišta opština. To tržište bi, kao i svako drugo, imalo stranu tražnje i stranu ponude. Na strani tražnje bi se nalazili građani koji bi birali jedinice lokalne samouprave, čiji će “paket javnih dobara/usluga” i njegova cijena, koja je oličena u nivou fiskalnog opterećenja stanovništva i privrede, najviše odgovarati njihovim individualnim preferencijama. Na strani ponude, nalazile bi se jedinice lokalne samouprave koje bi, uz odgovarajuću cijenu, nudile određeni “paket javnih dobara/usluga” kojim bi se zadovoljavali opšte potrebe i interesi lokalne zajednice. Pod tim uslovima, odlike lokalne samouprave bi se približile odlikama privrednih i privatnih, dobrovoljnih organizacija (Kristić, 2012:19).

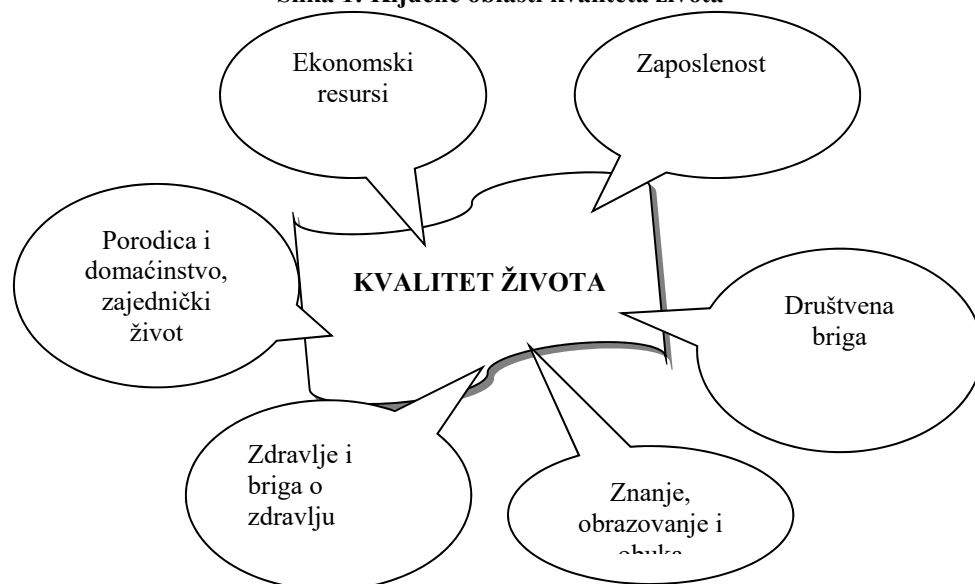


Postojeća transformacija lokalne uprave u pravcu prihvatanja tržišnih elemenata poslovanja i ispunjavanja novih zadataka koji se pred nju stavljaju, zahtijeva novi pristup ljudskim potencijalima. Uvođenje "merit sistema" predstavlja jedan od najznačajnijih poslova koji očekuju sve nivoe vlasti. U suštini njime se uvodi duh privatnog sektora u javni, ima za cilj produktivnost i efikasnost a zapošljavaju se obrazovani i radni a ne politički podobni. Reforma administracije bi trebalo da afirmiše profesionalne i etičke vrijednosti, da depolitizuje administraciju i pretvori je u servis građana.

## PREDUZETNIČKO LIDERSTVO

Promjene izazvane unutrašnjim i spoljašnjim faktorima presudno utiču na sam proces usmjeravanja lokalne zajednice u poželjnom ili željenom pravcu. Pokazalo se da je pozicija načelnika, ukoliko se kvalitetno obavlja ključna za iniciranje i djelotvornu realizaciju reformi u svim segmentima, od lokalne administracije, preko lokalne ekonomije, do učešća građana. Od načelnika se više ne traži samo da budu dobri administratori koji će da predvode opštinsku administraciju i urede je tako da bude efikasna, korisnički orijentisana, transparentna i otvorena za učešće građana. Od njih se očekuje znatno više: da vode svoju sredinu, da usmjeravaju svoju lokalnu zajednicu kao cjelinu. Svojim djelovanjem treba da obezbijede istovremeno ekonomski, socijalni i razvoj životne sredine svoje lokalne zajednice. Načelnici treba da su lideri kvaliteta koji obezbjeđuju lokalni razvoj i stalno unapređivanje kvaliteta života u lokalnoj zajednici (slika 1.).

**Slika 1: Ključne oblasti kvaliteta života**



Strateško upravljanje je savremen način uspješnog rješavanja raznovrsnih problema lokalne zajednice. To je mehanizam kojim lokalna samouprava može efikasno i na sistematičan način aktivirati sve svoje potencijale, znanja, vještine, kao i svoje komparativne prednosti u odnosu na druge. Lokalna samouprava treba da ima dobrog lidera i menadžersko-preduzetnički prilaz politici upravljanja. Liderski koncept „sve ruke zajedno“ omogućava stabilan i pozitivan razvoj zajednice u budućnosti (Miovčić, Z., 2004, str.39). Taj koncept ostvaruje se u pet faza:

1. formiranje čvrste radne povezanosti,
2. izgrađivanje kolektivne slike o budućnosti zajednice,
3. razvijanje principa koji pokreću viziju,
4. biranje efektivnih operativnih smjernica,
5. uključivanje građana u proces.

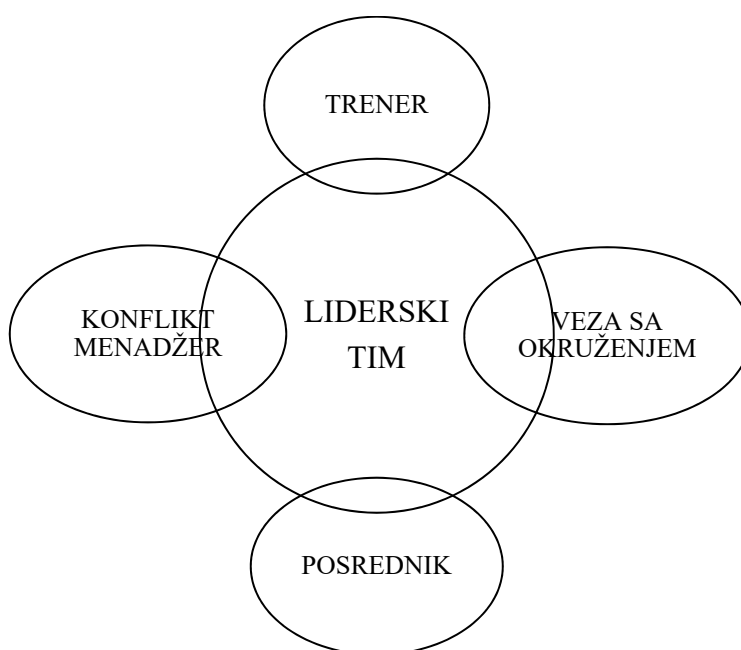
Preduzetničko ponašanje može se opisati kao traženje prilika u okruženju, kreativno rješavanje problema, preuzimanje inicijative, ambicije, sposobnost sagledavanja cjeline, preuzimanje proračunatih poslovnih rizika, društveno odgovorno ponašanje itd. (Cutler, 2003; preuzeto iz Lalić, 2016: 56.). Preduzetnički duh lokalnih uprava, i pored postojanja zakonskih mogućnosti za njegovo jačanje, još uvijek je u nastajanju. Jačanjem kreativnih sposobnosti u kreiranju preduzetničkih aktivnosti jačaće i finansijska osnova daljeg razvoja osnove iz kojih će lokalne samouprave ubirati prihode. „Da li možemo reći da je kombinacija preduzetničke i liderske energije formula uspjeha u turbulentnom vremenu sadašnjice? U svojoj knjizi

Innovation and Entrepreneurship, Peter F. Drucker navodi: „Nova tehnologija koju smo izumili je preduzetničko liderstvo“. Suština uspjeha, po ovom autoru, leži u činjenici da preduzetničke ideje stimuliraju liderstvo i na taj način stvara se kvalitetna interakcija lidera i sljedbenika u kojoj nastaju inovacije.

Preduzetnik očekuje konkretne rezultate, posvećen je poslu, sposoban da reaguje na promjene a i sam da ih kreira. Osobine preduzetnika (Coulter, 2003, preuzeto Lalić, 2016: 54), kao što su: jasna i čvrsta vizija, samopouzdanje, potpuna posvećenost poslu, optimizam i samouvjerenost, kreativnost, orijentisanost ka samovrednovanju i rezultatima, inovativnost, fleksibilnost i sposobnost prilagođavanja i sposobnost preuzimanja rizika jačaju liderstvo. Osnovne karakteristike lidera preduzetnika su:

1. sposobnost oblikovanja budućnosti kroz inovacije i kreativnost,
2. sposobnost da se ideje pretvore u akcije,
3. sposobnost pronalaženja talenata,
4. svjesnost odgovornosti za oblikovanje sljedeće generacije,
5. svjesnost važnosti ulaganja u sebe.

**Slika 2. Lider lokalne samouprave**



Lider u službi drugih ima društvenu odgovornost da se brine o marginalnim grupama i da ih prihvati kao ravnopravne učesnike u životu organizacije. On vrednuje svačiju uključenost u život zajednice, jer upravo u okviru zajednice pojedinac može da osjeti poštovanje, povjerenje i ispolji individualne snage (Northouse, 2007: 244). Lider lokalne samouprave treba da je etički lider jer on poštuje druge, služi drugima, pravičan je, iskren i izgrađuje lokalnu zajednicu.

Izgrađivanje zajedničke vizije mora se sagledati kao centralni element svakodnevnog rada vođa (Sengi, 2003: 21). Vizionarskim liderstvom se stvara pozitivna slika budućnosti koja motiviše članove organizacije i pruža smjernice za buduće planiranje i postavljanje ciljeva (Williams, 2010: 268.). Lider lokalne samouprave se nalazi pred izazovom i mogućnošću da promijeni stvari i život građana u lokalnoj zajednici učini boljim i smislenijim. Lider postavlja jasne ciljeve, vrijednosti, moralne norme i kulturu ponašanja, i ličnim primjerom okuplja osoblje, građane i druge interesne grupe, da bi sve to ostvarili. Stvara novu organizacionu kulturu, kulturu kvaliteta, a u takvom okruženju korisnici usluga odnosno građani i njihovo zadovoljstvo imaju ključnu ulogu. Političke stranke ostavlja po strani, posvećujući se svojoj lokalnoj zajednici i ljudima koji tu žive, i zajedno sa njima unapređuje kvalitet života.

Lider lokalne samouprave je osoba koja je sposobna da uspješno upravlja lokalnom zajednicom, u današnjem stresnom okruženju i uspješno se nosi sa promjenama (slika 2). Transformacioni lideri čine da se njihovi sljedbenici osjećaju da su ključni dio organizacije i pomažu im da shvate kako se njihovi poslovi uklapaju u

viziju organizacije (Williams, 2010: 269.). „Ništa nije teže sprovesti, ništa nije rizičnije ni opasnije od uvođenja promjena. Jer, inicijator promjena ima neprijatelje u svim onima koji profitiraju na starom poretku i ne suviše iskrene prijatelje, koji će profitirati na novom,“(Makijaveli). Da bi se promjene u lokalnoj samoupravi i desile potrebna je većina spremna za to. Ta većina treba da je koalicija stvorena jedinstvom zaposlenih, građana i njihovih predstavnika, zakonodavne vlasti, i uz pomoć eksperata, i da radi kao jedan tim (Miović, 2008: 112).

Privrženost lidera kvalitetu i aktivnostima vezanim za kvalitet je ključni doprinos koji može da pruži, jer ništa ne djeluje tako efikasno kao lični primjer (Raković, 2006: 54). Upravo je lider taj koji na najbolji način promovise svoju lokalnu zajednicu, obezbjeđuje razvojne projekte i ono što je građanima bitno - ekonomski oporavak i kvalitetniji život. Lideri razvijaju i sprovode sistem upravljanja tako što: razvijaju organizacione strukture i procese u skladu sa zadacima uprave i potrebama i očekivanjima korisnika njenih usluga, sa jasnom podjelom odgovornosti između organizacionih dijelova i nivoa, definišu mjerljive rezultate i ciljeve za sve nivoe i dijelove uprave, uključujući zaposlene u njihovo definisanje, i izgrađuju moderan informacijski sistem koji upravljanje čini efikasnijim. Koristeći projektni pristup i timski rad, stalno unapređuju ključne procese i usavršavaju sistem upravljanja kvalitetom. Bez liderstva lokalna samouprava je ništa više do organizacija koja sprovodi zakone i pred nju postavljene zahtjeve bez neophodne energije, spremnosti na promjene i vidljivih efekata osoblja i građana.

## **PREDUZETNIČKA LOKALNA UPRAVA**

Živimo u vremenu preduzetnika, kada preduzetništvo prihvataju obrazovne ustanove, vladine jedinice, društvo i korporacije (Hisrich et al., 2008: 17). Suština preduzetničkog upravljanja lokalnom samoupravom je da cjelokupan potencijal kojim raspolaže treba staviti u funkciju građana, radi postizanja što šireg obima i višeg nivoa kvaliteta usluga kojima će biti zadovoljeni njihove vitalne potrebe i interesi. Ovo je posebno značajno jer nosioci lokalnih vlasti, osim moralne i političke odgovornosti koje proizilaze iz rezultata izbornog ciklusa, imaju mandate da im, u zavisnosti od stepena fiskalnog suvereniteta koji “posjeduju” u odnosu na više nivoe vlasti u zemlji, oporezuju ekonomsku snagu, tako da građani time plaćaju i svojevrsnu cijenu “paketa javnih dobara/usluga, koji “kupuju” življenjem u lokalnoj zajednici.

Preduzetništvo je pokretačka snaga, koja je osnov promjena i razvoja organizacije (Lalić, 2016: 32). Interes svakog građana je da njegova lokalna zajednica bude mjesto gdje se stvara novi kvalitet života, viši nivo konkurentnosti poslovanja i ljudskih resursa, obezbjeđuje prestižni kvalitet života za sve građane, besprijekorno uređena i infrastrukturno opremljena zajednica, privlačna i tolerantna sredina u kojoj mladi ostaju i gdje dolaze da stvaraju svoju životnu i poslovnu budućnost. Zbog toga opštine i gradovi moraju biti preduzetnički vođeni i moraju imati jasnu sliku razvoja svojih performansi u budućnosti

Preduzetničko upravljanje razlikuje se od tradicionalnog upravljanja u osam dimenzija: strateška orijentacija, predanost prilici, angažovanost resursa, kontrola resursa, struktura menadžmenta, filozofija nagrađivanja, orijentacija prema rastu i preduzetnička kultura (Hisrich et al., 2008: 41).

Preduzetnička lokalna uprava jasno utvrđuje ciljeve, koji su konkretni, mjerljivi, ostvarivi, realni i vremenski određeni. Njihova realizacija se može pratiti pomoću pokazatelja efikasnosti, efikasnosti kao i ekonomskih principa rentabilnosti, ekonomičnosti i produktivnosti. Preduzetnički pristup upravljanja lokalnom samoupravom podrazumijeva:

1. uvođenje koncepta strateškog menadžmenta u javnom sektoru,
2. profesionalizacija u upravljanju i vodeća uloga stručnjaka u vođenju relevantnih oblasti kojima se pokrivaju nadležnosti lokalne samouprave,
3. postavljanje standarda u pružanju usluga i procesa u vršenju vlasti,
4. nagrađivanje u skladu sa postignutim učincima i uspjehom u radu,
5. podržavanje inicijativa i novih ideja (Kristić, 2012: 7).

Preduzetnička lokalna uprava insistira na zadovoljenju potreba korisnika i direktnoj komunikaciji sa njima (u vidu anketa, zbor građana, formiranja fokus grupa i sl.). „Uspješne strategije u fokusu imaju kvalitet i posmatraju ga sa stanovišta korisnika (Janošević i dr., 1999: 17). Korisnički orijentisana administracija ohrabruje građane da učestvuju u rješavanju pitanja od značaja za zajednicu i šalje snažnu poruku građanima

da je njihovo prisustvo poželjno i svrsishodno. Subjekti koji djeluju na njihovom prostoru se tretiraju kao korisnici i partneri, a njihova uloga nije vezana samo za raspravu i prihvatanje planova, već i za definisanje ciljeva i odobravanje smjernica razvoja lokalne zajednice na osnovu dogovora. Građani dolaze do mogućnosti da aktivno učestvuju u rješavanju svojih problema, a lokalna vlast dolazi do korisnih saznanja i ideja. Partnersko djelovanje dovodi do koncentracije kvaliteta i stvara čvrstu međusobnu vezu.

Aktivno uključeni u procese implementacije, praćenja i vrednovanja aktivnosti lokalnih vlasti građani određuju smjer opšteg razvoja lokalne zajednice. Mehanizmi učešća građana u skladu sa savremenim evropskim rješenjima, koji stoje na raspolaganju lokalnim organima su: mjesne zajednice, javne rasprave, tematski sastanci, ankete, knjige utisaka, mehanizmi povratnih informacija, "sati građana", otvorena vrata opštine, zbor građana, web stranica, neposredni kontakti funkcionera i zaposlenih sa građanima i dr. Praksa pokazuje da se u radu lokalnih uprava na ovim prostorima navedeni mehanizmi nedovoljno koriste.

Dosljedna primjena principa upravljanja kvalitetom u radu lokalne administracije „Usredsređenost na korisnika“ će omogućiti da se:

1. istraže i razumiju potrebe i očekivanja građana u svakom dijelu lokalne zajednice,
2. odrede jasni ciljevi i programi kojima se zadovoljavaju potrebe građana,
3. izabere i obuči administracija kako bi raspolagali neophodnim znanjem i vještinama za rad, na sve složenijim poslovima uprave i
4. konstantno poboljšavaju rezultati poslovanja i ispune očekivanja građana.

Preduzetnička lokalna uprava insistira na decentralizaciji vlasti i ovlašćenja prenosi na one koji rade direktno sa korisnicima, i to u pravcu davanja više samostalnosti u donošenju konačnih odluka i slobodi da mogu sami rješavati više svojih problema. Savremeni koncept upravljanja ljudskim potencijalima, podrazumijeva istovremeno podizanje kompetentnosti i motivisanosti osoblja, ali i uslova u kojima oni rade. Taj zahtjev ekscipitno sadrži i Evropska povelja o lokalnoj samoupravi u kojoj stoji: "Uslovi rada zaposlenih u lokalnim organima vlasti biće takvi da omoguće zapošljavanje visokokvalitetnog osoblja, sposobnog i kompetentnog." Razvoj i uključenost ljudskih potencijala višestruko se pozitivno vraća lokalnoj samoupravi s obzirom da ona:

1. postaje sposobnija da odgovori na zahtjeve korisnika-građana i drugih,
2. maksimalno koristi potencijale svih zaposlenih,
3. uspostavlja zajednički sistem vrijednosti i ciljeve,
4. povećava privrženost zaposlenih samoupravi.

Najznačajniju strategijsku i konkurentsku prednost lokalne samouprave predstavljaju ljudski potencijali koju čine ukupnost znanja, vještina, sposobnosti, kreativnih mogućnosti, motivacije i posvećenosti, kojim raspolaže ili energija osoblja koja se usmjerava u pravcu unapređivanja kvaliteta života u lokalnoj zajednici. Kvalitetno upravljanje razvojem ljudskih potencijala je pretpostavka odgovornog i proaktivnog upravljanja razvojem lokalne zajednice. Permamentno obrazovanje, stručni i kreativni ljudi, visoka motivisanost, ovlašćivanje i participacija, timski rad i kultura kvaliteta predstavljaju prave vrijednosti za unapređivanje kvaliteta života građana u lokalnoj zajednici

Preduzetnička lokalna uprava odbacuje birokratski način rada, naglašava značaj ostvarivanja rezultata i funkcioniše u režimu u kojem administracija odgovara za postignute ciljeve. Kvalitet života je opšti cilj prostorne i razvojne strategije lokalne samouprave, a uloga građana i drugih interesnih grupa u definisanju ciljeva i odobravanju smjernica razvoja lokalne zajednice na osnovu koncenzusa, je veoma bitna. Tako je strateški plan svojevrsna poruka i građanima i potencijalnim investitorima. Uvidom u strateške planove svaki investitor može sagledati pravac razvoja lokalne zajednice u budućnosti i lakše donijeti odluku koliko je takav ambijent privlačan za biznis. Dugoročno planiranje donosi izvjesnu predvidljivost i poboljšava poziciju jedinice lokalne samouprave prema privatnom sektoru.

## **ZAKLJUČAK**

Glavni izazov za novu-modernu lokalnu samoupravu je izvršavati osnovne upravne funkcije prema sve rastućim zahtjevima korisnika i razvijati lokalnu zajednicu, koja će biti konkurentna, i kao mjesto za život i kao mjesto za poslovanje. Da li će lokalne zajednice napredovati ili stagnirati zavisi od pristupa upravljanju lokalnom samoupravom. Uspješnost i vitalnost lokalne samouprave zavisi od njene sposobnosti da u vršenju

poslova ispolji inicijativnost, ekonomičnost, efektivnost i efikasnost za rješavanje potreba i interesa svojih građana, i da obezbijedi transparentnost i odgovornost za rad organa ali i svakog pojedinca u lokalnoj administraciji.

Djelovanje lokalne samouprave značajno opredjeljuje ekonomsku perspektivu lokalne zajednice koje ubrzano napreduju ili stagniraju, u zavisnosti od pažnje koju posvećuju svom ekonomskom razvoju. Kako bi se obezbijedio lokalni razvoj i uravnoteženo unapređivanje kvaliteta života za sve građane u zajednici potrebno je da se lokalna uprava organizuje u skladu sa potrebama efikasnijeg tržišnog pozicioniranja, zadovoljavanja potreba korisnika, efikasnijeg korišćenja raspoloživih proizvodnih faktora i proizvodnih kapaciteta.

Promjene izazvane unutrašnjim i spoljašnjim faktorima presudno utiču na sam proces usmjeravanja lokalne zajednice u poželjnom ili željenom pravcu. Zato je od neprocjenjive važnosti da građani prepoznaju i izaberu ličnost vizionarskih sposobnosti koji poštuje građane, služi građanima i investitorima, pravičan je, iskren i izgrađuje lokalnu zajednicu. Započeti ekonomski, društveni i kulturni preporod u uslovima potpunog odsustva perspektive i opšteg beznađa, i stvoriti lokalnu zajednicu u kojoj će ljudi sa optimizmom gledati u budućnost i ponositi se njome, mogu samo istinski lideri.

Upravljanje lokalnom samoupravom zasnovano na menadžersko-preduzetničkom pristupu njenim funkcijama i na potrebi obezbjeđivanja zadovoljstva građana predstavlja pravi strateški izbor. Preduzetništvo postaje pokretačka snaga, koja je osnov promjena i razvoja lokalne samouprave. Preduzetničke lokalne uprave, oblikujući namjenski prostor za razvoj privrednih djelatnosti, stvaraju uslove za jačanje konkurentnosti poslovnih subjekata, privlačenje kapitala u lokalnu zajednicu, otvaranje novih radnih mjesta, jačanje lokalnog preduzetništva, uspostavljanje bolje kontrole nad životnom sredinom, povećanje izvornih prihoda i unapređenje kvaliteta života u zajednici.

Dobri rezultati nekih opština u privlačenju investicija najbolje pokazuju koliko je njihova lokalna uprava preduzetnička. Snažna konkurentna pozicija lokalne zajednice privlači nove investitore i unapređuje lokalni biznis, što omogućava nova radna mjesta, znanje, tehnologiju, veći budžet i bolji kvalitet života uopšte. Preduzetnička lokalna uprava stvara povoljnu klimu u lokalnoj zajednici koja favorizuje preduzetničko ponašanje, inovativnost, fleksibilnost, izazov, novi poslovni poduhvat. Ona pronalazi načine da bolje radi, a manje troši. Aktivnim odnosom prema rješavanju razvojnih problema, kombinujući prirodne, ljudske i druge resurse sa sredstvima iz različitih izvora finansiranja lokalna samouprava će poboljšati dinamiku svoje privrede i sveukupnu konkurentnost, što će obezbijediti brži privredni razvoj lokalne zajednice i unapređen kvalitet života za sve građane.

## LITERATURA

1. Hisrich, R., Peters, M., Shepherd, D. (2008). *Preduzetništvo*. Zagreb: Mate d.o.o.
1. Janošević, S., Senić, R., Stefanović, Ž., Arsovski, Z., Šolak., Nj. (2009). *Menadžment ukupnog kvaliteta*. Kragujevac: Ekonomski fakultet.
2. Kristić, S. (2012). *Budžet kao instrument upravljanja jedinicom lokalne samouprave*. Beograd: Data Status.
3. Lalić, N. (2016). *Preduzetništvo i odlučivanje*. Brčko: Ekonomski fakultet.
4. Miović, Z. (2004). *Kako do dobre uprave*. Banja Luka: Razvojna agencija Eda.
5. Miović, Z. (2008). *Bukvar dobrog liderstva*. Banja Luka, Razvojna agencija Eda.
6. Northouse, P. (2008). *Liderstvo, teorija i praksa*. Beograd: Data Status.
7. Pavlica, M. (2008). *Dobro je dobro rasti "U mojoj ulici"- iskustva lokalnog ekonomskog razvoja*. Banja Luka: Razvojna agencija Eda.
8. Raković, R. (2006). *Kvalitetom ka poslovnoj izvrsnosti*. Beograd: Energoprojekt InGraf.
9. Sengi P. (2003). *Peta disciplina (Umeće i praksa organizacije koja uči)*. Novi Sad: Adižes MC.
10. Stiglitz, J. (2008). *Ekonomija javnog sektora*. Beograd: Ekonomski fakultet.
11. Williams, CH. (2010). *Principi menadžmenta*. Beograd: Data Status.

## PODSTICANJE INOVATIVNIH PROCESA PREDUZEĆA ZEMALJA U TRANZICIJI PRIMJENOM MODELA TROSTRUKE SPIRALE

### INCITING INNOVATIVE PROCESSES IN COMPANIES OF COUNTRIES IN TRANSITION WITH APPLICATION OF THE TRIPLE HELIX MODEL

Lidija Mitrašević\*

Univerzitet u Istočnom Sarajevu, Ekonomski fakultet Brčko

#### APSTRAKT

Nelinearna kompleksnost i konstantna neizvjesnost promjenljivog poslovnog okruženja umanjuju značaj materijalnih resursa i povećavaju ulogu znanja u kreiranju novih poslovnih kombinacija. Međutim, znanje u formi naučnih spoznaja ne može dovesti do poboljšanja tehnološke osnove preduzeća, a time ni do bolje tržišne pozicije, već je potrebna njegova transformacija u inovacije kojima će se stvoriti nova tržišna vrijednost. Sve izraženije zaostajanje u pogledu kapitalizacije znanja evropskih preduzeća za preduzećima razvijenih azijskih zemalja, poput Japana, Kine i Južne Koreje, nameće neophodnost uvođenja novih modela inoviranja. Ovaj problem je posebno izražen kod preduzeća zemalja u tranziciji koja se, u uslovima dugogodišnje ekonomske nestabilnosti, uništenih proizvodnih kapaciteta i tehnološke osnove u procesu tranzicije, suočavaju sa velikim izazovima u pogledu razvoja inovativnih kapaciteta. Cilj rada je ispitivanje mogućnosti za prevazilaženje ovakvog stanja preko uspostavljanja trilateralnog mehanizma interakcije i kooperacije između univerziteta, preduzeća i državnih institucija u formi trostruke spirale. Na osnovu dostupnih sekundarnih podataka, sprovedena je komparativna analiza izvođenja i finansiranja aktivnosti istraživanja i razvoja odabranih zemalja Zapadnog Balkana, kao i nivoa inovativnosti bosanskohercegovačkih preduzeća. Identifikovan je nizak stepen uključenosti poslovnog sektora Bosne i Hercegovine u aktivnostima istraživanja i razvoja, kao i nepovoljna struktura i slab intenzitet inovativnih aktivnosti preduzeća, te predložene smjernica za podsticanje i unapređenje njihovih inovativnih napora primjenom modela trostruke spirale.

**Ključne riječi:** ekonomija znanja, istraživanje i razvoj, inovacije, model trostruke spirale

#### ABSTRACT

Nonlinear complexity and constant uncertainty of the volatile business environment are decreasing the importance of material resources and increasing the role of the knowledge in creating of the new business combinations. However, the knowledge in the form of scientific understanding cannot lead to improvement of a company's technological base, therefore also to the better market position, so it needs to be transformed in the innovations which will create a new market value. Increasingly higher falling behind in respect of capitalization of knowledge in the European companies, after the companies from developed Asian countries, like Japan, China and South Korea, imposes the necessity for introduction of new innovation models. This problem is especially expressed in companies of countries in transition which, in the conditions of years of economic instability, destroyed production capacities and technological base in the transition process, are facing great challenges in respect of development of the innovation capacities. The goal of this paper is to examine the possibilities for overcoming this condition by means of establishing of the mechanism for trilateral interaction and cooperation between the universities, companies and government institutions in form of a triple helix. A comparative analysis was conducted, on basis of the available secondary data, for performance and financing of the research and development activities of the selected countries in Western Balkans, as well as the level of innovation in Bosnia and Herzegovina companies. A low level of inclusion of the business sector in Bosnia and Herzegovina was identified for the activities of research and development, as well as the unfavorable structure and poor intensity of innovation activities of the companies, and the guidelines were proposed for inciting and improvement of the innovation efforts with application of the triple helix model.

**Keywords:** knowledge economy, research and development, innovations, triple helix model

#### UVOD

Rastući značaj znanja u privrednim aktivnostima preduzeća omogućio je prelazak sa tradicionalne ekonomije, bazirane na kombinacijama klasičnih resursa, na ekonomiju znanja koja se zasniva na

---

\* *lidija.mitrasevic.efb@gmail.com*

proizvodnji, diseminaciji i komercijalnom iskorišćavanju znanja i informacija, što savremenu privredu čini zavisnom o znanju, informacijama i visokokvalifikovanoj radnoj snazi (OECD, 2005: 28). Ekonomija znanja je kompleksan koncept koji, pored znanja, karakterišu globalizacija tržišta i tržišne konkurencije, informaciono-komunikaciona i biotehnoška revolucija, deindustrijalizacija i brz rast tercijarnog sektora, redizajniranje tradicionalnih i pojava novih industrija, promjena uloge države u privredi, i dr. Izražena složenost koncepta dovela je do nastanka brojnih aspekata istraživanja fenomena ekonomije znanja, sa različitim stepenom analitičke korisnosti. Da bi se mogao utvrditi nivo, pravac i intenzitet razvoja ekonomije znanja, a posebno implikacije koje ima na poslovanje preduzeća, potrebni su pristupi koji omogućavaju mjerenja i poređenja na različitim nivoima analize, kao i testiranje primjenjivosti adekvatnih teorijskih modela za unapređenje.

U empirijskim istraživanjima relevantna su sljedeća tri komplementarna pristupa ekonomiji znanja:

1. pristup zasnovan na privrednom sektoru,
2. pristup zasnovan na profesiji i
3. pristup zasnovan na povezanosti znanja i inovacija (Mongkhonvanit, 2014: 4).

Pristup ekonomiji znanja zasnovan na sektoru privrede polazi od razlikovanja sektora sa visokim, srednjim i niskim intenzitetom korišćenja znanja na osnovu stepena ulaganja u istraživanje i razvoj, nivoa kvalifikovanosti radne snage i zastupljenosti korišćenja savremene informacione i komunikacione tehnologije u proizvodnim preduzećima. Ovakva pristup omogućava sistematsko prikupljanje podataka za potrebe analize i poređenja na nivou nacionalne privrede i obezbjeđuje značajne informacije za kreatore nacionalne strategije istraživanja i inovacija.

Iako su proizvodni sektori sa visokim intenzitetom korišćenja znanja (npr. vazduhoplovstvo, elektronika, farmacija) značajni, oni nisu i jedino područje manifestacije ekonomije znanja. Usluge u sektorima sa relativno manjim nivoom ulaganja u istraživanje i razvoj, kao što su finansijske, bankarske i zdravstvene usluge, obrazovanje, poslovno savjetovanje i dr., zapošljavaju radnu snagu sa visokim stepenom znanja i vještina (Brinkley, 2010: 14). Struktura poslova u ovim uslužnim sektorima zahtjeva menadžere, eksperte i stručne saradnike čije se obavljanje poslova zasniva na stručnosti, holističkom pristupu i složenim komunikacionim vještinama uz primjenu savremene informacione i komunikacione tehnologije. To ukazuje da se konceptualna osnova ekonomije znanja ne odnosi samo na "istraživanjem intenzivne sektore" već i na one u kojima su prisutne profesije dominantno zasnovane na znanju. Analize poslova tzv. radnika znanja u ovim sektorima, u pogledu potrebnih kvalifikacija i vještina, značajne su za identifikovanje obrazovnih profila koji će biti osnova za buduća istraživanja i razvoj preduzeća, a time i njihovi eksplicitni nosioci inovacija.

Obrazovanje kadrova i ulaganje u istraživanje i razvoj automatski ne dovodi do generisanja nove vrijednosti, jer naučna otkrića, odnosno invencije nemaju ekonomsku vrijednost sve dok se ne transformišu u inovacije i verifikuju na tržištu. Iz tog razloga ekonomija znanja, pored ulaganja u obrazovanje i naučna istraživanja i razvoj, podrazumijeva i neophodnost transformacija znanja u inovacije. U tom procesu fokus je na inovativnim organizacijama, koje na osnovu kodifikovanog znanja, organizovanog istraživanja i intenzivnog ulaganja, razvijaju nove tehnologije (radikalne inovacije), odnosno nastoje kroz proces transfera, adaptacije i modifikacije postojećih znanja ostvariti netehnološke (inkrementalne) inovacije (Carayannis, 2013:1190). Radikalne inovacije uglavnom nastaju u preduzećima najrazvijenih svjetskih privreda i multinacionalnim kompanijama, dok preduzeća zemalja u tranziciji nastoje da usvoje, imitiraju i prilagode nove tehnologije svojim poslovnim procesima.

Proces tranzicije u bivšim centralno-planskim privredama se odvijao prema sličnim obrascima, ali sa različitim efektima, zbog specifičnosti istorijskog, geografskog, kulturnog i ekonomskog konteksta. Od heterogene grupe trideset i tri zemalje u tranziciji (World Bank, 2002) može se izdvojiti grupa zemalja Zapadnog Balkana (Albanija, Bosna i Hercegovina, Crna Gora, Hrvatska, Makedonija i Srbija) sa nekim zajedničkim karakteristikama tranzicionog procesa. Ekonomski model tranzicije zemalja Zapadnog Balkana, zasnovan na finansijskom liberalizmu i deindustrijalizaciji, doveo je do zanemarivanja industrijske proizvodnje i njenog inovativnog potencijala (Svarc, 2014). Nekadašnji veliki poslovni sistemi su u procesu privatizacije znatnim dijelom uništeni, a time i njihove istraživačko-razvojne jedinice koje su bile glavni nosioci tehnološkog razvoja. Novoosnovana preduzeća uglavnom nisu prepoznala značaj ili im resursna

ograničenja nisu omogućavala sprovođenje aktivnosti istraživanja i razvoja, što je stvorilo prazninu u pogledu glavnih nosilaca inovativnog procesa. Za podsticanje procesa inoviranja, koji će omogućiti modernizaciju postojećih proizvodnih procesa i ulazak u sektor visoke tehnologije, preduzećima zemalja u tranziciji neophodna je izgradnja baze znanja kompatibilne sa savremenim tehnološkim trendovima. To se prvenstveno odnosi na stvaranje pretpostavki za iniciranje inovativnih procesa (obrazovanje kadrova i istraživanje i razvoj), a zatim na podsticanje i razvijanje inovacija posredstvom izgradnje novih, otvorenih i fleksibilnih institucionalnih aranžmana.

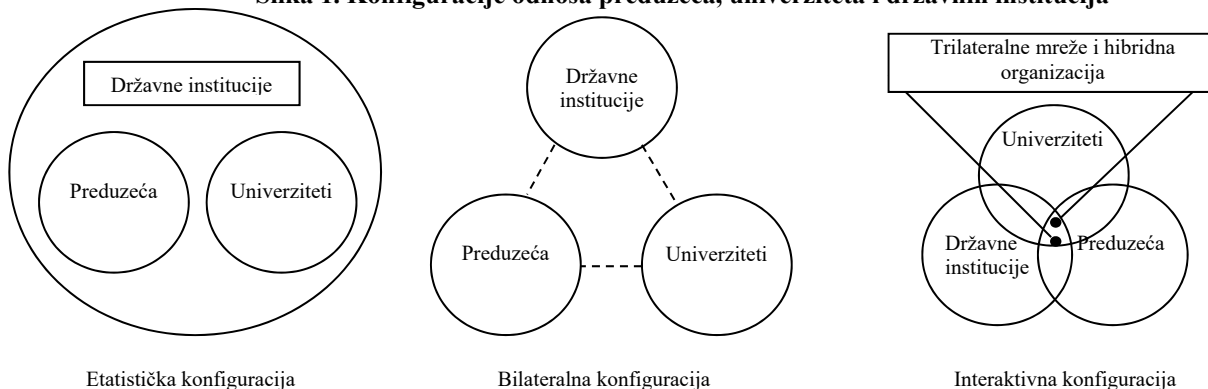
Model trostruke spirale (eng. Tripe Helix model) predstavlja opšteprihvaćen otvoreni model generisanja inovacija koji podrazumijeva visok stepen interakcije između preduzeća, univerziteta i državnih institucija sa potencijalom ostvarivanja sinergetskih efekata. Obzirom da je nastao kao rezultat pozitivnog iskustva i na osnovama institucionalne logike razvijenih svjetskih privreda, potrebno je razmotriti mogućnosti i način njegove adaptacije u kontekstualno specifičnim uslovima zemalja u tranziciji. Na osnovu komparativne sektorske analize izvođenje i finansiranja aktivnosti istraživanja i razvoja odabranih zemalja Zapadnog Balkana, kao i analize inovativnog kapaciteta preduzeća Bosne i Hercegovine (BiH), u radu se identifikuju smjernice za iniciranje i poboljšanje njihovih inovativnih procesa preko uspostavljanja trilateralnih odnosa sa univerzitetima i državnim institucijama.

## VRSTE KONFIGURACIJA I FAZE RAZVOJA MODELA TROSTRUKE SPIRALE

Prije samo nekoliko decenija preduzeća su interno i samostalno realizovala aktivnosti istraživanja i razvoja, kreirala inovacije i vršila njihovu komercijalizaciju, što je zahtjevalo značajna ulaganja u materijalne i ljudske resurse. Iz tog razloga su inovativni procesi i uspješne inovacije smatrane privilegijom velikih poslovnih sistema. Međutim, ovakav model "zatvorenog" inoviranja, pored značajnih resursnih zahtjeva, nosio je sa sobom i visok stepen tržišnog rizika, kao i rizik gubitka inovativnog (intelektualnog) potencijala zbog fluktuacije zaposlenih. Praksa inovativnih preduzeća, kao što su Intel, Microsoft, Oracle, Cisco i dr., pokazala je da se bez ili sa malo sopstvenog bazičnog istraživanja, odnosno na osnovu istraživačkih otkrića drugih, može ostvariti inovativni uspjeh, što je dovelo do pomjeranja fokusa sa paradigme zatvorenog modela inovacija na novu paradigmu – paradigmu otvorenog modela inovacija (Chesbrough, 2006).

Otvoreni model inovacija podrazumijeva interakciju internih inovativnih procesa preduzeća i eksternog okruženja i, za razliku od prethodnog, koji je bio zasnovan na kontroli jednog entiteta, bazira se na saradnji. On omogućava resursno oskudnim (postojećim i novim; malim i velikim; privatnim i javnim) preduzećima da stvore uspješnu inovaciju korišćenjem ideja, invencija, infrastrukture, izvora finansiranja ili distributivnih kanala drugih javnih i privatnih subjekata. Pored preduzeća, Leydesdorff i Etzkowitz (1996) identifikuju univerzitete i državne institucije kao ključne aktere otvorenog procesa inoviranja. Tijadni model interakcije ovih entiteta, zasnovan na znanju, inovacijama, kolaboraciji i konsenzusu, nazvali su model trostruke spirale (engl. Triple Helix). U zavisnosti od vrste sektora kome pripada subjekat u ulozi gravitacionog centra, razlikuju se tri konfiguracije odnosa preduzeća, univerziteta i državnih institucija: etatiistička konfiguracija, bilateralna konfiguracija i interaktivna konfiguracija (Slika 1.), koje istovremeno predstavljaju i evoluciju modela trostruke spirale.

**Slika 1. Konfiguracije odnosa preduzeća, univerziteta i državnih institucija**



Prilagođeno prema: (Etzkowitz and Leydesdorff, 2000: 111.)



U etatičkoj konfiguraciji državne institucije imaju dominantnu ulogu u iniciranju i razvoju inovacija, kao i u finansiranju novih inicijativa. One usmjeravaju, pa čak i kontrolišu, aktivnosti ostala dva entiteta koja su međusobno distancirana. Univerziteti sprovode sporadična istraživanja, ali je njihova primarna funkcija obrazovanje kadrova. Među subjektima privrednog sektora identifikuju se i subvencioniraju oni za koje se očekuje da budu nacionalni lideri u određenoj oblasti, pri čemu državne institucije posreduju u njihovom odnosu sa univerzitetima. Ovakva konfiguracija interakcije između preduzeća, univerziteta i državnih institucija karakteristična je uglavnom za zemlje u razvoju, kao što su Rusija, Kina, neke latinoameričke države i zemlje Jugoistočne Evrope, ali je bila zastupljena i u nekim razvijenim državama (npr. Francuska).

Suprotno etatičkoj konfiguraciji, pokretačka sila inovativnog procesa u bilateralnoj konfiguraciji su preduzeća, dok ostala dva entiteta djeluju kao pomoćne strukture sa ograničenom ulogom u inovacijama. Osnovni princip ove konfiguracije je nezavisnost svakog entiteta u obavljanju svojih jasno definisanih funkcija u inovativnom procesu, bez proširenja ili međusobnog preklapanja aktivnosti sa drugim entitetima, sa kojima uspostavlja umjerenu interakciju. Univerziteti sprovode bazična istraživanja i obrazuju kadar, a preduzeća samostalno tragaju za potrebnim profilima zaposlenih i izolovano rade na sopstvenom istraživanju i razvoju za potrebe inovativnih procesa. Neophodnost konstantnog inoviranja je posljedica slobodne tržišne konkurencije koja podstiče rivalitet i destimuliše kolaboraciju između preduzeća, pri čemu državne institucije imaju regulatornu ulogu i sprovode intervencije samo kada tržišni uslovi onemogućavaju iniciranje ili razvoj inovativnih aktivnosti (Etzkowitz, 2008: 12-20).

Razvojem ekonomije znanja dovodi se u pitanje održivost prethodno opisanih, dijametralno suprotnih konfiguracija, obzirom da se slobodna cirkulacija informacija, znanja i inovacija postavlja kao imperativ. Uvažavajući neophodnost većeg angažovanja državnih institucija na svim nivoima (etatička konfiguracija) uz istovremeno poštovanje nezavisnosti djelovanja svakog subjekta u inovativnom procesu i njegove bazične misije (bilateralna konfiguracija), razvija se interaktivni model trostruke spirale. Model trostruke spirale podrazumijeva "inovaciju u procesu inoviranja", odnosno promjenu u tradicionalnim odnosima, funkcijama i nosiocima inovativnih procesa kroz visok stepen interakcije i kolaboracije između preduzeća, univerziteta i državnih institucija čime se omogućavaju optimalni uslovi za inoviranje. Povezivanjem aktivnosti kreiranja znanja (univerziteti), komercijalizacije znanja (preduzeća) i aktivnosti obezbjeđenja optimalnih uslova za istraživanje, razvoj i inovacije (državne institucije) stvaraju se trilateralne mreže i hibridne organizacije (naučni parkovi, tehnološki parkovi, poslovni inkubatori, spin-off, i dr.).

Institucionalizacija modela trostruke spirale podrazumijeva dugoročni razvojni proces koji se odvija kroz četiri faze:

1. međusobno jačanje performansi učesnika,
2. komplementarnost u obavljanju inovativnih aktivnosti,
3. kolaboracija i stvaranje hibridne organizacije i
4. institucionalizacija modela (Etzkowitz, 2008: 12-20).

Kreiranje modela trostruke spirale započinje uspostavljanjem recipročnih odnosa između univerziteta, preduzeća i državnih institucija, najčešće na lokalnom nivou. Zbog nemogućnosti samostalnog odgovora na intenzivne promjene i povećanog stepena neizvjesnosti, učesnici inovativnog procesa teže uspostavljanju saradnje u kojoj svaki entitet, u okviru svojih tradicionalnih funkcija, nastoji da poboljša performanse drugih. Tako npr. univerziteti nastoje da kreiraju više znanja i intenziviraju njegov transfer, dok preduzeća i državne institucije obezbjeđuju dodatne izvore za finansiranje istraživanja čiji će rezultati biti iskorišćeni za generisanje inovacija. Motiv za uspostavljanje ovakvog vida saradnje preduzeća i državnih institucija sa univerzitetima je u rastućem uvjerenju pozitivnog uticaja znanja i tehnološkog napretka na ekonomski rast i uspjeh u tržišnoj konkurenciji. S druge strane, učešće univerziteta u transferu tehnologije u inicijalnoj fazi je uglavnom stimulirano državnim politikom i finansijskim podsticajima.

Nakon izvršenih napora u jačanju međusobnih performansi slijedi interna transformacija učesnika, koja se ogleda u obavljanju tradicionalnih zadataka svakog entiteta (kao primarnih aktivnosti) uz istovremeno preuzimanje uloge od drugih učesnika inovativnog procesa (kao sekundarne aktivnosti). U tom procesu svi učesnici nastoje da očuvaju svoje primarne funkcije i odvojenost od drugih entiteta. Tako univerziteti uzimaju učešće u poslovanju preduzeća preko npr. pružanja obrazovnih i istraživačkih usluga, zadržavajući svoj primat u kreiranju i diseminaciji znanja, kao i nezavisnost. Preduzeća nastoje ojačati svoje aktivnosti

istraživanja i razvoja osnivanjem sopstvenih istraživačko-razvojnih jedinica, ili čak sopstvenih korporativnih univerziteta, kako bi poboljšali kompetencije svojih kadrova, iako im i dalje primarna misija ostaje zadovoljenje potreba kupaca. Uloga državnih institucija je primarno i dalje u obezbjeđivanju optimalnog regulatornog okvira za podsticanje inovacija, ali one mogu uticati na kreiranje znanja preko finansiranja programa istraživanja i razvoja ili obezbjeđivati rizični kapital za pokretanje novih preduzeća. Takođe, univerziteti i preduzeća se podstiču na uključivanje u kreiranje razvojnih politika i strategija, što je tradicionalno bilo isključivo u nadležnosti državnih institucija. Dakle, suština ove faze razvoja modela trostruke spirale je komplementarnost u realizaciji aktivnosti stvaranja, diseminacije i eksploatacije znanja koja se ostvaruje preko preuzimanja tradicionalnih aktivnosti jednog entiteta od strane drugog ili drugih entiteta trilateralnog odnosa koji će ih adekvatnije realizovati.

Poslije interne organizacione transformacije, tokom koje se ključni akteri modela trostruke spirale uključuju u obavljanje funkcija drugih, nastaju novi izazovi i zahtjevi, kako unutra svakog entiteta, tako i između entiteta. To dovodi do povećanja međuzavisnosti između spirala, pri čemu jedna spirala ima značajan uticaj na druge i, zahvaljujući interakciji, svaki entitet je u mogućnosti da generiše ideje od drugih u cilju rješavanja problema i zadovoljenja novih potreba. Identifikovani zahtjevi preduzeća u pogledu potrebnog znanja i kvalifikacija nisu samo izvori istraživačkih problema za univerzitete, već preduzeća postaju partneri u generisanju znanja, pri čemu državne institucije determinišu uslove i okruženje za diseminaciju znanja. U takvim interakcijama dolazi do nastanka hibridnih organizacija kao što su inkubatori, zajednički istraživački centri, naučni parkovi i dr. Uspješan razvoj intenzivne međuzavisnosti i kooperacije univerziteta i preduzeća zahtjeva postojanje povjerenja koje obezbjeđuju državne institucije razvojem pravnog mehanizma za zaštitu intelektualne svojine.

Posljednja faza u razvoju modela trostruke spirale je njegova institucionalizacija koja podrazumijeva da cjelokupni koncept, zajedno sa povezanim aktivnostima, postaje skup rutina ili praksi koje se reprodukuju tokom vremena. Takav skup praksi služi kao kognitivni okvir za strukturiranje odnosa između univerziteta, preduzeća i državnih institucija u određenom društvenom i ekonomskom kontekstu. Međutim, institucionalizovani model trostruke spirale je konstantno izložen promjenama, što zahtjeva uspostavljanje mehanizma stalnog revidiranja njegovog doprinosa u poboljšanju inovativnog kapaciteta svih učesnika kako bi se ostvarili, održali i povećali sinergetskih efekti interakcije i kolaboracije.

## **PROBLEMATIKA PROCJENE SINERGETSKIH EFEKATA MODELA TROSTRUKE SPIRALE**

Procjena uspješnosti implementacije modela trostruke spirale, kao otvorenog i kompleksnog sistema, zahtjeva obuhvat cjelokupnog, a ne samo pojedinih segmenata interaktivnog procesa inoviranja univerziteta, preduzeća i državnih institucija. Da bi se utvrdio doprinos u ostvarivanju sinergetskih efekata kolaboracije svakog učesnika, neophodni su precizni indikatori, adekvatna ekspertiza, institucionalna podrška, vrijeme i značajni finansijski resursi. Iako su evidentni naponi akademske zajednice, kao i brojnih međunarodnih organizacija (Organisation for Economic Co-operation and Development, United Nations, World Economic Forum, World Bank, et al.), konzistentan i koherentan skup indikatora za utvrđivanje postojanja i progressa modela trostruke spirale na nivou industrijskog sektora ili nacionalne privrede još uvijek nije razvijen (Singer & Peterka, 2012: 614). Generalno, svi indikatori koji se koriste za kvantifikaciju, kako jednostavni (npr. ukupna ulaganja u istraživanje i razvoj) tako i složeni (npr. Evropska skala inovativnog kapaciteta) imaju značajan nedostatak očičen u "implicitnoj pretpostavci homogenosti jedinica" (Acs & Audretsch, 2005: 14). To znači da se npr. pretpostavlja da svaka novčana jedinica uložena u istraživanje i razvoj jednako doprinosi poboljšanju inovativnog kapaciteta, ili da se svaka patentirana invencija komercijalizuje. Međutim, svaki inovativni napor ne dovodi nužno i do stvaranja nove vrijednosti, niti isti nivo angažovanih materijalnih, finansijskih i ljudskih resursa u različitim društveno-ekonomskim kontekstima stvara jednak inovativnih rezultat. Takođe, vrijednost komercijalizovanog patenta ne mora biti uvijek pozitivna, jer se oni mogu npr. koristiti da bi se oslabile ili uništile inovacije konkurentskih preduzeća (tzv. blokirajući patenti).

Pored pomenutih opštih, evidentna su i specifična organičenja procjene sinergetskih efekata modela trostruke spirale za zemlje Zapadnog Balkana. Ona se manifestuju u nedostatku statističkih podataka na osnovu kojih bi se mogli pratiti inovativni naponi i inovativni napredak primjenom najčešće korišćenih indikatora. Ova pojava je posebno izražena kod Albanije i BiH, koje su izuzete iz većine međunarodnih statističkih publikacija i baza podataka vezanih za tehnološku sofisticiranost i inovacije. Za razliku od njih, Hrvatska,

Srbija i Makedonija su npr. uključene u Izvještaj o rezultatima inovativne unije (engl. Innovation Union Scoreboard), što omogućava uporednu procjenu njihovih inovativnih ostvarenja sa ostalim državama članicama Evropske Unije, kao i drugim svjetskim privredama.

Uočena ograničenja nedostatka relevantnih podataka o inovativnim naporima zemalja Zapadnog Balkana se u posljednjih nekoliko godina postepeno otklanjaju sprovođenjem sistemskog prikupljanja i analize bazičnih indikatora u nacionalnim zavodima za statistiku, kao i u nekim statistikama relevantnih međunarodnih organizacija. To se, pri svega, odnosi na praćenje pojedinih glavnih pokretača inovativnih procesa (npr. ukupna ulaganja u istraživanje i razvoj) i analizu intenziteta i strukture inovativnih aktivnosti preduzeća u kontekstu zemalja u tranziciji.

## KOMPARATIVNA ANALIZA IZVOĐENJA I FINANSIRANJA AKTIVNOSTI ISTRAŽIVANJA I RAZVOJA ZEMALJA ZAPADNOG BALKANA

Razmatranje mogućnosti participiranja u otvorenom sistemu inovacija, kakav je model trostruke spirale, zahtjeva identifikovanje nivo i sektorske strukture izvođenja i finansiranja aktivnosti istraživanja i razvoja, kao indirektnih indikatora inovativnosti. Investicije u istraživanje i razvoj, na osnovu rezultata u 80% sprovedenih istraživanja, imaju pozitivan i značajan uticaj na inovativne aktivnosti (Becheikh, 2006: 658). Istraživanje i razvoj su dva usko povezana procesa, pri čemu je istraživanje usmjereno na stvaranje i usvajanje novog znanja, dok se razvoj odnosi na primjenjeno znanje naučnih radnika i eksperata. Organizacija za ekonomsku saradnju i razvoj definiše istraživanje i razvoj kao "kreativan rad koji se izvodi na sistemskoj osnovi kako bi se povećao fond znanja o čovjeku, kulturi i društvu, i korišćenja ovog fonda za osmišljavanje novih načina primjene" (OECD, 2002: 30). Strategija za održiv, pametan i inkluzivan rast (European Commission, 2010) pored pitanja koja se odnose na zaposlenost, obrazovanje, smanjenja siromaštva i klimatske promjene, navodi i ulaganja u istraživanje i razvoj među pet ključnih ciljeva za savladavanje krize u zemljama članicama Evropske Unije. Investiranje u istraživanje i razvoj je neophodno radi povećanja inovativnog kapaciteta preduzeća, ali istovremeno stvara pretpostavke za participiranje u otvorenom sistemu inoviranja.

Najčešće korišćen indikator za utvrđivanje nivoa angažovanja u istraživanju i razvoju je iznos ukupnih domaćih izdataka za istraživanje i razvoj (GERD - Gross domestic expenditure on R&D) koji se, radi mogućnosti komparativne analize, uglavnom izražava u procentu od bruto domaćeg proizvoda (BDP). GERD indikator se analizira sa aspekta djelovanja i finansiranja četiri sektora: poslovnog sektora, državnog sektora, sektora visokog obrazovanja i privatnog neprofitnog sektora, pri čemu se prilikom razmatranja strukture izvora finansiranja uzimaju u obzir i finansijska sredstva iz inostranstva. U Tabeli 1. daje se pregled strukture GERD indikatora u procentu od BDP za odabrane zemlje Zapadnog Balkana, prema sektoru u kome se realizuju aktivnosti istraživanja i razvoja, dok se u Tabeli 2. prikazuju vrijednosti prema sektorskom porijeklu finansijskih sredstava za istraživanje i razvoj. Podaci se odnose na 2014. godinu, obzirom da se u BiH prve zvanične statistike za GERD indikator objavljuju od tog perioda, što je razlog trenutne nemogućnosti praćenja njegovog trenda.

**Tabela 1. GERD (u % BDP) prema sektorima izvođenja istraživanja i razvoja odabranih zemalja Zapadnog Balkana za 2014. god.**

|                            | Bosna i Hercegovina | Crna Gora | Hrvatska | Srbija |
|----------------------------|---------------------|-----------|----------|--------|
| Visoko obrazovanje         | 0,16                | 0,13      | 0,20     | 0,36   |
| Poslovni sektor            | 0,05                | 0,14      | 0,38     | 0,23   |
| Državni sektor             | 0,05                | 0,08      | 0,21     | 0,19   |
| Privatni neprofitni sektor | -                   | 0,01      | -        | -      |
| Ukupno (GERD u % GDP)      | 0,26                | 0,36      | 0,79     | 0,78   |

Izvor: Unesco Institute for Statistics (<http://data.uis.unesco.org>)

Ulaganja u istraživanje i razvoj zemalja Evropske Unije (EU 28) za 2014. god. su u prosjeku iznosila 2,03 % od BDP, što je ispod prioritetnog cilja od 3% BDP, definisanog u strategiji "Evropa 2020". Ipak, pojedine države članice EU (Danska, Finska i Švedska) već duži niz godina ostvaruju GERD (u % od BDP) iznad 3% (Finska i Švedska još od 2000. god.), dok su prema istom indikatoru najniže rangirane Rumunija, Kipar, Letonija i Hrvatska (0,38%, 0,47%, 0,69% i 0,79%, respektivno) (Unesco Institute for Statistics). Na osnovu podataka prikazanih u Tabeli 1, BiH ima najniži procenat izdvajanja od BDP za istraživanje i razvoj, dok

Hrvatska i Srbija prednjače, iako su njihova izdvajanja znatno niža od prosjeka EU. Izdvajanja u visini od 0,26% (GERD u % od BDP) u BiH za 2014. god. nisu samo značajno ispod izdvajanja posmatranih zemalja Zapadnog Balkana, već su i ispod projektovanog cilja od 0,5% prema "minimalističkom", odnosno 1% prema imperativnom i "realno mogućem" scenariju predviđenim Strategijom razvoja nauke BiH (Vijeće ministara Bosne i Hercegovine, 2009: 51). To ukazuje na zanemarivanje aktivnosti istraživanja i razvoja u svim relevantnim sektorima što se negativno odražava na stepen razvijenosti istraživačke infrastrukture u BiH. Sektor visokog obrazovanja u BiH dominira u pogledu sprovođenja aktivnosti istraživanja i razvoja (61,5%), dok je angažovanje poslovnog sektora najniže (19,2%) u podređenju sa ostalim posmatranim zemljama Zapadnog Balkana (Crna Gora 38,9%, Hrvatska 48,1% i Srbija 29,5%).

**Tabela 2. Udio sektora u finansiranju ukupnih domaćih troškova istraživanja i razvoja odabranih zemalja Zapadnog Balkana za 2014. god. (u % )**

|                            | Bosna i Hercegovina | Crna Gora | Hrvatska | Srbija |
|----------------------------|---------------------|-----------|----------|--------|
| Visoko obrazovanje         | 12,22               | 4,16      | 2,07     | 25,86  |
| Poslovni sektor            | 24,24               | 28,54     | 42,91    | 8,19   |
| Državni sektor             | 51,38               | 46,56     | 41,73    | 53,48  |
| Privatni neprofitni sektor | 0,11                | 0,03      | 0,45     | 0,02   |
| Inostranstvo               | 12,05               | 20,71     | 12,84    | 12,45  |

Izvor: Unesco Institute for Statistics (<http://data.uis.unesco.org>)

S druge strane, u Bosni i Hercegovini državne institucije finansiraju 51,4% ukupnih izdataka za istraživanje i razvoj (Tabela 2), što je približno prosjeku analiziranih zemalja Zapadnog Balkana (48,3%), ali posmatrane zemlje (osim Hrvatske) karakteriše nisko učešće privrednog sektora u finansiranju aktivnosti istraživanja i razvoja. Finansiranje aktivnosti istraživanja i razvoja od strane privrednog sektora u BiH iznosi 24,2% i značajno je ispod ciljnih 33% predviđenih Strategijom razvoja nauke BiH (Vijeće ministara Bosne i Hercegovine, 2009: 53). Kod pojedinih razvijenih i velikih svjetskih privreda se može, takođe, uočiti veliki udio državnog sektora u finansiranju aktivnosti istraživanja i razvoja, ali ne zbog internosti privrednog sektora, već radi realizacije velikih projekata od nacionalnog značaja koje finansira država (npr. istraživanja svemira). Međutim, u slučaju BiH, kao male zemlje u razvoju, zanemarljiv udio poslovnog sektora u sprovođenju, kao i nisko učešće u finansiranju aktivnosti istraživanja i razvoja može ukazivati na nedostatak preduzeća sa tehnološkim sposobnostima i apsorpcionim kapacitetom za obavljanje tih aktivnosti, kao i na odsustvo finansijskih sredstava i izvora finansiranja za te namjene. Investicije u istraživanje i razvoj su istovremeno i pokretač i rezultat inovativnih procesa preduzeća, jer imaju pozitivne implikacije na stepen inovativnosti subjekata poslovnog sektora, ali se i intenziviranjem inovativnih aktivnosti preduzeća stvara potreba za povećanjem ulaganja u istraživanje i razvoj. Zato je potrebno identifikovati stepen zastupljenosti i osnovne karakteristike inovativnih aktivnosti bosanskohercegovačkih preduzeća kako bi se utvrdili uzroci niskog nivoa participiranja poslovnog sektora u aktivnostima istraživanja i razvoja i razmotrile mogućnosti za unapređenja.

## **INOVATIVNE AKTIVNOSTI BOSANSKOHERCEGOVAČKIH PREDUZEĆA I MOGUĆNOSTI IMPLEMENTACIJE MODELA TROSTRUKE SPIRALE**

Inovacije predstavljaju transformacije novih ideja i novih znanja koje rezultuju stvaranjem novog proizvoda (robe ili usluga), novog tehnološkog procesa, nove organizacije ili značajnim poboljšanjem postojećeg proizvoda (robe ili usluga), postojećeg tehnološkog procesa i postojeće organizacije (Ramadani & Gerguri, 2011: 107). Koncept novine u navedenim oblastima inoviranja se odnosi na novinu za određeno preduzeće, bez obzira da li je ono ili neko drugi kreiralo invenciju. Inovacije se, u zavisnosti od zastupljenosti tehnološke osnove, mogu klasifikovati na tehnološke i netehnološke. Tehnološke inovacije obuhvataju stvaranje tehnološki novih proizvoda i procesa, odnosno njihovo znatno tehnološko unapređenje. Za razliku od njih, uvođenje novih marketinških metoda (inovacije u marketingu) i uvođenje novih organizacionih metoda u poslovnim praksama, organizaciji rada ili u odnosima sa okruženjem (inovacije u organizaciji) se tretiraju kao netehnološke inovacije (OECD, 2005).

Praćenje intenziteta i trendova inoviranja preduzeća u razvijenim svjetskim ekonomijama je već dugi niz godina ustaljena praksa, koja se stalno usavršava sa novim metodama i indikatorima. Međutim, sistem identifikovanja inovativnih napora bosanskohercegovačkih preduzeća je tek u povoju, obzirom da je Agencija

za statistiku BiH prvi put objavila podatke o inovativnim aktivnostima preduzeća u 2014. god. Prema posljednjim istraživanjima, u periodu od 2012. do 2014. god. od ukupno 5.330 preduzeća, inovativne aktivnosti je realizovalo 1.752 ili 32,9%, dok je u istom periodu udio inovativnih preduzeća u Hrvatskoj bio 35,2%, a u Srbiji 40,5% (Agencija za statistiku Bosne i Hercegovine, 2016; Državni zavod za statistiku Republike Hrvatske, 2016; Republički zavod za statistiku Srbije, 2015). To ukazuje ohrabrujuće obrasce inovativnog ponašanja preduzeća u Bosni i Hercegovini, iako su izdaci poslovnog sektora za istraživanje i razvoj na veoma niskom nivou. Preduzeća izbjegavaju inovativne napore koji zahtijevaju veći stepen ulaganja, što je i razlog najmanje zastupljenosti tehnoloških inovacija (inovacija proizvoda i procesa) koje sprovodi 20,5% inovativnih preduzeća, dok je udio netehnoloških inovacija (inovacija u marketingu i inovacija u organizaciji) čak 49,9%. Neinovativna preduzeća obuhvaćena istraživanjem smatraju glavnom preprekom za sprovođenje inovativnih aktivnosti upravo nedostatak finansijskih sredstava i izvora finansiranja, dok među ostalim ograničenjima navode nesigurnu potražnju za idejama za inovacije i teškoće u pronalasku partnera za inovacije. U pogledu strukture izdataka za inovativne aktivnosti, bosanskohercegovačka inovativna preduzeća najviše vrše nabavku mašina, opreme, softvera i objekata (9,5% od ukupno anketiranih preduzeća), dok su najmanje usmjerena na korišćenja eksternih usluga istraživanja i razvoja i znanja drugih preduzeća i organizacija (2,5% od ukupno anketiranih preduzeća) (Agencija za statistiku Bosne i Hercegovine, 2016). Prisustvo inovativnog ponašanja kod oko jedne trećine bosanskohercegovačkih preduzeća, kvalifikovanog kadra (što neinovativna preduzeća smatraju najslabijom preprekom za inoviranje), kao i slaba zastupljenost otvorenog modela inoviranja (nizak stepen angažovanja eksternih eksperata, slaba povezanost sa drugim privrednim entitetima i teškoće u pronalasku partnera za inovacije) ukazuju na prikladnost modela trostruke spirale u nastojanjima poboljšanja njihovog inovativnog kapaciteta.

Inicijativa za implementaciju modela trostruke spirale može biti pokrenuta od strane državnih institucija na bilo kom nivou vlasti ("od vrha prema dole") ili od strane pojedinaca i organizacija iz različitih institucionalnih sektora ("odozdo prema gore"), sa regionalnim, sektorskim ili tehnološkim fokusom (Etzkowitz, 2002). Prvi način implementacije podrazumijeva veća dugoročna državna izdvajanja za javno istraživanje i razvoj, pri čemu se mogu očekivati i veći efekti (iako ne u kratkom roku), dok je drugi način ekonomičniji i omogućava ostvarivanje ograničenih rezultata u kraćem vremenskom periodu. Regionalni fokus je primjenljiviji kod geografskih regija koje imaju određenu industrijsku specijalizaciju, dok je tehnološki fokus pogodan u slučajevima postojanja određene vrste jake tehnologije koja bi se mogla iskoristiti u više različitih industrija. Za razliku od njih, sektorskim fokusom se implementacija modela trostruke spirale usmjerava na sve poslovne subjekte koji pripadaju istoj grani privrede. Obzirom na nizak nivo tehnološke sofisticiranosti bosanskohercegovačkih preduzeća, tehnološki fokus bi bio neprikladan, dok bi regionalni fokus povećao već neravnomjernu regionalnu razvijenost. Iz tog razloga, sektorski fokus bi u kontekstu BiH bio najprihvatljiviji, iako zahtjeva veće angažovanje finansijskih i ljudskih resursa zbog dislociranosti privrednih subjekata koji pripadaju istom sektoru. Generalno, najveći efekti uspostavljanja interakcije između univerziteta, preduzeća i državnih institucija se ostvaruju kombinacijom pristupa "odozgo prema dole" i "odozdo prema gore", ali bi zbog trenutnog endogenog obrasca inovativnog ponašanja bosanskohercegovačkih preduzeća, inicijativa državnih institucija bila poželjnija, uz istovremeno veće angažovanje u razvoju ekonomskog i institucionalnog okvira za podsticanje inovacija. Dominantnost institucija visokog obrazovanja u sprovođenju aktivnosti istraživanja i razvoja, kao i visok udio državnog sektora u finansiranju ovih aktivnosti može upućivati na postojanje nepovjerenja državnih institucija u sposobnosti realizacije aktivnosti istraživanja i razvoja poslovnog sektora, kome se ne daju jednake šanse kao sektoru visokog obrazovanja. S druge strane, to može biti i posljedica nerazumjevanja značajan i nemogućnost uspostavljanja partnerskih odnosa preduzeća sa organizacijama i pojedincima državnog sektora i sektora visokog obrazovanja.

Istraživanjem sprovedenim u okviru projekta Inicijativa za regionalnu konkurentnost od strane OECD identifikovan je veoma nizak stepen uključenosti bosanskohercegovačkih preduzeća u saradnju sa sektorom visokog obrazovanja, ali istovremeno i njihova spremnost za intenziviranjem saradnje (OECD, 2011). Pri tome se, kao glavne prepreke, navode nedovoljno poznavanje rada i rezultata istraživačkih aktivnosti akademske zajednice i nedostatak prilika za uspostavljanje direktnih kontakata, što upućuje na postojanje komunikacionih barijera između naučne i poslovne sfere. Ovakve prepreke bi se mogle prevazići intervencijom državnih institucija koje bi, u okviru svojih strateških programa, podstakle i posredovale u organizovanju seminara, tematskih radionica, sastanaka za razmjenu ideja, izgradnji online platformi i sl., ali bi inicijatori mogli biti jednako i subjekti poslovnog i akademskog sektora. Obzirom da se privredni sektor u

BiH uglavnom sastoji od malih i srednjih preduzeća (preko 90%) koja najčešće nemaju resursne mogućnosti za interno obavljanje aktivnosti istraživanja i razvoja, uspostavljanje interakcije u okviru modela trostruke spirale bi za njih bilo veoma korisno u olakšavanju generisanja ideja za inovacije. Nedostatak kvalifikovanog kadra, iskustva i vještina u inovativnim procesima mala i srednja preduzeća bi mogla, posredstvom mehanizma trostruke spirale, kompenzovati konsultantskim aranžmanim sa akademskom zajednicom, stipendiranjem studenta master i doktorskih studija čija bi istraživanja za njih bila relevantna, kao i zajedničkim učešćima sa istraživačkim institucijama u međunarodnim projektima (Horizont 2020, i sl.). Pored toga, istraživanje je pokazalo da je dvije trećine preduzeća imalo barem jednu priliku za kreiranje inovacija koja nije iskorišćena radi nedostatka domaćih i inostranih izvora finansiranja (OECD, 2011). Iz tog razloga, preporuka je da bi preduzeća u BiH trebala više koristiti međunarodne izvore za podršku inovacijama i aktivnostima istraživanja i razvoja, ali i da je neophodna veća spremnost državnih institucija na svim nivoima za finansiranje njihovih inovativnih inicijativa. Državne institucije mogu pojačati sinergetsko dejstvo modela trostruke spirale djelimičnim preuzimanjem uloge privrednog sektora u obezbjeđivanju finansijske podrške za aktivnosti istraživanja i razvoja u formi vaučera za inovacije i subvencija za privredno-akademske saradnje. Sistem vaučera za inovacije bi omogućio kratkoročnu finansijsku podršku uspostavljanju inicijalne saradnje poslovnog i akademskog sektora posredstvom većeg broja manjih grantova, čime bi se olakšao transfer i apsorpcija znanja. Na taj način bi se bosanskohercegovačkim preduzećima stvorile pretpostavke za iskorišćavanje naučnih ekspertiza akademskog sektora prilikom otpočinjanja novih ili ubrzavanja realizacije započetih inovativnih aktivnosti. S druge strane, direktne subvencije namijenjene konkretnim zajedničkim istraživačkim aktivnostima preduzeća i akademskih subjekata bi zahtjevale veća budžetska izdvajanja, uz mogućnosti ostvarivanja značajnijih efekata. Na taj način bi se prekinula tradicija finansiranja opšteg javnog istraživanja akademskog sektora u BiH i ograničena budžetska sredstva kanalisala u prioritetne oblasti djelovanja poslovnog sektora sa najvećim potencijalom, dok bi javne institucije visokog obrazovanja bile podstaknute na uvođenje preduzetničke orijentacije.

## ZAKLJUČAK

Ekonomija znanja se bazira na intenzivnom obavljanju aktivnosti istraživanja i razvoja kojima se povećava postojeći korpus znanja kroz kreiranje i usvajanje novog znanja, odnosno vrši njegova diseminacija i komercijalno iskorišćavanje u cilju stvaranja nove vrijednosti. Ekonomski model tranzicije zemalja Zapadnog Balkana doveo je do urušavanja tehnološke osnove i zanemarivanja aktivnosti istraživanja i razvoja kod postojećih i novoosnovanih preduzeća, čime su i mogućnosti njihovog inoviranja značajno umanjene. Nizak nivo izdvajanja i nepovoljna sektorska struktura izvođenja i finansiranja aktivnosti istraživanja i razvoja u BiH, kao i postojeći intenzitet i karakteristike inovativnih obrazaca bosanskohercegovačkih preduzeća upućuju na neophodnost uvođenja novog pristupa generisanja i eksploatacije znanja s ciljem podsticanja i poboljšanja njihove inovativnosti. Predložena je implementacija modela trostruke spirale, kao otvorenog i fleksibilnog sistema inoviranja kojim će se, uz pravilno strukturiranje kolaboracije i uvođenjem principa kompetentnosti u tradicionalno obavljanje uloga, postići sinergetski efekti u zajedničkom procesu inoviranja subjekata privrednog, akademskog i državnog sektora. Prvobitno je potrebna izgradnja svijesti o značaju saradnje i komplementarnosti u kreiranju inovacija svih entiteta modela trostruke spirale i definisanje nacionalnih politika kojima će se utvrditi područja ekspertize, a zatim, kombinacijom pristupa "od vrha prema dole" i "odozdo prema gore", formalizovati recipročne i interaktivne odnose svih učesnika. Inicijativa od pojedinaca i organizacija iz različitih institucionalnih sektora može biti pokrenuta uspostavljanjem direktnih kontakata učešćem na naučno-stručnim konferencijama, seminarima, tematskim radionicama, sastancima za razmjenu ideja ili izgradnjom online platformi, čime bi se olakšalo kreiranje konsultantskih aranžmana ili zajedničko učešće u međunarodnim projektima. Ovakvi vidovi saradnje ne zahtjevaju velika finansijska izdvajanja i imaju ograničene kratkoročne efekte, pa ih je neophodno nadograditi sistemskom ekonomskom i institucionalnom podrškom za inovacije državnih institucija svih nivoa vlasti. Obzirom na ograničene mogućnosti obezbjeđivanja finansijskih sredstava malih i srednjih preduzeća u BiH za potrebe inoviranja, predlaže se uvođenje sistema vaučera za inovacije i subvencija za privredno-akademske saradnje, kojima bi se usmjerila ograničena budžetska sredstva u prioritetne oblasti poslovanja sa najvećim potencijalom i podstaklo kreiranje preduzetničkih univerziteta.

## LITERATURA

1. Acs, Z. J., & Audretsch, D. B. (2005). *Entrepreneurship, innovation, and technological Change*. Now Publishers Inc.
2. Agencija za statistiku Bosne i Hercegovine. (2016). *Saopćenje – Nauka, tehnologija i inovacije*. Sarajevo. [http://www.bhas.ba/saopstenja/2016/NTI\\_INO\\_%202014\\_BS.pdf](http://www.bhas.ba/saopstenja/2016/NTI_INO_%202014_BS.pdf) (03.08.2016.).
3. Becheikh, N., Landry, R., & Amara, N. (2006). Lessons from innovation empirical studies in the manufacturing sector: A systematic review of the literature from 1993–2003. *Technovation*, 26(5), 644-664.
4. Brinkley, L. (2010). *Defining Knowledge the Economy: Knowledge Economy Programme Report*. London.
5. Carayannis, E. G. (2013). *Encyclopedia of Creativity, Invention, Innovation, and Entrepreneurship*. Springer.
6. Chesbrough, H. W. (2006). *Open innovation: The new imperative for creating and profiting from technology*. Harvard Business Press.
7. Državni zavod za statistiku Republike Hrvatske. (2016). *Priopćenje – Inovacije u hrvatskim poduzećima u razdoblju 2012.-2014*. Zagreb. [http://www.dzs.hr/Hrv\\_Eng/publication/2016/08-02-05\\_01\\_2016.htm](http://www.dzs.hr/Hrv_Eng/publication/2016/08-02-05_01_2016.htm) (05.08.2016.).
8. Etzkowitz, H. (2008). *The triple helix: university-industry-government innovation in action*. New York; London: Routledge.
9. Etzkowitz, H., & Leydesdorff, L. (2000). The dynamics of innovation: from National Systems and "Mode 2" to a Triple Helix of university–industry–government relations. *Research policy*, 29(2), 109-123.
10. Etzkowitz, H. (2002). *The Triple Helix of University-Industry-Government; Implication for Policy and Evaluation* (No. 11). Working Paper.
11. European Commission. (2010). *Europe 2020: A Strategy for Smart, Sustainable and Inclusive Growth: Communication from the Commission*. Publications Office of the European Union.
12. Leydesdorff, L., & Etzkowitz, H. (1996). Emergence of a Triple Helix of university-industry-government relations. *Science and public policy*, 23(5), 279-286.
13. Mongkhonvanit, J. (2014). *Coopetition for Regional Competitiveness: The Role of Academe in Knowledge-Based Industrial Clustering*. Springer.
14. OECD. (2002). *Frascati Manual 2002: Proposed Standard Practice for Surveys on Research and Experimental Development*. Paris: OECD Publishing.
15. OECD/Eurostat. (2005). *Oslo Manual: Guidelines for Collecting and Interpreting Innovation Data*. Paris: OECD. Publishing. DOI: <http://dx.doi.org/10.1787/9789264013100-en> (19.08.2016.).
16. OECD. (2011). *Anketa o poduzećima u Bosni i Hercegovini Povelje za investicije Organizacije za ekonomsku suradnju i razvoj*. OECD Publishing.
17. Ramadani, V., & Gerguri, S. (2011). Innovations: principles and strategies. *Strategic Change*, 20(3-4), 101-110.
18. Republički zavod za statistiku Srbije. (2015). *Saopštenje – Indikatori inovativnih aktivnosti u Republici Srbiji*. [http://webzrzs.stat.gov.rs/WebSite/repository/documents/00/01/89/77/IA01-276-Inovacije\\_2014.pdf](http://webzrzs.stat.gov.rs/WebSite/repository/documents/00/01/89/77/IA01-276-Inovacije_2014.pdf) (09.08.2016).
19. Singer, S., & Peterka, S. O. (2012). Triple Helix Evaluation: How to test a new concept with old indicators?. *Ekonomski pregled*, 63(11), 608-626.
20. Svarc, J. (2014). A Triple Helix systems approach to strengthening the innovation potential of the Western Balkan countries. *International Journal of Transitions and Innovation Systems*, 3(3), 169-188.
21. Unesco Institute for Statistics. [http://data.uis.unesco.org/OECDStat\\_Metadata](http://data.uis.unesco.org/OECDStat_Metadata) (20.08.2016)
22. Vijeće ministara Bosne i Hercegovine. (2009). *Strategija razvoja nauke u Bosni i Hercegovini 2010-2015*. Sarajevo.
23. World Bank (2002). *Transition the First Ten Years: Analysis and Lessons from Eastern Europe and the Former Soviet Union*. Washington, DC: The World Bank.

## STRATEGIJA POSTIZANJA KONKURENTSKE PREDNOSTI KROZ UVOĐENJE INOVACIJA ZASNOVANIH NA NOVIM ZNANJIMA

### STRATEGY OF ACHIEVING COMPETITIVE ADVANTAGE THROUGH IMPLEMENTING NEW KNOWLEDGE BASED INNOVATION

**Valentina Vukmirović\***

Fakultet organizacionih nauka, Univerzitet u Beogradu

**Srdan Lalić\*\***

Republički zavod za statistiku Srbije

#### APSTRAKT

U uslovima intenzivne konkurencije na prezasićenom tržištu, kojeg karakteriše sve veća nestabilnost i intenzivne promene, kompanije moraju konstantno da tragaju za novim idejama zasnovanim na znanju i razvijaju strategije za uspostavljanje i zadržavanje konkurentske prednosti. tržišne promene, koje su neretko uzrokovane društvenim i institucionalnim promenama, veoma su složene i nepredvidive u pogledu intenziteta uticaja na poslovanje. promene se mogu posmatrati kao pretnja stabilnosti kompanije, s obzirom da mogu rezultovati gubitkom tržišne pozicije i posledično padom profita i tržišnim zaostajanjem. nasuprot tome, promene se mogu posmatrati i kao prilika za uvođenje inovacija i unapređenje poslovanja, jer se, uz kreiranje i implementiranje adekvatne poslovne strategije i saradnje sa naučnim i društvenim institucijama, promene mogu anticipirati uz kreiranje adekvatnih rešenja za novonastale poslovne izazove. stoga će u radu biti razmatrana implementacija strategije postizanja konkurentske prednosti kroz uvođenje inovacija i povezivanja poslovnih aktivnosti. teorijsko istraživanje biće potkrepljeno primerom iz prakse.

**Ključne reči:** strategijski pristup, konkurentska prednost, inovacije zasnovane na znanju, poslovna kultura, povezane delatnosti

#### ABSTRACT

In conditions of intense competition in oversaturated market which is defined by growing instability and intense changes, companies must constantly search for knowledge based new ideas and develop strategies for establishing and retaining competitive advantage. market changes, which are often caused by social and institutional changes, are very complex and unpredictable in sense of intensity of their influence on business. changes can be observed as a threat to company's stability, due to the fact that they can cause loss of market position and, consequently, profit decline. on the other hand, changes can be observed as an opportunity for introducing innovation and business upgrade. this can be achieved by creating and implementing adequate business strategies and collaboration with scientific and social institutions, which will be used for anticipating changes. therefore, in this paper implementaton of strategies for achieving competitive advantage through implementing innovation and connecting business activities will be researched. theoretical research will be exemplified by example from practice.

**Key words:** strategic approach, competitive advantage, knowledge based innovation, business culture, connecting business activities.

#### UVOD

Savremeno tržišno okruženje karakteriše neizvesnost, kompleksnost, diskontinuitet i turbulencija, koji u velikoj meri otežavaju kreiranje poslovne strategije i njeno dosledno primenjivanje. U uslovima stalno rastućih i nepredvidivih promena, formalni sistemi planiranja ne daju željene rezultate, stoga je prilikom kreiranja poslovnih strategija neophodno ostvariti sinergetsko dejstvo različitih faktora. Prema Jugović i saradnicima (Jugović i dr., 2015: 285) unapređenje konkurentske pozicije kompanija moguće je ostvariti primenom novih filozofija poslovanja, uvođenjem inovacija i strategijskim upravljanjem. Primenom adekvatne poslovne strategije kompanija može ostvariti svoje ciljeve i efikasno odgovoriti na potrebe tržišta, ali se i nametnuti kao tržišni lider kroz izgradnju i održavanje konkurentske prednosti. Prema Stanković i

---

\* *valentina.vukmirovic91@gmail.co*

\*\* *nenad.lalic@yahoo.com*



saradnicima (Stanković i dr., 2007: 252), poslovni uspeh savremenog preduzeća temelji se na njegovoj sposobnosti da kroz kontinuirano generisanje tržišne kreativnosti i usklađivanje svojih resursa sa potrebama okruženja, efikasno odgovori na promene u tržišnim kretanjima. Navedeni autori smatraju da je kritični faktor poslovnog uspeha uslovljen sposobnošću kompanija da kroz kontinuiran razvoj i primenu inovacija u svim sferama poslovanja ponudi tržištu bolji proizvod u odnosu na konkurentske. Pri tome, smatraju da treba imati na umu da savremeno okruženje karakterišu sve zahtevnije potrošačke strukture koje od proizvođača očekuju isporuku dodatne vrednosti, a ne proizvoda koji ispunjavaju samo funkcionalne zahteve. Uspesne inovacije proizvoda ili procesa daju preduzeću mogućnost da diferencira svoju ponudu u odnosu na konkurente, što mu omogućava određivanje premijumskih cena svojim proizvodima ili primenu tehnoloških procesa koji omogućavaju snižavanje troškova proizvodnje i posledično primenu strategije niskih prodajnih cena. Međutim, promena u logici svetskog tržišta učinila je tradicionalnu paradigmu temeljenja konkurentske prednosti na niskim troškovima nedostatnom i dovela do toga da izvore konkurentske prednosti treba kontinuirano i aktivno tražiti u inovativnim strategijama i modelima poslovanja. Nadalje, kako je pojedinačne izvore konkurentske prednosti moguće relativno lako imitirati, kompanije teže tome da kreiraju skup inovativnih prednosti koje će im obezbediti naklonost potrošača.

Stoga se i područje primene inovacija proširilo sa proizvoda na usluge ali i na poslovne procese, kao što su upravljanje odnosima sa potrošačima, kreiranje i realizacija marketinških aktivnosti, proizvodni procesi sa naglaskom na zaštitu životne sredine i sl.

O tome svedoče i Atkinson i Ezell (Atkinson & Ezell, 2012: 131) koji navode da se inovacije mogu implementirati u različitim segmentima poslovanja, od aktivnosti istraživanja i razvoja, preko proizvodnih procesa, do korišćenja proizvoda na tržištu. Nadalje, autori navode kako je percepcija inovacije kao isključivo tehničkog ili naučnog karaktera prevaziđena, te se danas inovacije primenjuju u pogledu kreiranja novog potrošačkog iskustva kao i u kreiranju novih poslovnih modela ili novih pristupa u pružanju usluga. Iz navedenog se može zaključiti da u okolnostima intenzivnih promena u mikro i makro okruženju, osnova konkurentskog uspeha preduzeća postaje njegova sposobnost primene inovacija na sve poslovne sisteme, procese i funkcije.

## **IMPLEMENTACIJA INOVACIJA U STRATEŠKOM ODLUČIVANJU – PREGLED LITERATURE**

### **Pojam i vrste inovacija**

Prema Organizaciji za ekonomsku saradnju i razvoj (OECD) inovacija se definiše kao „primena novog ili značajno poboljšanog proizvoda (odnosno fizičkog dobra ili usluge), procesa, nove marketinške metode ili nove organizacione metode u poslovnim praksama, organizaciji rada ili odnosima poslovnog subjekta sa okruženjem“. (OECD, 2010) Prema Holpp-u (Holpp, 2002: 193) inovacije predstavljaju jedan od najvažnijih izvora za stvaranje povoljnih poslovnih prilika. Autor navodi da inovacija podrazumeva primenu novih znanja, odnosno najnovijih tehnologija, konkurentskih informacija ili rezultata kreativnih istraživanja u cilju kreiranja komercijalno atraktivnih proizvoda i usluga ili transformacije organizacionih procesa. Atkinson i Ezell (2012, str. 132) navode poimanje inovacije u kompaniji *General Electric* (GE), prema kojem se inoviranje posmatra kao „izazivanje i promena statusa kvo sa ciljem unapređenja iskustva potrošača i obezbeđivanja novih oblika vrednosti“. Ovom definicijom ističe se potreba za izazivanjem promena u poslovnim procesima te se naglašava činjenica da je suština i smisao svake inovacije da stvori vrednost za potrošače. Afuah (2003: 4) definiše inovaciju kao primenu novih tehnoloških i tržišnih saznanja sa ciljem kreiranja novog proizvoda ili usluge koju će potrošači želeći. Autor nadalje navodi da novi proizvod ima nižu cenu kao i unapređenje karakteristike, odnosno karakteristike koje do tada nisu bile prisutne na tržištu.

Prema Hisrich-u i saradnicima (Hisrich et al., 2016: 147) inovacija predstavlja ključni faktor u razvoju svake kompanije, regije ili zemlje. Autori navode da u zavisnosti od jedinstvenosti ideje postoje različiti nivoi inovacije:

- Napredne, revolucionarne inovacije,
- Tehnološke inovacije,
- Obične inovacije.

Revolucionarne ideje su najređe i često predstavljaju osnovu za razvoj drugih inovacija u nekoj oblasti, te autori navode da ih je neophodno zaštititi patentima, vlasničkim pravima ili trgovačkim tajnama. Skarzynski i Gibson (2009: 114) navode da je inovacija istinski revolucionarna ukoliko ima moć da dramatično preobrazi očekivanja i ponašanje potrošača, ukoliko ima moć da promeni osnovu konkurentске prednosti ili čak da promeni ekonomiju industrije. Tehnološke inovacije su češće od revolucionarnih i one nude napredak na području proizvoda/tržišta. Obične inovacije su najčešće i one proširuju tehnološke inovacije na način da omogućavaju unapređenje postojećih proizvoda ili usluga. Obične inovacije su najčešće rezultat istraživanja tržišta. Pullen i saradnici (Pullen et al., 2009: 212) navode drugačiju klasifikaciju inovacija, prema kojoj se razlikuju inkrementalne i radikalne inovacije. Inkrementalne inovacije se odnose na kontinuirano poboljšanje postojećih proizvoda, usluga i procesa za razliku od radikalnih inovacija koje podrazumevaju uvođenje potpuno novih proizvoda i zamenu postojećih.

Pregledom literature može se zaključiti da postoje višestruke klasifikacije inovacija. Afuah (2003: 14) navodi da postoje tehničke i administrativne inovacije. Tehničke inovacije odnose se na unapređenje postojećih ili kreiranje novih proizvoda, usluga i procesa. Administrativne inovacije usmerene su ka unapređenju organizacione strukture te ne moraju uticati na tehničke inovacije. Crespell i Hansen (2008: 9) navode da se inovacije mogu manifestovati u vidu novih proizvoda, novih poslovnih procesa ili novih poslovnih sistema. Nadalje, Stanković i saradnici (2007), ističu značaj holističkog pristupa posmatranju inovacija, te navode da se u okviru istog mogu posmatrati sa tri aspekta:

- Inovacije proizvoda – koje podrazumevaju inovacije svih karakteristika fizičkog proizvoda što obuhvata njegov dizajn i pakovanje,
- Inovacije usluga – koje podrazumevaju uvođenje inovacija sa ciljem pružanja dodatne vrednosti u uslužnim delatnostima
- Inovacije procesa – koje podrazumevaju unapređenje procesa proizvodnje i isporuke vrednosti ali i unapređenje u pogledu primene softvera, tehnike i opreme.

### **Značaj inovacije za kreiranje poslovne strategije u promenljivom okruženju**

Prema nekim autorima (Lovreta, 2009: 404), strategija predstavlja „odgovor kompanije na ostvarene ili očekivane promene u njenom eksternom okruženju“. Lovreta elaborira da strategija kompanije predstavlja njen plan za kreiranje konkurentске prednosti na tržištu kroz maksimalno uvećanje sopstvene sposobnosti da zadovolji potrebe potrošača. Strategijska orijentacija preduzeća definiše strategijske pravce delovanja koji usmeravaju preduzeće ka efektivnom ponašanju u cilju permanentnog unapređenja poslovnih rezultata. Razvoj i uvođenje inovacija u poslovne procese treba da doprinese strategijskom uspehu kompanije kroz povećanje finansijskih i nefinansijskih rezultata kao što su povećanje tržišnog učešća i rast profitabilnosti, unapređenje imidža kompanije i izgradnje specifične konkurentске kompetentnosti (Thompson et al., 2015: 57).

Implementacija inovacija zahteva da se njima efikasno upravljanja primenom procesa koji obuhvata niz odluka, aktivnosti i mera koje moraju biti primenjene kako bi se omogućilo pretvaranje inovativne ideje u poslovnu vrednost. Ovaj proces se može primeniti na sve vrste ideja, bilo da se radi o proizvodu, procesu ili uslugama. Prema Izveštaju Evropske Komisije o Inovacionom menadžmentu i ekonomiji znanja (2004), proces upravljanja inovacijama sastoji se iz tri ključna elementa: podsistema za generisanje znanja, podsistema za primenu znanja i vezu između ova dva podsistema. Prvi podsistem uključuje institucije čiji je glavni zadatak da generišu i prenesu znanje, kao što su istraživačke institucije, univerziteti, organizacije za transfer tehnologija, i slično. Sa druge strane, podsistem za primenu znanja se odnosi na poslovni sektor gde se znanje primenjuje i koristi za rešavanje svakodnevnih izazova.

Prema Stanković i saradnicima (2007), strategijsko upravljanje inovacijama uzrokovano je višestrukim faktorima. Među njima se ističu:

- Potreba za racionalnim trošenjem resursa – To se postiže inovacijama i strategijama u kojima je dominantna fleksibilnost i razvijanje otvorenih poslovnih modela;
- Ponuda personalizovanih rešenja u skladu sa zahtevima kupaca – U ekonomiji zasnovanoj na inovacijama preduzeća kreiraju ponudu vrednosti u skladu sa zahtevima grupa kupaca, odnosno segmenata tržišta, čije zadovoljavanje doprinosi ostvarivanju ciljeva preduzeća;
- Jačanje konkurentске sposobnosti – U savremenom poslovanju fokus treba da bude na primeni inovacija, jer je konkurencija sve izraženija, pa je potrebna tržišna infrastruktura koja podstiče stalne promene;

- Promena poslovnih modela – U privredama prijemčivim za inovacije, izraženija je potreba za razvijanjem novih poslovnih modela koji stimuliraju efikasno kreiranje nove vrednosti za sve subjekte u lancu vrednosti;
- Povećanje značaja nematerijalne imovine – To povećava potrebu razvijanja novih sistema merenja i iskazivanja vrednosti nematerijalne imovine u preduzeću.

Prema Porteru (2008: 189), postoje dve tržišne strategije u uvođenju inovacija između koje preduzeća mogu primeniti:

- Vodstvo u inovacijama, predstavlja stretešku opciju za ona preduzeća kojima je cilj da budu prvi na tržištu, a bazira se na tehnološkoj prednosti. Ova opcija zahteva izrazitu težnju preduzeća ka primeni kreativnih rešenja i preuzimanju rizika kao i bliske veze s glavnim izvorima relevantnog novog znanja kao i povratnim informacijama od potrošača. Liderstvo u inovacijama se posmatra kao sredstvo za ostvarivanje konkurentne prednosti putem diferencijacije.
- Sledbenik u inovacijama, koji predstavlja svesnu i aktivnu strategiju kojom se kompanije izričito odlučuju da slede lidere u inovacijama, odnosno da primenjuju znanja i informacije do kojih konkurencija dolazi. Primena pristupa sledbenika u inovacijama omogućava preduzeću ostvarivanje konkurentne prednosti putem niskih troškova. Međutim, autor navodi da ukoliko sledbenici koriste svoju poziciju da uče na greškama lidera u inovacijama i da na osnovu toga unapređuju proizvod kako bi bolje odgovorili na potrebe potrošača.

Bowonder i saradnici (2010: 26) sprovedli su istraživanje kako bi identifikovali najefikasnije inovacione strategije za kreiranje konkurentne prednosti. Istraživanjem su definisali dvanaest strategija koje su se pokazale kao najefikasnije u praksi. Neke od navedenih strategija a koje su posebno interesantne sa aspekta istraživanja u ovom radu, predstavljene su u nastavku:

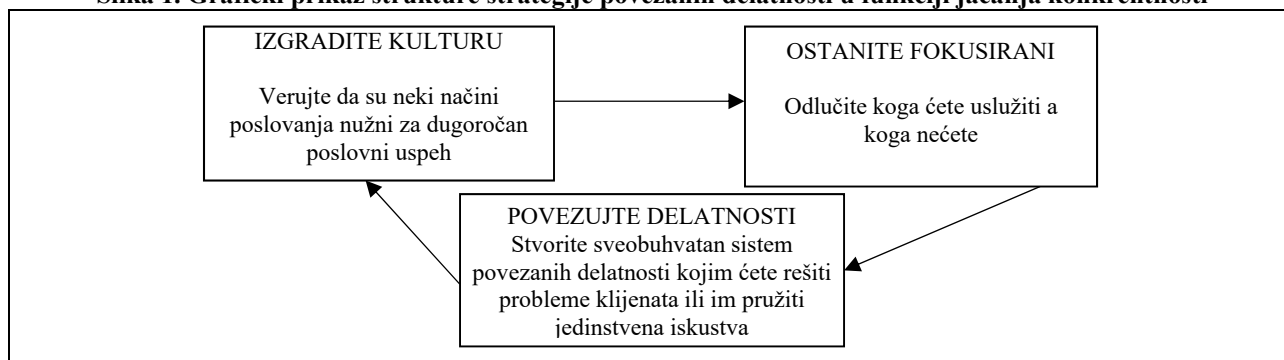
- Strategija zajedničkog stvaranja: Rad s klijentom i korišćenje njegove perspektive kako bi stvorili novu perspektivu za preduzeće (primer: Boeing-777 je razvijen u saradnji sa korisnicima leta).
- Strategija napretka koja se temelji na štednji: Smanjenje otpada i troškova proizvodnje (primer: Toyota je bila prvo preduzeće koje je koristilo napredak baziran na štednji).
- Strategija tržišne segmentacije: Stvaranje novog tržišnog segmenta odnosno stvaranje novog prostora mogućnosti i prilika (primer: IKEA je postala globalno preduzeće u industriji nameštaja koristeći se strategijom tržišne segmentacije).

## IMPLEMENTACIJA INOVACIJA U POSLOVNU STRATEGIJU U CILJU POVEĆANJA KONKURENTNOSTI

### Strategija povezanih delatnosti u funkciji jačanja konkurentnosti

Gustafsson i Johnson (2006: 26) ističu da uspešne kompanije primenjuju trodelnu strategiju čije su ključne tačke izgrađivanje poslovne kulture, fokusiranje i povezivanje delatnosti. Autori navode da je ova strategija osnova za primenu procesa održavanja, unapređenja i inoviranja proizvoda odnosno usluge određene kompanije.

**Slika 1. Grafički prikaz strukture strategije povezanih delatnosti u funkciji jačanja konkurentnosti**



Izvor: (Gustafsson & Johnson, 2006: 75)

## Izgradnja organizacione kulture

Razlikuju se dve vrste organizacione kulture, organizaciona kultura kompanije i kultura usmerena ka potrošačima. Organizaciona kultura predstavlja skup vrednosti, verovanja i normi koje kompanija vrednuje i primenjuje u poslovanju a koje postaju ključne za ostvarenje dugoročnog poslovnog uspeha. Neke od ključnih vrednosti koje odražavaju uspešnost u poslovanju mogu biti težnja za stalnim usavršavanjem kroz primenu inovacija, timski rad, poštovanje prema internim i eksternim stakeholderima, društveno odgovorno poslovanje i sl. Značaj razvijanja organizacione kulture ogleda se u činjenici da ona predstavlja osnovu za razvoj specifične kulture usmerene ka potrošačima. Kultura usmerena ka potrošačima predstavlja način razumevanja poslovnog modela koji organizaciji pruža mogućnost da akumulira resurse, razvija se i prosperira. Kako su organizaciona i kultura usmerena ka potrošačima usko povezane, smatra se da je isporuka vrednosti na tržište u vidu proizvoda odnosno usluge, proces unutar kog zaposleni i potrošači rade zajedno.

Neki autori (Lovreta, 2009: 401) posebno ističu značaj korporativne kulture i vladajućeg sistema vrednosti u kompaniji u stvaranju organizacionih pretpostavki za uspešnu implementaciju i realizaciju kreiranih poslovnih strategija. Lovreta navodi da uspešne kompanije imaju jasno definisanu korporativnu kulturu i zajednički sistem vrednosti za sve zaposlene, što podrazumeva specifičan odnos između zaposlenih, specifičan način donošenja odluka i sl. što oblikuje ponašanje svih zaposlenih. Međutim, korporativna kultura se odnosi na sve stakeholdere kompanije, ne samo interne, što znači da uključuje i odnose prema dobavljačima, distributerima i svakako najvažnije, potrošačima. Takođe, korporativna kultura određuje skup zajedničkih vrednosti u skladu sa kojima se zaposleni ponašaju prilikom ostvarivanja zajedničkih ciljeva kompanije.

Gore iznesene tvrdnje potvrđuje i osnivač kompanije IKEA, Ingvar Kamprad prema kojem je „Negovanje snažne IKEA kulture je jedan od ključnih faktora kontinuiranog uspeha IKEA koncepta.“ (IKEA Annual Report, 2015) Korporativna kultura kompanije IKEA je višedimenzionalna. Njena osnovna ideja je proizvodnja funkcionalnog i moderno dizajniranog nameštaja po što nižim cenama, a svi zaposleni moraju da preuzmu svoj deo odgovornosti u postizanju ovog cilja. Tačnije, suština kreiranja proizvoda sadržana je u jedinstvenom procesu dizajniranja, tzv. Demokratskom dizajnu, koji je kombinacija oblika, funkcije, kvaliteta te niskih cena uz poštovanje principa održivog razvoja. Usled potrebe da atraktivni proizvodi budu dostupni što većem broju ljudi, proizvodi se kreiraju tako što se prvo odredi cena i sagledaju potrebe kupaca, u odnosu na koje se biraju pristupačne i održive sirovine te se zajedno sa dobavljačima osmišljavaju proizvodni procesi kojima će nastati funkcionalni proizvodi. Harapiak (2013: 30) citira jednog od IKEA menadžera iz Sjedinjenih država koji navodi da u kreiranju cena kompanija posmatra konkurenciju, uzima u obzir njihove cene te ih upola smanjuje, stoga se najveća pažnja pridaje procesu razvoja proizvoda odnosno kreiranju koncepta koji će omogućiti što jeftiniju proizvodnju.

Nadalje, cilj je da proizvodnja bude u skladu sa ekološkim standardima, te da se i zaposleni ali i potrošači angažuju u pogledu zaštite životne sredine kroz odgovorno ponašanje prema prirodi i prirodnim resursima. Ove težnje su izražene u pogledu strategija kojima kompanija promoviše proizvode koji omogućavaju potrošačima da štede i generišu energiju, koriste manje količine vode, recikliraju otpad i sl. Kompanija se zalaže za promenu stava o otpadu, jer ga smatra prevaziđenim konceptom i predlaže da se postojeći proizvodi posmatraju kao banke materijala za budućnost, tako da je današnje proizvode potrebno dizajnirati tako da ih je pogodno ponovo koristiti, popraviti i reciklirati. Tačnije, kompanija se zalaže za razvoj cirkularne ekonomije, s obzirom da je tradicionalni linearni poslovni model proizvodnje u kojem proizvodi vremenom postaju otpad prevaziđen. Nadalje, unutar kompanije razvijen je koncept „Cirkularna IKEA“ koji se sastoji iz tri elementa:

- Proizvajanje životnog veka proizvoda,
- Kreiranje proizvoda sa ciljem da cirkulišu, odnosno budu lako reciklirani,
- Uvećanje tražnje i dostupnosti recikliranih materijala u proizvodnji.

Kompanija je svesna činjenice da su njeni zaposleni zapravo ambasadori IKEE, odnosno njenih proizvoda i usluga, zato organizuje aktivnosti kojima će osnažiti svoje zaposlene da menjaju svoje životne navike u pogledu održivosti, kako na poslu tako i u svojim domovima. Svi zaposleni su odgovorni za sprovođenje koncepta održivosti u svom delokrugu, tj. stotine zaposlenih imaju specifične ciljeve vezane za društvo i životnu sredinu kao deo njihovog formalnog opisa posla.

## Fokusiranje na odabrani tržišni segment

Izgradnja i održavanje konkurentske prednosti podrazumeva segmentaciju tržišta, odnosno strateško usmeravanje na određenu grupu potrošača. U slučaju kompanije IKEA, tržišna segmentacija podrazumeva izbegavanje dobro situiranih društvenih slojeva, čije potrebe zadovoljavaju proizvođači luksuznog nameštaja. Naime, kompanija se fokusirala na široku potrošačku strukturu, koju definišu kao što veći broj ljudi koji žele moderno dizajniran i funkcionalan nameštaj po pristupačnoj ceni, zbog koje će morati da učestvuju u procesu isporuke vrednosti.

Prilikom tržišne segmentacije, sa ciljem da privuče mlade pojedince sa nižim primanjima, kompanija posmatra sledeće pokazatelje: nivo prihoda, starost, životni ciklus porodice, životni stil i benefit koji potrošač očekuje od proizvođača. Nadalje Ahlm i saradnici (Ahlm et al., 2007: 13) navode da IKEA primenjuje demografsku segmentaciju kojom pravi podelu velikog broja potencijalnih potrošača širom sveta u tri grupe životnih ciklusa: samci, oni koji žive zajedno, i oni koji žive sa decom. Nadalje, autori navode da karakteristike potrošača za koji IKEA kreira proizvode uključuju cenovnu osetljivost kao i želju da njihove potrebe budu zadovoljene na praktičan i jednostavan način. Imajući u vidu prethodno iznesene tvrdnje o razvoju kulture usmerene ka potrošačima i tržišne segmentacije, može se zaključiti da je za izgradnju i održavanje konkurentske prednosti potrebno izbeći proširenje izgrađene kulture u želji da se vrednost isporuči previše različitim vrstama potrošača. U protivnom, izgrađeni sistem vrednosti i definisani poslovni model će se urušiti i kompanija će izgubiti stečenu prednost.

## Povezivanje delatnosti

U cilju postizanja konkurentske prednosti, Gustafsson i Johnson (2006: 32) ističu potrebu kombinovanja principa segmentacije i diferencijacije. Princip segmentacije podrazumeva usmeravanje na deo tržišta ili podskup tržišta sa ciljem efikasnijeg zadovoljavanja potreba datog tržišta. Diferencijacija se odnosi na kreiranje kvalitetnijeg ili drugačijeg proizvoda sa ciljem privlačenja potrošača. Kombinacijom segmentacije i diferencijacije kao dela sveobuhvatnog sistema povezanih delatnosti, kompanije ostvaruju uspeh na tržištu. Ključni izvor prednosti u primeni strategije povezanih delatnosti ogleda se u činjenici da je konkurentima onemogućeno da u potpunosti iskopiraju utvrđeni sistem. Tako konkurenti mogu da iskopiraju pojedinačne funkcije, npr. dizajn proizvoda ili sistem skladištenja i distribucije, ali je nemoguće u potpunosti imitirati sistem kreiran na principu povezanih delatnosti

## Strategija niskih cena i niskih troškova u kompaniji IKEA

Iako strategija niskih troškova nije ni nova ni inovativna, ipak su metode na kojima se bazira primena ove strategije u slučaju kompanije IKEA nesvakidašnje i jedinstvene. Prema Porteru (Coulter, 2010: 211) konkurentska strategija može se temeljiti na jednom od dva izvora: posedovanje najnižih troškova u delatnosti ili posedovanje značajnih i poželjnih razlika u odnosu na konkurente. Može se reći da je IKEA stekla globanu popularnost i uspeh na tržištu značajnim delom zahvaljujući niskim cenama proizvoda koji su omogućeni uštedama koje se ostvaruju u svim sektorima i u svim poslovnim procesima. O tome svedoči i izjava osnivača kompanije: „Kreirati sto koji košta hiljadu dolara je lak zadatak za dizajnera nameštaja, ali napraviti funkcionalan i dobar sto koji košta pedeset dolara mogu samo najbolji. Skupa rešenja problema su često rezultat mediokritetstva.“ Kompanija trenutno u svom asortimanu ima 9.500 proizvoda, sa ciljem da svake godine obnavlja asortiman sa po 2.500 novih proizvoda.

**Tabela 1. Ključni elementi konkurentske prednosti kompanije IKEA**

| Primarne aktivnosti |                                                                                                      |
|---------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Ulazna logistika    | Ugovori sa dobavljačima osiguravaju neometan proces proizvodnje                                      |
| Operacije           | Većina nameštaja se otkupljuje od dobavljača ali je kompanija zadužena za celokupan dizajn proizvoda |
| Izlazna logistika   | Proizvođači su zaduženi za otpremanje komponenti do distribucionih centara kompanije                 |
| Prodaja i marketing | Kompanija direktno neposredno komunicira sa potrošačima čime dobija njihovu povratnu reakciju.       |
| Servis              | Podržava se odnos između dizajnera i potrošača i primenjuje politiku zamene i povrata robe.          |
| Aktivnosti podrške  |                                                                                                      |

|                                 |                                                                                                                                                                 |
|---------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Proizvodna tehnologija i razvoj | IKEA dizajnerska rešenja su razvijena kroz blisku saradnju sa potrošačima poštujući njihove ideje kako bi se generisala adekvatna rešenja.                      |
| Nabavka                         | Saradnja se ostvaruje sa velikim brojem proizvođača u 50 zemalja kojima kompanija omogućava dugoročne ugovore, iznajmljuje opremu i omogućava tehničku podršku. |

Izvor: (Panagiotaropoulou, 2015)

U cilju smanjenja troškova, IKEA je kreirala brojne koncepte zastupljene u logistici, nabavci i prodaji, a mnoge od ovih inovacija su postale standard u industriji nameštaja. Rasklopiv nameštaj koji se može spakovati i distribuirati u ravnim kutijama čime se ostvaruje ušteda od 80% troškova transporta, uključivanje potrošača u proces tako što će im biti dodeljen zadatak transportovanja i sklapnja kupljenog nameštaja. Ovaj koncept objašnjen je sloganom: „Vi radite svoj deo posla, mi naš, a zajedno štedimo novac.“ Ideja da kupovina u velikim šoping centrima treba da bude praćena adekvatnom ponudom mesta za obrok takođe je ponikla u IKEA-i. U toku 2015 godine, od prodaje tradicionalnih švedskih jela u prodajnim centrima, kompanija je ostvarila promet od 1,6 milijardi evra (IKEA Annual report, 2015).

Snaga kompanije se temelji na usavršavanju performansi u tri ključna aspekta lanca vrednosti, a to su: jedinstven dizajn, jedinstven sistem nabavke i strogo kontrolisana logistika. Ovaj koncept podrazumeva da je kompanija sposobna da proizvede proizvode koji su dovoljno diferencirani da su prepoznatljivi na tržištu, pouzdane dobavljače na dugi rok i da smanje troškove skladištenja kroz regionalna skladišta koja su smeštena u blizini prodajnih centara. Ključna komponenta u sprovođenju strategije niskih troškova bazira se na tome da kompanija poseduje samo mali deo sredstava za proizvodnju, odnosno da proizvodnju najvećeg dela svog asortimana outsoruje. U pogledu strateškog pristupa nabavci, IKEA je ostvarila dugoročnu konkurentsku prednost. Prilikom traženja podobnih dobavljača, cilj je pronaći one koji mogu da proizvedu nameštaj dobrog kvaliteta, funkcionalnosti i dizajna po što nižoj ceni. Partnerstvo između kompanije i proizvođača nameštaja te drugih dobavljača bazira se na sposobnosti proizvođača da obezbede dugoročnu proizvodnju delova i njihovoj spremnosti da proizvode u skladu sa IKEA standardima kvaliteta i garantom naručioca da će sva proizvedena dobra otkupiti. IKEA smatra svoje dobavljače ključnim stakeholderima i omogućava im tehničku podršku u cilju povećanja njihove produktivnosti. Na ovaj način, IKEA je praktično integrisala proizvodnju u svoj lanac vrednosti bez ulaganja velikih sredstava u posedovanje i vođenje sopstvenih proizvodnih pogona. Kompanija od proizvodnih partnera kupuje radne, a ne proizvodne kapacitete, što znači da npr. IKEA naručuje 10.000 radnih sati od svojih dobavljača a ne 10.000 komada nekog proizvoda. Suština strategije otkupljivanja proizvoda od dobavljača nalazi se u tome da IKEA poseduje prava na proizvodnju što joj omogućava da promeni dobavljača po potrebi.

### **Strategija poslovanja sa dobavljačima kompanije IKEA**

Kroz usku saradnju sa svojim dobavljačima, kompaniji se pruža mogućnost da nadgleda i kontroliše proces proizvodnje kao i testiranje i implementaciju inovacija. Takođe, zaposleni u tržišnim servisima su odgovorni za nadgledanje radnih i socijalnih uslova u radnom okruženju dobavljača kao i eksternog okruženja oko fabrika te da utvrđuju da li se nadgledani parametri konstantno unapređuju u skladu sa kodeksom The IKEA Way on Purchasing Home Furnishing Products. Većina IKEA proizvoda se otkupljuje od proizvođača iz Evrope, približno 66%, dok se pojedinačno posmatrano, na nivou države, najviše otkupljuje iz Kine, oko 18%. Po pravilu, najbolje prodavani proizvodi se izrađuju kod više različitih dobavljača jer je optimizacija proizvodnog potencijala i koncentrisanje obima proizvodnje su presudni za ostvarenje niskih cena. S obzirom da je proizvodni asortiman gotovo u potpunosti isti na svim tržištima, moguće je ostvariti masovnu proizvodnju. IKEA takođe kupuje sirovine u velikim količinama koje onda prodaje svojim dobavljačima.

IKEA lanac nabavke se pretežno bazira na make-to-stock (MTS) sistemu koji podrazumeva unapred planiran pristup proizvodnji pri čemu se proizvodni planovi baziraju na predviđanju obima prodaje i/ili potražnji u prošlosti, a manjinski na narudžbama potrošača. Sistem logistike unutar prodajnih objekata baziran je na upravljanju popunjavanja inventara koji je razvijen od strane IKEE i naziva se „minimalna/maksimalna podešavanja“. Minimalna podešavanja se odnose na minimalnu količinu proizvoda koji su na raspolaganju pre ponovne narudžbe, a maksimalna podešavanja se odnose na maksimalnu količinu određenog proizvoda koji se može jednokratno naručiti. Ovaj logistički proces se bazira na principu predviđene količine proizvoda koji će biti prodani iz rezervi za period od jednog ili dva dana. Menadžeri logistike dobijaju informacije o prodaji zahvaljujući point-of-sale (POS) podacima a informacije o količini prispele robe kroz direktnu

špediciju i od distribucionih centara zahvaljujući sistemu podataka iz skladišta. Na osnovu ovih podataka, menadžeri mogu da prognoziraju prodaju za nekoliko sledećih dana i naruče odgovarajuću količinu proizvoda u skladu sa potražnjom (Vukmirović i Lalić, 2016: 357).

Distribucija se vrši iz 33 distribucionih centra i 15 potrošačkih distribucionih centara u 17 zemalja u sve prodavnice širom sveta. Ideja je da se što preciznije izračuna broj proizvoda koji je neophodan svakom prodajnom mestu kako bi se zadovoljila tražnja sa ciljem da se izbegnu dodatni troškovi proizvodnje, skladištenja i distribucije. Ideja o rasklapanju i pakovanju nameštaja u ravne kutije rezultuje smanjenjem izgubljenog prostora pri skladištenju i transportu. Pažljivim posmatranjem načina slaganja proizvoda u kutije došlo se do zaključka da je npr. umesto količine od 6 komada jednog proizvoda u istu kutiju moguće spakovati njih 10 čime se ostvaruje ušteda na materijalu za pakovanje i posledično, troškovi distribucije se smanjuju. Gotovo 60% robe prevozi drumom, 20% železnicom a 20% vodenim saobraćajem. Kompanija teži ka tome da se u budućnosti sve veća količina robe prevozi železničkim saobraćajem, jer je voz ekološki mnogo prihvatljiviji od bilo kog drugog prevoza i energetski mnogo efikasniji od motornih vozila čime su i troškovi prevoza daleko manji.

Prema izveštaju Financial Times-a iz decembra 2015. godine, IKEA je započela uvođenje inovacija u pogledu prodajnih formata. Pored velikih prodajnih centara koji se po pravilu nalaze van gradskog jezgra, manje prodavnice nalaziće se u gradskim šoping zonama, kao i mesta na kojima će se moći preuzeti roba naručena putem interneta a koja se otvaraju u gradovima koji nemaju dovoljne kapacitete za otvaranje prodajnog objekta. (<http://www.ft.com/cms/s/2/44a495f6-9a68-11e5-9f13f99fa654.html#axzz4JIP1WVLu>) Izvršni direktor IKEA-e Peter Agnefjall ističe da su rastući stepen urbanizacije i ekspanzija e-trgovine navele kompaniju da razmisli o novim metodama koje će joj obezbediti da i dalje posluje u najboljem interesu svojih potrošača, odnosno da pronađu prodajne formate koji će najbolje odgovarati različitim lokacijama. Izvršni direktor ne garantuje da će novi prodajni formati ostvariti siguran uspeh već navodi da je jedna od poslovnih filozofija kompanije da se radi na principu pokušaja i greške, gde pokušaj može rezultovati ogromnim uspehom a u suportnom će poslužiti kao osnova za unapređenje kompanije.

### **Uvođenje inovacija u organizacionu strukturu kompanije IKEA**

#### **A) Originalnost organizacione strukture**

Organizaciona struktura kompanije je jedinstvena među kompanijama za proizvodnju i prodaju nameštaja. 1970. godine vlasnik je podelio organizaciju na dva dela kojima upravljaju fondacije. Upravljanje prodajnim objektima je razdvojeno od vlasništva nad IKEA intelektualnom svojinom koje pripada Inter IKEA Holdingu, a koji obuhvata brend, patente i poslovne procese. IKEA Grupa je kontrolisana od strane holandske fondacije INGKA, od kada je 1986. godine kompanijino sedište premešteno iz Švedske u Holandiju zbog poreskih olakšica. Inter IKEA Holding, koji ostvaruje profit kroz franšizne ugovore koji se ostvaruju sa svakom IKEA prodavnicom, je pod vlasništvom fondacije Interogo iz Lihtenštajna, a koju kontroliše porodica osnivača. Izvršni direktor kompanije ističe da privatno vlasništvo omogućava kompaniji da planira dugoročne investicije što ne bi bila u stanju kada bi preduzeće bilo u formi akcionarskog društva, te omogućava kompaniji da neopterećeno posluje bez potrebe da obećava velike procenete rasta deoničarima ili javnosti. INGKA Fondacija ima pravo da svojim sredstvima raspolaže na jedan od dva načina: novac može biti reinvestiran u IKEA Grupu ili doniran u dobrotvorne svrhe kroz IKEA Fondaciju. INGKA Holding B.V. je kompanija roditelj IKEA grupe smeštene u Holandiji. IKEA grupa ima aktivnu ulogu u procesima definisanja strategije obima proizvoda i razvoja proizvoda te proizvodnje. To uključuje sopstvene proizvodne jedinice, odeljenja za operacije nabavke i distributivne centre.

#### **B) Inovativne promene strukture**

Nakon 30 godina poslovanja, kompanija je sprovela organizacione promene sa ciljem da se najveći prodavac nameštaja prilagodi promenama u pogledu potrošačkih navika, efikasno upravlja povećanjem svojih kapaciteta i izbegne mogućnost da bude ugrožena putem pružanja. Promene se odnose na promenu obima nadležnosti pojedinih jedinica u organizacionoj strukturi. INGKA trenutno upravlja svim komponentama poslovanja koje potrošači percipiraju kao IKEU, tj. prodavnice, dizajn nameštaja, proizvodnju, nabavku i logistiku. Inter IKEA, kao što je već spomenuto, poseduje prava na IKEA intelektualnu svojinu. Međutim, direktori Inter IKEE su doneli odluku da značajno prošire nadležnost ovog tela kroz preuzimanje odgovornosti za dizajn, proizvodnju, nabavku i logistiku od INGKE. Rukovodstvo kompanije smatra da će smanjenjem nadležnosti INGKE veći fokus biti usmeren na on-line poslovanje, s obzirom da u ovom segmentu IKEA zaostaje za konkurentima.

(<http://novaekonomija.rs/vesti-iz-sveta/ikea-menja-slo%C5%BEnu-organizacionu-strukturu-posle-30-godina>). Razlog tome se delimično nalazi u činjenici da kompanija još uvek nije pronašla način da ostvari značajne marže u internet prodaji kao i zabrinutost da internet kupci neće ostvarivati impulsivne kupovine kao što to čine kada kupuju u prodajnim objektima. Poslovni odnos između Inter IKEE i INGKE će biti definisan kao davalac franšize i franšizant. Iako neki naučnici smatraju da manje integrisan poslovni model neće biti prihvatljiv za organizaciju koja jedinstvo vidi kao jednu od svojih osnovnih vrednosti, drugi smatraju da bi restrukturiranje moglo da ubrza rast jer bi Inter IKEA mogla lakše da regrutuje partnere da vode franšizne prodavnice na novim tržištima.

## ZAKLJUČAK

Primena adekvatne strategije i implementacija inovacija u poslovanju velikih preduzeća predstavljaju ključne faktore postizanja, održavanja i jačanja njihove konkurentske sposobnosti. Bez inovacijskih aktivnosti zasnovanih na čvrsto definisanom strateškom pristupu, vrlo je neizvesan opstanak i egzistencija velikih preduzeća u oštroj konkurenciji na globalnom tržištu. To potvrđuju teorijska istraživanja i analiza slučaja kompanije IKEA-a prezentovani u ovom radu.

Većina teoretičara strategijskog menadžmenta smatra da je za unapređenje konkurentske sposobnosti preduzeća potreban inovativan strategijski pristup u upravljanju razvojem i poslovanju velikih preduzeća. Pri tome, većina autora smatra da ključnu ulogu ima strategijski pristup stvaranju prijemčivosti inovacija u ključnim poslovnim funkcijama u lancu vrijednosti. Različiti autori na osnovu empirijskih istraživanja u velikom broju kompanija ukazuju na različita pravila i principe za uspešnu primenu određene strategije poslovanja. U radu su posebno istražene i obrađene strategije koje se primenjuju u poznatoj kompaniji IKEA kao globalnom lideru u prodaji i proizvodnji namještaja.

Za kompaniju IKEA karakteristično je kontinuirano uvođenje inovacija i primena trodelne strategije: povezane delatnosti, izgradnja sopstevne poslovne kulture i fokusiranje na određeni segment tržišta. Analiza stvaranja konkurentske prednosti kompanije IKEA pokazuje da se njena glavna strategija zasniva na četiri ključna faktora: samoposluga, samostalan odabir klijenata, dizajn nameštaja na rasklapanje i niski troškovi proizvodnje. Ove povezane delatnosti su glavni izvori prednosti IKEA kompanije jer je vrlo teško da njeni konkurenti kopiraju ceo sistem povezanih delatnosti koji je njena originalnost.

Strategije postizanja konkurentske prednosti koje primenjuje kompanija IKEA mogu poslužiti kao primeri za druga velika preduzeća sa globalnom orijentacijom poslovanja. To su pre svega: kontinuirano inoviranje ključnih faktora proizvodnje, postizanje niskih cena i niskih troškova, saradnja sa dobavljačima, poslovanje na osnovu povezanih delatnosti i fokusiranje na odabrani tržišni segment. Naravno, svaka od strategija koje primenjuje kompanija IKEA ne može se jednostavno kopirati, već treba biti prilagođena konkretnim uslovima, okolnostima i organizaciji kompanije u kojoj se primenjuje.

Na kraju se može zaključiti da poslovna strategija zasnovana na inovacijama, diferencijaciji i segmentaciji poslovanja, niskim cenama i povezanim delatnostima predstavlja osnovu za postizanje i održavanje konkurentske prednosti savremenog velikog preduzeća izloženog konkurenciji na globalnom tržištu.

## LITERATURA

1. Afuah, A. (2003). *Innovation Management Strategies, Implementation and Profits*, Oxford University Press.
2. Ahlm, S., Holmström, M., & Stenman, V. (2007). Traditional market segmentation – an evaluating approach. Lund University. School of Economics and Management. Master thesis.
3. Atkinson, R., & Ezell, S. (2012). *Innovation Economics: The race for global advantage*. Yale University Press. New Haven and London.
4. Bowonder, B., Dambal, A., Kumar, S., & Shirdokar, A. (2010) Innovation strategies for creating competitive advantage, *Research Technology Management*, 53 (3), 19-32.
5. Coulter, M. (2010). *Strategic Management in Action*. Beograd: Data Status.
6. Crespell P., & Hansen, E. (2008) Managing for innovation: Insights into a successful company, *Forest Products Journal*, 58 (9), 6-17.
7. Financial Times. IKEA thinks outside the big box. (preuzeto 14.09.2016. sa <http://www.ft.com/cms/s/2/44a495f6-9a68-11e5-bdda-9f13f99fa654.html#axzz4JlP1WVLu>)
8. Gustafsson, A., & Johnson, M.D. (2006). *Natjecanje u uslužnoj ekonomiji*. MATE Zagreb.



9. Harapiak, C. (2013). IKEA'S International expansion. *International Journal of Business Knowledge and Innovation in Practice*. Vol. 1 (1). 25-51.
10. Hisrich, R., Peters, M., & Shepherd, D. (2016). *Entrepreneurship*, 10th Ed. Irwin/McGraw-Hill. Columbus, OH, USA.
11. Holpp, L., (2002) *Managing teams*, USA, McGraw Hill.
12. Panagiotaropoulou, S., (2015). IKEA Case Study: Strategic Management – Gaining Competitive Advantage in an International Context. (preuzeto 12.09.2016. sa <https://www.linkedin.com/pulse/ikea-case-study-strategic-management-gaining-context-stavroula>)
13. IKEA Group Yearly Summary FY15. (2015). (preuzeto 15.09.2016. sa [http://www.ikea.com/ms/en\\_US/pdf/yearly\\_summary/IKEA\\_Group\\_Yearly\\_Summary\\_2015.pdf](http://www.ikea.com/ms/en_US/pdf/yearly_summary/IKEA_Group_Yearly_Summary_2015.pdf))
14. Innovation Management and the Knowledge-Driven Economy, European Commission, Directorate-general for Enterprise, ©ECSC-EC-EAEC Brussels-Luxembourg, 2004.
15. Jugović, T., Petrović, D. i Kostić-Stanković, M. (2015). Upravljanje odnosima sa kupcima kao izvor konkurentnosti kompanija u promenljivom okruženju. *Časopis za marketing teoriju i praksu*. Vol. 46 (4).
16. Lovreta, S. (2009). *Trade Management*. Center for publishing activity, Faculty of Economics Belgrade.
17. Organization for Economic Cooperation and Development (OECD), The OECD Innovation Strategy (Pariz: OECD, 2010), (preuzeto 14.09.2016. sa [http://www.oecd.org/document/i5/o,3343,en\\_2649\\_34273\\_45i54895\\_i\\_i\\_i,oo.html](http://www.oecd.org/document/i5/o,3343,en_2649_34273_45i54895_i_i_i,oo.html))
18. Porter, M. (2008). *On competition, Updated and Expanded Edition*. Harvard Business Press Books. Boston, USA.
19. Pullen, A., Weerd-Nederhof, P., Groen, A., Song, M., & Fisscher, O. (2009) Succesfull Petterns of Internal SME Characteristics Leading to High Overall Innovation Performance, *Creativity and Innovation Management*, 18 (3), 209-225.
20. Skarzynski, P. i Gibson, R. (2009). *Inovacija pre svega*. Finesa, Belgrade.
21. Stanković, Lj., Radenković-Jocić, D. i Đukić, S. (2007). *Unapređenje poslovne konkurentnosti*. Niš: Ekonomski fakultet.
22. Thompson, A., Strickland, A. J. & Gamble, J.E. (2015). *Strategic Management*, 14<sup>th</sup> Ed. MATE Zagreb.
23. Vukmirović, N. i Lalić, N. (2016). *Lideri u preduzetništvu*. Istočno Sarajevo: Univerzitet Istočno Sarajevo.
24. <http://novaekonomija.rs/vesti-iz-sveta/ikea-menja-slo%C5%BEenu-organizacionu-strukturu-posle-30-godina> (preuzeto 10.09.2016.)

CIP - Каталогизација у публикацији  
Народна и универзитетска библиотека  
Републике Српске, Бања Лука

330.34(082)  
338.2(082)  
658.8(082)  
005(082)

ИНТЕРНАЦИОНАЛНА конференција "Партнерство власти, привреде  
и институција високог образовања у подстицању економског развоја"  
(3 ; Брчко [Дистрикт] ; 2017)

Zbornik radova Treće internacionalne konferencije Ekonomskog  
fakulteta Brčko "Partnerstvo vlasti, privrede i institucija visokog  
obrazovanja u podsticanju ekonomskog razvoja" : Brčko, 10-12. novembar  
2016. = Proceedings of the 3rd International conference of the Faculty of  
economics Brcko "Partnership of government, business and higher  
education institutions in fostering economic development" : Brcko,  
November 10-12, 2016 / [predsedavajući Konferencije Srđan Lalić]. - Brčko  
[Distrikt] : Ekonomski fakultet, 2017 ([s.l. : s.n.]). - IV, 451 str. : graf.  
prikazi, tabele ; 30 cm

Radovi na srp. i engl. jeziku. - Ćir. i lat. - Napomene i bibliografske  
reference uz tekst. - Bibliografija uz radove. - Summary.

ISBN 978-99938-95-24-4  
1. Економски факултет Брчко

COBISS.RS-ID 6310168