

ZBORNIK RADOVA  
CONFERENCE PROCEEDINGS

Ekonomija u digitalnom dobu  
Economy in digital age

**Ekonomija u digitalnom dobu  
Economy in digital age**

Izdavač/Publisher:  
Besjeda Banja Luka  
Banja Luka College

Za izdavača/For publisher:  
Danilo Novaković

Urednici zbornika/Editors in chief:  
doc. dr Svetlana Dušanić Gačić  
Zorana Agić, MA

Recenzenti:  
prof. dr Jozo Piljić  
prof. dr Jasmina Starc  
prof. dr Simeun Vilendečić  
doc. dr Vanja Šušnjar Čanković  
doc. dr Branka Savić  
doc. dr Boris Damjanović  
doc. dr Erdin Hasanbegović  
dr Malči Grivec  
dr Milena Marjanović  
dr Ivan Mihailović

Lektor/Lector:  
mr Vesna Đurović

Štampa:  
Grafid d.o.o.  
Banja Luka

Za štampariju:  
Branislav Ivanković

Naučni skup  
**„Ekonomija u digitalnom dobu“**

ZBORNIK RADOVA

Scientific Conference  
**“Economy in digital age”**

CONFERENCE PROCEEDINGS

26. maj 2018. godine

Banja Luka College  
Banja Luka, 2018.

Naučni skup  
„Ekonomija u digitalnom dobu“

Scientific Conference  
“Economy in digital age“

Naučni odbor/Scientific Board:

1. prof. dr Jasmina Starc
2. prof. dr Simeun Vilendečić
3. prof. dr Jozo Piljić
4. doc. dr Svetlana Dušanić Gačić
5. doc. dr Vanja Šušnjar Čanković
6. doc. dr Erdin Hasanbegović
7. dr Milena Marjanović
8. dr Ivan Mihailović
9. dr Malči Grivec
10. mr Dragana Randelović
11. mr Semina Škandro
12. Zorana Agić, MA

Organizacioni odbor/Organizational Board:

1. prof. dr Mladen Miroslavljević
2. prof. dr Nenad Novaković
3. prof. dr Simeun Vilendečić
4. doc. dr Erdin Hasanbegović
5. dr Milena Marjanović
6. dr Ivan Mihailović
7. dr Malči Grivec
8. Zorana Agić, MA

# SADRŽAJ

## **Ekonometrijski pristup analizi rizika kriptovaluta**

An econometric approach to risk analysis of  
cryptocurrencies

*Ognjen Dimitrijević, Toma Dašić* .....9

## **Primena cloud računovodstva u savremenim uslovima poslovanja**

The use of cloud accounting in modern business conditions

*Dragana Randelović, Tadija Đukić, Valentina Stanković* .....30

## **Elektronsko bankarstvo u Makedoniji**

Electronic banking in Macedonia

*Biljana Petrevka, Jasmina Mishoska* .....46

## **Značaj e-marketinga u digitalnoj ekonomiji**

The significance of e-marketing in digital economy

*Mira Avramović, Slavica Popović* .....60

## **Analiza stavova o socijalnom preduzetništvu**

Analyse of the social entrepreneurship standpoints

*Rajko Macura, Nenad Novaković* .....77

## **Integracija, ekonomija i mediji**

Integration, economic and the media

*Brankica Todorović* .....98

## **Napredne tehnologije i njihova uloga u digitalnoj transformaciji preduzeća**

Advanced technologies and their role in the digital  
transformation of enterprises

*Lazar Krstić, Marija Krstić* .....113

<b>Poboljšanje performansi menadžmenta u organizaciji putnog transporta pomoću informacionih tehnologija</b> Improving management performances in road-transport organizations by IT technologies <i>Rada Kučinar, Snežana Gavrilović, Predrag Pravdić, Violeta Đorđević, Ivana Terzić .....</i>	123
<b>Uticaj promjene kamatnih stopa na tržište kamatnih swap ugovora</b> The impact of interest rates volatility on the interest rate swap market <i>Zumreta Galijašević.....</i>	143
<b>Kriptovane valute, transakcije i evidencija</b> Credit currencies, transactions and records <i>Simeun Vilendečić, Jovo Vilendečić.....</i>	160
<b>Finansijsko upravljanje i kontrola u javnom sektoru</b> Financial management and control in public sector <i>Semina Škandro.....</i>	181
<b>Velike zamke za start-up poduzetnike</b> Large windows for start-up entrepreneurs <i>Jozo Piljić.....</i>	196
<b>Digitalizacija kao faktor smanjenja korupcije u carinskoj službi Republike Srbije</b> Digitalization as a factor in reducing corruption in the customs service of the Republic Serbia <i>Durica Nikolić, Vojko Laković.....</i>	212
<b>Bilansne radnje poduzeća u stečaju</b> Balancing activities of enterprises in bankruptcy <i>Božo Vučkoja, Samir Sanulahpašić .....</i>	226

**Uloga i značaj računovodstvenih informacionih sistema u kontektu pružanja računovodstvenih informacija**

The role and significance of accounting information systems in the context of accounting information

Aleksandra Mitrović, Snežana Knežević ..... 246

**Ekonomска perspektiva ulaganja u obrazovanje**

Economic perspective and investment in education

Svetlana Dušanić Gačić, Zorana Agić ..... 258

**Primjena i principi MFI 13: Odmjeravanje fer vrijednosti**

Application and principles IFRS 13: Fer value saving

Zoran Todorović, Božo Vukoja, Branka Vukoja ..... 273

**Modeli finansiranja zaštite životne sredine**

Models of financing the protection of living areas

Sanja Stanković – Trubajić, Adnan Redžić ..... 290

**Savremene tehnologije u održivom poslovanju – doprinos savremenoj ekonomiji**

Modern technology in ustainable business – contribution to modern economy

Biljana Ilić, Ivana Ranisavljević Mladenović ..... 300

**Realno izrađen biznis plan kao faktor uspjeha ideje i investiranja**

Real established busines plan as a factor of ideas and investments

Jelena Krstić Randić, Žaklina Andđelković, Milan Ljušić ..... 316

**IT mjerenja i softver u menadžmentu planiranja**

IT measurements and software in management planning

Rada Kučinar, Snežana Gavrilović, Predrag Pravdić, Violeta Đorđević, Ivana Terzić ..... 341

<b>Gospodarski pomen računovodstva</b> The economic importance of accounting <i>Malči Grivec</i> .....	361
<b>Značaj konkurentnoti lokacije za priliv stranih investicija</b> Importance of location competitiveness for input of foreign investments <i>Borislav Bojić, Nenad Joldić</i> .....	380
<b>Modeli razvoja karijere u 21. vijeku</b> Models of career development in 21st centry <i>Tamara Mlađenović</i> .....	398
<b>Izbjegavanje plaćanja i utaja poreza u digitalnoj ekonomiji</b> Avoiding payment and tax evasion in digital economy <i>Nikolina Šubić</i> .....	408
<b>Multinacionalne korporacije i dječiji rad</b> Multinational corporations and children work <i>Nataša Vajagić</i> .....	431
<b>AIDA model</b> AIDA model <i>Nataša Gojić</i> .....	444
<b>Otvorene inovacije – ključ uspješnosti preduzeća</b> Open inovation – key of the company's success <i>Bojana Kelečević</i> .....	459

# EKONOMETRIJSKI PRISTUP ANALIZI RIZIKA KRIPTOVALUTA

Ognjen Dimitrijević<sup>1</sup>

Toma Dašić<sup>2</sup>

## Sažetak

*U eri interneta, finansijske i tehnološke inovacije doprinele su nastanku alternativnih valuta koje postoji isključivo elektronski. Ove kriptovalute, poput bitkoina, ne postoje u materijalnom svetu niti su podržane bilo kakvom robom, plemenitim metalima ili od strane neke monetarne institucije. Zbog toga, njihova vrednost nije zagarantovana, tj. veoma je promenljiva i zavisi pretežno od ponude i tražnje za tom virtuelnom valutom. Model rizične vrednosti (eng. „Value at Risk“ - VaR) je najčešći model analize tržišnog rizika koji koriste regulatorna tela u svrhu procene kapitalnih zahteva, ali i institucije za interno upravljanje rizikom. Postojeća finansijska literatura je bogata radovima, koji polazeći od standardnih finansijskih instrumenta proveravaju adekvatnost raznih VaR modela u svrhe obračuna zahtevanog kapitala. Međutim, istraživački radovi koji se bave obračunom i verifikacijom VaR modela koristeći dnevne prinose kriptovaluta su vrlo retki. Prema našim saznanjima ova studija je jedinstvena po tome što poređi performanse dinamičkih VaR modela na tržištu kriptovaluta, po tome što koristi podatke iz osmogodišnjeg perioda, i na kraju po tome što koristi simetrične i asimetrične GARCH modele za volatilnost, zasnovane na normalnoj i studentovoj distribuciji reziduala. Ovaj rad stoga ima za cilj da proširi vrlo oskudno empirijsko saznanje za procenu rizične vrednosti na tržištu kriptovaluta i obezbedi neophodne informacije regulatornim organima, finansijskim institucijama i investitorima radi utvrđivanja kapitalnih zahteva na osnovu VaR metodologije. Rezultati sprovedenih testova (backtesting-a) ukazuju da GARCH modeli sa t-raspodelom reziduala pružaju bolje ocene VaR-a.*

---

<sup>1</sup> Ognjen Dimitrijević MSc, Visoka poslovna škola Leskovac, [dimitrijevic.ognjen@vpsle.edu.rs](mailto:dimitrijevic.ognjen@vpsle.edu.rs)

<sup>2</sup> Toma Dašić MSc, Visoka poslovna škola Leskovac, [dasic.toma@vpsle.edu.rs](mailto:dasic.toma@vpsle.edu.rs)

**Ključne reči:** VaR, bitkoin, GARCH, backtesting, regulatorni kapital.

## AN ECONOMETRIC APPROACH TO RISK ANALYSIS OF CRYPTOCURRENCIES

### *Abstract*

*In the era of the Internet, financial and technological innovations have contributed to the emergence of alternative currencies that exist exclusively electronically. These cryptocurrencies, such as bitcoin, do not exist in the material world, nor are they supported by any kind of merchandise, precious metals or by any monetary institution. Therefore, their value is not guaranteed, i.e. is very variable and depends predominantly on supply and demand for that virtual currency. Value at Risk (VaR) is the most common model of market risk analysis used by regulators for the purpose of assessing capital requirements, but also the institutions for internal risk management. There are many papers in existing financial literature which use standard financial instruments to check the adequacy of various VaR models for the purposes of calculating the required capital. However, research papers dealing with the calculation and verification of the VaR models using daily cryptocurrency returns are very rare. According to our knowledge, this study is unique in that it compares the performance of a dynamic VaR models in the cryptocurrency market, using data from an eight-year period, and finally using symmetric and asymmetric GARCH models for volatility, based on normal and student distribution for residuals. This work therefore aims to extend the very scarce empirical knowledge to assess the VaR in the cryptocurrency market and provide the necessary information to regulatory bodies, financial institutions and investors in order to determine capital requirements based on the VaR methodology. The results of backtesting indicate that GARCH models with t-distribution for the residuals provide better VaR estimates.*

**Keywords:** *VaR, bitkoin, GARCH, backtesting, regulatory capital.*

## 1. UVOD

Ne tako davno finansijska tržišta širom sveta doživela su eksponencijalni rast koji je bio praćen velikim cenovnim promenama, globalnom finansijskom krizom i ekstremnim gubicima. Sve veće finansijske nesigurnosti naterale su učesnike na finansijskom tržištu da razviju i unaprede postojeće metodologije koje se koriste u merenju rizika. Rizična vrednost - VaR je mera koju obično koriste regulatori i praktičari za kvantifikaciju tržišnog rizika u svrhu internog upravljanja rizikom i određivanja regulatornog kapitala. Za dati portfolio finansijske imovine, verovatnoću i vremenski horizont, VaR se definiše kao najgori očekivani gubitak usled promena vrednosti imovine ili portfolia finansijskih sredstava, obračunat na nekom visokom nivou poverenja (95% ili 99%) u određenom vremenskom horizontu (jedan ili deset dana) pod pretpostavkom da su uslovi poslovanja na tržištu uobičajeni i da nema promena u imovini<sup>3</sup>. Na primer, finansijska institucija može izjaviti da njen jednodnevni VaR portfolia iznosi 1 milion na nivou značajnosti od 95%. To znači da dnevni gubici mogu premašiti 1 milion u samo 5 procenata slučajeva pod pretpostavkom da na tržištu preovladavaju normalni uslovi poslovanja. Statistički, procena VaR-a uključuje procenu specifičnog kvantila distribucije prinosa u određenom vremenskom horizontu. Osnovni problem u izračunavanju VaR-a leži u donošenju odgovarajuće pretpostavke o raspodeli finansijskih prinosa, koji imaju dobro poznate karakteristike kao što su<sup>4</sup>: odstupanje od normalne raspodele, grupisanje volatilnosti, leveridž efekat, leptokurtičnost i sl. VaR modeli su razvijeni, a time i pogodni za likvidna i dobro razvijena tržišta kapitala i valuta. Međutim, tržište kriptovaluta je izuzetno nestabilno, nelikvidno i podložno čestim eksternim šokovima. Ovo nas motiviše da implementiramo neke od modela iz grupe generalizovanih autoregresionih uslovno heteroskedastičnih

---

<sup>3</sup> Philippe J., *Financial Risk Manager Handbook Plus Test Bank Part1/Part2*, John Wiley nad Sons, Inc, 2011, p. 283

<sup>4</sup> Tsay R. S, *Analysis of Financial Time Series*, John Wiley nad Sons, Inc, 2002, p. 80

modela (eng. Generalized Autoregressive Conditional Heteroskedasticity – GARCH) koji uvažavaju prethodno navedene karakteristike prinosa, a zatim da utvrđimo koliko su ovi modeli pouzdani u proceni rizika na tržištu kriptovaluta.

Šta su zapravo kriptovalute? Virtuelne valute predstavljaju oblik neregulisanog elektronskog novca koji ne izdaje nijedna centralna banka, a koji se može koristiti kao sredstvo plaćanja. One se danas mogu naći u raznim oblicima. Prve virtuelne valute su nastale igranjem onjalih igara. To su bili razni novčići ili jednostavno poeni ostvareni kao nagrada za pobedu protivnika, uspešno obavljeni zadatak ili za prelazak određenog nivoa u igri. Ovi novčići i poeni, nisu imali vrednost u stvarnom životu, odnosno mogli su se isključivo koristiti u samoj igri za kupovinu određenih usluga. 2008. godine autor ili grupa autora koristeći pseudonim “Satoshi Nakamoto<sup>5</sup>“ kreira prvu kriptovalutu kao napredniji oblik virtualne valute. Začetnik, a ujedno i glavni predstavnik kriptovaluta, jeste bitkoin (eng. Bitcoin). Principi i algoritmi na kojima se zasnivaju ostale kriptovalute (LiteCoin, EthereumCoin, DogeCoin i sl.) su slični bitkoinu, te će on biti glavna tema daljeg izlaganja. Bitkoini se ne štampaju kao dolari ili evri, već ih stvaraju pojedinci u procesu poznatijem kao rudarenje (eng. mining), tako što uz pomoć odgovarajućeg hardvera i svima dostupnog algoritma rešavaju kompleksne matematičke probleme. Dakle, sama kriptografija se koristi za kreiranje novih jedinica valute i verifikaciju obavljenih transakcija, pa otuda i naziv kriptovaluta. Zbog čega bitkoin ima vrednost? Najbolji odgovor bi jednostavno glasio: zbog toga što postoji neko ko je spreman da za bitkoin da jednu, dve ili sada već deset hiljada dolara. Kriptovalute se mogu kupiti za konvencionalne (eng. fiat) valute neposredno od drugog lica ili preko internet menjačnice. Međutim, ono po čemu se kriptovalute razlikuju od ostalih virtuelnih valuta, je to što se ova sredstva mogu koristiti u stvarnom životu za kupovinu pojedinih dobara i usluga ili se mogu ponovo konvertovati u konvencionalne valute. Vrednost bitkaina i ostalih kriptovaluta nije zagarantovana, ali kao i kod ostalih konvencionalnih valuta zavisi pretežno od ponude i tražnje za tom valutom.

---

<sup>5</sup> D. Buterin, E. Ribarić, S. Savić: *Bitcoin – nova globalna valuta, investicijska prilika ili...;* Zbornik Veleučilišta u Rijeci, Vol. 3, 2015, No. 1, p. 145

## 2. METODOLOGIJA

U ovom radu za potrebe izračunavanja rizične vrednosti koristili smo dinamički parametarski pristup. Parametarski pristupi u proceni VaR-a koriste unapred poznatu raspodelu prinosa pri čemu izbor raspodele treba da bude takav da najbolje odgovara empirijskim podacima. Ova pretpostavka o unapred poznatoj raspodeli prinosa olakšava procenu parametara rizika. Imajući u vidu način tretiranja volatilnosti, parametarski pristupi obuhvataju dve grupe modela<sup>6</sup>: 1. statički modeli koji koriste neku unapred poznatu distribuciju prinosa i vremenski nepromenljivu tj. konstantnu varijansu; i 2. dinamički modeli koji prepostavljaju (vremensku) promenljivost varijanse, tj. koji uvažavaju empirijsko svojstvo grupisanja volatilnosti. U ove modele spadaju model eksponencijalno ponderisanih pokretnih proseka - EWMA, kao i brojni modeli iz grupe generalizovanih autoregresionih uslovno heteroskedastičnih modela.

Osnovna pretpostavka većine modela koji opisuju ponašanje finansijskih prinosa je da su prinosi nezavisni i identično raspoređeni (eng. independent and identically distributed returns – iid.). Idenična raspodela podrazumeva da su osnovni parametri raspodele (aritmetička sredina i varijansa) konstantni tokom vremena, dok nezavisnost prinosa podrazumeva da jučerašnji prinos neće imati uticaja na današnji. Međutim, ove pretpostavke su isuviše restriktivne i ne odgovaraju stvarnosti. Empirijske činjenice nam pokazuju upravo suprotno: volatilnost nije konstantna tokom vremena već se izdvajaju periodi više i niže volatilnosti, tj. dolazi do grupisanja volatilnosti, kao i to da vrednost jučerašnjeg prinosa ima značajan uticaj na današnji prinos, tj. visoki prinos danas će najverovatnije biti praćen visokim prinosom narednog dana - autokorelacija. Još jedna važna karakteristika finansijskih prinosa je da je volatilnost viša kada je tržištu u padu nego li kada tržište raste - leveridž efekat. Ove karakteristike prinosa vrlo dobro se mogu obuhvatiti generalizovanim autoregresionim uslovno heteroskedastičnim modelima. Generalizovano se odnosi na poseban tip modela koji je uveo Bollersev i predstavlja generalizaciju ARCH modela koji je uveo Engle. U ARCH modelima uslovna varijansa se menja tokom vremena

---

<sup>6</sup> Totić S., *Interni modeli za procenu tržišnog rizika zasnovani na uslovnom gubitku*, Doktorska disertacija, Fakultet organizacionih nauka, Beograd, 2016, p. 80

kao funkcija prošlih grešaka. Bollerseov-a generalizacija ARCH modela podrazumeva da uslovna varijansa ne zavisi samo od prošlih grešaka, već i od prošlih uslovnih varijansi. GARCH modeli se sastoje od dve jednačine: jednačina srednje vrednosti i jednačina uslovne varijanse. Ako prepostavimo da reziduali imaju normalnu raspodelu, specifikacija GARCH (p,q) modela ima sledeći oblik:

$$r_t = \mu_t + a_t, a_t = \sigma_t \varepsilon_t, \varepsilon_t \sim N(0,1), \rightarrow a_t \sim N(0, \sigma_t^2)$$
$$\sigma_t^2 = \alpha_0 + \sum_{i=1}^p \alpha_i a_{t-i}^2 + \sum_{j=1}^q \beta_j \sigma_{t-j}^2$$

pri čemu je  $\alpha_0 > 0, \alpha_i \geq 0, \forall i = 1, \dots, p$  a  $\beta_j \geq 0, \forall j = 1, \dots, q$  i  $\sum_{i=1}^{\max(p,q)} (\alpha_i + \beta_i) < 1$ . U jednačini srednje vrednosti  $r_t$  predstavlja prinos u vremenu  $t$  i sastoji se od očekivanog prinosa -  $\mu_t$  i slučajne greške (reziduala)  $a_t$  ( $\varepsilon_t$  je iid. slučajna varijabla).  $\sigma_t$  predstavlja uslovnu varijansu reziduala  $a_t$  koja je vremenski promenjiva i zavisi od svih informacija do trenutka  $t$ . Visoka vrednost koeficijenta  $\beta_j$  znači da šokovi koji utiču na uslovnu varijansu sporo nestaju, dok visoka vrednost koeficijenta  $\alpha_i$  označava da volatilnost jako reaguje na tržišne promene.

Najčešće korišćena specifikacija GARCH modela je GARCH (1,1), jer je u praksi za procenu volatilnosti retko kad potrebno više od jedne slučajne greške i više od jedne varijanse. Iz tog razloga i mićemo u nastavku rada koristiti ovu specifikaciju. Jednačina uslovne varijanse GARCH (1,1) modela data je sa:

$$\sigma_t^2 = \alpha_0 + \alpha_1 a_{t-1}^2 + \beta_1 \sigma_{t-1}^2$$

pri čemu je  $\alpha_0, \alpha_1, \beta_1 > 0$  i  $\alpha_1 + \beta_1 < 1$ . U skladu sa jednačinom, uslovna varijansa u trenutku  $t$  je ponderisani prosek ocene tri parametra. Prva veličina -  $\alpha_0$  je konstantna i predstavlja dugoročnu srednju vrednost varijanse. Drugi parametar -  $\alpha_1$  je nova informacija koja nije bila dostupna u trenutku kada je pravljena prethodna procena. Treći parametar predstavlja procenjenu varijansu iz prethodnog perioda. Parametri modela  $(\alpha_0, \alpha_1, \beta_1)$  dobijaju se metodom maksimalne verodostojnosti za prepostavljenu raspodelu reziduala koji uključuje numeričku optimizaciju. Formula za VaR sa volatilnošću  $\sigma_t^2$  dobijenom primenom GARCH (1,1) modela koji

pretpostavlja normalnu raspodelu reziduala, je oblika<sup>7</sup>:  $VaR_{\alpha,t} = Z_{1-\alpha}\sigma_t P_t$ .

GARCH model sa pretpostavljenom normalnom raspodelom reziduala obično potcenjuje repove serije prinosa. Iz tog razloga, umesto normalne raspodele, koristi se studentova t raspodela, usled čega formula za VaR postaje:  $VaR_{\alpha,t} = t_{1-\alpha,v}\sigma_t\sqrt{v-2/v} P_t$  pri čemu v predstavlja broj stepeni slobode u studentovoj raspodeli. Međutim, najveći problem GARCH (1,1) specifikacije je to što podrazumeva simetričnu reakciju volatilnosti na pozitivne i negativne šokove. Razlog tome su kvadirani reziduali  $\alpha_t$  u jednačini uslovne varijanse, usled čega ne postoji razlika između pozitivnih i negativnih vesti<sup>8</sup>. Zbog toga, ovaj model ne može da uvaži levridž efekat koji je svojstven finansijskim prinosima. Iz tog razloga pored osnovnog GARCH (1,1) modela koristimo unapredene verzije koje obuhvataju prethodno opisanu asimetriju i to: eksponencijalni GARCH model (EGARCH), prag GARCH (TGARCH) i GJR GARCH model.

## **2.1. Eksponencijalni GARCH (Exponential GARCH - EGARCH)**

Kako bi uvažio levridž efekat, tj. činjenicu da volatilnost asimetrično reaguje na pozitivne i negativne šokove istog opsega, Nelson je 1991. godine razvio eksponencijalni GARCH model koji opisuje ovaj efekat<sup>9</sup>. Najjednostavniji EGARCH (1,1) model ima jednačinu uslovne varijanse oblika<sup>10</sup>:

$$\ln(\sigma_t^2) = \alpha_0 + \alpha_1 \frac{|\varepsilon_{t-1}|}{\sqrt{\sigma_{t-1}^2}} + \beta_1 \ln(\sigma_{t-1}^2) + \gamma_1 \frac{\varepsilon_{t-1}}{\sqrt{\sigma_{t-1}^2}}$$

Ovaj model je u stanju da obuhvati različite efekte pozitivnih i

---

<sup>7</sup> Joerg O., Julian L., *A Statistical Risk Assessment of Bitcoin and Its Extreme Tail Behaviour*, Big Data & Innovative Financial Technologies Research Paper Series, 2016, p. 11

<sup>8</sup> Katsiampa P., *Volatility estimation for Bitcoin: A comparison of GARCH models*, Economic Letters 158, Sheffield Hallam University, UK, 2017, p. 6

<sup>9</sup> Chu J., Chan S., Nadarajah S., Osterrieder J. *GARCH Modelling of Cryptocurrencies*, Journal of Risk and Financial Management, 2017, 10, 17, p.4

<sup>10</sup> Chocholata M., *Exchange Rate Volatility in the V4 Countries*, Faculty of Economic Informatics, University of Economics Bratislava, p. 54

negativnih šokova na uslovnu varijansu. Negativni šokovi imaju uticaj  $\alpha_1 - \gamma_1$  na logaritam uslovne varijanse, dok je uticaj pozitivnih šokova  $\alpha_1 + \gamma_1$ . Levridž efekat postoji ukoliko je  $\gamma_1 \neq 0$ . EGARCH ima još jednu prednost, a to je što koristi logaritam uslovne varijanse, usled čega nisu potrebna ograničenja za parametre modela.

## 2.2. GJR GARCH model

GJR GARCH model su razvili Glosten, Jagannathan i Runkle proširivanjem osnovnog GARCH modela, odnosno dodavanjem pomoćne varijable koja opisuje asimetriju u jednačini za varijansu. Uslovna varijansa GJR GARCH (p,q) modela je sledećeg oblika:

$$\sigma_t^2 = \alpha_0 + \sum_{i=1}^p \alpha_i a_{t-i}^2 + \sum_{j=1}^q \beta_j \sigma_{t-j}^2 + \sum_{i=1}^p \gamma_i I_{t-i} a_{t-i}^2, \text{ gde}$$

$$\text{je: } I_{t-i} = \begin{cases} 1, & \text{ako je } a_{t-i} < 0 \\ 0, & \text{u suprotnom} \end{cases}$$

Prepostavka ovog modela je da je uticaj  $a_{t-i}^2$  na uslovnu varijansu drugačiji kada je  $a_{t-i}$  pozitivno (tada je pomoćna varijabla jednaka 1), nego li kada je  $a_{t-i}$  negativno (tada je pomoćna varijabla 0). Efekat leveridža je prisutan kada je  $\gamma > 0$ , dok je uslovna volatilnost pozitivna kada su parametri  $\alpha_0, \alpha_i, \beta_j \geq 0$  i  $\alpha_i + \gamma_i \geq 0$ <sup>11</sup>.

## 2.3. Prag GACRH (Threshold GARCH - TGARCH)

TGARCH model je razvio Zakoian 1994. godine. Ovaj model polazi od toga da absolutne inovacije daju efikasnije procene od njihovih kvadrata. TGARCH (1,1) model ne koristi uslovnu varijansu već uslovnu volatilnost koju procenjuje na sledeći način<sup>12</sup>:

$$\sigma_t = \alpha_0 + \alpha_1 |a_{t-1}| + \gamma I_{t-1} |a_{t-1}| + \beta_1 \sigma_{t-1}, \text{ gde je: } I_{t-1} =$$

$$\begin{cases} 1, & \text{ako je } a_{t-1} < 0 \\ 0, & \text{u suprotnom} \end{cases}$$

Uslovna volatilnost je pozitivna kada su  $\alpha_0, \alpha_1, \beta_1 \geq 0$  i  $\alpha_1 + \gamma \geq 0$ .

<sup>11</sup> McAleer M., *Asymmetry and leverage in conditional volatility models*, Econometrics 2, 2014, p. 7.

<sup>12</sup> Bollerslev T., Glossary to ARCH (GARCH), Duke University and NBER, 2007, p. 29

## 2.4. Backtesting

S obzirom da VaR modeli koristimo za procenu budućeg rizika, neophodno je proveriti kvalitet dobijenih procena. Backtesting je postupak u kome stvarne gubitke poredimo sa dobijenim VaR procenama. Ukoliko je stvarni gubitak veći od procenjenog VaR-a postoji prekoračenje. Backtesting postupkom statistički proveravamo da li je stopa prekoračenja (eng. failure rate) u skladu sa izabranim nivoom pouzdanosti. U najjednostavnijem obliku, backtesting podrazumeva prebrojavanje prekoračenja VaR-a, odnosno određivanje koliko puta su ostvareni prinosi premašili VaR i poređenje tog broja sa brojem prekoračenja koji odgovara izabranom nivou poverenja. Na primer, za izabrani nivo poverenja od 95%, možemo da očekujemo prekoračenja VaR-a u 5% opservaciji, ili 5 dana u 100 dana trgovanja.

Najjednostavniji test zasnovan na stopi neuspeha ili prekoračenja predložio je Kupiec. Kupiec-ov test, poznatiji kao POF-test (eng. Proportion of Failures Test - POF), proverava da li je broj prekoračenja u skladu sa izabranim nivoom pouzdanosti  $\alpha$ . Ukoliko u statističkom smislu postoji premali ili preveliki broj prekoračenja, model se odbacuje.

Sam postupak Kupiec-ovog testiranja podrazumeva uvođenje indikator varijable  $I_t$  koja pokazuje da li je stvarni prinos u trenutku t -  $x_t$  prekoračio  $VaR_{t-1,\alpha}$ . Ukoliko je varijabla  $I_t$  definisana sa:  $I_t(\alpha) = \begin{cases} 1, & \text{ako je } x_t \leq -VaR_{t-1,\alpha} \\ 0, & \text{ako je } x_t \geq -VaR_{t-1,\alpha} \end{cases}$ , onda je ukupan broj prekoračenja u uzorku slučajna promenjiva koja ima binomnu raspodelu<sup>13</sup>. Ukoliko je VaR model tačan, verovatnoća prekoračenja  $p$  bi trebalo da se slaže sa unapred definisanim  $\alpha$ .

Informacije potrebne za Kupiec-ov test su veličina uzorka ( $T$ ), broj prekoračenja ( $N$ ) i izabrani nivo pouzdanosti. Prema nultoj hipotezi testa model je adekvatan za primenu, odnosno  $H_0: p = p' = N/T$ . Test treba da utvrdi da li empirijska stopa prekoračenja ( $p'$ ) statistički značajno odstupa od stope prekoračenja ( $p$ ) koja odgovara izabranom nivou pouzdanosti. POF test se sprovodi kao likelihood-ratio test ( $LR_{uc}$  test), pri čemu se odluka o prihvatanju ili odbacivanju

---

<sup>13</sup> Berkowitz J., Christoffersen P., Pelletier P., *Evaluating Value-at-Risk Models with Desk-Level Data*, Journal Management Science Volume 57 Issue 12, 2011, p.8

nulte hipoteze donosi na osnovu vrednosti statistike testa. Statistika testa ima oblik<sup>14</sup>:

$$LR_{uc} = -2 \ln \left[ \left(1 - \frac{N}{T}\right)^{T-N} \left(\frac{N}{T}\right)^N - 2 \ln[(1-p)^{T-N} p^N] \right]$$

$LR_{uc}$  statistika ima  $\chi^2$  distribuciju sa jednim stepenom slobode. Ukoliko vrednost statistike premašuje kritičnu vrednost  $\chi^2$  distribucije, nulta hipoteza se odbacuje što znači da je model neadekvatan za primenu.

Nedostatak ovog testa je u tome što se oslanja isključivo na broj prekoračenja, ne uzimajući u obzir vreme njihovog nastanka. Zbog toga se u praksi dešava da rezultati testa ukazuju na prihvatanje modela, čak i kada postoje prekoračenja koja su koncentrisana oko određenog datuma, što inače predstavlja grešku<sup>15</sup>.

Jedan od boljih testova koji istovremeno ispituje učestalost i zavisnost prekoračenja VaR-a je Christoffersen-ov test. Ovaj test kombinuje test bezuslovne pokrivenosti za ispitivanje učestalosti prekoračenja i Markovljev lanac prvog reda u ispitivanju zavisnosti prekoračenja VaR-a, polazeći od toga da li je VaR prekoračen prethodnog dana. Statistika kombinovanog testa uslovne pokrivenosti je oblika:

$$LR_{cc} = LR_{uc} + LR_{ind}, \text{ pri čemu je: } LR_{ind} = \\ -2 \ln \left( \frac{(1-\pi)^{n_{00}+n_{10}} \pi^{n_{01}+n_{11}}}{(1-\pi_0)^{n_{00}} \pi_0^{n_{01}} (1-\pi_1)^{n_{10}} \pi_1^{n_{11}}} \right)$$

gde su:  $n_{ij}$  broj opservacija (dana) kada se dogodilo stanje  $j$ , pod pretpostavkom da se stanje  $i$  dogodilo prethodnog dana,  $\pi_i$  predstavlja uslovnu verovatnoću nastanka prekoračenja polazeći od stanja  $i$

---

<sup>14</sup> Omari C.O., Mwita P. N., Waititu A.G., *Using Conditional Extreme Value Theory to Estimate Value-at-Risk for Daily Currency Exchange Rates*, Journal of Mathematical Finance, 2017, 7, p. 856

<sup>15</sup> Nieppola, O., *Backtesting Value at Risk Models*, Master's Thesis, Helsinki School of Economics, 2009, p. 27

prethodnog dana<sup>16</sup>. Statistika testa  $LR_{cc}$  ima raspodelu koja konvergira  $\chi^2$  raspodeli sa dva stepena slobode.

### **3. EMPIRIJSKA ANALIZA**

Empirijska analiza obuhvata komparativnu analizu različitih modela za procenu VaR-a. Za procenu VaR-a koristili smo osam različitih modela:

- GARCH (1,1) model sa normalno distribuiranim rezidualima i autoregresionim uslovnim očekivanjem prvog reda – AR1GARCH11-n;
- GARCH (1,1) model sa t distribuiranim rezidualima i autoregresionim uslovnim očekivanjem prvog reda – AR1GARCH11-t;
- GJR GARCH (1,1) model sa normalno distribuiranim rezidualima i autoregresionim uslovnim očekivanjem prvog reda – AR1GJRGARCH11-n;
- GJR GARCH (1,1) model sa t distribuiranim rezidualima i autoregresionim uslovnim očekivanjem prvog reda – AR1GJRGARCH11-t;
- Eksponencijalni GARCH (1,1) model sa normalno distribuiranim rezidualima i autoregresionim uslovnim očekivanjem prvog reda – AR1EGARCH11-n;
- Eksponencijalni GARCH (1,1) model sa t distribuiranim rezidualima i autoregresionim uslovnim očekivanjem prvog reda – AR1EGARCH11-t;
- Prag GARCH (1,1) model sa normalno distribuiranim rezidualima i autoregresionim uslovnim očekivanjem prvog reda – AR1TGARCH11-n;
- Prag GARCH (1,1) model sa t distribuiranim rezidualima i autoregresionim uslovnim očekivanjem prvog reda – AR1TGARCH11-t.

---

<sup>16</sup> Philippe J., *Value at Risk: The New Benchmark for Managing Financial Risk*, McGraw Hill, 2007, p. 152

Svi modeli za procenu, kao i odgovarajući modeli za backtesting implementirani su uz pomoć softverskog paketa RStudio v.1.1.442. VaR je procenjen na nivoima poverenja od 95% i 99% pri čemu smo razmatrali donji rep raspodele prinosa i dugu poziciju. Prilikom procene VaR-a koristili smo koncept kotrljajućeg prozora (*eng. rolling window*). U svim modelima veličina prozora je bila ista i iznosila je 500 opservacija, odnosno dnevnih prinosa.

Nakon što su procenjene vrednosti VaR-a, pristupili smo testiranju dobijenih vrednosti i komparativnoj analizi modela. Modeli za procenu VaR-a testirani su Kupiec-ovim i Christoffersson-ovim testom. Na osnovu rezultata backtesting-a utvrđeno je koji modeli pružaju najbolje procene VaR-a. Za empirijsku analizu izabrali smo najpopularniju kriptovalutu – bitkoin. Podaci korišćeni u ovom radu su dnevni devizni kursevi bitkoina prema američkom dolaru u periodu od 17.07.2010. do 30.12.2017. godine (ukupno 2723 podataka) čime su pokriveni periodi smanjene volatilnosti, kao i periodi ekstremne volatilnosti. Podaci neophodni za analizu preuzeti su sa sajta YahooFinance<sup>17</sup>. Polazni podaci su logaritmovani. Dnevna stopa prinosa deviznog kursa je izračunata kao:  $r_t = \ln(y_t) - \ln(y_{t-1})$ , gde je  $y_t$  nivo promptnog deviznog kursa u vreme  $t$ , pri čemu je  $t=1, 2, \dots, T^{18}$ . Prema ovom pristupu, dnevna apresijacija ili depresijacija deviznog kursa bitkoina prema dolaru dobijena je kao prva differenca logaritmovanog nivoa deviznog kursa. Imajući u vidu da je na kraju decembra meseca 2017. godine tržišna kapitalizacija bitkoina iznosila više od 220 milijardi \$ što predstavlja više od 38% tržišne kapitalizacije svih kriptovaluta<sup>19</sup>, može se zaključiti da bitkoin dobro reprezentuje tržište kriptovaluta.

Kretanje deviznog kursa bitkoina prema američkom dolaru prikazano je na slici 1, dok su na slici 2 prikazani dnevni prinosi. Sa ovih grafikona možemo uočiti sledeće. U prvim godinama postojanja bitkoin nije imao skoro nikakvu vrednost. Aktivnosti su bile slabe i uglavnom su se svodile na razmene između entuzijasta. U narednom periodu vrednost bitkoina stabilno raste i dostiže maksimum tokom

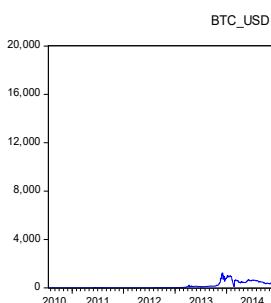
<sup>17</sup> <https://finance.yahoo.com/quote/BTC-USD/history?p=BTC-USD&guccounter=1v>, 03.05.2018., 22:00h

<sup>18</sup> Miller M. B., *Mathematics and Statistics for Financial Risk Management* 2<sup>nd</sup> ed., John Wiley nad Sons, Inc, 2014, p. 24

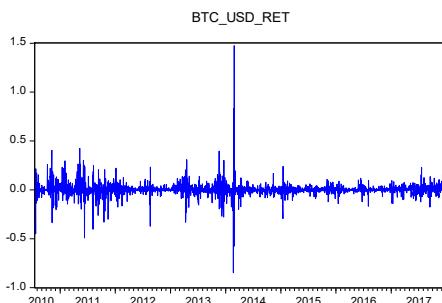
<sup>19</sup> <https://coinmarketcap.com/currencies/bitcoin/>, 03.05.2018., 21:00h

finansijske krize 2012-2013 godine od 266\$. Od 2013. godine, broj korisnika i transakcija raste. Tome je doprinelo otvaranje većeg broja onlajn menjачnica, kao i prihvatanje bitkoina kao sredstva plaćanja. Novembra 2013. godine kriptovalute se u Americi proglašavaju finansijskim sredstvom, a vrednost bitkoina skače na 1100\$. Međutim, već krajem 2013. godine Narodna banka Kine zabranjuje finansijskim institucijama upotrebu bitkoina, a početkom 2014. godine jedna od najvećih menjачnica u svetu je suspendovana zbog navodnih tehničkih problema. Isključenjem Kine i zatvaranjem Mt.Gox-a vrednost bitkoina pada na 400\$. Zbog izgubljenog poverenja dolazi do daljeg pada vrednosti na svega 200\$, koliko je iznosila njegova vrednost januara 2015. godine. Sve do oktobra 2015. godine vrednost bitkoina je bila na niskom nivou (ispod 300\$). Krajem 2015. godine dolazi do blagog rasta vrednosti koji se nastavlja tokom cele 2016. godine. Od početka 2017. godine rast se ubrzava. Samo u aprilu i maju vrednost bitkoina se udvostručila, a juna bitkoin dostiže vrednost od preko 3000\$. Ipak, najveći rast je ostvaren u periodu od sredine novembra do sredine decembra meseca 2017. godine kada je jedan bitkoin vredeo više od 19000\$.

*Slika 1. Kretanje deviznog kursa*



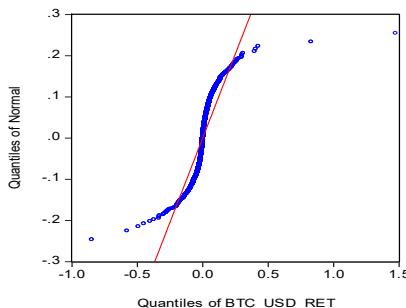
*Slika 2. Kretanje prinosa deviznog kursa*



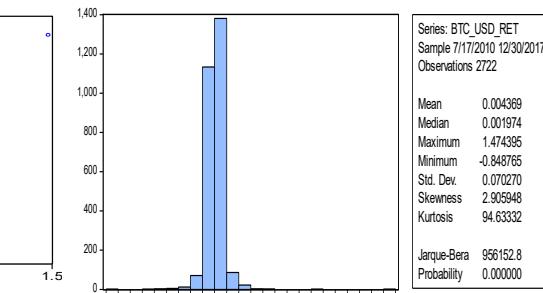
Vizuelni pregled slike 2 ukazuje da dnevni prinosi osciliraju oko nulte vrednosti krećući se u rasponu od čak -85% do +147%. Na osnovu grafikona jasno se mogu izdvojiti periodi visoke volatilnosti (2011. godina) od perioda niske volatilnosti (2016. godina) tj. postoji očigledno grupisanje volatilnosti. Promene prinosova su izraženije u prvim godinama postojanja kada bitkoin nije imao veći broj korisnika,

dok su manje izražene u kasnijim godinama. Zapaža se prisustvo nekoliko nestandardnih opservacija – autljajera.

Slika 3. QQ-plot



Slika 4. Zbirna statistika sa histogramom prinosa



QQ-plot (eng. quantile-quantile plot) je jedan od najboljih načina kako uporediti empirijsku raspodelu uzorka sa nekom teorijskom raspodelom (najčešće normalnom). Na taj način možemo naslutiti distribuciju uzorka, a kasnije je potvrditi statističkim testom. Dakle, svrha QQ plota je vizuelnim putem utvrditi da li dva skupa podataka dolaze iz iste raspodele. U ovom slučaju proveravamo da li se kvantili raspodele standardizovanih prinosa poklapaju sa kvantilima normalne (Gauss-ove) raspodele. QQ plot na slici 3 jasno pokazuje da su repovi empirijske raspodele prinosa teži od repova Gauss-ove raspodele jer postoji značajno odstupanje od linije koja leži pod uglom od 45 stepeni, a koja predstavlja kvantile normalne raspodele.

Slika 4 prikazuje histogram prinosa. Sa slike se može videti da se brojni prinosi nalaze izvan raspona od četiri standarde devijacije, što je malo verovatno u Gauss-ovoj distribuciji. Za vremenske serije sa takvim histogramom kažemo da su serije sa debelim (teškim) repovima. Teški repovi su posledica čestih ekstremnih vrednosti. Raspodelu prinosa karakterišu ne samo debeli repovi, već i izražen vrh u centru.

Zbirna statistika serije prinosa i test normalnosti dati su na slici 4. Prosečni dnevni prinos serije iznosi 0,44%, dok je standardna devijacija 7,02%. Serija takođe pokazuje pozitivnu asimetričnost od 2,91 što znači veću verovatnoću pozitivnih prinosa i veliku vrednost koeficijenta spljoštenosti od 94,6, što nas upućuje da prinosi nisu

normalno distribuirani. Na osnovu p-vrednosti Jarque-Bera test statistike, koja je približna nuli, odbacuje se nulta hipoteza o normalnosti stope prinosa bitkoina za nivo značajnosti 5% i prihvata alternativna po kojoj stopa prinosa ne poseduje normalnu raspodelu. Ovi nalazi su u skladu sa prethodnom diskusijom vezanom za histogram prinosa i QQ plot. Zbirna statistika i Jarkue-Bera test potvrđuju da serija dnevnih prinosa ima debeli rep i raspodelu koja značajno odstupa od normalne.

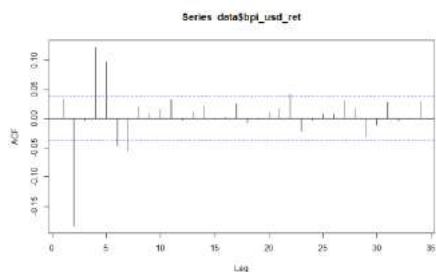
Podaci u Tabeli 1 sadrže rezultate testiranja stacionarnosti serije prinosa. Stacionarnost je važna karakteristika vremenskih serija. Ukoliko se utvrdi da je serija prinosa nestacionarna, neophodno je koristiti prvu differencu pre nego što nastavimo dalje procenjivanje GARCH modela<sup>20</sup>. U ovom radu, za proveru stacionarnost, koristili smo ADF test (Augmented Dickey-Fuller). Primenili smo dve verzije ovog testa: 1. samo konstanta i 2. konstanta i trend. Na osnovu testa jediničnog korena, gde je kao deterministička komponenta korišćena samo konstanta, zaključuje se da je serija prinosa deviznog kursa bitkoina prema dolaru stacionarna. Isti zaključak važi i za slučaj kada se kao deterministička komponenta koriste konstanta i trend. Oba testa snažno odbacuju hipotezu o nestacionarnosti.

	Tabela 1. ADF test jediničnog korena, $H_0: I(1)$ vs $H_1: I(0)$ . Izvor: autori				
ADF test: konstanta	t-statistika	5% krit. vrednost	ADF test: konstanta i trend	t-statistika	5% krit. vrednost
	-20,69	-2,86		-20,72	-3,41
	p-vredn=0.00			p-vredn=0.00	
Rezultat testa: Odbacujemo $H_0$ , serija nema jedinični koren			Rezultat testa: Odbacujemo $H_0$ , serija nema jedinični koren		

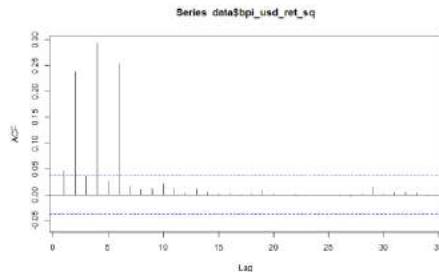
Pored prethodno navedenih karakteristika, dnevni prinosi su testirani na prisustvo autokorelkcije i heteroskedastičnosti. Postojanje autokorelacija u prinosima može se vizuelno odrediti pomoću uzoračkog korelograma koji je predstavljen na slici 5.

<sup>20</sup> Christian F., Zakoian J.M., *GARCH Models: Structure, Statistical Inference and Financial Applications*, New York: John Wiley and Sons, 2010, p. 5

Slika 5. Koreogram prinosa.



Slika 6. Koreogram kvadriranih prinosa.



Analiza uzoračkog koreograma (Slika 5) serije prinosa ukazuje na statističku značajnost većeg broja autokorelacionih koeficijenata. Za statističko testiranje autokorelacije korišćena je Ljung-Box Q statistika. Polazna hipoteza Ljung-Box Q statistike je odsustvo autokorelacije. Kritična vrednost statistike za 20 lagova i rizikom greške prve vrste od 5% je 31.41. Prilikom ispitivanja autokorelacije prinosa dobijena vrednost Ljung-Box Q statistike – LB (20) iznosila je 183,7. Ovako dobijena vrednost je veća od kritične vrednosti i potvrđuje prisustvo autokorelacije u prinosima. Takođe, vrednost Ljung-Box Q statistike za seriju kadriranih prinosa - LB<sup>2</sup>(20) iznosi 583.02, veća je od kritične vrednosti (31.41) i ukazuje nam na postojanje značajne GARCH strukture u seriji prinosa. Ovo nam potvrđuje i veći broj statistički značajnih autokorelacionih koeficijenata u koreogramu kvadriranih prinosa (Slika 6). Stoga se čini da je primereno modelirati prinose koristeći Bollerslev-ove GARCH modele.

U Tabeli 2. dat je broj prekoračenja VaR-a za donji rep distribucije prinosa.

Tabela 2. Stvarni naspram očekivanog broja prekoračenja	Broj prekoračenja VaR-a	
	95% VaR	99% VaR
Očekivani br. prekoračenja	111	22
AR1GARCH11-n	97	50
AR1GARCH11-t	131	34
AR1GJRGARCH11-n	100	53

AR1GJRGARCH11-t	132	37
AR1EGARCH11-n	<b>98</b>	47
AR1EGARCH11-t	122	<b>19</b>
AR1TGARCH11-n	<b>97</b>	50
AR1TGARCH11-t	122	23

Iz Tabele 2. se može videti da je stvarni broj prekoračenja VaR-a obračunatog na nivou pouzdanosti od 95% manji od očekivanog kod četiri modela i to: AR1GARCH11-n, AR1GJRGARCH11-n, AR1EGARCH11-n i AR1TGARCH11-n. Jedini model za procenu VaR-a obračunatog na nivou pouzdanosti od 99% kod koga je stvarni broj prekoračenja manji od očekivanog je AR1EGARCH11-t model.

Prvi test koji smo koristili za statističku proveru kvaliteta različitih modela za procenu VaR-a je Kupiec-ov test. U Tabeli 3. date su vrednosti Kupiec-ove statistike verodostojnosti, odgovarajuće p-vrednosti za svaki VaR model i za različite nivoe poverenja 95% i 99%.

*Tabela 3. Kupiec test bezuslovne pokrivenosti.*

VaR nivo poverenja	95%	Odbac. Ho	99%	Odbac.	95%	99%
LR <sub>uc</sub> krit. vredn. 5%:	LR <sub>uc</sub> vredn. test statistike				LR <sub>uc</sub> p-vrednost	
AR1GARCH11-n	1.98	Ne	25.8	Da	<b>0.16</b>	0.00
AR1GARCH11-t	3.54	Ne	5.42	Da	<b>0.06</b>	0.02
AR1GJRGARCH11-n	1.22	Ne	30.9	Da	<b>0.27</b>	0.00
AR1GJRGARCH11-t	3.89	Da	8.26	Da	0.04	0.004
AR1EGARCH11-n	1.70	Ne	21.1	Da	<b>0.19</b>	0.00
AR1EGARCH11-t	1.08	Ne	0.49	Ne	<b>0.29</b>	<b>0.48</b>
AR1TGARCH11-n	1.98	Ne	19.6	Da	<b>0.16</b>	0.00
AR1TGARCH11-t	1.08	Ne	0.02	Ne	<b>0.29</b>	<b>0.87</b>

Kupiec-ov test bezuslovne pokrivenosti pokazuje da jedino eksponencijalni GARCH (AR1EGARCH11) i prag GARCH (AR1TGARCH11-t) modeli sa t distribuiranim rezidualima daju dobre

procene VaR-a za oba nivoa poverenja. Test takođe pokazuje da su svi modeli sem AR1GJRGARCH11-t modela adekvatni za procenu VaR-a na nižem nivou poverenja (95%), dok je jedini model adekvatan za procenu na nivou poverenja od 99% AR1EGARCH11-t model. Imajući u vidu da Kupiec-ov test ne uzima u obzir vreme nastanka prekoračenja, u analizi modela za procenu VaR-a primjenjen je Christoffersen-ov test uslovne pokrivenosti. U Tabeli 4. dati su rezultati Cristoffersen-ovog testa.

*Tabela 4. Cristoffersen-ov test uslovne pokrivenosti.*

VaR nivo poverenja	95%	Odbac. Ho	99%	Odbac.	95%	99%
LR <sub>cc</sub> krit. vredn. 5%: 5.02	LR <sub>cc</sub> vredn. test statistike				LR <sub>cc</sub> p-	
AR1GARCH11-n	5.03	Ne	26.45	Da	<b>0.081</b>	0.00
AR1GARCH11-t	8.42	Da	5.78	Ne	0.015	<b>0.056</b>
AR1GJRGARCH11-n	3.77	Ne	31.37	Da	<b>0.152</b>	0.00
AR1GJRGARCH11-t	11.67	Da	10.31	Da	0.003	0.006
AR1EGARCH11-n	4.58	Ne	21.12	Da	<b>0.101</b>	0.00
AR1EGARCH11-t	8.23	Da	0.826	Ne	0.016	<b>0.662</b>
AR1TGARCH11-n	3.72	Ne	20.54	Da	<b>0.156</b>	0.00
AR1TGARCH11-t	8.23	Da	1.425	Ne	0.016	<b>0.49</b>

Rezultati naprednjeg Christoffersen-ovog testa uslovne pokrivenosti razlikuju se od rezultata Kupiec-ovog testa. Na osnovu rezultata zaključujemo da ne postoji model koji je istovremeno adekvatan za procenu VaR-a za svaki nivo poverenja (95% i 99%). Modeli sa t distribuiranim rezidualima (AR1TGARCH11-t, AR1EGARCH11-t i AR1GARCH11-t) su adekvatniji za procenu na višem nivou poverenja od 99%, dok su modeli sa normalnom distribucijom reziduala (AR1TGARCH11-n, AR1EGARCH11-n, AR1GJRGARCH11-n i AR1GARCH11-n) adekvatniji za procenu VaR-a na nižem nivou poverenja od 95%. Model AR1GJRGARCH11-t je najgori model zbog toga što ne pruža adekvatne procene VaR-a ni na jednom nivou poverenja. Pored toga ovaj rezultat poklapa se sa rezultatom Kupiec-ovog testa.

## **4. ZAKLJUČAK**

Kriptovalute predstavljaju nov koncept koji je i dalje u procesu razumevanja i prihvatanja od strane potrošača, trgovaca i finansijskih institucija. Zbog sve većeg interesovanja i potražnje, kriptovalute više ne predstavljaju novinu. Ipak, još uvek je aktuelna diskusija o tome da li na kriptokotovine, naročito Bitcoin, treba gledati kao na novac (valutu) koji obavlja funkcije svojstvene konvencionalnom novcu (sredstvo razmene, čuvar vrednosti i jedinica mere) ili alternativu za investiranje tj. kao dugoročno ulaganje u novu tehnologiju ili u potrazi za kratkoročnim profitom. Sa razvojem bitkoina i njegovih derivata, kao i generalnim porastom interesovanja za upotrebu istih, izvesno je da će problemi i rizici koji se trenutno nameću biti eliminisani u budućnosti. Pored svih kontroverzi i skepticizma koji prate kriptovalute, jasno je da njihova pojava kao i mogućnost da opstanu u ovom periodu označava početak jednog novog poglavlja u digitalnom a i finansijskom svetu. Dok bitkoin kao protokol nailazi na sve više simpatija krupnih imena u finansijskom i tehnološkom sektoru, bitkoin kao novac ostaje još uvek teško svarljiv i za zakonodavce i za većinu ljudi. On se jednostavno previše razlikuje od novca na koji smo navikli i za njegovu širu prihvaćenost je, pored odgovarajuće regulative, potrebna promena svesti ljudi o novcu, a to ne dolazi preko noći. Lično ne verujemo da bi bitkoin kao valuta u narednih nekoliko godina mogao postati globalno prihvaćeno sredstvo plaćanja, ali stvari lagano idu u tom smeru.

Osnovni cilj ovog rada bio je da proširi vrlo oskudno empirijsko saznanje za procenu rizične vrednosti na tržištu kriptovaluta i time obezbedi neophodne informacije regulatornim organima, finansijskim institucijama i investitorima radi utvrđivanja kapitalnih zahteva na osnovu VaR metodologije. Ukupno osam modela primenjeno je na empirijsku seriju prinosa deviznog kursa bitkoina prema dolaru, koji je uzet kao dobar predstavnik kriptovaluta. Performanse različitih simetričnih i asimetričnih GARCH modela zasnovanih na normalnoj i t raspodeli reziduala su testirane u pogledu njihove sposobnosti da daju dobre procene rizične vrednosti. Rezultati backtesting-a ukazuju na to da ne postoji najbolji model za procenu rizične vrednosti bitkoina i da je za modelovanje VaR-a na višim nivoima poverenja, neophodno uzeti u obzir klasterovanje volatilnosti i debele repove prinosa. Modeli koji najčešće daju dobre rezultate polazeći od

Christoffersen-ovog testa uslovne pokrivenosti su GARCH modeli (AR1TGARCH11-t, AR1EGARCH11-t i AR1GARCH11-t) sa prepostavkom o studentovoj raspodeli reziduala. Nezavisno od toga da li na bitkoin gledamo kao na valutu ili investicionu alternativu, dobijeni rezultati mogu pomoći finansijskim institucijama i pojedincima sklonim riziku da donešu bolje finansijske odluke sagledavajući rizik na jedan pouzdaniji način.

## LITERATURA

1. Berkowitz J., Christoffersen P., Pelletier P, *Evaluating Value-at-Risk Models with Desk-Level Data*, Journal Management Science Volume 57 Issue 12, 2011.
2. Bollerslev T., Glossary to ARCH (GARCH), Duke University and NBER, 2007.
3. Buterin D., Ribarić E., Savić S.: *Bitcoin – nova globalna valuta, investicijska prilika ili...*, Zbornik Veleučilišta u Rijeci, Vol. 3, No. 1, 2015.
4. Chocholata M., *Exchange Rate Volatility in the V4 Countries*, Faculty of Economic Informatics, University of Economics Bratislava.
5. Christian F., Zakoian J.M., *GARCH Models: Structure, Statistical Inference and Financial Applications*, New York: John Wiley and Sons, 2010.
6. Chu J., Chan S., Nadarajah S., Osterrieder J. *GARCH Modelling of Cryptocurrencies*, Journal of Risk and Financial Management, 10, 17, 2017.
7. <https://coinmarketcap.com/currencies/bitcoin/>, 03.05.2018.
8. <https://finance.yahoo.com/quote/BTC-USD/history?p=BTC-USD&guccounter=1v>, 03.05.2018.
9. Joerg O., Julian L., *A Statistical Risk Assessment of Bitcoin and Its Extreme Tail Behaviour*, Big Data & Innovative Financial Technologies Research Paper Series, 2016.

10. Katsiampa P., *Volatility estimation for Bitcoin: A comparison of GARCH models*, Economic Letters 158, Sheffield Hallam University, UK, 2017.
11. McAleer M., *Asymmetry and leverage in conditional volatility models*, Econometrics 2, 2014.
12. Miller M. B., *Mathematics and Statistics for Financial Risk Management 2<sup>nd</sup> ed.*, John Wiley nad Sons, Inc, 2014.
13. Nieppola, O., *Backtesting Value at Risk Models*, Master's Thesis, Helsinki School of Economics, 2009.
14. Omari C.O., Mwita P. N., Waititu A.G., *Using Conditional Extreme Value Theory to Estimate Value-at-Risk for Daily Currency Exchange Rates*, Journal of Mathematical Finance, 2017.
15. Philippe J., *Financial Risk Manager Handbook Plus Test Bank Part1/Part2*, John Wiley nad Sons, Inc, 2011.
16. Philippe J., *Value at Risk: The New Benchmark for Managing Financial Risk*, McGraw Hill, 2007.
17. Totić S., *Interni modeli za procenu tržišnog rizika zasnovani na uslovnom gubitku*, Doktorska disertacija, Fakultet organizacionih nauka, Beograd, 2016.
18. Tsay R. S, *Analysis of Financial Time Series*, John Wiley nad Sons, Inc, 2002.

# PRIMENA CLOUD RAČUNOVODSTVA U SAVREMENIM USLOVIMA POSLOVANJA

Dragana Randelović<sup>1</sup>

Tadija Đukić<sup>2</sup>

Valentina Stanković<sup>3</sup>

## **Sazetak**

*Računovodstvena profesija je suočena sa brojnim izazovima savremenog poslovnog okruženja, koje karakteriše sve oštira konkurenција na međunarodnom nivou, razvoj informacionih tehnologija i internacionalizacija poslovnih tokova. U ovakvim uslovima razvoj računovodstva uslovjen je harmonizacijom računovodstvenih praksi i digitalizacijom poslovanja uz sve veći značaj internet tehnologija. U radu ćemo sagledati uticaj cloud computing-a u oblasti računovodstva, kao i napore Evropske unije da se ovaj segment usluga na području zemalja članica unapredi. Cloud računovodstvo korisnicima omogućava pristup i upravljanje podacima u realnom vremenu, što uključuje i mobilno računovodstvo, pa ćemo u ovom radu oceniti prednosti i nedostatke primene ovakvog alata.*

**Ključne reči:** *cloud računovodstvo, cloud computing, finansijsko izveštavanje.*

---

<sup>1</sup> mr Dragana Randelović, Visoka poslovna škola strukovnih studija Leskovac, [randjelovic.dragana@vpsle.edu.rs](mailto:randjelovic.dragana@vpsle.edu.rs)

<sup>2</sup> prof. dr Tadija Đukić, Ekonomski fakultet u Nišu, [tadija.djukic@eknfak.ni.ac.rs](mailto:tadija.djukic@eknfak.ni.ac.rs)

<sup>3</sup> mr Valentina Stanković, Visoka poslovna škola strukovnih studija Leskovac, [stankovic.valentina@vpsle.edu.rs](mailto:stankovic.valentina@vpsle.edu.rs)

# THE USE OF CLOUD ACCOUNTING IN MODERN BUSINESS CONDITIONS

## *Abstract*

*The accounting profession is faced with numerous challenges of the modern business environment. These challenges are characterized by intensified competition on the international level, the development of information technologies and the internationalization of business flows. Under these conditions, the development of accounting is conditioned by the harmonization of accounting practices, and the digitization of business with the growing importance of Internet technologies. In this paper, we will examine the impact of cloud computing in the field of accounting, as well as the efforts of the European Union to improve this segment of services in the Member States. Cloud Accounting allows users to access and manage information in real time, including mobile accounting, so in this paper we will examine the benefits and risks of application of such tools.*

**Keywords:** *cloud accounting, cloud computing, financial reporting.*

## **1. UVOD**

Savremene uslove poslovanja karakteriše tzv. ekonomija u realnom vremenu, što podrazumeva suštinsko ubrzanje procesa procene, odmeravanja i primene informacija u poslovnom odlučivanju. Danas, računovodstvo i finansijsko izveštavanje obuhvata pripremu i prezentaciju informacija finansijskog i nefinansijskog karaktera, a računovodstvo u realnom vremenu pruža određene benefite za korisnike u odnosu na konvencionalno računovodstvo. Naime, sve učestalije promene čine informacije prezentovane u periodičnim izveštajima i iskazima nelagovremenim. Zbog toga, investitorima, kreditorima i drugim korisnicima, računovodstvo u realnom vremenu omogućava bolje razumevanje performansi entiteta, te doprinosi smanjenju informacione asimetrije. Otuda je i finansijsko izveštavanje u realnom, kao posledica sve većeg uticaja informacionih tehnologija na poslovanje preduzeća jedan od

najznačajnijih pravaca kad govorimo o razvoju i modernizaciji računovodstvenog informacionog sistema. Računovodstvo u realnom vremenu pruža mogućnost menadžmentu da se blagovremeno adaptira na tržišne uslove i prevaziđe potencijalne opasnosti.<sup>4</sup> U skorije vreme cloud computing, kao od jedan od vidova primene savremenih tehnologija u poslovne svrhe, nalazi sve veću primenu u oblasti računovodstva. Naime, primena cloud computinga, kao jedne od ključnih tehnologija današnjice, sve više biva prihvaćena u poslovnom svetu. Cloud computing se najjednostavnije može definisati kao „primena interneta, podržana odgovarajućim hardverskim i softverskim rešenjima“.<sup>5</sup> Zapravo, cloud computing omogućava korisnicima pristup dislociranim hardverskim i softverskim resursima preduzeća, čime se olakšava, ubrzava i pojednostavljuje pružanje usluga tj. obavljanje određenih poslovnih operacija. U oblasti računovodstva sa stanovišta korisnika primena tehnologije cloud computinga je slična kao i primena tradicionalnog računovodstvenog informacionog sistema, ali postoje izvesne prednosti koje mogu doprineti efikasnosti računovodstvenih službi.

## **2. PRIMENA COLUD COMPUTINGA U SAVREMENOM PREDUZEĆU**

Usluge koje obuhvata cloud computing mogu se determinisati na više načina. Infrastrukturu cloud-a čini hardver i softver, pa se može reći da je ona sačinjena od fizičkih segmenata tj. hardverskih resursa za pružanje usluge, poput servera, mrežnih komponenti, memorije, kao i nadogradnje u vidu softvera koji određuje karakteristike colud-a. Međutim, i dalje ne postoji opšteprihvaćeni pojam, jer definicije za ovu vrstu usluga variraju. Suštinu cloud computing-a čini dislociranje IT funkcije iz prostorija preduzeća na on line severe. Serveri mogu biti u vlasništvu samog poslovnog subjekta,

---

<sup>4</sup> Ashcroft P., *Real-Time Accounting*, The CPA Journal, 75(4), 2005, pp. 16 (Ashcroft P., *Računovodstvo u realnom vremenu*, The CPA Journal, 75(4), 2005, str. 16)

<sup>5</sup> Armbrust M., Fox A., Griffith R., Joseph, AD, Katz R, Konwinski A, et. al, *A view of cloud computing*, Commun ACM, 53(4), 2010, pp. 50-58. (Armbrust M., Fox A., Griffith R., Joseph, AD, Katz R, Konwinski A, et. al, *Pogled na cloud computing*, Commun ACM, 53(4), 2010., str. 50-58.)

ali je učestalije da uslugu na zahtev obavljaju treća lica. U ovom slučaju, računarski softver je hostovan na udaljenim serverima, pa se podaci na zahtev šalju u tzv. „oblak“, obrađuju i vraćaju korisniku, što zahteva pristup aplikaciji putem interneta ili neke druge mreže preko provajdera. Na ovaj način se eliminiše potreba za kupovinom i instalacijom softvera na računar korisnika, pa je primena cloud computing-a sve zastupljenija u poslovanju subjekata, o čemu govori i podatak da preko 74% preduzeća koristi neku vrstu usluga ovog tipa, što je za 25% povećanje u odnosu na period pre desetak godina.<sup>6</sup> Uopšteno cloud usluge se mogu podeliti u tri grupe:

IAAS – Infrastructure as a Service, najniži nivo usluge kojom se korisniku daje pravo iznajmljivanja osnovnih računarskih resursa kao što procesori i memorija, kao i korišćenje istih za pokretanje operativnih sistema i aplikacija,

PAAS – Platform as a Service, je viši nivo usluge, jer omogućava korisnicima da instaliraju sopstvene aplikacije koristeći platformu provajdera,

SAAS - Software as a Service je najviši nivo usluge, gde su aplikacije hostovane od strane vršioca usluga ili provajdera i stavljenе na raspolaganje korisnicima putem mreže, najčešće interneta.<sup>7</sup> Svaka od navedenih vrsta usluga pruža određene koristi i to:

*Tabela 1. Prednosti cloud usloga za korisnike*

Vrsta usluge	Prednosti za korisnike
IAAS	ne postoji potreba za investicijama u hardver, dostupnost infrastrukture na zahtev, fleksibilne i inovativne usluge dostupne na zahtev.

<sup>6</sup> Muhic M., Johansson B., Cloud Sourcing- Next Generation Outsourcing?, Conference of Enterprise Information System, Procedia Tehnology 16, 2014, pp. 553-561 (Muhic M., Johansson B., Cloud usluživanje – Nova generacija outsourcinga?, Conference of Enterprise Information System, Procedia Tehnology 16, 2014, str. 553-561

<sup>7</sup> Christauskas C., Miseviciene R., *Cloud-Computing Based Accounting for Small and Medium Sized Business*, Inzinerine Ekonomika-Engineering Economics, 23(1), 2012, pp. 14-21 (Christauskas C., Miseviciene R., *Računovodstvo zasnovano na cloud computing-u za mala i srednja preduzeća* , Inzinerine Ekonomika-Engineering Economics, 23(1), 2012, str. 14-21)

PAAS	razvoj aplikacije i brže prilagođavanje na tržištu; razvoj novih web aplikacija u kratkom vremenskom periodu; jednostavnija primena usluge.
SAAS	dostupnost inovativnih poslovnih aplikacija; aplikacije i podaci su dostupni sa bilo kog računara ili mobilnog uređaja; podaci su sigurni jer se čuvaju u cloud-u; usluga je dostupna na zahtev korisnika.

Izvor: IBM, dostupno na: <https://www.ibm.com/>, stranici pristupljeno: 11.04.2018. u 15h

Osim toga, specifičnosti cloud usluga povezane su sa brojem korisnika iste. Tako se može napraviti razlika između: privatnog cloud-a, zajednice, javnog cloud-a i hibridnog cloud-a. Privatni cloud predstavlja infrastrukturu namenjenu jednom poslovnom subjektu, pri čemu može postojati veći broj korisnika tj. poslovnih jedinica. Sama infrastruktura može biti vlasništvo poslovnog subjekta, treće strane ili suvlasništvo, što se odnosi i na upravljanje i primenu iste, pa se osigurava viši nivo kontrole nad resursima. Zajednica, u kojoj je primena infrastrukture omogućena za određene interesno povezane subjekte. Cloud može biti u vlasništvu jednog ili više subjekta zajednice, treće strane ili može postojati kombinacija suvlasništva, što važi za upravljanje i operacionalizaciju. Javni cloud, javno dostupna infrastruktura u vlasništvu tj. suvlasništvu neke poslovne, akademske ili vladine organizacije koje uređuju istu. Hibridni cloud, gde je infrastruktura spoj dva ili više gore pomenutih modela kao zasebnih pod celina, povezanih standardizovanom ili zaštićenom tehnologijom.

Danas, primena cloud computing-a pruža brojne pogodnosti za preduzeća poput savremenih korisničkih iskustava, analitika za efikasno poslovno odlučivanje u realnom vremenu, alata za unapređenje saradnje i produktivnosti, mobilnog pristupa aplikacijama, poboljšanoj dostupnosti i razmeni informacija i sl.<sup>8</sup>

<sup>8</sup> Fauscette M., *ERP in the Cloud and the Modern Business*, USA: IDC, 2013., dostupno na: [http://www.virtualization.co.kr/reference/AST-0111292\\_ERP\\_US\\_EN\\_WP\\_IDCERPINTheCloud.pdf](http://www.virtualization.co.kr/reference/AST-0111292_ERP_US_EN_WP_IDCERPINTheCloud.pdf), pristupljeno stranici: 25.04.2018. u 16h. (Fauscette M., *ERP u oblaku i moderno poslovanje*, USA: IDC 2013., dostupno na: [http://www.virtualization.co.kr/reference/AST-0111292\\_ERP\\_US\\_EN\\_WP\\_IDCERPINTheCloud.pdf](http://www.virtualization.co.kr/reference/AST-0111292_ERP_US_EN_WP_IDCERPINTheCloud.pdf), pristupljeno stranici: 25.04.2018. u 16h.)

Osim toga, cloud computing omogućava preduzećima alterantivno poslovno odlučivanje za izbor rešenja sa većim stopom povraćaja na investicije, uz niže troškove implementacije.<sup>9</sup> Ova rešenja su zbog pristupačnosti pogodna i za sektor male i srednje privrede, a jedna od najrasprostranjenijih primena je u računovodstvu.

Cloud computing može unaprediti kvalitet usluga za korisnike računovodstvenih informacija, jer obezbeđuje pristup računovodstvenom informacionom sistemu poslovnog subjekta u realnom vremenu, čime se postiže blagovremenost u izveštavanju o poslovnim performansama preduzeća. Takođe, cloud computing proširuje usluge koje profesionalne računovođe mogu pružiti svojim klijentima. Ove prednosti posebno dolaze do izražaja kod malih i srednjih preduzeća koja najčešće nemaju uspostavljenu sopstvenu računovodstvenu funkciju, već se opredeljuju za usluge trećih lica. U tom slučaju, cloud computing obezbeđuje povezanost između korisnika usluga i računovođe, uz niže troškove u odnosu na primenu tradicionalnog računovodstva. Korisnici na ovaj način mogu imati neposredni uvid u sopstvenu računovodstvenu evidenciju, pri čemu ne postoji obaveza vođenja poslovnih knjiga. Osim toga, ovom tehnologijom moguće je razviti analitike koje će biti potpuno prilagođenje potrebama konkretnog preduzeća.

Dakle, benefiti cloud computing-a su višestruke, pri čemu ovakav način organizovanja računovodstva je ekonomičniji za preduzeća, jer su naknade za licencu za primenu cloud-a niže u odnosu na izdatke za nabavku hardvera i softvera karakterističnih za tradicionalno računovodstvo. Pored inicijalno nižih troškova licenci, niži su i troškovi održavanja, jer su „on line“ usluge manje sklone problemima sa operativnim sistemom.

---

<sup>9</sup> BIRST, *Why Cloud BI? The 9 Substantial Benefits of Software as a Service Business Intelligence*, dostupno na: [http://dc.virtorg.net/whitepapers-industry/files/Why\\_cloud\\_BI\\_Benefits\\_of\\_SAAS\\_BI.pdf](http://dc.virtorg.net/whitepapers-industry/files/Why_cloud_BI_Benefits_of_SAAS_BI.pdf), pristupljeno stranici 12.04.2018. u 16 h, (BIRST, Zašto cloud poslovna inteligencija? Devet održivih koristi softvera za poslovnu inteligenciju, dostupno na: [http://dc.virtorg.net/whitepapers-industry/files/Why\\_cloud\\_BI\\_Benefits\\_of\\_SAAS\\_BI.pdf](http://dc.virtorg.net/whitepapers-industry/files/Why_cloud_BI_Benefits_of_SAAS_BI.pdf), pristupljeno stranici 12.04.2018. u 16 h)

### **3. KARAKTERISTIKE RAČUNOVODSTVENO INFORMACIONOG SISTEMA ZASNOVANOG NA CLOUD TEHNOLOGIJI**

Računovodstveni informacioni sistem (u daljem tekstu: RIS), bavi se obradom finansijskih podataka i transakcija, te predstavlja najznačajniji podsistem upravljačkog informacionog sistema. Danas, razvoj korporativnog upravljanja i sve veće interesovanje za korporativnu društvenu odgovornost poslovnih subjekta, proširuje delokrug računovodstva i na nefinansijske indikatore poslovanja, pa se može smatrati da računovodstveni informacioni sistem predstavlja osnovu za poslovno odlučivanje menadžmenta i interesno povezanih stejkholdera.

Dinamične promene u okruženju, menjaju sadržaj i oblast delovanja računovodstva, dok razvoj informaciono-komunikacionih tehnologija utiče na promenu načina prikupljanja, obrade i prezentacije informacija o poslovanju preduzeća. U savremenim uslovima poslovanja, RIS je deo i zasniva se kompjuterizovanom informacionom sistemu (Computer-Based Information System, u daljem tekstu: CBIS). U najopštijem smislu CBIS je sačinjen od sledećih aplikacija: prikupljanje podataka, obrada podataka, upravljanje bazom podataka i generisanje informacija. Kako RIS predstavlja interakciju ljudi, opreme (hardvera) softvera, podataka, načina i metoda njihovog organizovanja, kao i komunikacionih i mrežnih rešenja, u zavisnosti od povezivanja elemenata i organizacionih procesa, možemo govoriti o tradicionalnom računovodstvu i računovodstvu u oblaku tj. cloud računovodstvu.

Tradisionalno računovodstvo podrazumeva primenu računovodstvenog softvera uz pomoć kojeg se odvija obrada podataka o poslovnim transakcijama preduzeća. Računovodstveni softver je instaliran na jednom ili više računara koji služe za skladištenje prikupljenih podataka i informacija dobijenih njihovom obradom, pa za ovaj vid izgradnje RIS-a nije neophodan pristup Internetu ili nekoj drugoj mreži.

Za razliku od tradisionalnog pristupa, kod cloud računovodstva softver nije instaliran na računarima i serverima korisnika, već je hostovan na dislociranim serverima. Prikupljeni podaci se, na zahtev korisnika, šalju u oblak, gde se obrađuju i skladište, dok korisnik ima

pristup istima u svakom trenutku. Primena cloud računovodstva zahteva pristup Internetu ili nekoj drugoj mreži. Poređenje ova dva tipa računovodstvenog softvera može biti prikazano na sledeći način:

*Tabela 2. Komparacija tradicionalnog računovodstvenog softvera i cloud računovodstvenog softvera*

Karakteristike	Tradisionalni računovodstveni softver	Cloud računovodstveni softver
Vlasništvo nad licencom softvera	U vlasništvu preduzeća	Preduzeće je zakupac
Lokacija sistema	Preduzeće	Cloud
Hardver	Obezbeđuje preduzeće	Uključeno
Windows i SQL Server	Obezbeđuje preduzeće	Uključeno
Troškovi održavanja	Postoje	Uključeno
IT resursi	Obezbeđuje preduzeće	Nisu neophodni
Tehnička podrška	Obezbeđuje je treća strana	Obezbeđuje je treća strana
Broj korisnika	Ograničen	Neograničen

Izvor: Ionescu, B., Ionescu, I., Bendovschi, A., Tudoran, L., *Traditional Accounting VS Cloud Accounting, Proceedings of the 8th International Conference Accounting and Management Information Systems, AMIS, (2013), pp. 106-125*

Računovodstveni informacioni sistemi zasnovani na cloud tehnologiji nude veću fleksibilnost u organizaciji rada, jer obrada zahteva klijenta nije povezana sa kancelarijom i sa radnim vremenom. Na ovaj način stejkholderi su integrirani u pojedinačnu poslovnu sredinu, pa se postiže veća interaktivnost i produktivnost u radu. Bezbednost predstavlja narednu bitnu karakteristiku cloud računovodstvenog softvera. Sistemi zasnovani na web-u nude isti nivo sigurnosti i efikasnosti internih kontrola kao i tradicionalni. Prednost cloud softvera je u nižim troškovima koji nastaju u vezi sa upravljanjem korisničkim pristupom i skladištenjem podataka, što je karakteristično za tradicionalne računovodstvene softvere. Osim toga, pristup „pay as you go“ u cloud computing-u, podrazumeva pružanje usluga na zahtev korisnika, pa ne postoji potreba za investicionim ulaganjima u računovodstveni softver, što za sektor male i srednje privrede znači pristup uslugama i alatima koji su u prethodnom periodu bili dostupni samo velikim organizacijama. Nasuprot tome, tradicionalno računovodstvo podrazumeva primenu softverskih paketa

koji nude širok spektar usluga, gde su sve karakteristike softvera potrebne malom broju korisnika. Internet aplikacije omogućavaju korišćenje samo onih funkcija koje su zaista potrebne, pa dolazi do smanjenja troškova softvera i jednostavnije primene istih, dok je ažuriranje softvera jednostavnije i češće. Osim toga, većina provajdera nudi mogućnost korišćenja aplikacije u probnom periodu kako bi se procenila usklađenost sa potrebama korisnika.

Cloud tehnologijama se jednostavnije upravlja, aplikaciji se pristupa preko pretraživača i ne postoji potreba za proverom kompatibilnosti između računarskih resursa korisnika i računovodstvenog softvera. Svi korisnici primenjuju istu verziju softvera, pa se umanjuju potencijalni problemi usled nekompatibilnosti verzija. Visoko tehnološki pristup i mobilno okruženje pozitivno utiču na internacionalizaciju poslovanja i povezivanje poslovnih subjekata sa preduzećima van nacionalnih granica. Globalni pristup cloud računovodstvenom softveru omogućava korisniku i njegovim stejkholderima (dobavljačima, klijentima) delovanje sa različitim lokacija putem bilo kog mobilnog uređaja. Osim toga, web sistemi smanjuju troškove podrške, jer se administriranjem podacima bave korisnici, kao i njihovi stejkholderi (kupci, dobavljači), dok su profesionalne računovođe fokusirane na pružanje usluga sa dodatom vrednošću. Takođe, na ovaj način olakšava se fluktuacija i razvoj visokokvalifikovanih stručnjaka iz oblasti računovodstva.

Pored koristi, primena cloud računovodstva ima određene rizike za entitete od kojih su najznačajniji rizici u vezi sa sigurnošću i poverljivošću podataka, prvenstveno u oblasti upravljanja gotovinom i finansijama. Kako primena cloud tehnologije zahteva adekvatnu internet vezu, nedostatak iste je prepreka široj primeni ovih usluga. Osim toga, primenu cloud računovodstvenog softvera potencijalno ugrožava gubitak kontrole nad aplikacijom od strane preduzeća, jer je provajder odgovoran za održavanje, ažuriranje i upravljanje aplikacijom. Softver postaje neadekvatan za upotrebu u slučaju neispravnog izvršenja sve do trenutka prevazilaženja problema, što je u ingerenciji provajdera. Međutim, sa sličnim problemom suočavaju se i preduzeća koja imaju instalirane računovodstvene softvere nabavljene od trećih lica. Zakupom cloud računovodstvenog softvera korisnik postaje zavisan od provajdera, što posebno dolazi do izražaja

kod novih aplikacija, kada postojeći podaci mogu postati neupotrebljivi ili se istim ne može pristupiti putem nove aplikacije.

I pored navedenih potencijalnih problema, cloud tehnologija je sve više zastupljena u računovodstvu poslovnih subjekata. Cloud računovodstveni softveri su agilniji na promene u okruženju, pa mogu pružiti adekvatan odgovor na sve složenije zahteve i aktivnosti koje se odnose na prilagođeno računovodstvo, shodno unapred definisanim kriterijumima korisnika.

#### **4. PRIMENA CLOUD RAČUNOVODSTVA U EU I REPUBLICI SRBIJI**

Na području EU, tržište cloud computing-a je u ekspanziji u poslednjih nekoliko godina. Prema istraživanjima, u 2015. godini je potrošeno 8,2 milijarde dolara za cloud usluge. Međutim, još uvek ovaj vid usluga nije dovoljno zastupljen u preduzećima, prvenstveno usled nedostatka znanja o cloud computing-u i njegovim prednostima. U 2016. godini samo 21% preduzeća koja posluju na području Unije je koristio neki vid cloud computing-a, pre svega u informativnom i komunikacionom sektoru.<sup>10</sup>

Evropska Unija je Direktivom o pravnoj zaštiti kompjuterskih softvera (91/250/EEC) započela uređenje i zaštitu autorskih prava u ovoj oblasti. Ovu Direktivu je zamenila je Direktiva 2009/24/EC koja ima za cilj usklađivanje zaštite autorskih prava i prava na reprodukciju softvera, kao i prava autora u slučaju izmena u odnosu na dobijene licence. Takođe, Direktiva se bavi usklađivanjem zakonodavstva država članica u vezi sa zaštitom softvera i osiguranjem zakonodavnog okruženja neophodnog za garantovanje sigurnosti za neovlašćeno reproducovanje. Regulatorni okvir Evropske Unije, u ovoj oblasti, sačinjava i Regulativa 1291/2013 Evropskog parlamenta i Saveta i Strategija Evropske Unije za cloud computing. Evropska Unija bi mogla imati ključnu ulogu u promeni percepcije u primeni informacionih tehnologija u okviru različitih zemalja. U tom smislu, države članice moraju raditi na razvoju okruženja koje pogoduje

---

<sup>10</sup> Eurostat Statistics Explained, dostupno na: [http://ec.europa.eu/eurostat/statistics-explained/index.php/Cloud\\_computing\\_-\\_statistics\\_on\\_the\\_use\\_by\\_enterprises](http://ec.europa.eu/eurostat/statistics-explained/index.php/Cloud_computing_-_statistics_on_the_use_by_enterprises), pristupljeno stranici: 01.05.2018. u 13h.

globalnoj standardizaciji, obezbeđujući pouzdanost podataka, uz fleksibilnost i agilnost u primeni informacionih tehnologija.<sup>11</sup>

Cloud computing je veliki potencijal za provajdere, poslovne korisnike i širu javnost, pa je donošenjem Strategije Evropske Unije za cloud computing, primena cloud tehnologije prihvaćena kao prioritet na području zajednice, što zahteva „smanjenje fragmentacije unutar jedinstvenog digitalnog tržišta, unapređenje kvaliteta ugovornih odnosa i jačanje transparentnosti i dostupnosti cloud tržišta“.<sup>12</sup> Ovi ciljevi bi se postigli kroz tri ključne aktivnosti, koje se odnose na:

- sigurnost i poštenje ugovornih odnosa i uslova;
- regulacijom „džungle“ standarda
- uspostavljanjem Evropskog cloud partnerstva.

U nastupajućem periodu Evropska Unija će raditi na razvoju modela ugovora kojima će biti regulisana pitanja očuvanja podataka po raskidu ugovora sa provajderom, otkrivanje podataka i zaštita integriteta, lokacija i prenos podataka, vlasništvo nad podacima i sl. Identifikovanjem i širenjem najboljih praksi u pogledu modela ugovora povećaće se poverenje potencijalnih potrošača u primeni cloud tehnologija. Većoj primeni cloud tehnologija doprineće i standardizacija u ovoj oblasti, jer su danas aktuelni različiti setovi standarda, što dovodi u pitanje relevantnost i adekvatnost istih. Evropski institut za telekomunikacione standarde radi na razvoju „mape“ potrebnih standarda u skladu sa potrebama korisnika.<sup>13</sup>

---

<sup>11</sup> Păcurari, D., Nechita, E. (2013), Some considerations on Cloud Accounting, Studies of Scientific Researches, Economic Edition, No18, 193-198.

<sup>12</sup> Beauchamps Gouyou – Possion, X., *Global Standardization Encourages Cloud Adoption*, Government Gazette, Brussels: EU, 2013, pp. 82 dostupno na: [http://governmentgazette.eu/wp-content/uploads/2013/GGMar13\\_CloudComputing.pdf](http://governmentgazette.eu/wp-content/uploads/2013/GGMar13_CloudComputing.pdf), pristupljeno dana: 01.05.2018. u 13 h (Beauchamps Gouyou – Possion, X., *Globalna standardizacija u podsticanju primene cloud-a*, 2013, Government Gazette, Brussels: EU, pp. 82 dostupno na: [http://governmentgazette.eu/wp-content/uploads/2013/GGMar13\\_CloudComputing.pdf](http://governmentgazette.eu/wp-content/uploads/2013/GGMar13_CloudComputing.pdf), pristupljeno dana: 01.05.2018. u 13 h)

<sup>13</sup> Kroes N., *The European Cloud Computing Strategy*, Government Gazette, Brussels: EU, 2013, pp. 83 dostupno na: [http://governmentgazette.eu/wp-content/uploads/2013/GGMar13\\_CloudComputing.pdf](http://governmentgazette.eu/wp-content/uploads/2013/GGMar13_CloudComputing.pdf), pristupljeno dana 01.05.2018. u 13h (Kroes N., Evropska strategija za cloud computing, Government

Takođe, problemom standardizacije bave se i druge međunarodne organizacije za standardizaciju poput Saveza za cloud bezbednost, Evropske mreže i agencije za bezbednost informacija, Saveta za cloud standarde potrošača i dr. Na posletku, Evropsko cloud partnerstvo treba da osigura zajedničku aktivnost državnog autoriteta i IT industrije u transparentnom definisanju zahteva za cloud usluge, radi daljeg razvoja ovog tržišta.

Na području Republike Srbije primena cloud tehnologije nije na nivou evropskih zemalja i nekoliko godina se nalazi u stagnaciji, na šta ukazuju podaci Republičkog zavoda za statistiku koji ovu vrstu informaciono-komunikacionih tehnologija prati počev od 2014. godine:

*Tabela 3. Primena cloud computinga u preduzećima na području Republike Srbije*

	2014.	2015.	2016.	2017.
Veličina uzorka	1200	1361	1673	1655
Stopa odgovora	92,7%	92,7%	92,5%	92,9%
preduzeća koja primenjuju cloud usluge (u %)	3,8%	9,2%	9,3%	9,3%

*Izvor: Prilagođeno prema statističkom godišnjaku RZS-a, Upotreba informaciono-komunikacionih tehnologija u Republici Srbiji za 2014., 2015., 2016., 2017. god.*

Kao najznačajnije razloge za nedovoljnu primenu cloud tehnologija, ispitanici su naveli visoku cenu cloud usluga (21,5%), rizik i bezbednost (19,4%), nepoznavanje upotrebe cloud servisa (17,2%).<sup>14</sup> Problem bezbednosti i nepoznavanje potencijala cloud tehnologije su navedeni kao osnovni razlozi za nedovoljnu primenu ovih usluga i u Evropskoj Uniji, na čemu će zajednica sa državama članicama raditi shodno gore pomenutoj strategiji, a što bi dovelo do veće popularizacije ovih tehnologija i u Republici Srbiji. Takođe, čini

---

Gazette, 2013, Brussels: EU str. 83 dostupno na: [http://governmentgazette.eu/wp-content/uploads/2013/GGMar13\\_CloudComputing.pdf](http://governmentgazette.eu/wp-content/uploads/2013/GGMar13_CloudComputing.pdf), pristupljeno dana 01.05.2018. u 13h)

<sup>14</sup> Opširnije Vićenijević K., Jović Z., Glišović N., Kaljević J. (2015), Upotreba cloud računovodstva u odnosu na tradicionalno računovodstvo u Republici Srbiji, FINIZ, Beograd: Singidunum, pp. 711-713

se da nedovoljno poznavanje ovog tržišta od strane naših poslovnih subjekata utiče njihove stavove o cenama cloud usluga u odnosu na tradicionalne računovodstvene softvere.

Od ukupnog broja ispitanih entiteta, cloud usluge su najzastupljenije kod velikih preduzeća u 23,1 % slučajeva, dok je njihova primena na znatno nižem nivou kod srednjih 13,6% i malih subjekata 8%.<sup>15</sup> Preduzeća u znatno manjoj meri koriste cloud tehnologije za finansije i računovodstvo, dok je najizraženija primena istih za potrebe e-mail-a, skladištenja podatka i office softvera:

*Tabela 4. Primena cloud usluga u Republici Srbiji*

Usluge	2016.	2017.
E-mail	75,9 %	57,5 %
Office software	57,1 %	42,8 %
Hosting baze podataka preduzeća	64,4 %	53,2%
Skladištenje fajlova	54,9 %	56,8%
Finansijsko-računovodstveni software	39,3 %	29%
CRM software	8,6 %	14,7%
Računarski kapacitet za pokretanje software preduzeća	24,3 %	11,9%

*Izvor: Prilagodeno prema statističkom godišnjaku RZS-a, Upotreba informaciono-komunikacionih tehnologija u Republici Srbiji za 2016., 2017. god.*

Razloge za ovako slabu zastupljenost cloud računovodstvenih softvera u odnosu na tradicionalne, treba tražiti u nedovoljnoj informisanosti srpskih računovođa o cloud tehnologijama. Nedovoljna edukovanost računovođa o prednostima cloud računovodstva utiče i na njihove stavove o bezbednosti podataka, gde se primat daje tradicionalnim programima i čuvanju podataka na hardveru.<sup>16</sup> S druge strane, na području Unije od ukupnog broja entiteta koji koriste cloud computing, čak 51% čini to u oblasti finansija i računovodstva.

Ovakvim stavovima u Republici Srbiji, doprinosi i činjenica da na području naše zemlje egzistira veliki broj nestandardizovanih

<sup>15</sup> Kovačević, M., Pavlović, K., Šutić, V. (2017), *Upotreba informaciono-komunikacionih tehnologija u Republici Srbiji*, Beograd: RZS, str.86

<sup>16</sup> Opširnije Vićenijević K., Jović Z., Glišović N., Kaljević J. (2015), *Upotreba cloud računovodstva u odnosu na tradicionalno računovodstvo u Republici Srbiji*, FINIZ, Beograd: Singidunum, pp. 711-713

programa za vođenje poslovnih knjiga i pripremu finansijskih izveštaja, što otvara mogućnost za zloupotrebu, manipulaciju i kreativno računovodstvo. Republika Srbija je započela aktivnosti u oblasti standardizacije računovodstvenih softvera 1993. godine donošenjem standarda JRS 33, današnjeg RSS 33 od strane Saveza računovođa revizora Srbije (SRRS). RSS 33 ima za cilj standardizaciju računovodstvenih softvera, uz primenu najnovijih informatičkih tehnologija, što uključuje i cloud. Međutim, postojećim regulatornim okvirom je zanemarena uloga SRRS i profesionalne regulative. U budućem periodu, neophodno je u većoj meri uključiti profesiju u oblasti uređenja računovodstva i finansijskog izveštavanja. Ovo bi se odnosilo kako na kvalitet i pouzdanost računovodstvene infrastrukture, što uključuje i cloud računovodstvene softvere, tako i na edukaciju računovođa o mogućnostima koje pružaju najsavremenija informatička rešenja.

## **5. ZAKLJUČAK**

Računovodstvena profesija je suočena sa brojnim izazovima dinamičnog poslovnog okruženja. U razvoju i implementaciji računovodstvenih informacionih sistema, kao informacione baze svim ostalim funkcijama u preduzeću, ne sme biti zanemaren uticaj informacionih tehnologija i mogućnosti koje one pružaju, a koje posebno dolaze do izražaja kod real-time izveštavanja. Koncept cloud tehnologije postaje sve popularniji, pa se sve veći broj preduzeća opredeljuje za cloud računovodstvene softvere koji preduzećima potencijalno nude veću efikasnost i efektivnost, uz niže troškove. Međutim, u većini preduzeća primena cloud računovodstva je u inicijalnoj fazi. Razloge za to treba tražiti u nedovoljnom poznavanju ove tehnologije od strane računovodstvene profesije i krajnjih korisnika računovodstvenih informacija. Druga značajna prepreka široj primeni cloud računovodstva je nedostatak standardizovanih bezbednosnih praksi. Zbog toga je potrebno aktivno raditi na razvoju i implementaciji zakonske i profesionalne regulative koja će povećati sigurnost i poverenje u cloud računovodstvenu infrastrukturu. Evropska Unija je već usvojila nekoliko dokumenata iz ove oblasti, od kojih je najznačajnija Strategija Evropske Unije za cloud computing.

U Republici Srbiji je primena dostignuća cloud computing-a i računovodstva na nižem nivou u odnosu na Uniju, usled nedovoljnog poznavanja suštine i koristi navedene tehnologije. Dodatnu prepreku predstavlja neuređenost tržišta računovodstvenih softvera. Zato računovodstvena profesija, uz podršku zakonodavca mora aktivno raditi na unapređenju standarda u ovoj oblasti, za šta već postoji osnova u vidu standarda RSS 33. Takođe, neophodno je raditi i na daljoj edukaciji računovođa u pogledu mogućnosti primene cloud usluga u oblasti računovodstva.

## LITERATURA

1. Armbrust M., Fox A., Griffith R., Joseph, AD, Katz R, Konwinski A, et. al, A view of cloud computing, Commun ACM, 53(4), 2010
2. Ashcroft P., Real-Time Accounting, The CPA Journal, 75(4), 2005 Beauchamps Gouyou – Possion, X., Global Standardization Encourages Cloud Adoption, Government Gazette, Brussels: EU, 2013, pp. 82 dostupno na: [http://governmentgazette.eu/wp-content/uploads/2013/GGMar13\\_CloudComputing.pdf](http://governmentgazette.eu/wp-content/uploads/2013/GGMar13_CloudComputing.pdf),
3. BIRST, Why Cloud BI? The 9 Substantial Benefits of Sortware as a Service Business Intelligence, dostupno na: [http://dc.virtorg.net/whitepapers-industry/files/Why\\_cloud\\_BI\\_Benefits\\_of\\_SAAS\\_BI.pdf](http://dc.virtorg.net/whitepapers-industry/files/Why_cloud_BI_Benefits_of_SAAS_BI.pdf),
4. Christauskas C., Miseviciene R., Cloud-Computing Based Accounting for Small and Medium Sized Business,
5. Inzinerine Ekonomika-Engineering Economics, 23(1), 2012
6. Eurostat Statistics Explained, dostupno na: [http://ec.europa.eu/eurostat/statistics-explained/index.php/Cloud\\_computing\\_-statistics\\_on\\_the\\_use\\_by\\_enterprises](http://ec.europa.eu/eurostat/statistics-explained/index.php/Cloud_computing_-statistics_on_the_use_by_enterprises),
7. Fauscette M., ERP in the Cloud and the Modern Business, USA: IDC, 2013., dostupno na: [http://www.virtualization.co.kr/reference/AST\\_0111292\\_ERP\\_US\\_EN\\_WP\\_IDCERPIInTheCloud.pdf](http://www.virtualization.co.kr/reference/AST_0111292_ERP_US_EN_WP_IDCERPIInTheCloud.pdf),

8. Ionescu, B., Ionescu, I., Bendovschi, A., Tudoran, L., Traditional Accounting VS Cloud Accounting, Proceedings of the 8th International Conference Accounting and Management Information Systems, AMIS, (2013),pp.106-125
9. Kroes N., The European Cloud Computing Strategy, Government Gazette, Brussles: EU, 2013, pp. 83 dostupno na: [http://governmentgazette.eu/wp-content/uploads/2013/GGMar13\\_CloudComputing.pdf](http://governmentgazette.eu/wp-content/uploads/2013/GGMar13_CloudComputing.pdf)
10. Kovačević, M., Pavlović, K., Šutić, V. (2017), Upotreba informaciono-komunikacionih tehnologija u Republici Srbiji“, Beograd: RZS, str.86
11. Muhic M., Johansson B., Cloud Sourcing- Next Generation Outsourcing?, Conference of Enterprise Information System, Procedia Tehnology 16, 2014
12. Păcurari, D., Nechita, E. (2013), Some considerations on Cloud Accounting, Studies of Scientific Researches, Economic Edition, No18, 193-198.
13. Vićenijević K., Jović Z., Glišović N., Kaljević J. (2015), Upotreba cloud računovodstva u odnosu na tradicionalno računovodstvo u Republici Srbiji, FINIZ, Beograd: Singidunum

# ELECTRONIC BANKING IN MACEDONIA

Biljana Petrevska<sup>1</sup>

Jasmina Mishoska<sup>2</sup>

## *Abstract*

*The objective of this paper is to analyse the electronic banking in the Republic of Macedonia. This paper is going to describe the concept of electronic banking and the strategies that commercial banks in the Republic of Macedonia are using in their daily operations, and it will suggest the necessary reforms in the future in order to fully implement this concept in the Republic of Macedonia. It will consist of 4 parts. The first part of this paper will be an introduction to the framework that will explain the subject of research, while in the second part we will analyze in detail the concept of electronic banking and its characteristics. In the third part of this paper we will explain the implementation of the system of electronic banking in the Republic of Macedonia. Finally, in the fourth part of this paper “Conclusion”, we are giving our basic conclusions that will arise from our paper.*

**Keywords:** bank, strategies, electronic banking, commercial banks in the Republic of Macedonia.

---

<sup>1</sup> Biljana Petrevska, PhD – Associate Professor at the Department of Business Law and Economics, Faculty of Law “Iustinianus Primus”, University “Ss. Cyril and Methodius”, Skopje, Republic of Macedonia, e-mail: [petrevskabiljana@yahoo.com](mailto:petrevskabiljana@yahoo.com); [b.petrevska@pf.ukim.edu.mk](mailto:b.petrevska@pf.ukim.edu.mk)

<sup>2</sup> Jasmina Mishoska, PhD – Assistant Professor at the University “Euro-Balkan”, Skopje, Republic of Macedonia, e-mail: [misoskaj@yahoo.com](mailto:misoskaj@yahoo.com)

## **ELEKTRONSKO BANKARSTVO U MAKEDONIJI**

### **Sažetak**

*Cilj ovog rada je da se analizira elektronsko bankarstvo u Republici Makedoniji. Ovaj rad će opisati koncept elektronskog bankarstva i strategije koje komercijalne banke u Republici Makedoniji koriste u svakodnevnom poslovanju, i predložiti neophodne reforme u budućnosti kako bi se u potpunosti sporoveo ovaj koncept u Republici Makedoniji. Rad će biti sastavljen od 4 dela. U prvom delu ovog rada, uvodnom delu, biće objašnjen problem istraživanja, dok će u drugom delu detaljno biti analiziran koncept elektronskog bankarstva i njegovih karakteristika. U trećem delu ovog rada ćemo objasniti primenu sistema elektronskog bankarstva u Republici Makedoniji. Na kraju, u četvrtom delu ovog rada „Zaključak“, dajemo naše zaključke i predlažemo reforme.*

**Ključne reči:** banke, strategije, elektronsko bankarstvo, komercijalne banke u Republici Makedoniji.

### **1. INTRODUCTION**

The world we live in today is constantly evolving and adapting to the new demands of modern society. *Scientific and technological development* is inside all social areas as well as in banking and financial sector. With the adoption of new technologies, banks and other financial institutions can do much more to get closer to its customers and to adapt their operations to their wishes. The creation of *electronic banking* was a result of the application of information technology in banks, and in this way the banks responded to the wishes and demands of their customers (through telephone, internet, and mobile banking), and also through various credit cards.

The electronic business and electronic commerce as one of the main signs of so-called new economy in the present circumstances are no longer a question of supremacy and prestige, but a matter of survival given the fact that they are using the global distribution of the Internet as a communication network and associated Internet technologies, and

they put the products closer to the offices and homes of potential customers worldwide.<sup>3</sup>

The *electronic money* however, represent any electronic medium - material, device, or system in which payment is executed by the transmission of electromagnetic stored information.

Methodological, this paper is based on data and experiences that shape the basic thesis of the specificity and importance of electronic business. In the research and drafting of the paper will be implemented more scientific research methods such as historical method, comparative analysis, methods of logical lock, analytical and synthetic method, document analysis and more online pages, all in order to determine the progress of the Republic of Macedonia in this regard.

## **2. THE CONCEPT OF ELECTRONIC BANKING AND ITS CHARACTERISTICS**

According to the Decision of the information security of the bank's, *electronic banking* is defined as the supply of banking services and products through interactive electronic communication channels, such as access to financial information, products and services, execution of banking transactions and etc.<sup>4</sup>

According to the European Central Bank, the term *electronic money* means electronically stored monetary value of the device that is widely accepted as a means of payment and can be used for payment to a third party other than the issuer of the device, without the need in the process payment to use bank accounts, but the same payment is used by undertakings other than the issuer.<sup>5</sup>

This definition is accepted by the *National Bank of the Republic of Macedonia* (NBRM), so that all payment operations in the country are in accordance with the instructions for submitting data on payment transactions by payment operations must submit data among other

---

<sup>3</sup> Todorova S., "Osnovi na marketing", Praven fakultet "Justinian Prvi", Skopje, 2009, str. 72-78.

<sup>4</sup> National Bank of the Republic of Macedonia, "Decision of the information security of the bank", ("Official Gazette" of RM No.31/2008, 78/08, 31/09,74/12), 2008, p.6.

<sup>5</sup> [www.ecb.int/home/glossary/html/glosse.en.html#32](http://www.ecb.int/home/glossary/html/glosse.en.html#32), Accessed at 5.4.2018 in 12:00.

things, for use of cards with the function of electronic money according to the definition above.

Electronic banking is an alternative that allows banks to make them more accessible and cheaper their traditional products and services to end users via etc. *electronic channels*. Electronic banking is not just a specific type of electronic business which is typical for banks but at the same time it is the basis for the promotion and popularization of other kinds of *electronic business such as electronic commerce*. Because electronic banking is a type of electronic business, through electronic banking basically are establishing two types of relations depending on the end user for which it is intended, namely<sup>6</sup>:

1. *Electronic banking for legal entities (business to business - B2B), and*
2. *Electronic banking for individuals (business to customer - B2C).*

The development of electronic banking was due to more extensive application of computer and telecommunications technology in the processing and transmission of data and information. All these technologies carry big evolutionary and technological changes in the functioning of banks and other financial institutions. So, this process leads to the introduction of *new procedures and technologies* that bring new challenges and opportunities.

The *outgoing purposes of electronic banking* were:<sup>7</sup>

- the development of electronic payments in order to reduce payments by checks, and use of other forms of cashless payment and cash;
- to reduce operating costs by reducing the workforce;
- to allow automatic depositing and withdrawing cash through remote terminals i.e. ATMs;
- to allow computer payment services;

---

<sup>6</sup> Deutsche Bundes Bank, “*Electronic banking from a prudential supervisory perspective*” - Deutsche Bundes Bank Monthly Report December 2000.

<sup>7</sup> Zdravkova Zivaljevic V., “*Electronic money and the development of electronic banking*”, Economic Faculty, UKIM, Skopje, 2008, p.21.

- to develop transactions for the disposal of wages, pensions, etc., by electronic means;
- to introduce systems for electronic payment of bills without using checks and cash;
- to develop a range of services and to create new sources of income; and
- to increase existing market and number of customers.

However, in the 1960s, American Multinational Corporation Technology and Consulting developed *magnetic tape* which can store data that could be used by plastic card for electronic reading.<sup>8</sup>

*Today, electronic banking* can be also defined as the provision of banking services and initiating and efficiency of payments through the banking system via electronic means and other advanced technologies.<sup>9</sup>

The *technological revolution* especially contributed to the development of electronic operations of banks into two main parts, namely:<sup>10</sup>

- *Electronic keeping interbank things*, and
- Electronic conduct of operations with customers and on their account: *retail banking and corporate banking*.

The main change that occurred in banking is actually the possibility of electronic payment, which includes the development of specific tools with which you carry out these payments. In traditional systems of paying retail there are *several systems for electronic funds transfers* that today many are used, which are: ATMs, EFT/POS systems and electronic cards. Among *the new instruments and mechanisms of the Internet* are: intelligent cards, digital money and micro transactions.<sup>11</sup>

---

<sup>8</sup> Shah Mahmood, Clarke Steve, “*E-Banking management: Issues, solutions and strategies*”, Information Science reference, New York 2009, p.10.

<sup>9</sup> Apostolos Ath. Gkoutzinis, “*Internet banking and the law in Europe: Regulation, Financial Integration and Electronic Commerce*”, Cambridge University Press, New York 2006, p.7.

<sup>10</sup> Ibid, p.4.

<sup>11</sup> Temjanovski R, “*E-business*”, European University, Skopje, 2009, p.222.

The *basic distribution networks in electronic banking today* are:<sup>12</sup>

- ATM (Automated teller machine) systems (ATMs);
- POS (Point of sale) terminals or EFTPOS (Electronic funds transfer at point of sale);
- Home banking;
- Telephone banking;
- Online Banking PC-based Intranet;
- Internet banking;
- Mobile Banking; and
- Home office banking.

The *future of electronic banking and its implementation* will certainly depend on the organizational infrastructure in the banking sector. Because electronic money require new organizational forms and the creation of a new architecture, comes to new organizational roles and jobs. The solutions are based on the principle of networking of people, organizational, technological and information infrastructures. However, this does not mean that the traditional banking business lost.

So, we think that the main characteristic of electronic banking is the introduction of electronic transfer of funds. Today instruments of payment in paper form is increasingly reduced and removed from service, and instead is increased the use of payment instruments in electronic form. Namely, electronic payments today are performed at high speed in relation to the applied methods of the past.

### **3. THE IMPLEMENTATION OF THE SYSTEM OF ELECTRONIC BANKING IN THE REPUBLIC OF MACEDONIA**

Today, the banking sector as the most important part of the financial system of any country, in the Republic of Macedonia consists of 18 banks and 11 savings banks.<sup>13</sup>

*Electronic banking service of Stopanska Banka AD Skopje* allows from home, from office or from anywhere with Internet access,

---

<sup>12</sup> Petrevski G., “*Managing bank*”, Economic Faculty, UKIM, Skopje, 2011, p.341.

<sup>13</sup> [https://www.finance.gov.mk/files/u11/institucii\\_bankarski\\_sistem\\_0.pdf](https://www.finance.gov.mk/files/u11/institucii_bankarski_sistem_0.pdf), Accessed at 6.4.2018, in 12:00.

to perform financial transactions or to inspect the situation and reports of accounts and credit and deposit products of the bank.

Electronic banking of Stopanska Banka AD Skopje takes place via encrypted communication between the client and the bank through the Internet. For this electronic banking service Stopanska Banka AD Skopje uses its own programming solutions and the highest standards of security identification. To use this service you need to have a computer connected to the Internet and log into one of the bank's branches.

What are *the opportunities/services within the electronic banking service?*<sup>14</sup>

- Monitoring of accounts (in real time);
- Monitoring of transactions through accounts;
- Taking excerpts from the accounts (in several file formats);
- Payment on several grounds by order PP-30 (via KIBS, MIPS or IBSP);
- Payment of obligations to the treasury account PP-50;
- Processing of wages for employees with PP-53;
- Payment abroad in foreign currency in 1450 with a warrant;
- Buying and selling foreign currency to e-banking;
- Easy payments between own accounts just by selecting from the drop down menu;
- Payments with pre designed templates for commonly used overheads or loan products of the bank;
- Appointment of accounts with alias names for easier identification in payments;
- Create custom templates for orders that are commonly used;
- Searching and sorting of orders generated in electronic banking service using different criteria.

*Internet Bank of Komercijalna Banka AD Skopje* is automate business process in the bank. Internet bank is not required to change existing work processes, procedures and practices of the company's employees. All phases of the input tax, its signing and forwarding to be accomplished, are part of the work of Internet bank in a way that

---

<sup>14</sup> <http://www.stb.com.mk/elektronsko-bankarstvo-pravni-lica.nspx>, Accessed at 7.4.2018, in 12:00.

corresponds to the process in writing. Unlike many other Internet banks which include complex systems of multiple software components and limit the connectivity and operation with the bank solely from workstations, the company's Internet Bank of Komercijalna Banka AD Skopje enables orders to be signed and to work with the team at different geographical locations worldwide.

Internet Bank of Komercijalna Banka AD Skopje is the sole provider of complex policies of signature, i.e. real reflection of the policy of signing paper orders submitted through the Internet. Customers decide for themselves about the limits on the amounts that a signer can sign as well as the required number of signatures for a given amount of the levy, which reduces the possibility of internal fraud and fraud in the bank, and is also getting higher level of control of financial flows in the bank. Thanks to multilingual support, the foreign partners involved in managing the bank can readily understand the content of the order they signed and with greater reliability and speed to approve payments for which the traditional way would require translation, interpretation and unnecessary yield and wasting time in the process of approval of payment.<sup>15</sup>

*NLB Klik – electronic banking* for individuals enables fast, simple and reliable execution of banking services through any computer connected to the Internet.

Depending on your needs you can choose between two packages of NLB Klik which are: Mini Click and Maxi Click.

*Mini Click* – is a package that is used with the username and password. With it you can check the status of accounts and pay monthly overheads.

*Maxi Click* – is a complete package for electronic banking that is used by the token. With this package you can check status of bills to pay monthly utility costs, payments to all natural and legal persons - participants in the payment operations, to pay obligations on credit cards and loans and transfers funds between different accounts.<sup>16</sup>

---

<sup>15</sup> Komercijalna Banka AD Skopje, "Opportunities of Internet Bank of Komercijalna Banka AD Skopje", Skopje, 2010, p.8.

<sup>16</sup> [www.nlbtb.com.mk/Default.aspx?mid=145&Id=1](http://www.nlbtb.com.mk/Default.aspx?mid=145&Id=1), Accessed at 8.4.2018, in 12:00.

There are 2 types of tokens for generating one-time password when payments via NLB Klik - electronic banking, including: NLB mToken and NLB Token.

*NLB mToken* is a software application for mobile phone which serves to generate one-time passwords for user authentication and confirmation of payments via NLB Klik. The password that is generated by NLB mToken can be used only once for a single payment or a notice. To generate a one-time password with NLB mToken you must enter PIN number which was previously determined. NLB mToken application is the same as the device NLB token, just install a cell phone and it's more convenient and accessible for use.

*NLB Token* is an electronic device for generating one-time passwords. The password generated by the NLB Token is used only once for a single payment or a notice, whereas its importance at the time of generation time is very short. To generate a one-time password token with NLB, you initially put Visa Electron card identification in Token NLB which is enabled, and then enter a PIN number to use when you withdraw cash from ATMs and payment of sales outlets. NLB Token is a combinational device because it can be used by more than one user. Also, if you lose it, there is no danger of abuse.<sup>17</sup>

Electronic Banking of *Halkbank* offers<sup>18</sup>:

- archive extracts from the opening of the denar transaction account;
- overview of daily transactions;
- overview of realized orders and their grouping according to different criteria for making analyzes according to customer needs;
- input, signing and processing all types of non-cash orders - PP30, PP50, PP53; and
- creating templates for payments.

Internet service of *Silk Road Bank* is designed in order to allow quick and easy access to the bank account that offers<sup>19</sup>:

---

<sup>17</sup> [www.nlbtb.com.mk/Default.aspx?mid=149&lid=1](http://www.nlbtb.com.mk/Default.aspx?mid=149&lid=1), Accessed at 8.4.2018, in 14:00.

<sup>18</sup> <http://www.halkbank.com.mk/elektronsko-bankarstvo.nspx>, Accessed at 9.4.2018, in 12:00.

<sup>19</sup> <https://silkroadbank.com.mk/>, Accessed at 9.4.2018, in 14:00.

- free access to customer funds;
- performing bank transactions at any time;
- fast and secure cashless payment;
- free internal payments;
- free insight and lessons learned; and
- the lowest commissions.

Electronic banking in the Republic of Macedonia in the last two years is in *continuous development*. A growing number of people accept it as the only way to pay its obligations.<sup>20</sup> Sure, it is great advantage instead of waiting queues in the banks. All you have to do is your bank account by the relevant bank to apply for online payment, get a suitable medium for the service, good internet and computer. Moreover, the use of electronic banking is a cheaper way of payment, i.e. instead of paying higher fees, payment may be free from the home.

Certainly each bank promotes its own way of payment, with different features and prices of services. *We have tried to make a little comparison of several banks in the Republic of Macedonia offering electronic banking for individuals, namely:*

### *1. Stopanska Banka AD Skopje*

Appearance of the solution is great, easy to use and seemingly everyone could use without any problem. The cost is relatively cheap, i.e. for 50 denars you receive a CD with the digital signature, and key for using the service. Then prices for payments are perhaps the cheapest at the moment. Internal orders are not charged, payments to other banks cost you 5 denars per order, and while through MIPS (i.e. immediate payment) is 50 denars, regardless of the amounts paid. An interesting solution are templates that can themselves create to you every regular payment not to prescribe non-stop. The only problem is the excerpt, which you can see from the previous day. Unfortunately the payment you made in the day, cannot be seen in the same day.

### *2. Komercijalna Banka AD Skopje*

---

<sup>20</sup> [www.investiciji.com.mk/index.php?option=com\\_content&view=article&id=245:2008-06-30-09-46-40&catid=65:2008-06-30-10-38-53&Itemid=116](http://www.investiciji.com.mk/index.php?option=com_content&view=article&id=245:2008-06-30-09-46-40&catid=65:2008-06-30-10-38-53&Itemid=116), Accessed at 10.4.2018, in 12:00.

The look is quite satisfactory, with minor difficulties that you can manage. The digital signature can get the USB token that will cost 1500 denars or you can request a free get 40 codes that will use for payment. After you spend your free codes again ask for new codes. Prices for services are slightly more expensive than Stopanska Banka AD Skopje, but still cheaper than going to the counter. Interestingly is the decision to pay your bills or Komercijalna Banka AD Skopje has a service that is directly connected to systems such as Telecom, EVN etc. Namely by entering your name and account, the system will immediately show you how much you need to make payments accordingly to your account. Also helpful are the messages that themselves create, in addition to the existing set up by the bank.

### *3. NLB Tutunska Banka*

We do not have tested the solution, but according to the data received, the organization templates and samples are similar to the previous two banks. Prices are similar to Komercijalna Banka AD Skopje. Medium on which is placed the key and the signature is a USB token that will cost you 750 denars.

### *4. ProCredit Banka*

Although the service is more expensive than previous banks, however great advantage is in terms of waiting on queues in banks. Medium you receive the signature is USB Token and will cost you 1300 denars, and one-time use of the service will cost you 100 denars per month.

## **4. CONCLUSION**

*Electronic banking* is an alternative that allows banks to make more accessible and cheaper their traditional products and services to end users via etc. electronic channels. Electronic banking is not just a specific type of electronic business which is typical for banks but at the same time it is the basis for the promotion and popularization of other kinds of electronic business such as *electronic commerce*.

No doubt, *the Internet* has forever changed our lives. Availability of communication affects not only the way we work, but also how we communicate with banks. Comfort, flexibility, speed and availability

have become a priority to any customer who seeks an effective way to guide personal finance. Now there's no waiting for hours in the bank queue. *Electronic banking has become a true "haven" for temperament, busy, and sophisticated persons.*

Electronic banking prolongs people's lives. No more unnecessary hassles for your time coincides identical to that of the bank, no hassles if you lost the copy of the paid bill and no hassles if you're stuck on a business or a private trip, so you miss the deadline for payment of the installment of the loan.

Electronic banking service differs from bank to bank, but in fact, it means all of the following services:

- Online-insight into the account balance, the cards, loans and other debt;
- Online-insight into the turnover of accounts;
- Online-transfer money to accounts within the bank and outside of it;
- Online-payment of bills, loan installments, coverage minus the current account; and
- Online buying and selling foreign currencies.

Almost all banks in the country offer the above services for electronic banking. However, to use these services you need to sign a contract with the bank in which clearly defined the conditions, rights and obligations when using such services. In most cases, the activation of these services are free for customers. If you consider the average recovery of commission in the mail or at the counter of a bank for paying utilities or telephone, it is clear that *with electronic banking you can save some money.*

In recent years, electronic banking increasingly gains momentum, especially in terms of safety. Sophisticated encryption when using different devices (digital certificates, CDs, smart cards, etc.) provides security and privacy of data, which is the first and key requirement for the use of electronic banking. The use of devices for security of transactions in most of the banks is free, but pay attention to the fact that some banks may order you once to pay, because you have collected such a device when signing the contract.

However, in the future *the electronic banking in the Republic of Macedonia to start mass use* is necessary to pass a longer period to accommodate generational change, generations open to learning, and generations that accept novelties.<sup>21</sup>

## REFERENCES

1. Apostolos Ath. Gkoutzinis, “*Internet banking and the law in Europe: Regulation, Financial Integration and Electronic Commerce*”, Cambridge University Press, New York 2006.
2. Deutsche Bundes Bank, “*Electronic banking from a prudential supervisory perspective*” - Deutsche Bundes Bank Monthly Report December 2000.
3. Komercijalna Banka AD Skopje, “*Opportunities of Internet Bank of Komercijalna Banka AD Skopje*”, Skopje, 2010.
4. National Bank of the Republic of Macedonia, “*Decision of the information security of the bank*”, (“Official Gazette“ of RM No.31/2008, 78/08, 31/09,74/12), 2008.
5. Petrevski G., “*Managing bank*”, Economic Faculty, UKIM, Skopje, 2011.
6. Shah Mahmood, Clarke Steve, “*E-Banking management: Issues, solutions and strategies*”, Information Science reference, New York 2009.
7. Temjanovski R, “*E-business*”, European University, Skopje, 2009.
8. Todorova S., “*Osnovi na marketing*”, Praven fakultet “Justinian Justinijan”, Skopje, 2009.
9. Zdravkova Zivaljevic V., “*Electronic money and the development of electronic banking*”, Economic Faculty, UKIM, Skopje, 2008.
10. <http://www.halkbank.com.mk/elektronsko-bankarstvo.nspx>
11. <http://www.stb.com.mk/elektronsko-bankarstvo-pravni-lica.nspx>

---

<sup>21</sup> [www.money.mnogoo.mk/mk/articles/Banki/elektronsko-bankarstvo-i-se-e-mozhno](http://www.money.mnogoo.mk/mk/articles/Banki/elektronsko-bankarstvo-i-se-e-mozhno), Accessed at 9.4.2018, in 16:00.

12. <https://silkroadbank.com.mk/>
13. [https://www.finance.gov.mk/files/u11/institucii\\_bankarski\\_sistem\\_0.pdf](https://www.finance.gov.mk/files/u11/institucii_bankarski_sistem_0.pdf)
14. [www.ecb.int/home/glossary/html/glosse.en.html#32](http://www.ecb.int/home/glossary/html/glosse.en.html#32)
15. [www.investiciji.com.mk/index.php?option=com\\_content&view=article&id=245:2008-06-30-09-46-40&catid=65:2008-06-30-10-38-53&Itemid=116](http://www.investiciji.com.mk/index.php?option=com_content&view=article&id=245:2008-06-30-09-46-40&catid=65:2008-06-30-10-38-53&Itemid=116)
16. [www.money.mnogoo.mk/mk/articles/Banki/elektronsko-bankarstvo-i-se-e-mozhno](http://www.money.mnogoo.mk/mk/articles/Banki/elektronsko-bankarstvo-i-se-e-mozhno)
17. [www.nltbtb.com.mk/Default.aspx?mid=145&lId=1](http://www.nltbtb.com.mk/Default.aspx?mid=145&lId=1)
18. [www.nltbtb.com.mk/Default.aspx?mid=149&lId=1](http://www.nltbtb.com.mk/Default.aspx?mid=149&lId=1)

# ZNAČAJ E-MARKETINGA U DIGITALNOJ EKONOMIJI

Mira Avramović<sup>1</sup>

Slavica Popović<sup>2</sup>

## Sažetak

*Marketing je specifičan način razmišljanja i delovanja pojedinaca, preduzeća, profitnih i neprofitnih organizacija koje učestvuju u razmeni vrednosti na tržištu. Jedna od najvažnijih uloga marketinga je uspostavljanje i razvijanje odnosa sa kupcima. Informacione tehnologije, kao jedan od faktora, značajno su promenile prirodu marketinga. E-marketing je proces kreiranja ponude, određivanje cene, distribucije i promocije s ciljem profitabilnog zadovoljavanja potreba, zahteva i želja kupaca uz intenzivnu primenu savremene digitalne tehnologije. Primena tehnologije u razvijanju dugoročnih odnosa sa kupcima je ključni element e-poslovanja. E-marketing podrazumeva primenu svih digitalnih komunikacionih kanala: digitalne televizije, mobilnih telefona i drugih digitalnih medija.*

*Internet omogućava ostvarivanje direktnog kontakta kupca sa preduzećem bilo kada i sa bilo koje lokacije, a u cilju dobijanja željenih informacija i realizacije kupovine. Internet kupcima omogućava dobijanje informacija i o konkurentskoj ponudi, što ih stavlja u superiorni položaj u odnosu na preduzeće, ali primenom Interneta i preduzeća mogu lakše da pronađu nove kupce.*

*Cilj rada je da analizira značaj e-marketinga u savremenim uslovima poslovanja i njegov uticaj na poslovne performanse preduzeća. Za pisanje rada korišćena je relevantna literatura iz oblasti*

---

<sup>1</sup> dr Mira Avramović, Visoka poslovna škola strukovnih studija, Leskovac, [avramovic.mira@vpsle.edu.rs](mailto:avramovic.mira@vpsle.edu.rs)

<sup>2</sup> Slavica Popović MA, Visoka poslovna škola strukovnih studija, Leskovac, [popovic.slavica@vpsle.edu.rs](mailto:popovic.slavica@vpsle.edu.rs)

marketinga i menadžmenta, kao i metodi analize i sinteze, klasifikacije, komparacije.

**Ključne reči:** marketing, e-marketing, kupac, potrošač, digitalna ekonomija.

## THE SIGNIFICANCE OF E-MARKETING IN DIGITAL ECONOMY

### *Abstract*

*Marketing is a specific way of thinking and acting of individuals, companies, profit and non-profit organizations involved in market value exchange. One of the most important marketing roles is establishing and developing customer relationships. Information technology, as one of the factors, has significantly changed the nature of marketing. E-marketing is the process of creating bids, setting prices, distributing and promoting with the aim of profitable meeting the needs, demands and wishes of customers with the intensive use of contemporary digital technology. Applying technology to developing long-term customer relationships is a key element of e-business. E-marketing implies the use of all digital communication channels: digital television, mobile phones and other digital media.*

*The Internet enables you to make a direct contact with the company at any time and from any location, in order to obtain the desired information and purchase realization. It enables Internet customers to get information and competitive offer, which puts them in a superior position with respect to the company, but it is easier to find new customers by using the Internet and businesses.*

*The aim of the paper is to analyse the importance of e-marketing in the contemporary business conditions and its impact on business performance of the company. For writing the paper, relevant literature on marketing and management was used, as well as methods of analysis and syntheses, classifications, comparisons.*

**Key words:** marketing, e-marketing, customer, consumer, digital economy.

## **1. UVOD**

Analizom trenutne situacije koju karakteriše prelazak tržišta u elektronsko tržište, može se zaključiti da je značajan segment elektronskog poslovanja je e-marketing. To je približavanje kupcima i njihovo bolje razumevanje, dodavanje vrednosti proizvodima, proširivanje kanala distribucije i unapređenje prodaje putem e-marketing kampanja uz primenu digitalnih medijskih kanala kao što su marketing pretraživanje, on-line oglašavanje. Obuhvata i korišćenje web site kako bi se pratili kupci, prodaja, upravljanje post-prodajnim uslugama. E-marketing je, kao i tradicionalni marketing, način razmišljanja, način stavljanja kupca u središte svih on-line aktivnosti.

E-marketing je marketing on-line bilo da je reč o web site-u, on-line oglasima, odobrenom e-mail-u, interaktivnim kioscima, interaktivnoj televiziji ili mobilnim telefonima. Podrazumeva približavanje kupcima, bolje razumevanje potreba, želja, zahteva kupca, kao i održavanje dijaloga sa njima. E-marketing je širi pojam od e-trgovine jer nije ograničen na transakcije između organizacije i njenih stejkholdera, već obuhvata sve procese vezane za marketing.

Suština e-marketinga su baze podataka (sadašnjih i potencijalnih kupaca) na kojima se gradi i kreira konstantni dvosmerni tok komunikacija između kupaca i prodavaca, ali i između samih kupaca. E-marketing obuhvata i korišćenje elektronske komunikacije za upravljanje internim marketing procesima, ali i bolje razumevanje kupaca uključujući marketing istraživanja i analizu.

E-marketing pomaže da se kreira biznis koji vodi kupac, gde kupac učestvuje kroz konstantan i dinamičan dijalog, istraživanje interesa, zahtevanje proizvoda i usluga, sugerisanje poboljšanja, pružanje povratnih informacija. U tom smislu, e-marketing stvara nov dinamičan C2B model gde kupci pokreću biznis, slobodno komuniciraju i uključeni su u poslovanje davanjem sugestija za nove proizvode, dizajn, usluge, cene.

## **2. STVARANJE VREDNOSTI ZA KUPCA U NOVOM TRŽIŠNOM PROSTORU**

Kupci i preduzeća se danas nalaze u dva tržišna okruženja. Jedno je tradicionalni tržišni prostor (*marketplace*), gde se kupci i prodavci angažuju u direktnim odnosima razmene u materijalnom okruženju koje se karakteriše fizičkim objektima i većinom opipljivim predmetima. Drugi je *marketspace* digitalno okruženje koje omogućuje internet/web, koje se karakteriše odnosima razmene tipa „licem u ekran“ i elektronskim imidžem i ponudom.<sup>3</sup> Mnogi smatraju da će se kupovina sve više pomerati sa *marketplace* na *marketspace*.

Potreba za uštedom vremena bila je jedna od pokretačkih snaga iza ovih trendova, reflektujući preferenciju kupaca za sve bržom i sve ugodnijom uslugom. Drugi faktor je bio interes od strane nekih kupaca u sticanju lako dostupnih informacija o robama i uslugama koje kupuju. Elektronski kontakti mogu više približiti kupce proizvođačima i davaocima usluga. Menadžeri su počeli da shvataju da mogućnost da steknu više saznanja o kupcima može biti isto tako važan razlog za poslovanje u *marketspacei* kao i nastojanje za uštedom troškova eliminisanjem fizičkog kontakta. Vođenje dijaloga sa kupcima o njihovim potrebama i preferencijama (baze podataka o kupcima) može dovesti do pružanja bolje i više individualno prilagođene usluge koja može da kreira veću vrednost, i prema tome, zahteva višu cenu.<sup>4</sup>

Postojanje dva tržišna okruženja postalo je pogodno za potrošače. Potrošači danas mogu razgledati i kupovati širok varijetet proizvoda i usluga u bilo kojem od ova dva okruženja, a očekuje se da će u budućnosti to biti još i više prisutno sa porastom pristupa i upoznatosti sa internet/web tehnologijom.

Marketing u dva tržišna okruženja takođe nameće značajne izazove kompanijama koje svoje korene imaju u tradicionalnom tržišnom prostoru, kao što su na primer *Procter & Gamble*, *Wal-Mart*

---

<sup>3</sup> Fill C., *Marketing Communications: Interactivity, Communities and Content*, 5<sup>th</sup> edition, Prentice Hall-Financial Times-Pearson Education, Harlow, England, 2009, str.630-632

<sup>4</sup> Lovelock C., Wright L., *Principles of Service Marketing and Management*, 2<sup>nd</sup> edition, Prentice Hall, Upper Saddle River, New Jersey, 2002, str.243

i *General Motors* u definisanju prirode i domena njihovog prisustva u *marketspace*. Ove, i njima slične kompanije treba da odrede uloge internet/web tehnologije u privlačenju, zadržavanju i uspostavljanju odnosa sa kupcima da bi poboljšale njihove konkurentske pozicije u tradicionalnom tržišnom prostoru uz ostvarivanje prisustva u *marketspace*. S druge strane, kompanije, koje svoje poreklo vuku iz *marketspace*, uključujući tu *Amazon.com*, *eBay*, *E-Trade* i druge, su pred izazovom da stalno rafiniraju, proširuju i produbljuju njihovo prisustvo u *marketspace* i razmatraju kakvu će ulogu u njihovoj budućnosti igrati, ako uopšte bude igrao, tradicionalni tržišni prostor.

Veruje se da su mogućnosti za kreiranje vrednosti za kupce veće u *marketspace* nego u tradicionalnom tržišnom prostoru. Marketing kreira koristi prostora, vremena, forme i posedovanja za kupce, stvarajući na taj način vrednost za njih. U *marketspace*, moguće je pribavljanje informacija direktno, na zahtev, od prodavca *bilo gde* kupcima *bilo gde u bilo koje vreme*, jer ne postoje vremenska i prostorna ograničenja. Korist posedovanja (vlasništva), dostavljanje proizvoda ili usluge potrošačima tako da ih mogu posedovati ili koristiti, se ubrzava. Sistemi elektronskog rezervisanja avio-prevoza, iznajmljivanja automobila i smeštaja omogućavaju kupovinu po najnižim cenama prevoza, rentiranja i smeštaja, ali i neposredan pristup i potvrdu putničkih aranžmana i smeštaja.

Najveća mogućnost *marketspace* za prodavce je u njegovom potencijalu za kreiranje koristi forme. Interaktivna dvosmerna sposobnost komuniciranja u *marketspace*, omogućena internetom/webom, privlači kupce da kažu prodavcima kakvi su tačno njihovi zahtevi, što omogućava da se proizvod ili usluga tako prilagode da tačno odgovaraju potrebi kupca.

Takođe, prodavci imaju korist iz dve jedinstvene sposobnosti internet/web tehnologije koje promovišu i održavaju odnose sa kupcem. Jedna je *interaktivnost*, a druga *individualnost*. Obe su važne za odnose kupac-prodavac. Da bi se uspostavili ovi odnosi, kompanije treba da stupe u kontakt sa svojim kupcima slušajući i reagujući na njihove potrebe. Internet /web tehnologija omogućava interakciju, individualizaciju i uspostavljanje odnosa sa kupcima na skali koja nikada ranije nije bila prisutna i omogućava interaktivni marketing. Interaktivni marketing podrazumeva dvosmernu kupac-prodavac

elektronsku komunikaciju u kompjuterski posredovanom okruženju u kojem kupac kontroliše vrstu i iznos informacija koje prima od prodavca. Interaktivni marketing se danas karakteriše sofisticiranim sistemima table izbora (*chice-board*) i personalizacije, koji prevode informaciju dobijenu od kupaca u odgovore koji su prilagođeni njihovim individualnim potrebama.<sup>5</sup>

Tabla izbora je interaktivni sistem koji omogućava internet/web, koji individualnim kupcima nudi mogućnost da dizajniraju sopstvene proizvode i usluge odgovaranjem na nekoliko pitanja i izborom iz menija atributa, cena i opcija isporuke proizvoda ili usluge. Kupci danas mogu da dizajniraju sopstvene kompjutere sa *online configuratorom Dell Computersa*, kreiraju sopstvene sportske patike na *Niketown.com* itd. Pošto tabla izbora prikuplja precizne informacije o preferencijama i ponašanju individualnih kupaca, kompanije se u mogućnosti da detaljnije upoznaju kupce i sposobnije su da anticipiraju i ispune njihove potrebe.

Većina tabli izbora su transakciona sredstva. Međutim, kompanije kao što je *Dell Computer* su proširile funkcionalnost table izbora koristeći tehnologiju kolaborativnog filtriranja. Kolaborativno filtriranje je proces koji automatski grupiše ljude sa istim intencijama, preferencijama i ponašanjima u kupovini i predviđa njihove buduće kupovine.<sup>6</sup>

Personalizacija je praksa generisanja sadržaja web sajta prodavca koju inicira kupac, tj. nešto što je prilagođeno specifičnim potrebama i preferencijama pojedinca. Jedan aspekt personalizacije je spremnost kupca da svoju pažnju pokloni njemu prilagođenim komunikacijama. Dobijanje ove saglasnosti naziva se marketingom saglasnosti - dobijanje saglasnosti kupca (koja se zove „opt-in“) da prima e-mail i propagandu zasnovanu na ličnim podacima dobijenim od kupca. Marketing saglasnosti je provereno sredstvo za uspostavljanje i održavanje odnosa sa kupcima. Pored interneta, množe se kreirati i putem telefona i direktnе pošte.

---

<sup>5</sup> Kerin R.A., Berkwity E.N., Hartley S.W., Rudelios W., *Marketing*, 7<sup>th</sup> edition, McGraw-Hill/Irwin, New York, 2003, str.547

<sup>6</sup> Isto

### **3. MEDIJI ELEKTRONSKOG MARKETINGA**

Tehnološki razvoj u domenu informacija i komunikacija, uključujući njihovu lakšu, jednostavniju primenu, otvorio je sasvim nove mogućnosti u marketingu. Tome je bitno doprinela i poboljšana kompjuterska tehnika (hardvere, software). Uticaj razvoja kompjutera na marketing mogao bi se posmatrati u tri faze:<sup>7</sup>

1. kompjuterizovani marketing,
2. kompjuterski podržan marketing
3. kompjuterski integrisan marketing.

Ako bi se posmatrao ukupan tok razvoja, onda bi se moglo primetiti da se kompjuterski orijentisan marketing promenio od sredstava koje je značajno poboljšalo tokove i mogućnosti informacija, pa do razvijenog instrumentarijuma u čijoj osnovi su odnosi sa kupcima i drugim cilnjim, odnosno zahtevnim grupama. Tako da se može praviti razlika između dva osnovna područja primene kompjuterski orijentisanog marketinga: područje poboljšanja informacija/podrske odlučivanju, s jedne strane, i područje odnosa sa kupcima/marketing odnosa u širem smislu, s druge strane.

Elektronski mediji predstavljaju veliki izazov za politiku komuniciranja u širem smislu. Zbog snažne raširenosti kompjutera kao rezultat tehničkih inovacija u oblasti telekomunikacija i tehnika prezentacije razvili su se tzv. elektronski mediji, koji otvaraju nove mogućnosti i šanse pri komunikaciji sa različitim cilnjim grupama. Tu se ubrajaju *off-line* mediji (CD-ROM, DVD), i *on-line* mediji (kompjuterske mreže i *online*-servis).

Razlika „*on-line*“ i „*off-line*“ odnosi se na izvor informacija. *On-line* znači da se informacija permanentno može pozvati preko mreže i krajnjeg aparata koji je na nju priključen. Nasuprot tome, *off-line* znači da primalac preko takvog elektronskog medija, može raspolagati na mestu. Ova razlika je utoliko značajna, što se *online* mediji pozitivno razlikuju od *offline* medija u pogledu aktuelnosti

---

<sup>7</sup> Baltteberg R.C., Kim B., Neslin S.A., *Database Marketing: Anallysing and Managig Customers*, Springer, New York, 2008, str.40

sadržaja, obima i zahvata informacija, kao i mogućnosti komuniciranja sa trećim.

*Online*-mreža nudi pristup za mnoštvo primena i izvorima informacija, pa sve do mogućnosti interaktivnog naručivanja roba i usluga. Kupovina direktno preko kompjutera ili elektronski teleshopping se usmerava preko interaktivnih *online* kompjuterskih usluga, dvosmernih sistema koji elektronski povezuju potrošače sa prodavcima. *Offline* mediji su pogodni kao nosioci podataka sa velikim kapacitetom skladištenja. CD-ROM kao *offline* medij, može da se koristi u svim domenima marketinga: kao sredstvo za oblikovanje proizvoda, u distribuciji, kao propagandni medij, razne vrste prezentacija itd. Dalji razvoj su primene tzv. *cyberspace*, koja omogućava korisniku da simulira korišćenje proizvoda odnosno da ga „doživi“, na primer u obliku virtuelne vožnje automobila gde CD-ROM za uvođenje novog modela automobila BMW omogućava „probnu vožnju“.

Postoje dva tipa kanala *online* marketinga: komercijalne *online* usluge i internet. Komercijalne *online* usluge nude *online* informacije i marketing usluge preplatnicima koji plaćaju mesečnu preplatu. Najpoznatiji provajderi *online* usluga su AOL (*America Online*), MSN (*Microsof network*) i *Prodigy*. Ove *online* usluge nude preplatnicima informacije (vesti, biblioteke, obrazovanje, putovanje, sport), zabavu (igrice, usluge kupovine, mogućnosti dijaloga (forumi, *chat rooms*) i e-mail. Posle značajnog rasta tokom sredine 1990-tih godina, komercijalne *online* usluge su sada preuzete od interneta kao primarnog kanala *online* marketinga. U stvari, sve organizacije koje su nudile *online* usluge sada kao primarnu uslugu nude pristup internetu.

Nijedan medij komunikacije ili elektronska tehnologija, čak ni faks mašina ni personalni kompjuter, nije tako brzo rastao kao internet. Internet je sredstvo razmene informacija i komuniciranja širom sveta preko serije međusobno povezanih kompjutera. Internet, je startovao (1968. godine) kao projekat Ministarstva odbrane SAD, a sada je dostupan svakome ko ima kompjuter i modem.

Spektar primene interneta za svrhe marketinga je širok, od *online*-propagande, preko *online* kupovine (prodaje) pa do *online*-usluga. Iako internet nudi niz usluga korisnicima, najmoćniji i

najpopularniji servis je *World Wide Web* (WWW), koji se obično označava sa web. U stvari, mnogi koriste termine internet i *World Wide Web* kao sinonime. Web nudi prodavcima izuzetne mogućnosti da prodaju proizvode direktno kupcima. Korisnici interneta mogu poslati e-mail, razmeniti gledišta, kupovati proizvode, pristupiti vestima, receptima, poslovnim informacijama itd. Sam internet je besplatan, mada individualni korisnici moraju da plate provajderu internet usluga da bi se priključili na internet.

#### **4. PREDNOSTI I NEDOSTACI E-MARKETINGA**

On-line marketing pruža sledeće prednosti potencijalnim kupcima:

- **Ugodnost** - kupci mogu da naruče proizvod 24 časa dnevno, 365 dana godišnje, bilo gde su. Ne moraju da koriste prevozno sredstvo, traže prostor za parking, šetaju bezbrojnim prolazima u prodajnom objektu da bi pronašli i ispitali proizvode. Međutim, da bi ugodnost ostala izvor kreiranja vrednosti za kupca, mora se omogućiti laka lokacija i navigacija web sajta i brzo prenošenje slike.
- **Izbor** - kao prednost ima dve dimenzije. Prva, izbor postoji u selekciji proizvoda ili usluge koji se nudi kupcima. Kupci koji žele izbor mogu sebi da priuštite brojne web sajtove za skoro sve što žele. Druga dimenzija je pomoć pri izboru. Ovde interaktivne sposobnosti koje omogućavaju internet/web tehnologije izazivaju kupce da se angažuju u elektronском dijalogu sa prodavcima sa svrhom vršenja informisanog izbora.
- **Prilagodljivost** - čak i uz širok izbor i pomoć pri izboru, neki kupci preferiraju jednu vrstu artikala koji zadovoljava njihovu specifičnu potrebu. Prilagođavanje se javlja kao rezultat mogućnosti koje pruža internet/web koje nude visoko interaktivnu i individualizovanu informaciju i ambijent razmene za kupce i prodavce. *Online* potrošači imaju, u različitoj meri, koristi od prilagođavanja - rastuće prakse prilagođavanja ne samo proizvoda ili usluge, nego i personalizovanja marketinga i ukupne interakcije kupovanja za svakog kupca. Prilagođavanje

nastoji da učini više od nuđenja potrošačima pravog proizvoda, u pravo vreme, po pravoj ceni. Ono kombinuje sisteme table izbora i personalizacije da bi proširio ambijent razmene van transakcije i učinilo kupovinu ličnim uživanjem.

- **Manje neprijatnosti** - *Online* kupovina je laka i privatna. Kupci se suočavaju sa manje neprijatnosti pri kupovini, ne moraju da se susretnu sa prodavcima ili se izlažu ubeđivanju i emocionalnim napetostima: ne moraju da čekaju u redovima.
- **Informacije** - kupci mogu da nađu potrebne informacije o kompanijama, proizvodima, konkurentima i cenama bez narušavanja svojih kancelarija ili kuća.
- **Interaktivnost i neposrednost** - *Online* kupovina je interaktivna i neposredna. Potrošači mogu da kontaktiraju sajt prodavca da bi našli tačne informacije, proizvode ili usluge koje žele i onda ih naručiti.

*Online* marketing donosi mnoge koristi i prodavcima:

- **Brzo prilagođavanje prilikama na tržištu** - preduzeća mogu lako da dodaju proizvode u njihovoj ponudi i promene cena i opise.
- **Niži troškovi i veća efikasnost** - *online* prodavci izbegavaju troškove držanja prodavnice i troškove zakupa, osiguranja i komunalnoga. Pošto kupci direktno diluju sa prodavcima, *online* marketing često ima za rezultat niže troškove i poboljšanje efikasnosti za funkcije kanala i logistike, kao što su obrada narudžbina, održavanje zaliha, isporuka i promocija. Elektronsko komuniciranje često manje košta nego putem papira preko pošte.
- **Uspostavljanje odnosa** - *Online* prodavci mogu da uspostave dijalog sa kupcima i uče od njih. Prodavci mogu da dođu do saznanja koliko je ljudi posetilo njihov *online* sajt i koliko su se dugo zadržali na određenom mestu na sajtu. Ova informacija pomože da poboljšaju ponudu i promociju.
- **Globalni medij** - internet je zaista globalni medij koji omogućava kupcima i prodavcima da kliknu iz jedne u drugu

zemlju. Na taj način, čak i mali online prodavci imaju pristup globalnom tržištu.

## **5. KANALI E-MARKETINGA**

Prodavci mogu da obavljaju on-line marketing na četiri načina:<sup>8</sup> kreiranjem elektronske prezentacije na internetu (elektronski izlog, virtuelni izlog); plasiranjem propagandne poruke *on-line*; kreiranjem ili učestvovanjem u *online* društvenim mrežama i korišćenjem e-maila i *Webcastinga*.

Danas preduzeća imaju svoju prezentaciju na internetu. Mnogi od ovih web sajtova nude korisnicima široku lepezu usluga. Oni variraju po svom sadržaju i svrsi. Postoje dve osnovne forme sajtova: 1) korporativni web site i 2) marketing web site. Korporativni web site nudi osnovne informacije o istoriji, misiji i filozofiji, proizvodima i uslugama i lokaciji kompanije. Može takođe, da sadrži sadašnje događaje, podatke o finansijskim rezultatima, zaposlenima, uslovima i mogućnostima zapošljavanja. Ovi sajтовi se postavljaju da bi se odgovorilo na pitanja kupaca putem e-mail, uspostavili bliski odnosi sa kupcima i izazvalo interesovanje za kompaniju. Kreirani su da podržavaju interaktivnu komunikaciju koju inicira kupac. Nastoje pre da stvore naklonost kupaca i dopune druge kanale prodaje, nego da direktno prodaju proizvode preduzeća. Mnogi sajтовi nude razna uzbudjenja i zabavu da bi privukli i zadržali posetioce. Sajt može pružiti mogućnosti kupcima da postave pitanja ili daju komentare putem e-mail pre nego što napuste sajt.

Neka preduzeća kreiraju marketing web sajt. Oni se oblikuju da angažuju kupce u interakciji koja će ih približiti kupovini ili ostalim marketing ishodima. Sa marketing web sajtom, prodavac inicira komunikaciju i interakciju. Takav sajt može da uključi katalog, promotivna obeležja kao što su kuponi, prodajni događaji ili nagrade.

---

<sup>8</sup> Kotler Ph., Amstrong G., Saunders J., Wong V., *Principles of Marketing*, 2<sup>nd</sup> European edition, Prentice-Hall Europe, London, 1999, str.969-970; Kotler Ph., Armstrong G., *Principles of Marketing*, 14<sup>th</sup> edition, Pearson-Prentice Hall, Upper Sadle River, New Jersey, 2012, str.513-518

Da bi privukla posetioce, kompanija agresivno promoviše svoj web sajt u štampanim i audio sredstvima.

Kreiranje web sajta i privlačenje potencijalnih i postojećih kupaca da posete sajt podrazumevaju različite aspekte. Postoje različite vrste posetilaca web sajta: 1) oni koji traže tačno određene informacije – za ovu grupu posetilaca željena usluga se sastoji u pružanju blagovremenih i relevantnih informacija o specifičnim pitanjima ili događajima; 2) oni koji ne traže tačno određenu informaciju – ova grupa voli da prikuplja informacije, tragajući za bilo čim od interesa ili nečim neočekivanim; 3) lovci na povoljne prilike – ova grupa traga za poklonima kao što su besplatni uzorci ili nagrade; 4) oni koji tragaju za zabavom – ovi posetioci traže zabavu, interesuju ih animacija, zvuk, on-line zagonetke i igrice i 5) direktni kupci – glavni cilj ove grupe je da kupi dok je u direktnom kontaktu.<sup>9</sup>

Ključni izazov je oblikovanje web sajta koji je privlačan na prvi pogled i dovoljno interesantan da podstiče na ponovnu posetu. Prvi web sajtovi su bili uglavnom bazirani na tekstu. Vremenom su sve više zamjenjivani grafički sofisticiranim web sajтовима, koji nude tekst, zvuk i animaciju. Da bi podstakle ponovnu posetu, kompanije moraju stalno da ažuriraju svoje sajtove novim vestima, nagradama, specijalnim ponudama kako bi bili sveži i uzbudljivi. Mudre firme stalno dodaju nove sadržaje, atraktivnu grafiku i fotografije i vrlo savremene interaktivne kapacitete da bi povećale privlačnost sajtova kako za one koji prvi put posećuju sajt, tako i za ponovne posetioce. To zahteva vreme i novac, ali ulaganja su neminovna ako on-line prodavac želi da se probije kroz sve veću on-line buku. Web adresa treba da bude aktivno promovisana, da bi igrala integralnu ulogu u ukupnoj komunikaciji i strategiji pružanja usluge firme. Ona treba da bude izložena na svim korporativnim komunikacijama, kao i na vizit kartama, zaglavljima koverata i memoranduma, katalozima, cenovnicima i ostalim promotivnim materijalima.

Mnoge kompanije kreiraju mikro sajtove – male specijalizovane web sajtove za specifične prilike ili proizvode: lansiranje novog

---

<sup>9</sup> Breitenbach C.S., Van Doren D.C., *Valueadded marketing in the digital domain: enhancing the utility of the Internet*, Journal of Consumer Marketing, Vol.15, No.6, 1998, str.560

proizvoda ili usluge, promotivne kampanje, nagrade, krizno komuniciranje. Preduzeće će privući pažnju posetilaca sajta adekvatnim kombinovanjem elemenata dizajna sajta: konteksta, sadržaja, zajednica, prilagodljivosti, komunikacija, veza (spajanja) i trgovine.<sup>10</sup>

Kontekst se odnosi na estetski apel i funkcionalni izgled web sajta i reflektuje se u rasporedu i dizajnu sajta. Funkcionalno orijentisani web sajtovi se fokusiraju uglavnom na ponudu preduzeća, bilo da je to proizvod, usluga ili informacija.

Sadržaj se odnosi na sve digitalne informacije na web sajtu, uključujući i formu prezentacije – tekst, video, audio i grafiku. Kvalitet i prezentacija sadržaja zajedno sa dimenzijama konteksta se kombinuju da bi se privukli posetioci web sajta i obezbedila platforma za pet ostalih elemenata dizajna.

Zajednica se odnosi na načine kako sajt omogućava komunikaciju korisnika sa korisnikom. Prilagodljivost web sajta je sposobnost sajta da sam sebe modifikuje – ili da bude modifikovan – prema svakom individualnom korisniku. Elemenat povezanosti u dizajnu web sajta je mreža formalnih veza (linkova) između sajta preduzeća i drugih sajtova. Ovi linkovi su ugrađeni u web sajt, izgledaju kao posebno označena reč, slika ili grafika i omogućavaju korisniku da klikom miša bez napora poseti druge sajtove.

Komunikacija se odnosi na dijalog koji se uspostavlja izmedju web sajta i njegovog korisnika (komunikacija web sajt ka korisniku, korisnik ka web sajtu ili dvosmerna komunikacija). Sve veći broj sajtova preduzeća podstiče komunikaciju korisnika sa korisnikom koji povezuje preduzeća, s ciljem da kreira virtuelnu zajednicu.

Trgovina kao elemenat dizajna, je sposobnost web sajta da obavi prodajne transakcije za proizvode i usluge. Kod dobro dizajniranih web sajtova on-line transakcije su brze i jednostavne. Svi web sajtovi ne moraju da uključe sve elemente dizajna. Iako svaki sajt ima

---

<sup>10</sup> Kerin R.A., Berkowity E. N., Hartley S. W., Rudelius W., 2003, str. 564-566; Kotler Ph., Keller, K. L., *Marketing Management*, 12<sup>th</sup> edition, Pearson-Prentice Hall, Upper Sadle River, New Jersey, 2012, str. 613; Kotler Ph., Amstrong, G., *Principles of Marketing*, 12<sup>th</sup> edition, Pearson-Prentice Hall, Upper Sadle River, New Jersey, 2008, str. 500

kontekst i sadržaj, oni se razlikuju u korišćenju ostalih pet elemenata. Razlog je što web sajtovi imaju različite svrhe. Elemenat trgovine, na primer, uključuju samo web sajtovi koji ističu aktuelnu prodaju proizvoda ili uslugu. Web sajtovi koji se primarno koriste za svrhe propagande i promocije ističu element komunikacije.

Plasiranje propagandnih poruka *online*. S obzirom da potrošači sve više vremena provode na internetu, mnoge kompanije su usmerile značajan deo svojih marketing ulaganja ka on-line propagandi kako bi izgradile svoje marke ili privukle posetioce na svoje web sajtove. On-line propaganda postaje glavni medij. Preduzeća mogu na tri načina da plasiraju propagandne poruke *on-line*. Prvo, mogu da plasiraju klasifikovane poruke u specijalnim sekcijama koje nude glavne komercijalne *on-line* usluge. Poruke se stavljuju na listu prema momentu prispeća, tako da je ona poslednja u zaglavljaju liste. Drugo, poruke mogu da budu plasirane u određene internet grupe vesti koje su postavljene zbog komercijalnih svrha. Preduzeće može i da kupi oglas *on-line* koji se pojavljuje dok pretplatnici „surfuju“ *on-line* usluge ili web sajt. Web propaganda je u porastu, mada mnogi koji „surfaju“ uglavnom ignoriraju ovu vrstu poruka.

*Webcasting* podrazumeva emitovanje informacija. Za tu svrhu se kao medij koristi internet i delimično WWW. Da bi mogao da se koristi *webcasting*, korisnik mora da ima odgovarajuće multimedijalne aplikacije. Ovaj vid komunikacije ima široku primenu, kako za prezentaciju proizvoda, tako i za poslovnu saradnju preduzeća, koja ne moraju više fizički da kontaktiraju da bi zaključile posao, već im to omogućava ovaj medij.

Inicijalna prezentacija na Webu može se relativno lako i jeftino postaviti. Svaka organizacija koja ima web prezentaciju je, po definiciji, internacionalna, bilo da je odabrala da posluje globalno ili ne. U poređenju sa ostalim medijima, web pruža u osnovi jednake mogućnosti pristupa svim učesnicima, bez obzira na veličinu. Putem Weba se mogu prevazići mnogi tradicionalni problemi marketinga usluga, nudeći davaocu usluga kontrolu nad hirovitim karakteristikama usluga. Kao interaktivni medij, web kombinuje ono što je najbolje kod masovne proizvodnje i prilagođavanje po meri kupca. Inovativne organizacije nalaze brojne načine da koriste svoje

web sajtove za savladavanje teškoća tradicionalno vezanih za marketing usluga.

## **6. ZAKLJUČAK**

Intenzivan razvoj i primena interneta u poslovanju savremenih preduzeća doprinose povećanju njihove efikasnosti i efektivnosti. Primenom interneta, preduzeća žele da povećaju dodatnu vrednost za sve učesnike u lancu, posebno za potrošače, jer se ona direktno odražava na ostvarivanje ciljeva svih učesnika. Uključivanjem u različite mreže odnosa stvaraju se prepostavke za efikasnije poslovanje. Kako broj korisnika mreže stalno raste, to znači da se korisnost za uključene članove povećava eksponencijalno sa brojem korisnika na mreži. Uvek kada se javi novi korisnik, ne samo da se njemu dodaje vrednost, već on postaje vredan za sve postojeće članove mreže.

Korišćenjem interneta u obavljanju konkretnih marketing aktivnosti ostvaruju se vidljive i nevidljive koristi. Internet marketing doprinosi povećanju obima prodaje osvajanjem novih potrošača i tržišta, efikasnjom prodajom postojećim potrošačima i povećanjem stope unakrsne prodaje. Pored pozitivnog uticaja na povećanje prihoda, korišćenje interneta doprinosi minimiziranju troškova skraćivanjem vremena za pružanje usluga potrošačima, on-line prodajom I smanjivanjem troškova marketing komuniciranja.

Pored vidljivih, značajne su i nevidljive koristi koje se mogu ostvariti primenom internet marketinga. Značajno se unapređuje korporativni imidž i povećava vrednost marke odgovornijom i bržom marketing komunikacijom, fokusiranjem na vredne potrošače. Time se podstiče proces učenja na svim nivoima i između svih subjekata.

## **LITERATURA**

1. Baltteberg R.C., Kim B., Neslin S.A., *Database Marketing: Anallysing and Managig Customers*, Springer, New York, 2008.

2. Belch G. E., Belch M. A., *Advertising and Promotion: An Integrated Marketing Communications Perspective*, 6<sup>th</sup> edition, McGraw-Hill, New York, 2004.
3. Breitenbach C.S., Van Doren D.C., Valueadded marketing in the digital domain: enhancing the utility of the Internet, *Journal of Consumer Marketing*, Vol.15, No.6, 1998.
4. Chong W.K., Bian D., Zhang N. (2016). E-marketing services and e-marketing performance: the roles of innovation, knowledge complexity and environmental turbulence in influencing the relationship. *Journal of Marketing Management*, Vol.32, No.1-2, 2016, 149-178.
5. Fill C., *Marketing Communications: Interactivity, Communities and Content*, 5<sup>th</sup> edition, Prentice Hall-Financial Times-Pearson Education, Harlow, England, 2009.
6. Hudson S., LiHuang M., Roth T., Madden J., The influence of social media interactions on consumer-brand relationships: A three-country study of brand perceptions and marketing behaviors, *International Journal of Research in Marketing*, Vol.33 No.1, 2016.
7. Jobber D., Lancaster G., *Selling and Sales Management*, 8<sup>th</sup> edition, Pearson Education Limited, Harlow, England, 2009.
8. Jobber D., *Principles of Practices of Marketing*, 4<sup>th</sup> edition, McGraw-Hill, Book Company, London, 2004.
9. Kerin R.A., Berkwity E.N., Hartley S.W., Rudelios W., *Marketing*, 7<sup>th</sup> edition, McGraw-Hill/Irwin, New York, 2003.
10. Kim A. J., Ko E., (2012). Do social media marketing activities enhance customer equity? An empirical study of luxury fashion brand. *Journal of Business Research*, Vol.65 No.10, 2012, 1480-1486.
11. Kotler Ph., Armstrong G., Saunders J., Wong V., *Principles of Marketing*, 2<sup>nd</sup> European edition, Prentice-Hall Europe, London, 1999.
12. Kotler Ph., Armstrong, G., *Principles of Marketing*, 12<sup>th</sup> edition, Pearson-Prentice Hall, Upper Sadle River, New Jersey, 2008.

13. Kotler Ph., Armstrong G., *Principles of Marketing*, 14<sup>th</sup> edition, Pearson-Prentice Hall, Upper Sadle River, New Jersey, 2012.
14. Kotler Ph., Keller, K. L., *Marketing Management*, 12<sup>th</sup> edition, Pearson-Prentice Hall, Upper Sadle River, New Jersey, 2012.
15. Lovelock C., Wright L., *Principles of Service Marketing and Management*, 2<sup>nd</sup> edition, Prentice Hall, Upper Saddle River, New Jersey, 2002.
16. Phelps J. E., Lewis R., Mobilio L., Perry D., Raman N., Viral marketing or electronic word-of-mouth advertising: Examining consumer responses and motivations to pass along email. *Journal of advertising research*, Vol.44 No.4, 2004, 333-348.
17. Taylor D. G., Strutton D., Has e-marketing come of age? Modeling historical influences on post-adoption era Internet consumer behaviors. *Journal of business research*, Vol. 63, No.9-10, 2010, str.950-956.
18. Tsoutsou R. H., Vlachopoulou M., Understanding the effects of market orientation and e-marketing on service performance. *Marketing Intelligence & Planning*, Vol. 29, No.2, 2011, str.141-155.
19. Yan R., Cooperative advertising, pricing strategy and firm performance in the e-marketing age. *Journal of the Academy of Marketing Science*, Vol. 38 No.4, 2010, str. 510-519.

# ANALIZA STAVOVA O SOCIJALNOM PREDUZETNIŠTVU

Rajko Macura<sup>1</sup>

Nenad Novaković<sup>2</sup>

## *Sažetak*

*BiH je suočena sa brojnim i nagomilanim socijalnim problemima, koji su prvenstveno uzrokovani niskom privrednom aktivnošću i nezaposlenešću. Sistem socijalne zaštite je isuviše krut i opterećen stečenim socijalnim pravima. Socijalno preduznišvo se pojavljuje kao inovativan, efikasan i održiv model ublažavanja socijalnih problema. Ono podrazumijeva radno angažovanje osoba nekonkurentnih na tržištu rada, odnosno pokretanje poslovnih aktivnosti u cilju podrške navedenim kategorijama. Pri tome, u fokusu je socijalna misija, a poslovne aktivnosti su sredstvo za ostavarivanje socijalnih ciljeva. U radu su prikazani stavovi drugih autora, kao i vlastito istraživanje stavova u vezi socijalnih inovacija. Predstavljena je analiza istraživanja stavova predstavnika različitih sektora o socijalnom preduzetništvu. Anketirani su saglasni da treba graditi povoljan ambijent za socijalno preduzetništvo, da država, ali i kompletna zajednica, treba da pruže podršku ovom procesu.*

**Ključne riječi:** socijalno preduzetništvo, preduzetnik, socijalne inovacije.

---

<sup>1</sup> dr Rajko Macura, vanredni profesor; Banja Luka College, Banja Luka; [rajko.macura@blc.edu.ba](mailto:rajko.macura@blc.edu.ba)

<sup>2</sup> dr Nenad Novaković, vanredni profesor; Banja Luka College, Banja Luka; [nenad.novakovic@blc.edu.ba](mailto:nenad.novakovic@blc.edu.ba)

# ANALYSE OF THE SOCIAL ENTREPRENEUSHIP STANDPOINTS

## *Abstract*

*BiH is confronted with numerous and accumulated problems, which are mostly caused by low economic activity and unemployment. System of social protection is too strict and burdened with acquired social rights. Social entrepreneurship appears to be an innovative, effective and sustainable model of softening social problems. It includes working involvement of working capable people incurrent on the working market, which is starting business activity with the aim of support to before mentioned categories. Besides that, the focus is on social mission, and business activities are means for acquiring social innovations. Standpoints of other authors are presented in the paper, as well as our own research on the standpoints on social innovations. Participants of the research agree that positive background for social entrepreneurship should be developed. Country, but also the whole society, should give support for this process.*

**Keywords:** social entrepreneurship, entrepreneur, social innovations.

## 1. UVOD

Socijalno preduzetništvo predstavlja oblik poslovanja u kojem se preduzetnički alati upotrebljavaju za rješavanje društvenih i/ili ekoloških problema. Pri tome, primarni cilj nije akumulacija profita, već postizanje određenih ciljeva od opštег interesa. Socijalno preduzetništvo ima poseban značaj u realizaciji koncepta održivog razvoja.

Socijalno preduzetništvo predstavlja inovativan način rješavanja različitih ekonomskih, obrazovnih, zdravstvenih i ekoloških problema ljudi u njihovoј zajednici kroz vlastiti rad, udruživanje i primjenjivanje održivih poslovnih modela. U radu je predstavljena analiza stavova predstavnika javnog, privatnog sektora i civilnog društva, vezano zrazumijevanje pojma socijalnog preduzetništva i njegov značaj i mogućnosti.

Socijalno preduzetništvo predstavlja inovativan model u pristupu socijanoj zaštiti, koji je uzrokovani sa jedne strane rastom socijalnih potreba u Evropskim zemljama a sa druge nemogućnosti države da sama kvalitetno riješi narašle potrebe. Bourzaga navodi da nemogućnost da se obezbijedi nekadašnji nivo socijalne sigurnosti starosne penzije, besplatna zdravstvena zaštita i druge usluge, imaju za posljedicu nezaposlenost i smanjenje obima usluga od opšteg interesa, prvenstveno za one koji ih ne mogu sami sebi obezbijediti (Borzaga, Galera, Nogales, 2008). Prema Cvejiću, socijalne preduzeća ostvaruju višestruke efekte. Ona vrše radnu integraciju teško zapošljivih kategorija, socijalnu inkluziju vulnerabilnih grupa smanjuju izdatke države (Cvejić i dr., 2011).

## **2. ANALIZA PRAVNOG OKVIRA U VEZI SA SOCIJALNIM PREDUZETNIŠTVOM**

Socijalno preduzetništvo se pojavljuju u različitim pravnim formama, kao: udruženja građana, fondacije, socijalne zadruge, poslovni inkubatori, ali i kao klasična privredna društva, npr. društva sa ograničenom odgovornošću. Koja pravna forma je najprikladnija za osnovanje socijalnog preduzeća zavisi od specifičnih okolnosti u različitim zemljama, od toga da li postoji poseban zakon ili nacionalna strategija koja reguliše njihovo osnivanje i poslovanje, kakve mere finansijske podrške postoje, itd.

Generalno se ne može reći niti i za jednu pravnu formu da je bolja od drugih. To zavisi od više faktora, kao što je struktura korisnika, oblik organizovanje, vrste poslovne aktivnosti, nacionalne pravne legislative i sl.

Većina regulacionih modela pokušaja normiranja socijalnog preduzetništva ukazuju na teškoće sa kojima se zakonodavac suočava. Navedeno ukazuje na činjenice da je socijalno preduzetništvo kompleksan koncept. Tako npr. socijalne zadruge u Italiji imaju problem zbog zakonske odredbe prema kojoj spoljni investitori imaju višestruko pravo glasa u socijalnim zadrugama, čime se ugrožava njihov demokratski karakter i sužava razliku između socijalnog preduzeća i trgovackog društva. Navedeno može rezultirati nelojalnom konklurencijom na tržištu. U nekim zemljama, iako ne postoji poseban

pravni okvir, koncept socijalnog preduzetništva se pokazao jako uspješnim. Sa druge strane, ovaj okvir može biti prepreka njegovom razvoju kao npr. u Sloveniji.

Iskustva zemalja sa razvijenim modelom socijalnog preduzetništva pokazuju da socijalnom preduzetništvu odgovara pluralitet pravnih formi (zadruge, udruženja, privatne ustanove, itd.). Navedeno ukazuje na prijedlog da trgovačkim društvima čiji osnovni cilj nije sticanje i raspodjela dobiti treba priznati status socijalnih preduzeća, kao što je to slučaj u Austriji. Prednosti trgovačkih društava u odnosu na organizacije civilnog društva je u tome što po pravilu imaju više više iskustva, znanja i umješnosti za tržišno poslovanje, što je bitna predpostavka opstanka socijalnih preduzeća na tržištu.

U Austriji, za trgovačko društvo koje posluje kao socijalno preduzeće nije propisana nikakva posebna regulativa: dovoljno je da se trgovačkom društvu u registarskoj praksi dozvoli da se može osnivati radi ostvarivanja socijalnih ciljeva, prije nego sticanja dobiti; time se smanjuju transakcioni troškovi za djelovanje socijalnih preduzeća. Ova društva uživaju iste poreske povlastice kao i organizacije civilnog društva koje djeluju u javnom interesu. U Velikoj Britaniji, ovo nije slučaj, gdje ima veliko broj socijalnih preduzeća, preko 70.000.

## **2.1. Pravni okvir socijalnog preduzetništva u EU**

Najvažniji politički okvir EU je Evropa 2020, strategija za rast u srednjoročnom periodu. U ovoj strategiji radovi istakao da EU treba da postane "pametna, održiva i inkluzivna ekonomija" u cilju postizanja visokog nivoa zaposlenosti, produktivnosti i socijalne kohezije.

U najvažnije evropske dokumente spadaju:

- ***EU Strategija rasta „Evropa 2020“<sup>1</sup>***(mart 2010) koja u okviru stuba *Uključivi rast* uspostavlja vezu između preduzetništva i društvene kohezije.
- ***Evropska platforma za borbu protiv siromaštva i socijalnog isključivanja – Evropski okvir za socijalnu i teritorijalnu***

---

<sup>1</sup><http://ec.europa.eu/eu2020/pdf/COMPLET%20EN%20BARROSO%20%20%20007%20-%20Europe%202020%20-%20EN%20version.pdf>

*koheziju*<sup>1</sup> (oktobar 2010) naglašava potencijal socijalne ekonomije, koja osim društvenog preduzetništva uključuje i elemente kao što su volontерizam, fondacije, itd.

- ***Uredba o jedinstvenom tržištu***<sup>2</sup> /Single Market Act I/ (april 2011) proglašava društveno preduzetništvo jednim od 12 prioriteta za uspostavu/jačanje jedinstvenog tržišta EU. Ključni prioritet u vezi društvenog preduzetništva je kreiranje jedinstvenog zakonodavnog okvira koji će podržavati rast i finansijske investicije u društveno preduzetništvo.
- „***Inicijativa za socijalno poslovanje***“ (*Social Business Initiative*) - Oktobar 2011. U dokumentu posebno je istaknuta socijalna ekonomija kao jedna od mogućnosti za razvoj sektora malog i srednjeg preduzetništva u EU. U njemu je naglašena potreba za usvajanjem inicijative koja će biti usmjerena na preuzeća sa prvenstveno socijalnim ciljem razvoja.<sup>3</sup> Ova inicijativa ima 11 ključnih aktivnosti.<sup>4</sup> One se mogu podvesti pod tri šira područja:
  - 1) poboljšanje pristupa financiranju,
  - 2) povećanje vidljivosti socijalnog preduzetništva i
  - 3) unaprjeđivanje zakonodavnog okvira.
- ***Strazburška deklaracija***. Prema zaključcima konferencije, koja je održana 16. i 17. januara u Strazburu, socijalna preuzeća predstavljaju značajan motor društvenog i ekonomskog razvoja širom Evrope, i kao takva moraju dobiti veću podršku. Zaključci deklaracije su sljedeći:
  - 1) potreba za proširivanjem aktivnosti Inicijative za socijalno poslovanje;

---

<sup>1</sup><http://ec.europa.eu/social/BlobServlet?docId=6393&langId=en>

<sup>2</sup><http://eur-lex.europa.eu/legal-content/EN/TXT/PDF/?uri=CELEX:52011DC0206&from=EN>

<sup>3</sup> Social Business Initiative, COM(2011)682 final od 25. oktobar 2011.

<sup>4</sup> A map of social enterprises and their eco-systems in Europe-Country Report: Croatia (2014), European Union 2014. <http://ec.europa.eu/social/BlobServlet?dodd=12991&langId=en>

- 2) potreba na svim nivoima (EU, nacionalna, regionalna i lokalna) za osmišljavanjem i ojačavanjem javnih politika namijenjenih socijalnim preduzetnicima;
  - 3) potreba da javni i privatni akteri razviju finansijske instrumente prilagođene potrebama socijalnih preduzetnika;
  - 4) potreba da se podstaknu istraživanja i prikupljanja podataka za bolje razumijevanje i vidljivost sektora.
- „*Akt o jedinstvenom tržištu*“ (Single Market Act) jedna od glavnih poluga za podsticanje privrednog rasta, u kojem se naglašava uloga socijalnog preduzetništva.<sup>1</sup>
  - „*Akt o jedinstvenom tržištu II*“ (Single Market Act II) donosi uključiv rast bez diskriminacije, omogućava ostvarenje i razvoj ekonomskih i društvenih ciljeva te teritorijalne povezanosti.<sup>2</sup>
  - *Rimska strategija* donešena na konferenciji društvenih poduzetnika u Rimu 17. i 18. studenog 2014.<sup>3</sup>
  - *Mišljenje Evropskog ekološkog i socijalnog savjeta* o socijalnog preduzetništvu i socijalnom biznisima<sup>4</sup> (oktobar 2011) – koji donosi EU okvir za definisanje socijalnih preduzetnika i preduzeća te proglašava namjeru EU da podstiče socijalno preduzetništvo i van vlastitih granica.
  - *Regulativa Evropskog parlamenta i Savjeta o finansijskoj podršci socijalnom preduzetništvu*<sup>5</sup> (april 2013) koja, između ostalog, postavlja osovu za javno revidiraje socijalnih biznisa u EU.

---

<sup>1</sup> Single Market Act, COM(2011) 206 final od 13. travnja 2011

<sup>2</sup> Single Market Act II, COM(2012) 573 final od 03. listopada 2012.

<sup>3</sup> Unlocking the Potential of the Social Economy for European Union Growth: The Rome Strategy, Rome Conference, 17.-18.11. 2014., [http://www.lavoro.gov.it/Priorita/Documents/Rome%20strategy\\_EN.pdf](http://www.lavoro.gov.it/Priorita/Documents/Rome%20strategy_EN.pdf)

<sup>4</sup> <http://eur-lex.europa.eu/legal-content/EN/TXT/PDF/?uri=CELEX:52011AE1584&from=EN>

<sup>5</sup> <http://eur-lex.europa.eu/LexUriServ/LexUriServ.do?uri=OJ:L:2013:115:0018:0038:EN:PDF>

- **Izvještaj o socijalnom preduzetništvu i socijalnim inovacijama** u u borbi protiv nezaposleosti (juli 2015), koji definiše mjere za unaprjeđeće okruženja za razvoj socijalnog preduzetništva a koji uključuje: obrazovanje i obuku; finansiranje; vidljivost i razmjenu primjera dobre prakse; aktivne mjere za razvoj; i unaprijeđeni pravni okvir.
- **Mišljenje Evropskog ekonomskog i socijalnog vijeća o društvenom preduzetništvu i društvenim biznisima<sup>1</sup>** (oktobar 2011) – koji donosi EU okvir za definisanje društvenih preduzetnika\_ca i preuzeća te proglašava namjeru EU da potiče društveno preduzetništvo i van vlastitih granica.
- **Regulativa Evropskog parlamenta i Vijeća o finansijskoj podršci društvenom preduzetništvu<sup>2</sup>** (april 2013) koja, između ostalog, postavlja osnovu za javno brendiranje društvenih biznisa u EU.
- **Izvještaj o društvenom preduzetništvu i socijalnim inovacijama u borbi protiv nezaposlenosti<sup>3</sup>** (juli 2015), koji definiše mjere za unapređenje okruženja za razvoj društvenog preduzetništva a koji uključuje: obrazovanje i obuku; finansiranje; vidljivost i razmjenu primjera dobre prakse; aktivne mjere za razvoj; i unaprijeđeni pravni okvir.

## **2.2. Dokumenti BiH koji omogućavaju razvoj socijalnog preuzetništva**

BiH ima više dokumenata koji omogućavaju razvoj socijalnog preuzetništva:

- **Strategiju socijalnog uključivanja BiH<sup>4</sup>**– Strategija i akcioni planovi (na BiH i entitetskom nivou) za njenu implementaciju podrazumijevaju set mjera za razvoj sistema podrške

---

<sup>1</sup> <http://eur-lex.europa.eu/legal-content/EN/TXT/PDF/?uri=CELEX:52011AE1584&from=EN>

<sup>2</sup> <http://eur-lex.europa.eu/LexUriServ/LexUriServ.do?uri=OJ:L:2013:115:0018:0038:EN:PDF>

<sup>3</sup> <http://www.europarl.europa.eu/sides/getDoc.do?pubRef=-//EP//NONSGML+REPORT+A8-2015-0247+0+DOC+PDF+V0//HR>

<sup>4</sup> [http://www.dep.gov.ba/razvojni\\_dokumenti/socijalne\\_ukljecenosti/?id=1290](http://www.dep.gov.ba/razvojni_dokumenti/socijalne_ukljecenosti/?id=1290)

društvenom preduzetništvu (podcilj: *Socijalna politika u funkciji zapošljavanja*; prioritet: *Osigurati uključivanje socijalno isključenih kategorija u aktivno tržište rada*; Mjera 2: *Razviti sistem podrške socijalnom preduzetništvu*)

- **Reformska agenda za BiH 2015- 2018**, koja u tački 11 (preambula) sugerira da *sistemi socijalne zaštite ne smiju remetiti podstrekne u ekonomiji i moraju biti fiskalno održivi*.
- **Revidirani akcioni plan BiH za rješavanje problema Roma u oblastima zapošljavanja, stambenog zbrinjavanja i zdravstvene zaštite 2013 - 2016<sup>1</sup>** (koja predviđa finansijsku podršku uspostavi zadruga i drugih oblika udruživanja Roma u preduzetništvu, str. 22).

### **2.3. Dokumenti Republike Srpske koji omogućavaju razvoj socijalnog preuzetništva**

RS ima više dokumenata koji omogućavaju razvoj socijalnog preduzetništva:

- **Omladinsku politiku Republike Srpske** 2016–2020. godine, čiji je Strateški cilj 1: „Unaprijediti zapošljivost mladih“, takođe, može biti ostvaren kroz razvoj socijalnog preduzetništva mladih.
- **Zakon o socijalnoj zaštiti RS** (Sl.glasnik RS br.37/12) je dozvolio, uz poštivanje određenih uslova, samostalno obavljanje poslova socijalne zaštite kao profesionalne djelatnosti. Ovo se odnosi samo za savjetovališta i specijalističke socijalne usluge.
- **Zakon o udruženjima i fondacijama Republike Srpske** (Sl. glasnik RS br. 52/01, 42/05)
- **Zakon o mikrokreditnim organizacijama** ("Sl. glasniku RS", br. 64 od 7. jula 2006, 116/11) i Zakon o štedno-kreditnim organizacijama (Objavljen u "Sl. glasniku RS", br. 93 od 26. septembra 2006).

---

<sup>1</sup> <http://yep.ba/?p=12590>

- **Zakon o slobodi vjere i pravnom položaju crkava i vjerskih zajednica u Bosni i Hercegovini** (Sl. glasnik BiH 5/04). Prema ovom zakonu, crkve i vjerske zajednice mogu osnivati preduzeća, ustanove, udruženja, sticati, raspolagati i upravljati imovinom te osnivati kulturne, karitativne, zdravstvene i vaspitno-obrazovne ustanove.
- **Nacrt strategije razvoja Republike Srpske 2016 – 2020.**
- **Strategiju zapošljavanja Republike Srpske 2016–2020.** godine, koja prepoznaje važnost preduzetništva u jačanju socijalne i teritorijalne kohezije, što je jedna od ključnih odrednica socijalnog preduzetništva. Strategija uključuje tri konkretnе mjere za razvoj socijalnog preduzetništva: (1) izradu i usvajanje platforme za socijalno preduzetništvo RS, (2) pripremu Zakona iz ove oblasti i (3) konkretnu podršku osnivanju socijalnih preduzeća
- **Strategiju unapređenja društvenog položaja lica sa invaliditetom u Republici Srpskoj 2017–2026.** godine, čiji je Strateški cilj 2 u oblasti ekonomске samostalnosti, zapošljavanja i profesionalne rehabilitacije razvijanje socijalnog preduzetništva i podrazumijeva dvije aktivnosti: razvoj socijalnog preduzetništva za lica sa invaliditetom i analizu potreba i mogućnosti lica sa invaliditetom za razvoj socijalnog preduzetništva.
- **Zakon o razvoju malih i srednjih preduzeća RS<sup>1</sup>** koji, u članu 28., u djelatnosti Agencije za razvoj MSP i preduzetništva stavlja i nadležnost za „podršku ženskom, omladinskom i ruralnom preduzetništvu i drugim vidovima socijalnog preduzetništva“.

### **3. ISTRAŽIVANJE STAVOVA PREDSTAVNIKA VLASINOG, NEVLADINOG I PRIVATNOG SEKTORA O SOCIJALNOM PREDUZETNIŠTVU**

Autori rada su uradili istraživanje stavova pripadnika različitih sektora društva u cilju sticanja uvida u nivo poznavanja pojma, uloge i

---

<sup>1</sup> <http://www.investsrpska.net/files/Zakon-o-razvoju-malih-i-srednjih-preduzeca.PDF>

značaja socijalnog preduzetništva, kao i prikupljanja primjedbi, sugestija, iskustava pripadnika različitih sektora društva. Istraživanje je provedeno u šest regija Republike Srpske; Prijedorska, Banjalučka, Dobojska, Bijeljinska, Istočnosarajevska i Trebinjska.

**Broj ispitanika:** n=116

**Broj ispitanika koji su dali pismene komentare:** n=32 (28% anketiranih)

### **Postavljena pitanja:**

1. Da li ste zadovoljni dobijenim informacijama na ovom skupu (ocjena 1 do 5).
2. U kojoj mjeri ste razumjeli osnovne pojmove, ciljeve i elemente Platforme o socijalnom preduzetništvu (ocjena 1 do 5).
3. Socijalno preduzetništvo može u znatnoj mjeri doprinijeti smanjenju nezaposlenosti teško zapošljivih kategorija (ocjena 1 do 5).

### **3.1. Opšti osvrt**

U cilju prikupljanja stavova učesnika u vezi socijalnog preduzetništva, prisutnim učenicima javnih debata je ponuđen evaluacioni upitnik. Tri pitanja su formulisana u formi Likertove skale, a jedno pitanje u slobodnoj formi, na koje su ispitanici opisno dali svoja mišljenja, prijedloge i preporuke.

Iako broj učesnika je relativno mali, struktura učesnika je zadovoljavajuća a diskusije su bile konstruktivne i korisne. Javne debate su privukle pažnju većeg broja javnih medija.

U tabeli ispod, data je rekapitulacija intenziteta stavova po osnovu prva tri pitanja.

Tabela 1: Deskriptivna statistika stavova učesnika javnih debata

	1. Da li ste zadovoljni dobijenim informacijama na ovom skupu?	2. U kojoj mjeri ste razumjeli osnovne pojmove, ciljeve i elemente Platforme o socijalnom preduzetništvu?	3. Socijalno preduzetništvo može u znatnoj mjeri doprinijeti smanjenju nezaposlenosti teško zapošljivih kategorija.
Ocjena 1 – Frekvencija	6	0	0
Ocjena 2 – Frekvencija	0	6	4
Ocjena 3 – Frekvencija	10	20	38
Ocjena 4 – Frekvencija	76	62	50
Ocjena 5 – Frekvencija	14	28	24
Ocjena 1 u %	5,17%	0,00%	0,00%
Ocjena 2 u %	0,00%	5,17%	3,45%
Ocjena 3 u %	8,62%	17,24%	32,76%
Ocjena 4 u %	65,52%	53,45%	43,10%
Ocjena 5 u %	20,69%	24,14%	20,69%
Aritmetička sredina ( $\mu$ )	4,11	4,11	3,95
Varijansa ( $\sigma$ )	0,59	0,43	0,41
Standardna devijacija (SD)	0,77	0,66	0,64
Koefficijent varijacije ( $\sigma/\mu$ )	0,14	0,11	0,10
Modus	4	4	4
Medijana	4	4	4
Min	1	2	2
Max	5	5	5

Izvor: obrada autora

**Aritmetička sredina** se kreće u rasponu od 3,95 do 4,11 što ukazuje na natprosječnu ocjenu za način prezentacije, razumijevanje značaj socijalnog preduzetništva.

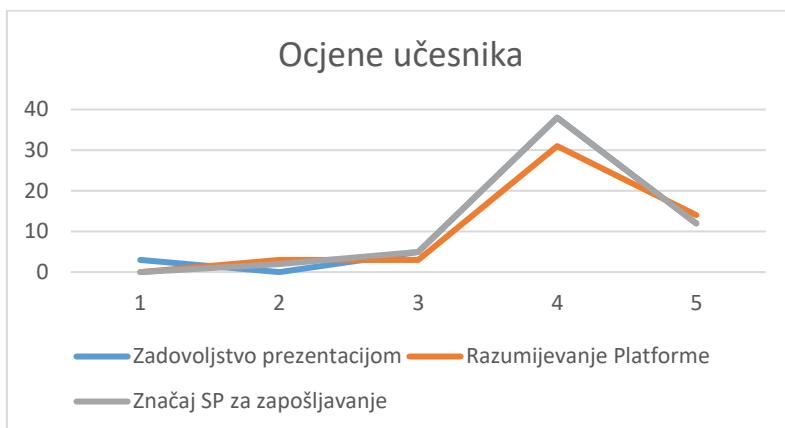
**Standardna devijacija** se kreće u intervalu 64% do 77%, što govori da se 64% do 77% vrijednosti nalazi u intervalu od plus-minus

jedne standardne devijacije od aritmetičke sredine, što govori o konzistentnosti stavova, odnosno da diperzija stavova nije velika.

**Koeficijenti varijacije** pokazuju malu varijablinost prema pitanjima, što govori o ujednačenim stavovima.

Na slici ispod, vidljiva je ujednačenost intenziteta stavova po sva tri pitanja. Kod svih pitanja, prosječna ocjena je 4. Ista ocjena kod sva tri pitanja je u sredini niza.

*Slika 1: Ocjene učesnika*



Izvor: izrada autora

### 3.2. Analiza prema pitanjima

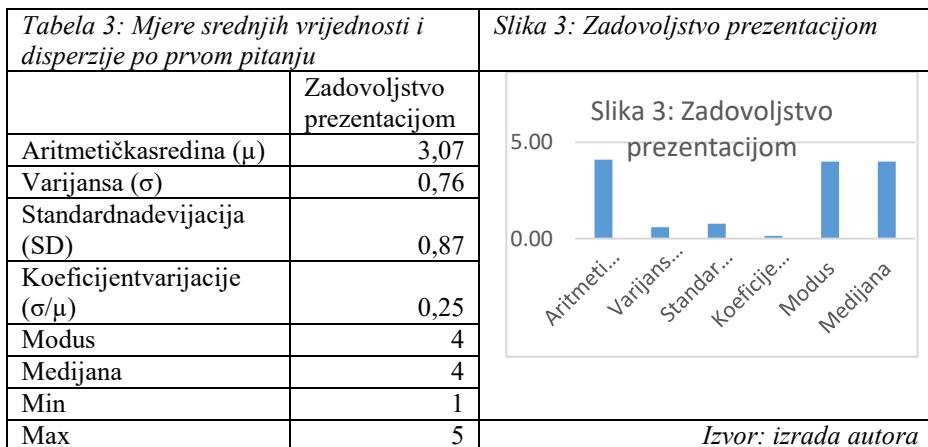
**1. Pitanje:** Da li ste zadovoljni dobijenim informacijama na ovom skupu?

Tabela 2: Distribucija ocjena po prvom pitanju			Slika 2: Zadovoljstvo prezentacijom	
Ocjena	Frekvencija	%		
1	6	5,17%		
2	0	0,00%		
3	10	8,62%		
4	76	65,52%		
5	24	20,69%		

Izvor: izrada autora

Tabela iznad pokazuje da su preko dvije trećina ocjena 4, da nema ocjene 2. Ocjenu 5 dalo je oko petine ispitanih, a oko 9% ocjenu 3.

Tabela i grafikon ispod pokazuju visoku aritmetičku sredinu, malu standardnu devijaciju i mali varijabilitet.



Izvor: izrada autora

**2. Pitanje:** U kojoj mjeri ste razumjeli osnovne pojmove, ciljeve i elemente socijalnog preduzetništva?

*Tabela 4: Distribucija ocjena po drugom pitanju*

Ocjena	Frekvencija	%
1	0	0,00%
2	3	5,17%
3	10	17,24%
4	31	53,45%
5	14	24,14%

*Izvor: izrada autora*

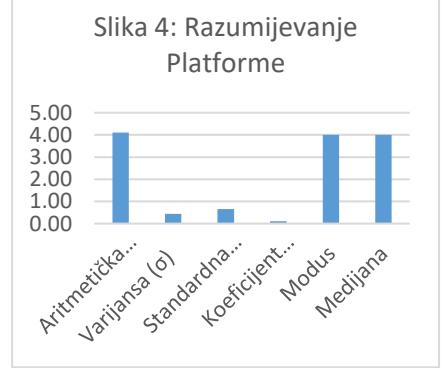
Tabela iznad pokazuje da je ocjenu 4 dalo je 53,45% ispitanih, a 24,14% ocjenu 5.

Tabela i grafikon ispod pokazuju visoku aritmetičku sredinu, malu disperziju i mali varijabilitet stavova.

*Tabela 5: Mjere srednjih vrijednosti i disperzije po prvom pitanju*

	Razumije -vanje Platforme
Aritmetička sredina ( $\mu$ )	3,07
Varijansa ( $\sigma$ )	0,76
Standardna devijacija (SD)	0,87
Koeficijent varijacije ( $\sigma/\mu$ )	0,25
Modus	4
Medijana	4
Min	2

*Slika 4: Razumijevanje Platforme*



*Izvor: izrada autora*

**3. Pitanje:** Socijalno preduzetništvo može u znatnoj mjeri doprinijeti smanjenju nezaposlenosti teško zapošljivih kategorija

Tabela 6: Distribucija ocjena po trećem pitanju

Ocjena	Frekvencija	%
1	0	0,00%
2	2	3,45%
3	19	32,76%
4	25	43,10%
5	12	20,69%

Izvor: izrada autora

Tabela iznad pokazuje da je oko tećine ispitanih dalo osjenu 2, a 43,10% osjenu 4 i da nema ocjene 1. Ocjenu 5 dalo je preko petine ispitanih.

Tabela i grafikon ispod pokazuju visoku aritmetičku sredinu, malu standardnu devijaciju i mali varijabilitet.

Tabela 7: Mjere srednjih vrijednosti i disperzije po trećem pitanju		Slika 5: Razumijevanje Platforme
	Značaj SP za zapošljavanje	Slika 5: Značaj SP za zapošljavanje
Aritmetička sredina ( $\mu$ )	2,91	
Varijansa ( $\sigma$ )	0,52	
Standardna devijacija (SD)	0,72	
Koeficijent varijacije ( $\sigma/\mu$ )	0,18	
Modus	4	
Medijana	4	
Min	2	
Max	5	

Izvor: izrada autora

### 3.3. Komentari anketiranih

Ispod su navedeni komentari učesnika javnih debata:

- Potrebno je više i češćih javnih rasprava

- Srljamo u neoliberalni kapitalizam koji sistemski ne gaji ovaj način življenja i razmišljanja. Nezreli smo kao društvo za ovu kategoriju stanovništva.
- Dobra prezentacija. Pripremljeni izlagači. Evaluacioni list je mogao biti i na cirilici.
- U korumpiranom društvu, ideja socijalnog preduzetništva teško je izvodljiva. Potrebna je snažna podrška vlasti i uređeniji sistem u svakom smislu.
- Potrebna je kontnuirana promocija jer je to relativno novi način preduzetništva u Republici Srpskoj.
- Kako je rečeno u toku rasprave, raditi na poboljšanju poslovног ambijenta za razvoj ovog vida preduzetništva.
- Ukinuti bodovanje intervjua pri zapošljavanju i prosvjetnim institucijama ukinuti granicu pripravničkog staža do 30 godina. Deficitaran kadar koji se nalazi na Zavodu zaposliti u bliskim granama privrede (zavisno od stepena stručne spreme). U svrhu povećanja nataliteta, treba povećati dječiji dodatak.
- Sve je lijepo smišljeno i prikazano, a država je kriva što su ljudi prnuđeni da rade za minimalnu platu i uglavnom ne budu prijavljeni niti da im bude prijavljen radni staž. Prinuđeni smo da radimo za minimalac, ne može se organizovati život, niti očekivati da se razvije porodični život.
- Teško će ovo biti provesti u ovakvim društveno - ekonomskim okolnostima.
- Iznaći mogućnost angažmana visokostručnog nezaposlenog kadra sa evidencije Zavoda u strukturama i organizaciji pojavnih oblika socijalnog preduzetništva. Dobra bi bila ideja da se podsticaji dijele tokom cijele godine i da obuhvata lica i preuzeća koja su sklopila sporazum o radu u toku godine (prije i poslije raspisivanja javnog poziva).
- Treba napraviti veći stepen transparentnosti za ovako važne teme.
- Potrebna je obuka za nezaposlene i one koji rade na tome, tokom cijele godine.
- Obezbijediti resurse i transparentnost za socijalno preduzetništvo.

- Ovo su novi pojmovi. U svakom slučaju, treba koristiti primjere dobrih praksi. Smatram da je socijalno preduzetništvo odličan model u doprinosu povećanja zaposlenja i smanjenju siromaštva. Smatram da bi socijano preduzetništvo trebalo razdvojiti na dva segmenta a sami tim i kreirati olakšice:
  1. Socijalno preduzetništvo koje je usmjereni prema ranjivim kategorijama stanovništva koji zbog zdravstvenih razloga ne mogu postići očekivanu brzinu u radu, odnosno, ne mogu biti konkurentni na tržištu rada. Smatram da firme trebaju imati obavezu kupovine ovakvih proizvoda.
  2. Socijalno preduzetništvo koje je usmjerene ka ranjivim kategorijama koje zbog socijalnog statusa trebaju biti uključene u ove kategorije (npr. žrtve nasilja, Romi i dr.) a koji mogu biti konkurentni na tržištu rada. Oni trebaju imati drugi vid podrške. Npr. start-up, beneficije kod poreza i sl.
- Razdvojiti rasprave po temama, te ih prezentovati zainteresovanim učesnicima.
- Sve dosadašnje programa zapošljavanja akcionog plana zapošljavanja prebaciti da se regulišu ovim zakonom.
- Potreban je veliki rad sa nezposlenim licima. Treba velika aktivnost države da podrži socijalne oblike zapošljavanja.

### **3.4. Diskusija**

Neki od učesnika smatraju da je debata dobro pripremljena i da treba više ovakvih javnih rasprava. Prisutni su stavovi da smo kao društvo nezreli za ovu kategoriju stanovništva i da je ideja socijalnog preduzetništvo teško izvodljiva. Za njegovu realizaciju potrebna je snažna podrška vlasti i uređeniji sistem u svakom smislu. Za to je potrebna kontnuirana promocija jer je to relativno novi način preduzetništva u Republici Srpskoj.

Više učesnika smatra da će ovo biti provesti u ovakvim društveno - ekonomskim okolnostima i da treba raditi na poboljšanju poslovnog ambijenta za razvoj ovog vida preduzetništva. Potrebno je obezbijediti resurse i transparentnost za socijalno preduzetništvo, o čijoj potrebi je ukazalo više učesnika.

Informacije dobijene anketiranjem učesnika javnih debata pokazuju da je preko 90% anketiranih zadovoljno dobijenim informacijama na ovom skupu. Nema velike disperzije stavova, a prosječna ocjena, koja je oko 4, ukazuje na dobru prezentaciju informacija.

Vidljivo je da su učesnici razumjeli osnovne pojmove, ciljeve i elemente Platforme i da daju podršku ovom dokumentu.

Analiza dobijenih informacija takođe pokazujeda su učesnici u velikoj mjeri razumjeli osnovne pojmove, ciljeve i elemente Platforme o socijalnom preduzetništву. Neki od učesnika su izrazili zabrinutost vezano za transparentnost provođenja programa socijalnog preduzetništva, odnosno rada socijalnih preduzeća.

Može se reći da su predstavnici sektora, koji su prisustvovali debatama, saglasni da treba graditi povoljan ambijent za socijalno preduzetništvo, da država, ali i kompletna zajednica, treba da pruže podršku ovom procesu. Vlada treba da propiše povlastice i razne vidove olakšica u procesu registracije i vođenja socijalnih biznica.

Apsolutna većina učesnika smatra da socijalno preduzetništvo može u znatnoj mjeri doprinijeti smanjenju nezaposlenosti teško zapošljivih kategorija i da predstavlja dobar instrument za smanjenje nezaposlenosti teško zapošljivih kategorija.

Navodi se da su ovo novi pojmovi i da u svakom slučaju, treba koristiti primjere dobrih praksi.Neki smatraju da je socijalno preduzetništvo odličan model u doprinosu povećanja zaposlenja i smanjenju siromaštva i da bi socijalno preduzetništvo trebalo razdvojiti na dva segmenta a sami tim i kreirati olakšice. Sugeriše se da treba stvarati različite modele socijalnih preduzeća:

1. Socijalna preduzeća usmjerena prema ranjivim kategorijama stanovništva koji zbog zdravstvenih razloga ne mogu postići očekivane rezultate, odnosno, ne mogu biti konkurentni na tržištu rada. Firme trebaju imati obavezu kupovine ovakvih proizvoda.

2. Socijalna preduzeća usmjerene usmjerene ka ranjivim kategorijama koje zbog socijalnog statusa i nedostatka kompetencija trebaju biti uključene u ove kategorije (npr. žrtve nasilja, Romi i dr.) a koji mogu uz dodatnu obuku biti konkurentni na tržištu rada. Oni trebaju imati drugi vid podrške. npr. start-up, beneficije kod poreza i sl.

Neki od učesnika smatraju da treba razdvojiti rasprave po temama, te ih prezentovati zainteresovanim učesnicima.

Prisutni su i stavovi da sve dosadašnje programa zapošljavanja akcionog plana zapošljavanja treba regulisati jednim zakonom i da je potreban veliki rad sa nezposlenim licima i aktivna podrška države socijalnim oblicima zapošljavanja.

Značajan je podatak da su stavovi učesnika ujednačeni, da nema polarizacije stavova i velikih razilaženja u mišljenjima.

Učesnici smatraju da ideju socijalnog preduzetništva treba javno promovisati kroz razne vidove medijske komunikacije sa javnošću i da treba držati više javnih rasprava i da ih treba tematski klasifikovati.

## **4. ZAKLJUČAK**

Sadašnji model socijalne zaštite ne može da riješi nagomilane socijalne probleme. Nophodne su socijalne inovacije i alternativni modeli kao što je mješoviti sistem socijalne zaštite. Pri tome, posebno mjesto zauzima socijalno preduzetništvo. Iskustva razvijenih zemalja su pokazala da je pokretanjem socijalnih preduzeća u znatnoj mjeri smanjen broj osoba u stanju socijalne potebe a sistem socijalne zaštite postao efikasniji. Ekomska kriza 2008 godine je pokazala da su se socijalna preduzeća pokazala žilavija i otpornija na promjene.

Provedeno istraživanje u ovom radu pokazuje da se povećava nivo svijeti o potrebi afirmacije socijalnog preduzetništva. Povećava se spremnost za pokretanje socijalnih preduzeća, kao i spremnost javnih institucija za podršku ovim aktivnostima.

## **LITERATURA**

1. Borzaga, C. and Defourny, J. 2001 (eds) *The Emergence of Social Enterprise*, London and New York: Routledge
2. Cvejić, S, Babović, M. i Vuković, O. (2008) Mapiranje socijalnih preduzeća u Srbiji, Beograd: UNDP.

3. Defourny, J. and P. Delveterre (1999), *The Social Economy: The worldwide making of a third sector*, Centre d'Economie Sociale, Liege,
4. Laville J.-L., Nyssens M., 2001 « The social enterprise : towards a theoretical socio-economic approach », in Borzaga, C., Defourny, J., op. cit.
5. Moss, T. W., Lumpkin, G. T., Short, J. (2008.): The Dependent Variables of Social Entrepreneurship Research, Babson College Entrepreneurship Research Conference (BCERC) 2008, Frontiers of Entrepreneurship Reseach, dostupno na URL = <http://ssrn.com/abstract=1348117>. 21.
6. Roger, Martin L., [i Sally, Osberg (2007) Social Entrepreneurship: The Case for Definition, Leland Stanford Jr. University: 35 22.
7. Sagawa, S., & Segal, E. (2000) Common interest, common good: Creating value through business and social sect

**Internet izvori:**

1. A map of social enterprises and their eco-systems in Europe-Country Report: Croatia (2014), European Union 2014. <http://ec.europa.eu/social/BlobServlet?dodd=12991&langId=en>
2. <http://ec.europa.eu/eu2020/pdf/COMPLET%20EN%20BARROS%20%20%20007%20-%20Europe%202020%20-%20EN%20version.pdf>
3. <http://ec.europa.eu/social/BlobServlet?docId=6393&langId=en>
4. <http://eur-lex.europa.eu/legal-content/EN/TXT/PDF/?uri=CELEX:52011DC0206&from=EN>
5. <http://eur-lex.europa.eu/legal-content/EN/TXT/PDF/?uri=CELEX:52011AE1584&from=EN>
6. <http://eur-lex.europa.eu/legal-content/EN/TXT/PDF/?uri=CELEX:52011AE1584&from=EN>
7. <http://eur-lex.europa.eu/LexUriServ/LexUriServ.do?uri=OJ:L:2013:115:0018:0038:EN:PDF>

8. <http://eur-lex.europa.eu/LexUriServ/LexUriServ.do?uri=OJ:L:2013:115:0018:0038:EN:PDF>
9. Single Market Act II, COM(2012) 573 final od 03. listopada 2012.
10. Single Market Act, COM(2011) 206 final maj 2018.
11. Social Business Initiative, COM(2011)682 final od 25. oktobar 2011.
12. Unlocking the Potential of the Social Economy for European Union Growth: The Rome Strategy, Rome Conference, 17.-18.11. 2014., [http://www.lavoro.gov.it/Priorita/Documents/Rome%20strategy\\_EN.pdf](http://www.lavoro.gov.it/Priorita/Documents/Rome%20strategy_EN.pdf)

## INTEGRATION, ECONOMICS AND THE MEDIA

*Brankica Todorović<sup>1</sup>*

### ***Abstract:***

*The role of the media in contemporary societies is extremely important because they are a key channel of information, forming public opinion and influencing on the economic policy. Developing countries are trying, in modern conditions, of intensifying economic development, to be part of the process of integration and globalization. For these countries, media coverage of the process integration, rights and obligations of the country, which is very important for general information, but also acceptance of both collective and individual obligations.*

*The Republic of Serbia, as one of the developing countries, has faced with a large number of problems, in the past five decades. At the beginning of the 21st century, the transition of the economy had the effect of accelerating development, while inclusion into the integration process has led to more intense efforts to establish a functioning market economy.*

*The objective of the analysis in this paper is an analysis of informing the population about the process of integration and the role of media in this process.*

***Keywords:*** *integration, economy, media.*

---

<sup>1</sup> PhD Brankica Todorović, School of Economics, Užice, Serbia, e-mail: [bdanica@neobee.net](mailto:bdanica@neobee.net)

## **INTEGRACIJE, EKONOMIJA I MEDIJI**

### **Sažetak:**

*Uloga medija u savremenim ekonomijama je veoma važna zato što su mediji ključni izvor informacija, utiču na formiranje javnog mišljenja i ekonomsku politiku. Zemlje u razvoju nastoje da intenziviraju ekonomski razvoj i da budu deo procesa integracije i globalizacije. Za ove zemlje, medijska "pokrivenost" procesa integracije, prava i obaveza zemlje, veoma je važna zbog opšte informisanosti, kao i zbog prihvatanja kolektivnih i individualnih obaveza na osnovu integracije.*

*Republika Srbija, kao jedna od zemalja u razvoju, suočila se sa velikim brojem problema u prethodnih pet decenija. Na početku dvadeset prvog veka, tranzicija je ubrzala proces razvoja, dok je uključivanje u proces integracije uticalo na intenzivnije nastojanje za uspostavljanje funkcionalne tržišne privrede.*

*Cilj analize u radu je analiza informisanosti stanovništva o procesu integracije i uloga medija u ovom procesu.*

**Ključne reči:** integracija, ekonomija, mediji.

### **1. INTRODUCTION**

The role of the media in modern economies is very important. In addition to influencing public opinion, general information and identity can also be analyzed from the aspect of the role in important economic and social developments or problems. The accession of the state to the European Union represents fulfillment of one of its most important foreign policy and economic goals. An important role in this process is the media whose task should be to inform the population about their activities in the process of joining the activities of domestic and European institutions. In this way, the population is also preparing to take on the rights and obligations arising from membership.

In the conditions of euro integration, with the awareness of the relevance of these topics, the European public space can be formed.

Within this space, similar topics would be discussed in different countries, which would establish a common system of values. This means that the media can foster the process of European integration if they give priority or similar treatment as other news. However, all media not give equal attention to European themes. There is a significant difference in reporting between public and commercial media, whereby commercial ones are less concerned with European issues.

Citizens' information about joining the European Union is especially important in the candidate countries. The launch of European themes will affect the greater democratic character of the European integration process.

## **2. RESEARCHS ON MEDIA INFLUENCE IN THE EUROPEAN INTEGRATION PROCESS**

According to the 2003 survey, the media are the most important source of information on European integration (Public Opinion in the European Union, 2003). It is also considered that the media play a key role in the process of "Europeanization" of a particular society and the development of its new identity in a way that will give the citizens the opportunities and knowledge needed to become more active participants in the process itself (Media Effects on Public Opinion on the Enlargement of the European Union, 2006).

Also, there is a difference between informing and promoting integration or European identity, which also affects the integration process itself. In the UK, the media inform about the development in the EU, while the media in Romania play a more active role in the development of European identity (Europe in the Media, 2003).

In a survey conducted in five EU Member States (France, Germany, Italy, the Netherlands, Spain and the United Kingdom) and Switzerland, in the period from 2000 to 2002, there were analyzed 1,409 articles dealing with European integration and 5,063 articles dealing with other topics in 27 daily newspapers. The analysis showed that newspapers in Germany, Spain, France, Italy and the Netherlands are more concerned with European themes (between 26.5% and 42.3%) than the Great Britain, where this percentage is much smaller.

The openness of the media for European actors in Germany, Spain, Italy and the Netherlands is extremely high. In Germany, France and Italy, journalists are rarely limited to a purely national perspective (in less than 10% of cases), and this is a somewhat more common case in Spain and the Netherlands (about 20%). By contrast, in the United Kingdom, the percentage of articles dealing exclusively with a national perspective is much higher, as much as 45% high-quality daily newspapers with national distribution devote much more attention to European integration than to a tabloid-type newspaper or regional character.

In the early years of Croatia's EU candidacy, most media content about the EU in Croatia was concerned with accession negotiations. There was the view that Croatian identity is always European, thanks to the fact that Croatia has always been part of European territory, culture and history (Identity and the divergence of discourses in Croatia and Europe, 2007).

A survey of Croatian media coverage of the EU at the very end of the accession negotiations that covered six daily newspapers with national distribution shows that they mostly wrote about the views of the ruling officials on the negotiation activities, the EU's own views on the progress of Croatia, the EU's attitude towards crises in the world, and other topics related to the broader context of the EU's activities, which shows the gradual opening of Croatian media to European themes (Reporting on the European Union in Croatian daily newspapers: completion of Croatia's accession negotiations, 2011).

## **2.1. Informing the citizens of Serbia about the integration process**

The importance of the media in the process of European integration of the Republic of Serbia was pointed out by the research "Citizens' attitudes towards EU integrations" (TNS Medium Gallup, 2015). The general conclusion of the research is that the majority of Serbian citizens (59%) support Serbia's EU membership for reasons of economic nature - a better future, prosperity (42%), better chances for employment (35%) and better standard of living (24%). The reasons behind the membership are: an increase in poverty and unemployment

(30%), a loss of national identity and sovereignty (18%), the exploitation of natural resources (16%), pressures and conditioning (15%).

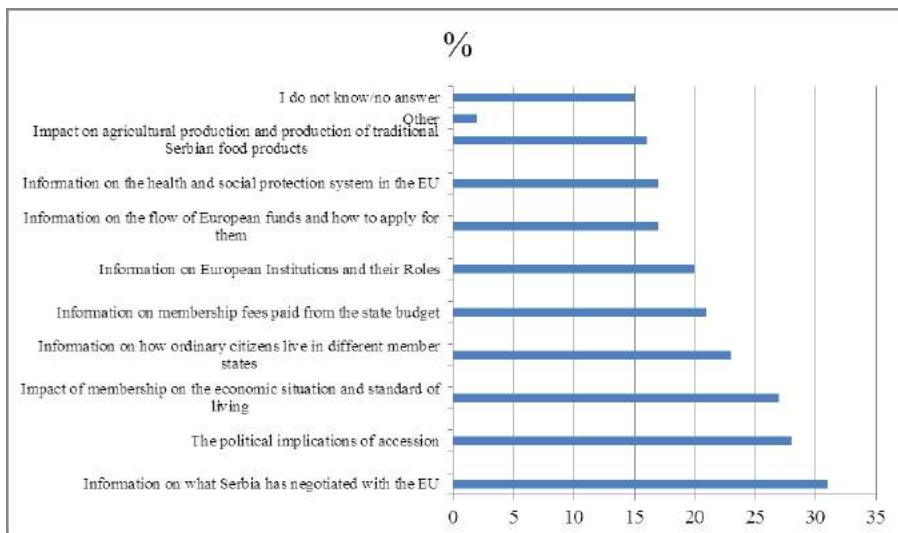
The research showed that citizens are asking for more information on what Serbia has negotiated with the EU (31%), what are the political consequences of accession (28%) and what is the impact of membership on the economic situation and the living standard (27%) (Table 1 and Graph 1). About half of citizens (46%) feel insufficiently informed about the EU - the main reasons are lack of interest and time, as well as, incomplete information.

*Table 1: The most needed information about EU accession*

	%
The most needed information about EU accession	
Information on what Serbia has negotiated with the EU	31
The political implications of accession	28
Impact of membership on the economic situation and standard of living	27
Information on how ordinary citizens live in different member states	23
Information on membership fees paid from the state budget	21
Information on European institutions and their roles	20
Information on the flow of European funds and how to apply for them	17
Information on the health and social protection system in the EU	17
Impact on agricultural production and production of traditional Serbian food products	16
Other	2
I do not know/no answer	15

Source: "Citizens' attitudes towards EU integrations", 2015, p. 14

*Graph 1: The most needed information about EU accession*



Citizens, also, expressed their views on the conditions for joining the EU, although they have previously stated that they don't have enough information on the accession of Serbia to the EU. The majority of citizens believe that the key conditions for EU accession are recognition of Kosovo's independence (46%), comprehensive reforms (15%) and economic stability (12%). The problem in the stated attitudes is that more than one third of the respondents cite other reasons (14%) and do not know the answer (21%) (Table 2).

*Table 2: Conditions for joining the EU according to the opinion of the citizens*

Conditions	%	Rank of information
Recognition of Kosovo's independence	46	1
Comprehensive reforms	15	3
Economic stability	12	5
Fight against corruption and crime	9	6
Reforms of the judicial system	5	7
There will be always new conditions	4	8
The rule of law	4	8
Respect for human rights and minority rights	4	8
Normalization of relations with Kosovo,	3	9

dialogue		
Reform of the state administration	3	9
To allow migrants to stay in Serbia	2	10
We've already accomplished everything	2	10
Reflection of the education system	2	10
Cooperation with the Hague	1	11
Join NATO	1	11
Reform health system	1	11
Introducing sanctions to Russia	1	11
Environmental protection	1	11
Other	14	4
I do not know/no answer	21	2

Source: "Citizens' attitudes towards EU integrations", 2015, p. 9

## 2.2. The relationship of information and the chapter on eu accession

The process of joining Serbia in the EU encompasses the fulfillment of conditions within the 33 chapters within which harmonization is to be carried out in line with the EU legal acquisitions. A comparative analysis of these chapters and conditions that citizens recognize as essential for joining the EU shows a match within eight conditions (24.24%) (Table 3).

Table 3: Review of the chapters in the process of Serbia's integration with the EU

Regular number of chapters	Title of the chapter	Recognize the conditions
1	Free movement of goods	-
2	Free movement of workers	-
3	The right of establishment and the freedom to provide services	-
4	Slide movement of capital	-
5	Public procurement	-
6	Company law	-
7	Intellectual property right	-
8	Competition	-
9	Financial services	-
10	Information society and media	+
11	Agriculture and rural development	-
12	Food safety, veterinary and policy	-

13	Fishing	-
14	Transport policy	-
15	Energy	-
16	Taxation	-
17	Economic and monetary policy	+
18	Statistics	-
19	Social policy and employment	-
20	Entrepreneurship and industrial policy	-
21	Trans-European networks	-
22	Regional policy and coordination of structural elements	-
23	Judiciary and fundamental rights	+
24	Justice, freedom and security	+
25	Science and research	+
26	Education and culture	+
27	Environment and climate change	+
28	Consumer protection and health	+
29	Customs union	-
30	External relations	-
31	Foreign, security and defense policy	-
32	Financial control	-
33	Financial and budgetary provisions	-

*Source: author's representation using "Citizens' attitudes towards EU integrations" and Report for 2016 year, 2016. European Commission*

### **3. PRESENCE OF INFORMATION ON THE PROCESS OF INTEGRATION OF THE RS WITH THE EU**

Economics of the Republic Serbia is developing since 2001 according to the principles of market economy. The development of the market economy enabled the transition process that is based on ownership transformation, the development of democracy, the stabilization of prices and market liberalization.

The 2012 European Council approved Serbia's candidate status. The Stabilization and Association Agreement (SAA) between Serbia and the EU came into force in September 2013. Accession negotiations started in January 2014. Within the integration process, Serbia needs to fulfill the political criteria in the areas of democracy, public administration reform, the rule of law, human rights and the protection of minorities, regional issues and international obligations, the normalization of relations between Serbia and Kosovo, as well as,

economic criteria that include: Market economy and capacity to cope with competitive pressures and market forces within the Union.

The report of the European Commission for the year 2016 is estimated that Serbia moderately prepared to "the development of a functioning market economy". The country also has a significant impact on the state economy movement, whereby the efficiency the economy is not improved to a sufficient extent, which is why Serbia does not reach a better competitive position in the world rankings. Progress in relation to the previous year was achieved in terms reducing budget deficits, stability of prices and the restructuring of public companies. As a key economic problem are highlighted: high government debt, a high level of problem unemployment (particularly youth) and underdevelopment of the private sector. Serbia occupies the 96th position out of 139 countries assessed by the degree of competitiveness, according to what is one of the most competitive countries European continent (only Bosnia and Herzegovina occupy lower position of Serbia) (The Global Competitiveness Report 2010-2011, 2010).

According to the European Commission in Serbia is economically active (population that can work and support himself and his family) 68% of the population. From this part of the 58% population employed, while the male employment rate to 15% higher than the rate for men. The unemployment rate was 17.6%. The largest number of employees is in the private sector (70%) while the public sector is overburdened with the staff. The budget for 2016 was projected decrease in the number of employees to 33,000 and a decision on hiring additional workers in this sector. If the number of employees in the public sector is reduced, the state will in future have to find mechanisms to increase public revenue or to further reduce expenses.

From the aspect of further development of the market economy is necessary reduction of the budget deficit and public debt, restructuring and privatization of state enterprises and the fight against the gray economy. Serbia is expected to fulfill international obligations within 33 chapters, where chapter 10 deals with the functioning of the media and information (Information Society and Media).

### **3.1. The number of printed media and their readability**

According to the seasonality of publishing newspapers in Serbia, they are divided into daily, weekly and monthly newspapers. According to the Media Center Belgrade, the number of daily newspapers is 11, weekly newspapers 16 and weekly magazines 27 (Printed media, dailies, weekly newspapers and magazines, 2016). According to Wikipedia, the number of daily newspapers is 16, weekly 7 and 6 newspapers in the languages of national minorities (List of newspapers in Serbia, 2016). According to the data from the prepaid site, there is a possibility to subscribe to 19 daily newspapers, 34 weekly and 35 monthly issues (Magazines and newspapers, 2017).

In addition to the printed edition, the largest number of journals can be read electronically in a complete or partial view.

However, there are differences in the reading of individual newspapers and therefore their impact on public opinion. According to the results of the research of the Partner Research Solutions agency in Serbia, 500,000 newspapers are sold daily, there are 770,000 readers and one copy of the newspapers sold has an average of 1.54 readers. The number of active readers is 1,200,000, with no newspaper having 500,000 or more readers a day, but all daily newspapers read together 770,000 people every day.

Reading is, however, a complex size. There are regular (everyday) readers and casual (frequent and rare) readers. In the average daily number of readers, they do not participate in the same way.

The survey showed that the majority of regular readers have Flash (147 thousand), News (119 thousand) and Courier (122 thousand), and these three lists have the highest number of frequent readers. The least regular readers have 24 hours (51 thousand).

There is a difference the age structure of readers, the younger reading audience (18-24 years) is mostly reading Flash, then News and Courier. Readers aged between 35 and 44 prefer to read Flash, Informer and Courier, while the elderly population of 55 years mostly reads News.

According to this survey, women read most Alo, then Courier and 24 hours, while men prefer Politics, as well as, News and

Informer. Flash is a favorite daily newspaper for readers with secondary, higher and high education. Citizens with higher and high education are least read by Informer, 24 hours and Alo (Index of efficiency of newspapers and magazines, 2014).

The presence of electoral sites in October 2016 amounted to 13,297,391, which would amount to 443,246 on a daily basis. The portal Blic.rs is the most visited media portal in Serbia, with more than 2.1 million unique users (Flash, 2016).

### **3.2. Analysis of the presence of information on Serbia's integration into the EU**

For the purposes of the analysis have been used data from eight daily journals that have their online editions. The use of 3 terms was analyzed: EU, EU and Serbia, and the market economy of RS in the search engines offering magazines. These terms are classified into different sections: economy, society, politic. Most information exists about the EU (69%) and least on the market economy of the Republic of Serbia (12.53%). In all journals, except News, is more information about the EU than about the EU and Serbia. The biggest difference between the number of information about the EU and the EU and Serbia is in Flash. In three journals there is the term market economy of RS, and most information within this term is given in News (Table 4 and Graph 2).

*Table 4: Presence of certain concepts in written media*

Terms	I	II	III	IV	V	VI	VII	VIII	Sum
EU	7305	1000	450	150	2968	31100	55	12	43040
EU and Serbia	13	2	245	9	1355	9370	3	12	11009
Market economy RS	0	0	0	0	39	7700	0	7	7746

The first newspaper article on the relationship between Serbia and the EU was published on the portal Flash online in 2007. The text talks optimistic about the continuation of negotiations on the Stabilization and Association Agreement between the EU and Serbia (June 13, 2007).

Five months later, the Stabilization and Association Agreement was initialed. From the aspect of functioning of the market economy, one segment, and fiscal policy, is evaluated from the aspect of good and bad. Good: "The basis of the market economy in Serbia has been held since the arrival of the new government. Fiscal policy was" relaxed "in the second half of 2006 and early 2007. Not good: There are disagreements between different institutions when it comes to stable fiscal policy. Excessive bureaucratic demands and complex legislation continue to hinder the market (November 7, 2007).

The next step in the accession process is the signing of the Agreement for what is the condition of arresting and extraditing Hague fugitives (November 8, 2007).

Regardless of the economic crisis, Serbia should continue the process of EU accession (In the EU regardless of the crisis, 05.05.2012).

Serbia should open negotiations on the first EU accession chapter, with the EU having to complete the screening process of all 35 chapters of pre-accession negotiations (March 17, 2015). In newspapers in 2016 it is stated that in the last 15 years the state has used around EUR 3 billion of grants through numerous projects, opening chapters 5 and 25 and blocking the opening of chapter 26, and in 2017 about chocolate as a possible brand of Serbia.

On the News portal, within the EU and Serbia category, articles are from 2017. The themes are diverse from sports, cars, roaming, heritage, the EU and Russia, the need for Serbia's EU accession and other topics.

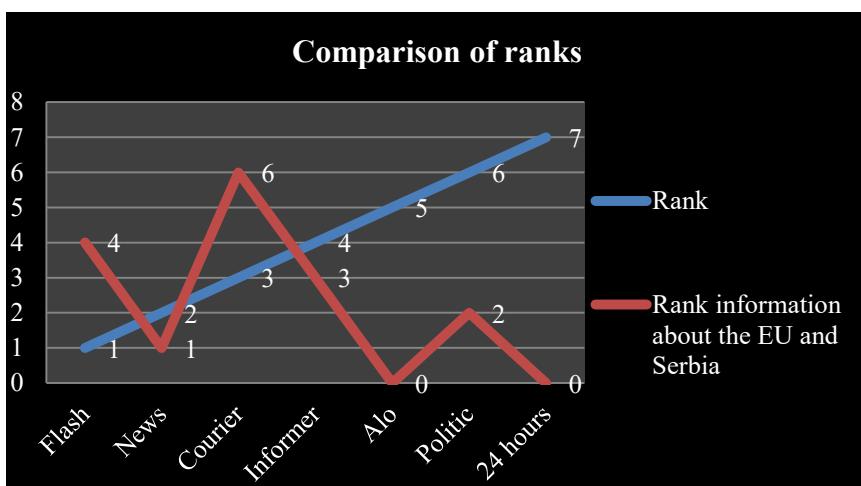
Comparison of newspapers according to readiness and according to the number of information containing data on EU and Serbia shows some deviations. The most popular daily newspaper is Flash, while News, a second-ranking magazine, contains the most data on the EU and Serbia. The greatest difference between the two watched ranks is in the Policy, which contains a lot of information about the EU and Serbia, but it is read by 6, as well as, the Courier who is reading 3, but the content of information about the EU and Serbia 6 (Table 6 and Graph 3). Information about the market economy of the RS only

contains News and Politics, which, on the example of this concept, shows a positive deviation for the News.

*Table 6: The readiness of the magazine and the reporting on the EU and Serbia*

The most read magazines	Rank	Rank information about the EU and Serbia
Flash	1	4
News	2	1
Courier	3	6
Informer	4	3
Politic	6	2

*Graph 3: Comparison of ranks*



#### 4. CONCLUSION

The process of joining Serbia in the EU was accompanied by media reporting with unequal intensity across periods and journals. Citizens of Serbia think that they do not have enough information about the EU and the conditions that Serbia needs to fulfill in order to join the EU. The process of integration, including globalization, the reform of the economic system, the strengthening of the foreign trade, in addition to being part of the daily actions of the competent ministries and services, should also be a part of the everyday life of every individual.

Cohesion between different areas of social life and different types of economic policy is important in order to fulfill the political and economic criteria in the process of harmonization.

Reporting to all member states and candidates for EU accession is important at different stages of accession, as well as, for informative, educational and cultural roles.

## **REFERENCES**

1. "Citizens' attitudes towards EU integrations", 2015. TNS Medium Gallup, Report for the EU Delegation to Serbia, EU-funded public opinion polls, Available on:
2. <http://europa.rs/files/02.12.%20istrazivanje%20pp%20s.pdf>
3. De Vreese, Claes H., Hajo G. Boomgaarden, Media Effects on Public Opinion about the Enlargement of the European Union, Journal Compilation vol. 44, no. 2, Blackwell Publishing Ltd., Oxford, 2006
4. European Commission, Eurobarometer: Public Opinion in the European Union (no.58), Brisel, 2003
5. Flash, 2016. BLIC.RS AND FURTHER NUMBER ONE, The list of the most visited sites in Serbia, Available on:
6. <http://www.blic.rs/vesti/drustvo/blicrs-i-dalje-broj-jedan-objavljena-lista-najposecenijih-sajtova-u-srbiji/5n6rst>
7. Index of efficiency of newspapers and magazines, 2014. MEIn.Print, Research Solutions Partner, Available on:
8. <http://www.p-rs.rs/2014/10/mein-print-indeks-efikasnosti-dnevnih-novina/>
9. Kevin, D. Europe in the Media: A Comparation of Reporting, Representation and Rhetoric in National Systems in Europe; Lawrence Erlbaum Associates: New Jersey/London; 2003, p. 40
10. List of newspapers in Serbia, 2016. Wikipedia, Serbia, Available on:
11. [https://sh.wikipedia.org/wiki/Spisak\\_novina\\_u\\_Srbiji](https://sh.wikipedia.org/wiki/Spisak_novina_u_Srbiji)

12. Magazines and newspapers, 2017. Prepaid site, Available on:
13. <http://www.preplata.rs/magazini-i-casopisi.html>
14. Popović G., Grmuša T., Prpić H. "Izvještavanje o Europskoj Uniji u hrvatskim dnevnim novinama: završetak hrvatskih pristupnih pregovora" Informatol. 44, 2011. 4, 309- 322.
15. Printed media, dailies, weekly newspapers and magazines, 2016. Media Center Belgrade, Available on:
16. <http://www.mc.rs/stampani-mediji---dnevne-novine-nedeljnici-magazini.16.html#198388>
17. Report for 2016 year, 2016. European Commission, Brussels, Available on:  
[http://www.seio.gov.rs/upload/documents/eu\\_dokumenta/godisnji\\_izvestaji\\_ek\\_o\\_napretku/izvestaj\\_ek\\_srbija\\_2016.pdf](http://www.seio.gov.rs/upload/documents/eu_dokumenta/godisnji_izvestaji_ek_o_napretku/izvestaj_ek_srbija_2016.pdf)
18. Rodin, S. „Identity and the divergence of discourses in Croatia and Europe“, Croatian Yearbook of European Law and Policy, 3, 2007, str. 227-240, str. 231
19. The Global Competitiveness Report 2010-2011, 2010. World Economic Forum Geneva, Switzerland, Available on:  
[http://www3.weforum.org/docs/WEF\\_GlobalCompetitivenessReport\\_2010-11.pdf](http://www3.weforum.org/docs/WEF_GlobalCompetitivenessReport_2010-11.pdf)

# NAPREDNE TEHNOLOGIJE I NJIHOVA ULOGA U DIGITALNOJ TRANSFORMACIJI PREDUZEĆA

Lazar Krstić<sup>1</sup>

Marija Krstić<sup>2</sup>

## Sažetak

*Digitalna transformacija odvija se svuda oko nas, te se slobodno može reći da ne postoji aspekt života koji istom nije obuhvaćen. Ima očigledan i revolucionaran uticaj, ne samo na ekonomski sisteme, već i na šire društvo, pa čak i živote pojedinaca. Sa druge strane, nagli tehnološki napredak predstavlja ključni pokretač kako efikasnosti, tako i efektivnosti privrednog sistema. S tim u vezi, brojna preduzeća doživljavaju teške momente u borbi za opstanak i očuvanje konkurenčke prednosti u globalnoj ekonomiji. Iz tog razloga jako je važno da preduzeće svoje poslovanje ne baziraju na zastarem tehnologijama, već na naprednim tehnologijama koje su u stanju da odgovore današnjim poslovnim izazovima. Napredne tehnologije počinju znatno da menjaju današnji način poslovanja, obezbeđujući opstanak preduzeća, te njihov konkurentan razvoj u savremenim uslovima. One mogu unaprediti performanse preduzeća kroz povećanje prodaje ili produktivnosti, inovacije u načinu dodavanja vrednosti i proizvodnom ili uslužnom procesu, uvođenje novih oblika i formi interakcije sa kupcima, ali i omogućiti donošenje kvalitetnih poslovnih odluka na brz i efikasan način. Rad se bazira na saznanjima iz stručnih i naučnih literatura poput stranih i domaćih naučnih radova, časopisa, knjiga i internet stranica koji se bave problematikom kojom se bavi i ovaj rad. Isti ima za cilj da ukaže na značaj primene naprednih tehnologija u današnjim uslovima poslovanja, a kao rezultat istraživanja proističe sagledavanje uloge naprednih tehnologija u digitalnoj transformaciji preduzeća.*

---

<sup>1</sup> Lazar Krstić, saradnik u nastavi, Visoka poslovna škola strukovnih studija Leskovac, [krstic.lazar@vpsle.edu.rs](mailto:krstic.lazar@vpsle.edu.rs)

<sup>2</sup> Krstić Marija, profesor, Tehnička škola „Nikola Tesla“, Medveđa, [krstic.marija1989@gmail.com](mailto:krstic.marija1989@gmail.com)

**Ključne reči:** digitalna transformacija, napredne tehnologije, uloga, poslovanje.

## **ADVANCED TECHNOLOGIES AND THEIR ROLE IN THE DIGITAL TRANSFORMATION OF ENTERPRISES**

### ***Abstract***

*Digital transformation takes place everywhere around us; therefore, it wouldn't be far-fetched to conclude that every aspect of life is affected by it. Its apparent and revolutionary influence is obvious not only in economic systems, but also in society, and even in the lives of individuals. On the other hand, rapid technological advancement is a key driver of both efficiency and effectiveness of the economic system. This is reflected in the struggle of numerous companies to maintain a competitive edge and survive on a global market. For this reason, it is very important that companies do not base their business on outdated technologies, but on advanced technologies that are able to cope with business challenges of today. Advanced technologies are beginning to significantly change the way business is being conducted nowadays, thus ensuring the survival of enterprises, and their competitive development in contemporary conditions. They can improve the performance of enterprises through increased sales or productivity, innovation in adding value to a product or the process of service, introducing new approaches to the interaction with customers, and also help make quality business decisions in a fast and efficient way. The work is based on the knowledge from professional and scientific literature, such as foreign and domestic scientific papers, journals, books and web pages dealing with the issues involved in this work. It aims to highlight the importance of applying advanced technologies in the business environment of today, and as a result of the research, the role of advanced technologies in the digital transformation of enterprises arises.*

**Key words:** *digital transformation, advanced technologies, role, business.*

## **1. UVOD**

U današnje vreme neprihvatanje novih tehnologija koje se svakodnevno pojavljuju dovodi do zaostatka u pogledu konkurenčije. Kako bi se preduzeće razvijalo, mora koristiti nove napredne tehnologije u cilju lakšeg prilagođavanja promenljivom digitalnom okruženju. Tehnologije konstantno evoluiraju, a preduzeća moraju da prolaze kroz sopstvenu digitalnu transformaciju. U tom smislu, preduzeća se svakodnevno razvijaju i prilagođavaju uslovima savremenog poslovanja.

Primena novih naprednih tehnologija, kao i promena poslovne kulture i mentaliteta, ključni su faktori za opstanak preduzeća u današnjim uslovima poslovanja. Preduzeća imaju potrebu da ponovo transformišu sebe i svoje poslovanje usled delovanja digitalnih promena u procesu digitalne transformacije. Iz toga proizilazi potreba da preduzeća digitalnim inicijativama i dodatnim investicijama, te novim načinima rada stvaraju dodatnu vrednost kako bi bila ravnopravna sa konkurenčijom.

## **2. DIGITALNA TRANSFORMACIJA PREDUZEĆA**

Digitalna transformacija se može posmatrati u širem i užem smislu. U širem smislu odnosi se na promene u celini izazvane novim naprednim tehnologijama, dok se u užem smislu odnosi na korišćenje računarskih i internet tehnologija za efektivniji i efikasniji proces stvaranja ekonomske vrednosti. Posmatrano iz ugla preduzeća pod terminom „digitalna transformacija“ podrazumeva se nov način poslovanja koji se odnosi na promenu internih i eksternih strategija, uz čiju pomoć će se upotrebom modernih tehnologija obezbediti efikasniji rad zaposlenih i kvalitetniji odnos sa klijentima.<sup>3</sup>

U poslovanju preduzeća digitalna transformacija donosi veću efikasnost i produktivnost, te mogućnosti za stvaranje novih vrednosti,

---

<sup>3</sup> SAGA, *Digitalna transformacija*, Beograd, Srbija, 2015, str. 2

jednom rečju umnogome transformiše poslovanje. Izazov za postojeća preduzeća je budući potencijal i eventualna promena njihovog osnovnog posla koji donosi zaradu. Tradicionalne granice preduzeća se šire u smislu da se preduzeća mogu smanjivati ili rasti. Štaviše, konkurentski predeo se širi i novi konkurenti, često iz bliskih ili čak različitih industrija dolaze do izražaja. Pored toga, brzina inovacija ciklusa istraživanja i razvoja, i proizvodnih i proizvođačkih ciklusa se povećava usled zahteva kupaca i tehnoloških mogućnosti. Konačno, složenost operacija raste zbog veće brzine i integracije novih tehnologija.<sup>4</sup>

Rapidni razvoj digitalnih tehnologija unosi mnogo promena u poslovni svet. Ove tehnologije umnogome utiču i menjaju poslovanje, te sa sobom nose promene u ponašanju klijenata. Očekivanja klijenata postaju sve veća, a konkurenčija sve inovativnija. Kako bi adekvatno odgovorila na zahteve klijenata, preduzeća imaju potrebu da se sve više prihvataju novih tehnologija, iako se čini da je većina preduzeća i dalje na blagom oprezu kada je u pitanju usvajanje i primena istih. Primena najnovijih digitalnih tehnologija smatra se strateškom prednošću, a u pojedinim slučajevima i kao preduslov za opstanak na tržištu.<sup>5</sup>

Glavni preduslovi za digitalnu transformaciju preduzeća jesu prava i odgovarajuća rešenja, znanje i iskustvo, a ne samo volja i želja za istom. Digitalna transformacija je mnogo više od same tehnologije, to je proces u kome se menja način upotrebe tehnologije i samim tim podrazumeva i promenu odnosa sa ključnim faktorima poslovanja. Nijedno preduzeće se ne može digitalizovati preko noći, jer je digitalna transformacija proces koji traje, pa je potrebno vreme da se digitalni procesi usade u srž poslovanja.

### **3. NAPREDNE TEHNOLOGIJE U SAVREMENIM USLOVIMA POSLOVANJA**

---

<sup>4</sup> Reddy S., Reinartz W., *Digital Transformation and Value Creation: Sea Change Ahead*, GfK Verein, Nuremberg, Germany, 2017, str. 14 (Reddy S., Reinartz W., *Digitalna transformacija i stvaranje vrednosti: Pred nama je more promena*), GfK Verein, Nuremberg, Germany, 2017, str. 14)

<sup>5</sup> Internet ogledalo, *Digitalna disruptcija*, Beograd, Srbija, 2017, str. 36

Brojne su napredne tehnologije koje svoju primenu mogu naći u poslovnom svetu. One kojima će biti posvećena najveća pažnja u narednih nekoliko godina jesu internet stvari (eng. *Internet of Things - IoT*) i veštačka inteligencija (eng. *Artificial Intelligence - AI*).

### **3.1 Internet of Things (IoT)**

IoT predstavlja mrežu fizičkih objekata, tj. stvari koje koriste ugrađeni hardver i softver kako bi slali i primali podatke putem različitih komunikacionih protokola. Suština je u kreiranju pametnih okruženja koja koriste senzore, procesore i komunikacioni hardver (komunikacija između uređaja se odvija u procesu pod nazivom machine-to-machine (M2M), odnosno dvosmernoj razmeni informacija s poslovnim aplikacijama) u cilju automatizacije izvršenja svakodnevnih zadataka. IoT je fenomen koji omogućava preduzećima da kreiraju nove usluge i oblasti poslovanja<sup>6</sup>, te sakupe više informacija i brzo odgovore na promene.

### **3.2 Artificial Intelligence (AI)**

AI se bavi kreiranjem inteligentnih računarskih sistema koje karakterišu osobine slične ljudskom ponašanju u smislu razumevanja govora, učenja, rešavanja problema. Cilj je da se na bazi prethodno naučenog oponaša ljudsko razmišljanje. Očekuje se da će vremenom doneti dosta promena u poslovnom svetu.

Mašinsko učenje (eng. Machine Learning - ML) kao podoblast veštačke inteligencije definiše se kao generalizacija znanja na osnovu prethodnog iskustva (podataka o pojавama/entitetima koji su predmet učenja), a usmereno je samo ka stvaranju softvera koji može da uči iz prošlih iskustava. Omogućava preduzećima da u realnom vremenu uočavaju obrasce u kretanju podataka, a na osnovu toga i da predvide buduće trendove.<sup>7</sup>

---

<sup>6</sup> Internet ogledalo, *Internet of Things*, Beograd, Srbija, 2017, str. 22

<sup>7</sup> <https://startit.rs>, stranici pristupljeno 02.05.2018. u 14:00

#### **4. ULOGA NAPREDNIH TEHNOLOGIJA U DIGITALNOJ TRANSFORMACIJI PREDUZEĆA**

Digitalna transformacija utiče na gotovo sve segmente poslovanja preduzeća, a uloga naprednih tehnologija u tom procesu ogleda se u<sup>8</sup>:

- optimizaciji resursa - svako preduzeće ima za cilj da sa što manje utrošenih resursa, ostvari što veću dobit. Imajući to u vidu napredne tehnologije omogućavaju optimizaciju resursa poput ljudskog unosa i interakcije, kao i poslovnih procesa. Takođe, korišćenje naprednih tehnologija obezbeđuje inovativne proizvode i usluge, te utiče na povećanje produktivnosti zaposlenih. Iste se prilagođavaju poslovnim pravilima, omogućavaju da se bolje predvide i planiraju ishodi, preporučuju sledeće najbolje korake i automatizuju dodatne procese.
- smanjenju troškova poslovanja - optimizacija resursa sa sobom nosi smanjenje troškova poslovanja preduzeća. Naime, napredne tehnologije kao što su IoT, mašinsko učenje, kognitivne sposobnosti i napredne analitike utiču na smanjenje troškova. Automatizacijom se povećava produktivnost, smanjuju troškovi rada i osiguravaju bolji i konzistentniji nivoi kvaliteta. Napredne tehnologije imaju uticaj i na poslovne procese, čineći ih efikasnijim, dok u potpunosti eliminišu neke druge nepotrebne procese.
- analizi i odlučivanju u realnom vremenu - karakteristika naprednih tehnologija je i sposobnost obrade, analize i rada sa velikim količinama podataka u realnom vremenu, te na osnovu toga donošenje odluka. Ovaj vid donošenja odluka obezbeđuje agilnost i fleksibilnost, odnosno sposobnost preduzeća da se prilagođavaju situacijama nastalim u realnom vremenu, stvarajući konkurentsku prednost u digitalnoj ekonomiji.
- poboljšanom korisničkom iskustvu - napredne tehnologije obezbeđuju automatizaciju velikih skupova repetitivnih

---

<sup>8</sup> IDC Corporate USA, *Four Ways Intelligent ERP Applications Deliver Value to Your Organization*, Framingham, Massachusetts, 2017, str. 2-5 (IDC Corporate USA, *Četiri načina kako inteligentne ERP aplikacije isporučuju vrednost organizaciji*, Framingham, Massachusetts, 2017, str. 2-5)

zadataka, kao i povećavanje performansi manje učestalih, novih zadataka kroz interakciju između ljudi i mašina.

## **5. NAPREDNE TEHNOLOGIJE U PRAKSI**

Napredne tehnologije nalaze primenu u mnogim oblastima poput proizvodnje, prodaje, zdravstva, ugostiteljstva, finansijskih usluga i drugo. Međutim, iako je njihova primena jako značajna, masovna primena se ne može očekivati u skorijoj budućnosti zbog značajnih troškova uvođenja. Primeri primene u praksi i načini na koje utiču na poslovanje preduzeća, te na koji način stvaraju poslovnu vrednost, dati su u nastavku rada.

- Omogućavaju preduzećima da steknu uvid u svoje procese, kupce i tokove rada, to jest poboljšavaju tačnost uvida tokom vremena, istovremeno omogućavajući specifično targetiranje u cilju zadovoljenja specifičnih potreba. Na primer, ukoliko se želi stići bolji uvid u proces prodaje, kako bi se postigli bolji rezultati, mogu ukazati na prekid procesa, koji ukazuje na potrebu za boljim upravljanjem zalihamama. Ili, ukoliko se traže specifični podaci o prodaji, mogu pomoći u identifikovanju šablonu proizvodnih prioriteta ili čak nezadovoljstva.
- Imaju sposobnost stvaranja izuzetno precizne prediktivne analitike koja odgovara vremenskim zahtevima i specifikacijama proizvoda. Na primer, na bazi postojećih istorijskih podataka moguće je jako precizno prognozirati sezonski porast prodaje u određenom periodu ili predviđeti kada će zalihe u prodavnici postati kritične, na osnovu brzine kojom se smanjuju.
- Mogu pomoći serviserima u analizi glavnog uzroka za potrebe održavanja. Sa ranom naznakom o potencijalnim kvarovima, mogu se preduzeti blagovremene mere u cilju sprečavanja nastanka istog. Štaviše, mogu se poboljšati performanse održavanja, popravke i remonta sa većom prediktivnom tačnošću na nivou komponenata i delova. Na primer, može se omogućiti proces nadgledanja stanja kako bi se adekvatno upravljalo sa ukupnom efikasnošću opreme na nivou postrojenja i znatno povećale performanse.

- Imaju potencijal za poboljšanje stope prinosa na nivou maštine ili pogona. Optimizuju korisnost i efikasnost infrastrukture smanjivanjem potrošnje materijala. Na primer, proaktivnim podešavanjem pouzdanosti opreme može se nadoknaditi veliki procenat proizvodnog kapaciteta.
- Pomažu po pitanju kvaliteta proizvoda i usluga, na taj način što mogu odrediti koji interni procesi, tokovi rada i faktori najviše i najmanje doprinose ostvarenju ciljeva kvaliteta. Na primer, u skladu sa osobinom predviđanja koje odluke o kvalitetu najviše doprinose povećanju performansi, može se poboljšati kvalitet proizvoda i usluga.
- Zahvaljujući sposobnosti automatskog prikupljanja podataka iz spoljnih izvora, izuzetno brzo, zadržavajući tačnost i nemogućnost pravljenja greške, kao u slučaju manuelnog unosa, u potpunosti mogu zameniti ljudski unos. Na primer, kod automatskog dopunjavanja zaliha. Vrsta poslovanja i važnost brzine informacija u dopunjavanju zaliha direktno utiču na kvalitet ovog procesa.
- Usled svoje mogućnosti automatskog dobijanja informacija u trenutku događanja i automatske evidencije, znatno ubrzavaju proizvodni proces, izbacivanjem ljudskog rada, a koji se dobija kao rezultat rada neke maštine. Na primer, kako bi se ostvarilo prethodno navedeno potrebno je obezbediti adekvatno funkcionisanje maština, gde se može dobiti potpuno novi set upozorenja i obaveštenja kada mašinu treba poslati na preventivno održavanje ili joj se bliži potencijalni kvar.
- Mogu doneti značajne uštede na bazi pravovremenih i kvalitetnih informacija. Na primer, ukoliko jedno preduzeće ima veći broj magacina i u njima je potrebno održavati određene uslove u vidu adekvatne temperature, automatizovanim prikupljanjem informacija i signaliziranjem kada sistem hlađenja ima problema, upošljenici blagovremeno mogu premestiti zalihe u drugi magacin.
- Sposobnost automatskog integriranja podataka može pomoći u procesu praćenja transporta. Na primer, mogu se dobiti informacije o trenutnoj lokaciji vozila, o trenutnoj popunjenošći

transportnog prostora, količini istovarene robe, informacije vezane za potrošnju goriva i drugo, čime se omogućava automatsko kreiranje radnih naloga i blagovremeno sprečavanje nastanka vanrednih troškova usled kvarova.

Iz prethodno navedenog može se videti da postoje brojne situacije u kojima napredne tehnologije mogu odigrati značajnu ulogu i podići nivo kvaliteta poslovanja. Međutim, treba naglasiti da ne postoji unificirano rešenje koje će uvek i svim preduzećima biti potrebno, već sve zavisi od konkretnog slučaja.

## **6. ZAKLJUČAK**

Digitalnu transformaciju pokreće zainteresovanost preduzeća za unapređenjem iskustva internih i eksternih korisnika i činjenje poslovanja efikasnijim optimizacijom i automatizacijom procesa, na taj način unapređujući produktivnost i/ili smanjujući troškove. Digitalna transformacija neće zameniti, nego će proširiti proces kreiranja vrednosti. Ona će proširiti i nekad stvoriti nove prilike za preduzeća da kreiraju dodatne ili nove kupce, proizvode i tržišne vrednosti.

Sve je više mogućnosti za povezivanje uređaja koji su u prošlosti bili samostalni. Ovo pruža osoblju za održavanje mogućnosti zamene pokvarene komponente i minimiziranje vremena zastoja. Takođe, praćenje lokacije u realnom vremenu može se koristiti za monitoring lokacije imovine u pokretu unutar i izvan proizvodnog objekta. Sa druge strane, u kombinaciji sa funkcionalnošću IoT-a, veštačka inteligencija mogla bi postati „mozik“ koji kontroliše cele proizvodne pogone. Poslovna analitika i upravljanje velikim količinama podataka su osnovni zahtevi. Upravljanje lancem snabdevanja i prognoziranje prodaje su ključne mogućnosti. Proširena realnost, u kombinaciji sa veštačkom inteligencijom, mogla bi znatno unaprediti finansijsku metriku u proizvodnim preduzećima.

Prihvatanje naprednih tehnologija ne znači automatski i boljitet za preduzeće. Kako bi se postigli adekvatni poslovni rezultati, tehnologija se mora operativno upotrebiti. To sa sobom povlači potrebu za promenom percepcije gotovo svih poslovnih funkcija u organizaciji<sup>9</sup>:

---

<sup>9</sup> <http://www.draganvaragic.com/blog/>, stranici pristupljeno 05.05.2018. u 17:30

- promena načina upravljanja na nivou svih upravljačkih operacija (top, middle menadžment);
- promena načina percepcije zaposlenih;
- pronalaženje načina za bolju integraciju i saradnju između različitih delova preduzeća;
- razvoj inovativnosti u cilju postizanja što dugotrajnije konkurentske prednosti;
- unapređenje poslovanja kroz konstantan razvoj novih i unapređenje postojećih poslovnih modela.

Česta situacija koja se dešava u praksi je da se većina preduzeća i dalje oslanja na tradicionalan način poslovanja, uz delimičnu primenu naprednih tehnologija, misleći da će na taj način obezbediti sve prednosti koje pružaju digitalno i tradicionalno poslovanje. Međutim, kako bi se postigli pozitivni efekti ovakvog načina poslovanja potrebno je da ovakav pristup bude strateški opredeljen za digitalnu transformaciju.

## LITERATURA

1. IDC Corporate USA: *Four Ways Intelligent ERP Applications Deliver Value to Your Organization*, Framingham, Massachusetts, 2017.
2. Internet ogledalo: *Digitalna disruptcija*, Beograd, Srbija, 2017.
3. Internet ogledalo: *Internet of Things*, Beograd, Srbija, 2017.
4. Reddy S., Reinartz W.: *Digital Transformation and Value Creation: Sea Change Ahead*, GfK Verein, Nuremberg, Germany, 2017.
5. SAGA: *Digitalna transformacija*, Beograd, Srbija, 2015.
6. Web referenca: <https://startit.rs>, stranici pristupljeno 02.05.2018
7. Web referenca: <http://www.draganvaragic.com/blog/>, stranici pristupljeno 05.05.2018.

# IMPROVING MANAGEMENT PERFORMANCES IN ROAD-TRANSPORT ORGANIZATIONS BY IT TECHNOLOGIES

Rada Kučinar<sup>1</sup>

Snežana Gavrilović<sup>2</sup>

Predrag Pravdić<sup>3</sup>

Violeta Đorđević<sup>4</sup>

Ivana Terzić<sup>5</sup>

## *Abstract*

*Process orientation in business affects the structure, the focus of the organization, a system of measurement, ownership and relationship with customers. That is a reason why a measurement, examination and analysis of process capability are base for evaluation of reached level of quality as well as improvement of quality of processes and products. Only in this way will the resources invested have a positive effect on the awareness, image and loyalty of the customers and other business partners, as well as on bigger sales and higher profit in the long run. For companies, it is essential not only to develop and implement socially responsible initiatives, but to promote them in an efficient and effective way as well.*

**Keywords:** *IT, strategy, process, management, performance, road-transport organizations.*

---

<sup>1</sup> ZP HET a.d. Trebinje, Bosnia and Herzegovina, e-mail:  
rkucinar@henatrebisnjici.com

<sup>2</sup> Technical College of Applied Studies in Mechanical Engineering, Trstenik, Serbia,  
e-mail: gavrilovicsnezana@yahoo.com

<sup>3</sup> thepera81@gmail.com

<sup>4</sup> vm1728mm1212@gmail.com

<sup>5</sup> Ivana.aa.terzic@gmail.com

# POBOLJŠANJE PERFORMANSI MENADŽMENTA U ORGANIZACIJI PUTNOG TRANSPORTA POMOĆU INFORMACIONIH TEHNOLOGIJA

## **Sažetak:**

*Proces orijentacije u poslovanju utiče na strukturu, fokus organizacije, sistem mjerjenja, vlasništvo i odnos sa mušterijama. To je razlog zašto mjerjenje, ispitivanje i analize procesa mogućnosti su osnova za evaluaciju dostignutog nivoa kvaliteta kao i pobošanje kvaliteta procesa i proizvoda. Samo na ovaj način uloženi resursi će imati pozitivan efekat na svijest, sliku i lojalnost mušterija i drugih poslovnih partnera, kao i na veću prodaju i viši profit dugoročno. Za kompanije, ključno je ne samo da se razvije i implementira društveno odgovorna incijativa, već da bi se promovisale na efikasan način takođe.*

**Ključne riječi:** *IT, strategija, procesi, menadžment, performance, organizacije putnog transporta*

## **1. INTRODUCTION**

With the increasing complexity of the business environment in the 21st century, road-transport organizations have to be able to manage rapid change. It is necessary to develop managerial navigation and measurement tools that guide and assess organizational performance. With the increasing pressure to achieve performance improvement, the need to implement highly effective efficient and integrated management systems is continuously increasing. There has been an emphasis on understanding how performance is created within the firm. To understand what drives performance, managers must have in place performance measurement systems designed to capture information on all aspects of the business. The road-transport company's success for tomorrow depends on its ability today of intangible assets such as customer relation, internal business process and employee learning. Measuring organizational success and implementing effective strategies for future success represent continuous challenges for managers, researchers and consultants. In

recent years, traditional performance management techniques measure road-transport organizational financial performance such as revenue, sales volume and profit are blamed for that they are one-dimensional and they are backward-looking in the record. Financial measures describe only a small part of the firm performance

It is fact that financial performance measurement which was based financial statements have been serviced, more and less, scientific and objective results for a long time. Today, the invisible resource like as ‘Knowledge’ more create value than visible resource. The traditional financial performance measures worked well for the industrial era, but they are out of step with the skills and competencies companies are trying to master today<sup>6</sup>. These financial measures are inadequate, however, for guiding and evaluating the journey that information age companies must make to create future value through investment in customers, suppliers, employees, processes, technology, and innovation<sup>7</sup>.

## **2. STRATEGIC PLANNING IN THE TODAY'S ROAD – TRANSPORT ORGANIZATION**

Strategic planning is a continual process within an organization, the people responsible for the success of strategic planning outline the desired future, then devise a strategy for making it happen. Strategic planning by its very nature is adaptive and the devisor is always developing it to be relevant for the future. The Composition of a Strategic Plans are generally made up of one or more interconnected elements; vision, mission, values, assessment, goals/objectives, strategy and outcomes.

Strategies for management of organizations between the late seventies and early nineties strategic planning for IS was introduced in to road-transport organizations. This came about because executives

---

<sup>6</sup> Abran, A. & Buglion, L., *A multidimensional performance model for consolidating Balanced Scorecards*, Advances in Engineering Software, Volume 34, Issue 6, 339-349, June 2003

<sup>7</sup> Bunker, R. D., Janakiraman, H. C. & Konstans, C., *A balanced scorecard analysis of performance metrics*, European Journal of Operational Research, Volume 154, Issue 2, 423-436, 16 April 2004

within organization were looking at linking business objectives with systems.

The prescriptive approach views the analysis, strategy development and implementation within the planning process as rational and linear. This fundamentally means that prescriptive strategy is one whose objective has been defined in advance and whose main elements have been developed before the strategy begins. In relation to this an emergent strategy is fuzzier and it has been stated by theorists that the strategy evolves or emerges to adapt to human needs.

The process is strategic because it involves preparing the best way to respond to the circumstances of the profit organization's environment, whether or not its circumstances are known in advance; nonprofits often must respond to dynamic and even hostile environments. Being strategic, then, means being clear about the organization's objectives, being aware of the organization's resources, and incorporating both into being consciously responsive to a dynamic environment. The process is about planning because it involves intentionally setting goals (i.e., choosing a desired future) and developing an approach to achieving those goals. The process is disciplined in that it calls for a certain order and pattern to keep it focused and productive. The process raises a sequence of questions that helps planners examine experience, test assumptions, gather and incorporate information about the present, and anticipate the environment in which the organization will be working in the future. Finally, the process is about fundamental decisions and actions because choices must be made in order to answer the sequence of questions mentioned above. The plan is ultimately no more, and no less, than a set of decisions about what to do, why to do it, and how to do it. Because it is impossible to do everything that needs to be done in this world, strategic planning implies that some organizational decisions and actions are more important than others - and that much of the strategy lies in making the tough decisions about what is most important to achieving organizational success.

The point of strategic planning is to develop long-term strategies that use organizational strengths and take advantage of opportunities so that the organization can achieve its goals. Based upon the strategies, short-term operational plans are developed, consisting of measurable, time-limited objectives and the activities necessary to

achieve them. Operational plans are normally developed by agency staff. The budget process allocates resources according to the priorities set by the Board of Directors. Strategies and operational plans are the most flexible element of strategic planning and may be adjusted throughout the period covered by the plan in order to respond to changing conditions. A key element of outcome-based planning is the identification of performance measures or indicators of success (benchmarks or standards to measure progress). Often, these can be difficult to define, particularly for social service organizations and programs aimed at prevention or social change. It is important, however, that consideration be given to measurement and evaluation throughout the planning process. Monitoring of performance is an important part of the Board's role and funders are increasingly requiring performance measures as a condition of funding. In the strategic planning process, performance measures are normally established by staff, sometimes with the assistance of experts in evaluation. Considering the limited resources of most companies, a key strategic issue is which processes to focus on first. The focus should be on those processes that are most importantly related to the company's business strategy. Comparisons of future process performance targets with what the company has previously achieved will reveal the degree of improvement that is required. The company should periodically report and analyse performance results, as well as make adjustments to their strategy based on that analysis.

### **3. KEY BENEFITS OF USING BSC IN THE ROAD – TRANSPORT ORGANIZATIONS**

In today's strong competitive environments, road-transport firms should be agile and flexible. Therefore it enables companies to track financial results while simultaneously monitoring progress in building the capabilities and acquiring the intangible assets they would need for future growth. It is intended to link short-term operational control to the long-term vision and strategy of the business. In this way a company focuses on a few critical key ratios in meaningful target areas. Managers consider that all performance measures are important at the same level. In fact, some of the measures critically influence the strategic accomplishment, while the other measures do not have a

direct effect. So, considering the relative weight for consolidating the normalized value is needed.

Key benefits of the BSC in road-transport organization are<sup>8,9,10,11,12,13,14</sup>:

- **Consensus on the strategy at executive level.** Building a BSC requires brain-storming at Board/Higher Level where discussions are held on Organization's Vision and it's Core Values. This helps in every-one getting aligned about these basics and helps executives look for growth strategies clearly. BSC discussions sets the priorities for the organization and senior executives can visualize the future more clearly.
- **Communicates strategy to the organization.** BSC clearly defines the steps the organization would take to achieve it's goals through well thought-of strategy. The working of the strategy, setting priorities in line with various internal and external constraints helps the leadership appreciate the chosen strategy and it's need.
- **Translates strategy into meaningful goals.** Building a BSC requires determination of specific goals and targets. The organization now has clear vision of what is to be done to achieve it's goals. With the priorities and the game plan clearly defined, every one now focuses to achieve the goals.

---

<sup>8</sup> Frigo, M., 2002, *Strategy and the Balance Scorecard*, *Strategic Finance*, 84(5), 6-9, Maisel, L.S., 2001, Performance Measurement practices Survey, American Institute of Public Accountants, New York, NY.

<sup>9</sup> Galliers R.D, *Strategic Information Management*, Butterworth Heinemann, 1994

<sup>10</sup> Huckestein, D. and Duboff, R., 1999, *Hilton Hotel: a comprehensive approach to delivering value for all stakeholders*, Cornell Hotel and Restaurant Administration Quarterly, August, 28-38.

<sup>11</sup> Kaplan, R. S., & Norton, D. P., *The Balanced Scorecard—Measures that drive performance*, Harvard Business Review, 1992, 70(1), 71-79.

<sup>12</sup> Kaplan, R. S., & Norton, D. P., *Putting the balanced scorecard to work*, Harvard Business Review, 1993, 71(5), 134-147.

<sup>13</sup> Kaplan, R. S., & Norton, D. P., *Linking the Balanced Scorecard to Strategy*, California Management Review, 1996a, 39, 1: 53-79.

<sup>14</sup> Kaplan, R. S., & Norton, D. P., *The Balanced Scorecard – Translating strategy into Action*, Harvard Business School Press, Boston, U. S, 1996b

- **Personal targets linked to strategy.** Achieving goals identified in the BSC requires involvement of various employees and Process Owners on a continuous basis. Most of the time these would be stretch assignments for the employees. Goals with defined timeline require that the targets be met within schedules. These therefore establish a suitable measurement tool for senior Leadership's achievements and can help in appropriate and justified Rewards and Recognition program of the organization.
- **Processes focus to achieve strategic goals.** Having established a BSC forces various process owners to modify the keyprocesses of the organization to achieve identified goals. Since these processes directly effect the organization's performance, they are likely to be the Key processes. With focus concentrated on key processes, the organization meets the customer's expectations more efficiently and helps make the organization more competitive.
- **Periodic reporting of status of strategic goals.** BSC forms the key part of management system and therefore is discussed periodically. This helps keeping every-one in the organization aligned and achieve growth through BSC Drives investment / budget decisions. BSC forces the leadership to visualize the future/growth of the company and use appropriate resources and manpower to achieve the Strategic Goals. With wide agreement on BSC among the senior leadership, it is easy to manage the Budget provisions and invest wisely, rather than on a historical basis!

These drivers fall into four categories <sup>15,16,17,:</sup>

---

<sup>15</sup> Kaplan, R. S. & Norton, D. P., 2000, *Having trouble with your strategy? The map it*, Harvard Business Review, 2000, 78(5):167-176.

<sup>16</sup> Kaplan, R. S. & Norton, D. P., *The Strategy Focused Organization: How Balanced Scorecard Companies Thrive in the New Business Environment*, Harvard Business School Press, Boston, U. S, 2001

<sup>17</sup> Kaplan, R. S., & Norton, D. P., *Strategy Maps: Converting Intangible Assets into Tangible Outcome*, Harvard Business school Press, Boston, MA, 2004.

- Environmental - those factors outside the influence of organization, such as governmental regulations, the economic cycle, local, national and global politics, etc.
- Organizational - systems inside the organization such as company strategy, human resource systems, policies, procedures, organizational structure, pay, etc.
- Group or departmental - work processes, group relationships, work responsibilities, work assignments
- Individual - personality, management style, skills, behaviors.

It is important to note that maintaining the scorecards is critically important after a BSC system is established. Most companies update their BSC's on an annual basis, usually during the last quarter of the year, just after or during their budgeting process. If there are significant changes in market, business, or internal conditions, BSC's should be adjusted in a more timely manner, rather than waiting for annual review. Launching a BSC initiative requires senior management's support and involvement. The CEO or leader of a profit centre should be appointed as the BSC champion. Its responsibility is to analyze and reach agreement on the company's business strategy, as well as approve company and departmental goals. The project team's responsibility is to coordinate implementation activities and monitor progress of the BSC project.

This team usually consists of representatives from HR, IT, and other key departments. In larger companies, an HR manager or professional is sometimes appointed as the project team leader (or coordinator). The BSC project team should consider linking the BSC performance management system to competency development. This enables employees to focus not only on their BSC goals, but also on competencies that may be critical for strategy execution, such as teamwork and communication. A company's core competencies (including management competencies) should be selected based on the company's business strategy, core values and culture. The BSC system should be linked to variable pay in order to motivate all employees to work together to achieve the company's strategic goals. When designing the variable pay component, it is important to consider the relative importance and priority of objectives in each

perspective and at each level of the organisational structure. The decisions made about relative importance and priorities communicate clear messages to all managers and employees.

#### **4. BSC AND STRATEGY GOALS IN ROAD – TRANSPORT ORGANIZATIONS**

The Balanced Scorecard (BSC) is a performance measurement system as well as a strategic management tool introduced by Kaplan and Norton. The authors proposed that financial measures alone were not sufficient to measure performance. The BSC addresses shortcoming of traditional performance measurement systems that relied solely on financial measures. Other factors such as competence and knowledge, customer focus and operational efficiency and innovation were missing from traditional financial reporting. Kaplan and Norton introduced three additional measurement categories that cover non-financial aspects. The BSC puts strategy and vision at the center of the system. It establishes goals and assumes employees will adopt their behavior to achieve the goals. Management may know what the end should be, but they cannot tell employees how to achieve, because the environment is constantly changing.

The Balanced Scorecard (BSC) model requires corporations to evaluate their organizational performance form four different perspectives—financial, customers, internal businesses, and learning and growth. The BSC has gained prominence in management accounting research as a way of integrating financial and non-financial performance measures. For certain firms, non-financial measures such as development copyright, or improving customer loyalty, are better indicators of future performance. The performance measures links to BSC give to the management a fast but comprehensive view of the business. The BSC model includes both financial and non-financial measures and managers can get information about the organizational vision and strategies, which integrate with organizational performance. The performance measurement tools can help businesses to evaluate their resource allocation process in order to determine how resources can be better managed and distributed to the appropriate channels.

The road-transport organization can build their key strategic objectives through developing the four perspectives of BSC. The BSC can not only be used as an evaluation of the organization performance, but also to be used as a strategic management tool. The BSC can be used to focus attention on the most critical resources and induce consistency of decision making and resource allocation. It also aligns the organization to the strategy by focusing employees on their role in accomplishing the company mission. The BSC drives measures from the organization's mission, thereby aligning goals to strategy.

The BSC has evolved and morphed from measurement tool to strategic change framework, and most recently to a tool to measure the readiness of intangible value drivers. Increasing competition and globalization, organization integrated strategic management tools that link performance measurement to organizational management. The strategic vision for achieving the company's financial goals is articulated throughout the scorecard development process.

In order to understand how longer-term, non-financial objectives translate into value, Kaplan and Norton suggest visually mapping relationships between strategic objective and their measures into a strategy map. A strategy map contains outcome measures and performance drivers linked together in a cause-and-effect diagram. The BSC measures across four hierarchical perspectives and describes a series of causal relations between four perspectives that culminate in the achievement of financial objective. The lowest level in the hierarchy is the learning and growth perspective because actions taken there. Outcome measures of the learning and growth perspective become indicators of the outcomes of each of the three perspectives above it in the hierarchy.

The third level in the BSC is the customer perspective, which focuses organizations on the external environment and allows firms emphasize customer needs, which includes customer satisfaction and market share. The financial perspective is considered the highest-level perspective. Companies improve shareholder value through a revenue strategy and a productivity strategy. The outcome measurements are return of investment and profit. Operating profits are the result of managerial actions, such as upgrading employee skills or implementing program to improve customer satisfaction. The third

level is the customer perspective, which focuses organizations on the external environment and allows firms to emphasize customer needs. The customer perspective identifies outcome measures that will facilitate the achievement of the financial objectives. Profits could increase indirectly through increased production, which could lead to increased market share and high revenues.

The balanced scorecard (BSC) was developed to help translate an organization's vision and strategy into a set of supporting factors. By developing indicators for the different factors, the balanced scorecard can provide an organization with the necessary tools for performance measurement and monitoring, directly addressing multiple aspects that support the overall vision and strategy. That does not necessarily mean that all stakeholders' needs can or should be met, but the decision on which to attend to should be made on a rational foundation. Stakeholder theory has been developed as a response to this need in the context of for-profit organizations. Still, we argue that the nature of stakeholder theory allows for application in other settings as it is as much about mapping complex settings as it is about describing context specific patterns of behaviour.

The implementation process of the BSC can be described as a series of four steps:

1. Translating the vision and gaining consensus;
2. Communicating the objectives, setting goals and linking strategies;
3. Setting targets, allocating resources and establishing milestones;
4. Providing feedback and learning.

The BSC can assist municipal managers in accomplishing the same strategic planning and control functions as is the case for for-profit managers<sup>18,19,20</sup>:

---

<sup>18</sup> Lynch, R. L., and K. F. Cross, *Measure up!*, London, U. K.; Blackwell Publishers, 1991

<sup>19</sup> Lynch, R., *Corporate Strategy*, Pitman Publishing, 1997

- Clarify and gain consensus about strategy;
- Communicate strategy throughout the organization;
- Align departmental and personal goals to the strategy;
- Link strategic objectives to long-term targets and annual budgets;
- Identify and align strategic initiatives;
- Perform periodic and systematic strategic reviews;
- Obtain feedback to learn and improve strategy.

The revised model is said to be useful in the management in :

- Bridging the gap between vague mission and strategy statements with day-to-day operational measures;
- Facilitating a process by which an organization can achieve strategic focus;
- Shifting the organizations focus from programs and initiatives to the outcomes the programs and initiatives are supposed to accomplish;
- Helping organizations to avoid the illusion that they have a strategy because they are managing a diverse and non-cumulative set of programs and initiatives;
- Enabling organizations to align initiatives, departments and individuals to work in ways that reinforce each other so that dramatic performance improvements can be achieved.

The most frequently cited factors, necessary for implementation success, include :

- Top management commitment and leadership buy-in;
- Departmental, middle manager and employee participation and buy-in;
- Culture of performance excellence;

---

<sup>20</sup> Maisel, L.S., *Performance Measurement practices Survey*, American Institute of Public, 2001

- Training and education;
- Keeping it relatively simple, easy to use and understand;
- Clarity of vision, strategy and outcome;
- Link of the BSC to incentives;
- Resources to implement the system.

As a whole the leadership determinants of high performance in the approaches of intangible assets and human capital can be summarized in the following factors:

- knowledge, intelligence, skills, competence;
- schooling and training;
- innovativeness and creativity;
- stability and experience;
- values, organizational culture, commitment and motivation;
- Entrepreneurship;
- ability to co-operate and trust;
- employer image and reputation.

BSC-based thinking highlights the view that existing situation, the needs, strengths and weaknesses of personnel, general vision and targets will decide in separate organization which of potential determinants are strategic. Strategic leadership determinants represent a kind of synthesis of existing needs and targets. When the vision is prepared on the ground of many-sided analyses of environment also the competitive policy aspects can be taken into consideration. So in defining leadership determinants to high performance BSC approach emphasizes empirical aspects. Theoretical setting points out only the frames. It brings into light mechanisms and generative causalities. You have to specify them in real contexts in order to know what really functions in certain circumstances. The functioning of strategies depends largely if the personnel feel them challenging and supporting. BSC-model highlights that the success is a function of different aspects. It is not enough that the owners and principals are satisfied with the competitiveness of the organization, and the customers must

see the buying of its services profitable, the work attitudes of the personnel, control mechanisms and organizing should support the commitment of the personnel to organization. So the organization should offer the feelings of success not only to the principals but also customers and the personnel.

BSC-model is built upon service orientation and quality thinking but it takes only a probabilistic attitude to the universalistic definition of strategic leadership determinants of high performance. The determinants should be in line with quality thinking but the more specified definition of quality determinants can be made only in real conditions. Organizations can come into different strategic policies for example when defining their specific strategies in service principals and production processes and this reflect further their personnel policy. If the focus is in new production and new products this choice should highlight those personnel practices that promote creativity and innovativeness. But if the competitiveness lays on low prices, personnel management focus should be on cost spending inner processes. So in BSC-approach the leadership determinants of high performance vary in accordance with the choices made beforehand in general visions and strategies.

The advantages of BSC in defining core leadership determinants are obvious. It does not give readymade lists for leadership determinants but demands to produce organization specific personnel policies that have close links to vision and other strategies. It provides simplifications and outlines that fit well for strategy purposes. In BSC –model high performance means balanced success; success from the point of view of owners or principals, customers, personnel and society. Important requirements to adapt the BSC-model are good communication and information systems, trust and possibilities for participation. The definition of leadership determinants demands common use and understanding of core concepts, active dialog, rationality that bases on good communication. If the whole personnel share the vision, strategies and personnel management policies, it is highly probable that also the operations in practice really lead to high performance.

## **5. THE BSC MODEL IN A REAL SITUATION IN ROAD – TRANSPORT ORGANIZATIONS**

The Balanced Scorecard helps form a strategy for this implementation, but it is not designed to be used as a blueprint because every road-transport company is different. Companies have different goals, different customers, and different industries. This is precisely the reason why the Balanced Scorecard is needed to help form one strategy for the business and bring all areas of that business to work in harmony for the achievement of that one goal. The structure and strategy of an road-transport organization must be reflected in the Balanced Scorecard. It is possible that an organization consists of strategic business units that have their own scorecard, and these individual scorecards cannot be combined into one larger scorecard. In that instance, overall performance of the organization usually provides the measurement of how well the individual scorecards are doing. It is best to try and find a common theme or strategy that can traverse all units of business. When this occurs, the role of the larger scorecard would be to police the individual scorecards and measure how effective they are in achieving the common strategy. The Balanced Scorecard is designed to bring together a company to focus on the structure of the company and to achieve the overall goal.

Translating the vision is a means of expressing the mission/vision statements with an integrated set of objectives and measures. This forces the top management to develop operational measures, which requires them to discuss, and eventually agree on, a means of achieving the goals of the company. Communicating and linking is a process that facilitates the communication of strategies throughout the entire organization. Departmental and individual objectives must be aligned with the strategy through evaluation procedures and incentives. To have goal congruence between the individual employees and the company, scorecard users engage in three activities: communicating and educating, setting goals, and linking rewards to performance measures which are in turn linked to the overall strategy. Communicating and educating is achieved by maintaining policies that ensure all employees are aware of the strategies of the organization. Also, it is important for the lower level employees to be able to communicate upwards about whether or not

the strategies are realistic from the competitive or operational perspective. Setting goals alone is not sufficient to change employee's mind-set. Linking rewards to performance is an important incentive to help an organization achieve its purpose. What the balanced scorecard adds to the traditional means of linking rewards to financial performance is that it takes a more holistic look at the organization. It ensures that the correct criteria are used as a measure of performance before rewards are given. Business planning is the third process used by managers with the balanced scorecard. By using the scorecard, businesses will integrate their strategic planning and budgeting processes. This makes sure that the budgets support the strategies of the company. The users of the scorecard pick measures that represent each of the four perspectives, and then set targets for each. Then they will decide which specific actions will help them in reaching those targets. Using short-term milestones to evaluate the progress toward the strategic goal is what results from using the balanced scorecard. The fourth, and final, process is feedback and learning.

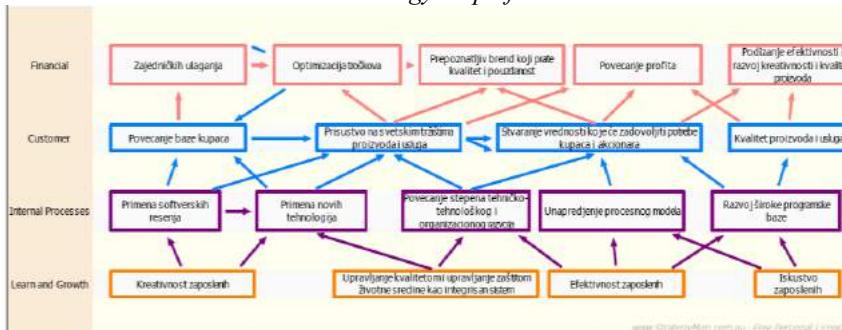
The BSC model in this paper is based on research within road-transport organization BKV Zrt. (Budapest, Hungary)– on BSC impact and its application to this organization. A study research approach is used to study the phenomenon of the BSC model and its development and implementation in a organization. The aim of this paper is to analysis indicators of business processes in this organization and implementation of BSC softwares so that they can serve as a possible direction for improving the effectiveness of the process.

## ZBORNIK RADOVA • Ekonomija u digitalnom dobu

Picture 1. Vision and Mission Statement page of “BKV Zrt. “

Vision/Mission	
Vision	Biti kompanija u čijim se vrednostima odražava dostojanstvo i integritet pripadnika i partnera i koja pruža istinski doprinos održivom razvoju
Mission	Stvaranje sistema vrednosti kroz proaktivnu razmenu sa okruženjem u cilju zadovoljenja svih zainteresovanih strana
Core Goal	Afirmacija principa održivog razvoja primenom najviših standarda
Comments	Uspeh Kompanije u proteklim godinama je posledica konzistentnih napora i praktičnih rezultata kreacije i efektivnosti upoštenih koji su aktivno prihvatali i savladavali izazove vremena.

Picture 2. Strategy map of “BKV Zrt. “



Picture 3. BSC scorecard for “BKV Zrt.

Financial Perspective	40,47 %	→	4,95	3,66	%
Prijed	47,37 %	→	0,71	1,25	%
Rashod	47,37 %	→	35000	26000	45000 din
Troškovi materijala	23,24 %	→	9,19	6,07	%
Troškovi radnih operacija	17,6 %	→	11296	12000	8000 din
Troškovi radnih operacija	28,88 %	→	27246	31000	18000 din
Customer Perspective	84,79 %	↗	7,4	86,77	%
Kvalitet materijala i izrade, lepota i sjaj nameštaja	84,62 %	↘	75	20	85 %
Otvaranje predstavništava u inozemstvu	84,62 %	↗	80	25	90 %
Orientacija na izvoz	84,62 %	→	80	25	90 %
Povećanje baze kupaca	84,62 %	→	80	25	90 %
Estetika i dizajn, vrhunski kvalitet, maksimalna funkcionalnost i udobnost	86,67 %	→	85	20	95 %
Internal Processes Perspective	85,71 %	↑		9,52	89,09 %
Transportni i speditski sistemi	85,71 %	↑	80	20	90 %
3E konceptija	85,71 %	↑	80	20	90 %
Primena najnovijih tehnologija i mašina	85,71 %	↑	80	20	90 %
Unapređenje projektovanja, tehnološke razlike, proizvodnje, transporta i montaže	85,71 %	→	85	25	95 %
Learn and Growth Perspective	84,67 %	↑		10,88	86,76 %
Kreativna dostignuća	84,62 %	↗	80	25	90 %
Organizovanje pojedinih segmenta proizvodnog procesa	85,71 %	↑	80	20	90 %
Zaokruživanje procesa proizvodnje	83,33 %	↗	75	25	85 %

Customer Perspective	90,83 %	↗		16	94,82	%
Kvalitet proizvoda i usluga	87,5 %	↗	85	15	95	%
Stvaranje vrednosti koju će zadovoljiti potrebe kupaca i akcionara	93,33 %	↗	90	20	95	%
Prisustvo na svetskim tržištima proizvoda i usluga	93,33 %	↗	90	20	95	%
Povecanje baze kupaca	86,67 %	↗	85	20	95	%
Internal Processes Perspective	88,17 %	↑		14,4	94,71	%
Razvoj široke programске baze	93,33 %	↑	90	20	95	%
Povećanje stepena tehničko-tehnološkog i organizacionog razvoja	86,67 %	↑	85	20	95	%
Primaњa novih tehnologija	86,67 %	↗	85	20	95	%
Primaњa softverskih rešenja	87,5 %	↗	85	15	95	%
Unapređenje procesnog modela	86,67 %	↗	85	20	95	%
Learn and Growth Perspective	88,83 %	↗		14,22	94,71	%
Iskušto zaposlenih	87,5 %	↑	85	15	95	%
Efektivnost zaposlenih	86,67 %	↗	85	20	95	%
Upravljanje kvalitetom i upravljanje zaštitom životne sredine kao integrisan sistem	93,33 %	↗	90	20	95	%
Kreativnost zaposlenih	86,67 %	↗	85	20	95	%

These pictures (1-3) of BSC models show that if the result of strategic thinking is an effective strategic plan, from which we obtain an effective operational plans, then our business plans, which are the result of the latter, and the results arising from the business plans are outputs of the highest possible performance. Also, measuring the impact of performance shows that whether cause/the resulting model meets or does not meet the rejection of the results we anticipated and performance measurement of results are demonstrated to us after a specified time.

BSC activities costs are in a more detailed level. These three organizations approval processes of both the overall enterprise architecture and the systems level architectures delivered through major projects. The enterprise architecture dictates certain architectural and technical standards for application and technical systems and is reviewed and re-approved on a regular basis. The goal is to develop an overall risk management strategy and measure attainment of the defined target state risk level. Next, a regular survey process using generic questions needs to be developed to measure customer satisfaction and a process for assessing the „state of the infrastructure“. Each of this organizations have a characteristic process and its costs of that process so operational services baselines and targets and unit scorecards of these organizations are developed and a measurement process for personal development are implemented – this is shown on pictures 1-3.

## **6. CONCLUSION**

Companies worldwide continue to adopt the BSC approach because it is indeed one of the few methodologies that is not only sound from a theoretical perspective, but meets the criteria of practitioners – it delivers results. The hard work designing and implementing scorecards is typically repaid in financial performance, customer satisfaction, operational efficiency and employee growth. These rewards correspond directly with the perspectives a company commits itself to in implementing the BSC. Kaplan and Norton defined the BSC as a multi-dimensional framework for describing, implementing and managing strategy at all levels of an enterprise by linking objectives, initiatives and measures to an organization's strategy. The scorecard provides an enterprise view of an organization's overall performance by integrating financial measures with other key performance indicators around customer perspectives and internal business processes, and around organizational growth, learning and innovation. The BSC is not a static list of measures, but rather a framework for implementing and aligning complex programs of change, and indeed, for managing strategy-focused organizations.

## **REFERENCES**

1. Abran, A. & Buglion, L., *A multidimensional performance model for consolidating Balanced Scorecards*, Advances in Engineering Software, Volume 34, Issue 6, 339-349, June 2003.
2. Banker, R. D., Janakiraman, H. C. & Konstans, C., *A balanced scorecard analysis of performance metrics*, European Journal of Operational Research, Volume 154, Issue 2, 423-436, 16 April 2004.
3. Frigo, M., 2002, *Strategy and the Balance Scorecard*, *Strategic Finance*, 84(5), 6-9, Maisel, L.S., 2001, Performance Measurement practices Survey, American Institute of Public Accountants, New York, NY.
4. Galliers R.D, *Strategic Information Management*, Butterworth Heinemann, 1994.

5. Huckestein, D. and Duboff, R., 1999, *Hilton Hotel: a comprehensive approach to delivering value for all stakeholders*, Cornell Hotel and Restaurant Administration Quarterly, August, 28-38.
6. Kaplan, R. S. & Norton, D. P., 2000, *Having trouble with your strategy? The map it*, Harvard Business Review, 2000, 78(5):167-176.
7. Kaplan, R. S. & Norton, D. P., *The Strategy Focused Organization: How Balanced Scorecard Companies Thrive in the New Business Environment*, Harvard Business School Press, Boston, U. S, 2001.
8. Kaplan, R. S., & Norton, D. P., *Linking the Balanced Scorecard to Strategy*, California Management Review, 1996a, 39, 1: 53-79.
9. Kaplan, R. S., & Norton, D. P., *Putting the balanced scorecard to work*, Harvard Business Review, 1993, 71(5), 134-147.
10. Kaplan, R. S., & Norton, D. P., *Strategy Maps: Converting Intangible Assets into Tangible Outcome*, Harvard Business school Press, Boston, MA, 2004.
11. Kaplan, R. S., & Norton, D. P., *The Balanced Scorecard – Translating strategy into Action*, Harvard Business School Press, Boston, U. S, 1996b.
12. Kaplan, R. S., & Norton, D. P., *The Balanced Scorecard—Measures that drive performance*, Harvard Business Review, 1992, 70(1), 71-79.
13. Lynch, R. L., and K. F. Cross, *Measure up !*, London, U. K.; Blackwell Publishers, 1991
14. Lynch, R., Corporate Strategy, Pitman Publishing, 1997.
15. Maisel, L.S., *Performance Measurement practices Survey*, American Institute of Public, 2001.

# UTICAJ PROMJENE KAMATNIH STOPA NA TRŽIŠTE KAMATNIH SWAP UGOVORA

Zumreta Galijašević<sup>1</sup>

## Sažetak

*Promjenjivost kamatnih stopa je jedan od determinirajućih faktora rizika na finansijskom tržištu. Jedan od najpopularnijih instrumenata za zaštitu od rizika promjene kamatne stope je kamatni swap ugovor. Ovaj rad proučava tržište kamatnog swap ugovora u periodu od 2003. do 2015. godine. U tu svrhu se analizira tržište kamatnih swap ugovora različitih rokova dospijeća, kao i relevantnost kamatnih stopa u pojašnjenu promjena u poslovima sa kamatnim swapom. Cilj rada je ispitati i istražiti ponašanje tržišta swap ugovora u odnosu na kretanje kamatnih stopa na dugoročne državne obveznice, kao bench mark tržišta. Za potrebe analize korišteni su podaci iz sekundarnih izvora sa tržišta Eurozone. Na bazi evidencija i primjenom regresijske analize testira se hipoteza uticaja promjena kamatne stope bezrizičnih obveznica na promjene u poslovanju kamatnim swapom. Rezultati usporedne analize pokazuju da kamatne stope na državne obveznice imaju ograničene efekte na poslovanje na tržištu kamatnog swapa, te da i druge varijable isključene iz analize određuju ponašanje ovog tržišta.*

**Ključne riječi:** kamatni swap, kamatne stope na državne obveznice.

---

<sup>1</sup> doc. dr. sc. Zumreta Galijašević, Sveučilište "Vitez", Vitez, [zumreta.galijasevic@gmail.com](mailto:zumreta.galijasevic@gmail.com)

# THE IMPACT OF INTEREST RATES VOLATILITY ON THE INTEREST RATE SWAP MARKET

## Abstract

*Volatility of interest rates is one of the determining factors of risk in the financial market. One of the most popular instruments for protection against the risk of interest rate volatility is the interest rate swap agreement. This paper examines the interest rate swap market in the period from 2003 to 2015. For this purpose, we analyzed the interest rate swap market with different maturities as well as the relevance of interest rates in clarifying changes in interest rate swaps activities. The aim of the paper is to examine and investigate the behavior of the swap market in relation to the movement of interest rates on long-term government bonds that are used as a market benchmark. For the analysis purpose we used the data from secondary sources for the Eurozone market. Based on the data and having applied the regression analysis, we have tested the hypothesis of the impact of government bond interest rate volatility on changes in interest rate swaps operations. The comparative analysis results show that interest rates on government bonds have limited effects on the operation of the interest rate swap market and that other variables that were excluded from the analysis determine the behavior of this market.*

**Keywords:** *interest rate swaps, interest rates on government bonds*

## 1. UVOD

Promjenjivost kamatnih stopa je jedan od najvažnijih faktora rizika na finansijskom tržištu. Ona odražava uslove na tržištu, odnosno ponudu i potražnju čime se određuje cijena finansijskih instrumenata. Sa rastom kamatnih stopa dolazi do pada cijena na finansijskom tržištu, dok sa njihovim padom rastu cijene finansijske imovine. Ispitivanje efekata promjene kamatnih stopa, u posljednjoj deceniji, vezano je za period recesije i dužničke krize u Eurozoni, kada su nedostatak likvidnosti i otežani uslovi finansiranja oborili

vrijednost imovine i doveli do ugrožavanja kapitala u bankarskom sektoru, te izložili opasnosti funkcionisanje finansijskog sistema. S druge strane, rizik kamatnih stopa smanjio je atraktivnost ulaganja sa većim prinosima (rizična ulaganja) i povećao atraktivnost niskorizičnih instrumenata. Promjenjivost kamatnih stopa tako postaje determinanta odluka o ulaganjima, izaziva segmentaciju tržišta i uzrokuje pomjeranja od kraćih ka dužim rokovima dospijeća, i obratno. Pored kamatnog rizika, veći prinosi su, takođe, važan faktor učešća subjekata na finansijskom tržištu, gdje veći prinos povlači veći rizik investicije. Kao odgovor na balansiranje između prinosa i rizika, razvijeni su kamatni swap ugovori, kojima je osnovni zadatak da smanje izloženost subjekata riziku promjena kamatnih stopa.

Primjena kamatnog swapa bilježi svoju najveću ekspanziju u posljednjih dvadeset godina. U tom kontekstu se promjene i kretanja tržišta kamatnog swap ugovora, uzrokvana različitim determinantama, javljaju kao osnovni problem istraživanja. Cilj rada je ispitati i istražiti ponašanje tržišta swap ugovora u odnosu na kretanje kamatnih stopa na dugoročne državne obveznice, kao bench mark tržišta. U tu svrhu se analizira tržište kamatnih swap ugovora različitih rokova dospijeća, kao i relevantnost kamatnih stopa u pojašnjenu promjena u poslovima sa kamatnim swapom. U analizi su korišteni podaci iz sekundarnih izvora sa tržišta Eurozone za period od 2003. do 2015. godine. Istraženi podaci su obrađeni primjenom regresijske analize uticaja jedne faktor variable na rezultirajuću varijablu. Rad prvo prezentuje teorijske postavke kamatnog swap ugovora i pregled korištene literature. U drugom dijelu je predstavljena primjenjena metodologija. Treći dio nudi rezultate istraživanja o kretanju kamatnih stopa državnih obveznica i tržišta kamatnog swap ugovora, kao i rezultate ispitivanja uticaja između tretiranih varijabli. Četvrti dio je posvećen zaključnim razmatranjima.

## **2. KONCEPT PRIMJENE KAMATNOG SWAP UGOVORA: DETERMINANTE I TRŽIŠTE**

Promjenjivost kamatnih stopa opredjeljuje izbor između više i manje rizičnih ulaganja. S pojmom volatilnosti cijena na finansijskom tržištu, 80-tih godina prošlog vijeka, aktuelizirano je poslovanje swap ugovorima. Cilj kamatnih swap ugovora je da smanje ili eliminišu

izloženost učesnika na tržištu kamatnom riziku uslijed promjene kamatnih stopa. Kamatni swap aranžman omogućuje razmjenu obaveza za plaćanje kamata između ugovornih strana. U ovom aranžmanu poznati su i stabilni novčani tokovi po osnovu kamata, što obezbeđuje zaštitu bilansnih pozicija od mogućnosti povećanih troškova po kamatama. U literaturi se poslovanje swap ugovorima razmatra u kontekstu partnera u swap aranžmanu, promjena na tržištu, te faktora koji dovode do promjena. Posebno važnu ulogu swap ugovori imaju pri zaštiti bilansnih pozicija u bankarskom poslovanju.

U svom radu o determinantama primjene swap poslova u bankama, Charumathi utvrđuje da veličina banke ne utiče na komparativnu prednost u primjeni swap poslova, kao i da banke koje su više izložene riziku više koriste swap poslove u zaštiti od rizika.<sup>2</sup>

Autori proučavaju tržište i odluke o primjeni swap ugovora preko izloženosti riziku kamatnih stopa. Na bazi scenario analiza, Ferrara i Nezzamoddini pojašnjavaju kako primjenjivati model kratkoročne kamatne stope za procjenu izloženosti riziku.<sup>3</sup> Teorijsku i empirijsku analizu primjene swap instrumenata Fehle razmatra pod dejstvom nedostataka tržišta državnih obveznica i ograničenih mogućnosti korporativnog finansiranja.<sup>4</sup> Istraživanjima na višesektorskoj osnovi (finansijski, javni, privatni sektor), Fehle je identifikovao da je swap primjena motivisana komponentama kamatnih swap spreadova, koje su određene rizikom i strukturu tržišta državnih obveznica.<sup>5</sup>

---

<sup>2</sup> Charumathi B., On the Determinants of Interest Rate Swap Usage by Indian Banks, Proceedings of the World Congress on Engineering, London, 2009, Vol. 2, No. 3, str 56 (Charumathi B., Odrednice korištenja kamatnih swap ugovora u Indijskim bankama, Proceedings of the World Congress on Engineering, London, 2009, Vol. 2, No. 3, str 56)

<sup>3</sup> Ferrara P.G., Nezzamoddini S.A., Interest Rate Swaps – An Exposure Analysis, Society of Actuaries, 2013. (Ferrara P.G., Nezzamoddini S.A., Kamatni svap ugovori – Analiza izloženosti, Society of Actuaries, 2013.)

<sup>4</sup> Fehle F., The Components of Interest Rate Swap Spreads: Theory and International Evidence, Journal of Futures Markets, 2003, vol. 23, No. 4., str. 347-387 (Fehle F., Komponente spredova kamatnih svap ugovora - Teorija i međunarodne evidencije, Journal of Futures Markets, 2003, vol. 23, No. 4., str. 347-387)

<sup>5</sup> Fehle F., The Components of Interest Rate Swap Spreads: Theory and International Evidence, Journal of Futures Markets, 2003, vol. 23, No. 4., str. 347-387 (Fehle F.,

U istraživanjima vezanim za razlike u swapovanju aktive, Codogno et. al. razmatraju kreditni rizik i međunarodne faktore vezane uz rizik kao relevantne pokretače razlika u prinosima i swapovanju.<sup>6</sup> Na sličan način, razmatranja ECB o spredovima kamatnih stopa u EU pokazuju da kamatne stope, proizašle iz poslovanja swap ugovorima, mogu biti dopuna u pojašnjenuju prinosu na državne obveznice u slučaju kada se razmatraju bezrizične stope u Euro zoni.<sup>7</sup>

Tržište swap poslova prati se u odnosu na povezanost sa kretanjima drugih tržišta u određenom vremenskom intervalu, kao i na usporednoj osnovi za različite ekonomske i monetarne uslove. Koristeći različita dospijeća, Toyoshima et. al. istražuju uslovnu korelaciju između tržišta državnih obveznica i kamatnih swap ugovora.<sup>8</sup> Ovi autori su utvrdili nizak nivo arbitriranja između ova dva tržišta u periodu finansijske krize.<sup>9</sup> Za razliku od arbitriranja, swap poslovi koriste se i u špekulativne svrhe. Autori Chang i Chun, u svom radu o odrednicama razvoja swap tržišta u periodu od 1991. do 2006. godine, pronalaze da su promjene na ovom tržištu pod uticajem

---

Komponente spredova kamatnih svap ugovora - Teorija i međunarodne evidencije, Journal of Futures Markets, 2003, vol. 23, No. 4., str. 347-387)

<sup>6</sup> Codogno L., Favero C., Missale A., Yield Spreads On EMU Government Bonds, Economic Policy, 2003., Vol. 18, No. 37 (Codogno L., Favero C., Missale A., Razlike u prinosima na državne obveznice EMU, Economic Policy, 2003., Vol. 18, No. 37)

<sup>7</sup> ECB, EURO AREA RISKFREE INTEREST RATES: MEASUREMENT ISSUES, RECENT DEVELOPMENTS AND RELEVANCE TO MONETARY POLICY, Monthly Bulletin July 2014, 2014. ( ECB, Bezrizične kamatne stope u Euro zoni, Mjerjenje, razvoj i relevantnost za monetarnu politiku, Monthly Bulletin July 2014, 2014.

<sup>8</sup> Toyoshima Y., Tamakoshi G., Hamori S., Asymmetric Dynamics In Correlations of Treasury and Swap Markets: Evidence From the US Market, Journal of International Financial Market, Institution and Money, 2012., Vol. 22, NO. 2 (Toyoshima Y., Tamakoshi G., Hamori S., Asimetričnost dinamike u povezanosti tržišta trezorskih zapisa i kamatnog svap tržišta: Evidencije sa tržišta SAD, Journal of International Financial Market, Institution and Money, 2012.,

<sup>9</sup> Toyoshima Y., Tamakoshi G., Hamori S., Asymmetric Dynamics In Correlations of Treasury and Swap Markets: Evidence From the US Market, Journal of International Financial Market, Institution and Money, 2012., Vol. 22, NO. 2 (Toyoshima Y., Tamakoshi G., Hamori S., Asimetričnost dinamike u povezanosti tržišta trezorskih zapisa i kamatnog svap tržišta: Evidencije sa tržišta SAD, Journal of International Financial Market, Institution and Money, 2012.,

promjene kamatnih stopa, premije likvidnosti, premije za rizik i poslovnih ciklusa, te potvrđuju da je nakon 1999. godine, uslijed dejstva poslovnih ciklusa, swap tržište bilo podložno špekulativnim aktivnostima.<sup>10</sup>

Istraživanja i razmatranja različitih autora potvrđuju da primjena swap ugovora, kao i određivanje uticaja različitih faktora na ovo tržište, zahtijeva postavljanje prihvatljivih granica promjena kamatnih stopa. U tu svrhu je neophodno pratiti kretanja kamatnih stopa, koje se uzimaju kao benchmark i u odnosu na iste, na istorijskoj osnovi, razmatrati kretanja kamatnog swap tržišta.

### **3. PRIMJENJENA METODOLOGIJA**

Za potrebe ovog rada provedena je usporedna analiza kretanja kamatnih stopa na Njemačke državne obveznice i kretanja tržišta kamatnih swap ugovora. U analizi su korišteni podaci iz sekundarnih izvora sa tržišta Eurozone za period 2003.-2015. godina. Na bazi evidencija ispituju se efekti promjena kamatnih stopa bezrizičnih obveznica na promjene u poslovanju kamatnim swapom. Podaci i rezultati su obrađeni primjenom regresijske analize, pri čemu se testiraju evidencije za odbacivanje (vjerovatnoća prihvatanja) nulte hipoteze:

**(H0):** Promjenjivost kamatnih stopa na državne obveznice ne utiče na tržište kamatnih swap ugovora.

U slučaju odbacivanja nulte, prihvata se alternativna hipoteza:

**(Ha):** Promjenjivost kamatnih stopa na državne obveznice utiče na tržište kamatnih swap ugovora.

---

<sup>10</sup> Chung H., Chan W.S., Impact of Credit Spreads, Monetary Policy and Convergence, International Review of Financial Analysis, 2010., Vol. 19, No. 2 (Chung H., Chan W.S., Uticaj kreditnih spredova, monetarna politika i konvergencija, International Review of Financial Analysis, 2010., Vol. 19, No. 2)

## **4. REZULTATI ISTRAŽIVANJA I REGRESIJSKA ANALIZA**

### **4.1. Kretanje kamatnih stopa na državne obveznice i ponašanje tržišta kamatnog swap-a u periodu od 2003. do 2015. godine**

Razmatranje tržišta državnih obveznica neizostavan je dio analiza na finansijskom tržištu. Ovi vrijednosni papiri su glavna stavka aktive bilansa centralnih banaka. Budući da država garantuje za ove obveznice, te investitori nisu suočeni sa rizikom, uzimaju se za praćenje kretanja na drugim tržištima. One su ujedno odraz opštih monetarnih uslova, a zbog svoje bezričnosti, referentne su cijene pri zaštiti od rizika kamatne stope za druge finansijske instrumente.

Prinosi na državne obveznice, u literaturi, se modeliraju kroz 3 varijable. Kamatne stope na državne obveznice razmatraju se kao faktor međunarodnog rizika. U tom kontekstu, ova varijabla tretira razinu percipiranog finansijskog rizika i njegove jedinične cijene izraženog preko indeksa američke berze.<sup>11</sup> Kao faktor kreditnog rizika, varijabla prinosa na državne obveznice izražava fiskalnu efikasnost zemlje i sposobnost održavanja određenog stanja javnog duga.<sup>12</sup> Državne obveznice mogu se posmatrati kao faktor rizika likvidnosti, a odnosi se na veličinu i dubinu tržišta državnih obveznica.<sup>13</sup>

Posebno aktuelno razdoblje razmatranja kretanja prinosa na državne obveznice, kao faktor varijable, obuhvata period recesije i dužničke krize u EU (od 2003. do 2015. godine). Do sredine 2007.

---

<sup>11</sup> Manganelli S., Wolswijk G., What Drives Spreads In the Euro-area Government Bond Market?, Economic Policy, 2009., No. 24., str. 191-240 (Manganelli S., Wolswijk G., Šta pokreće spredove na tržištu državnih obveznica u Euro zoni?, Economic Policy, 2009., No. 24., str. 191-240)

<sup>12</sup> Afonso A., Rault C., Short and Long-Run Behaviour of Long-Term Sovereign Bond Yields, Applied Economics, 2015., Vol. 47, No. 27 ( Afonso A., Rault C., Kratkoročno i dugoročno ponašanje dugoročnih državnih prinosa, Applied Economics, 2015., Vol. 47, No. 27)

<sup>13</sup> Favero C., Pagano M., von Thadden E.-L., How Does Liquidity Affect Government Bond Yields?, Journal of Financial and Quantitative Analysis, 2010., No. 45., str. 107-134 (Favero C., Pagano M., von Thadden E.-L., Kako likvidnost utiče na prinose državnih obveznica, Journal of Financial and Quantitative Analysis, 2010., No. 45., str. 107-134)

godine kamatne stope na državne obveznice EU zemalja konvergiraju, te njihov spred teži 0.<sup>14</sup> S druge strane, dodatna izdanja obveznica, u periodu dužničke krize u EU, imala su važnu ulogu u obezbjeđenju reformi, dokapitalizaciji bankarskog sektora i održavanju dinamike investiranja. U uslovima dužničke odgovornosti, investitori zahtijevaju dodatne prinose na ove instrumente. Implicitno, kretanje na ovom tržištu u posmatranom periodu ukazuje na odstupanja od tretmana kamatnih stopa, kao parametra vrednovanja kreditnog rizika i likvidnosti tržišta.<sup>15</sup> Dužnička pozicija zemalja u EU uticala je na kretanje kamatnih stopa na nacionalne državne obveznice čiji spredovi, od 2008. godine, divergiraju.<sup>16</sup> Spredovi uslovljeni različitim potencijalom zemalja u Europskoj Monetarnoj Uniji (eng. European Monetary Union, skr. EMU), u ispunjenju dužničkih obaveza, i sa krajem 2015. godine bilježe vrijednosti iznad 100, 200 i više baznih bodova.<sup>17</sup>

Razlike u prinosima mjere se u odnosu na kretanje prinosa njemačkih obveznica s preostalim rokom dospijeća do 10 godina. Njemačke obveznice su prihvачene kao benchmark zbog njihovih dosljedno niskih prinosa i relativne stabilnosti.

Promjenjivost kamatnih stopa njemačkih dugoročnih obveznica prati se na bazi podataka o godišnjem prosjeku.<sup>18</sup> Kretanje ovih

---

<sup>14</sup> Flores R., Identifying the Determinants of EMU Long Term Bond Yield Spred, Bronco Scholar, 2016. (Flores R., Identifikovanje determinanti spredova u prinosima na dugoročne EMU obveznice, Bronco Scholar, 2016.)

<sup>15</sup> Klepsch C., Wollmershäuser T., Yield Spreads on EMU Government Bonds - How the Financial Crisis Has Helped Investors to Rediscover Risk, Intereconomics, 2011., Vol. 46, No. 3, str. 169-176 (Klepsch C., Wollmershäuser T., Spredovi na prinose državnih obveznica u EMU - Kako je finansijska kriza pomogla investitorima da ponovo otkriju rizike, Intereconomics, 2011., Vol. 46, No. 3, str. 169-176)

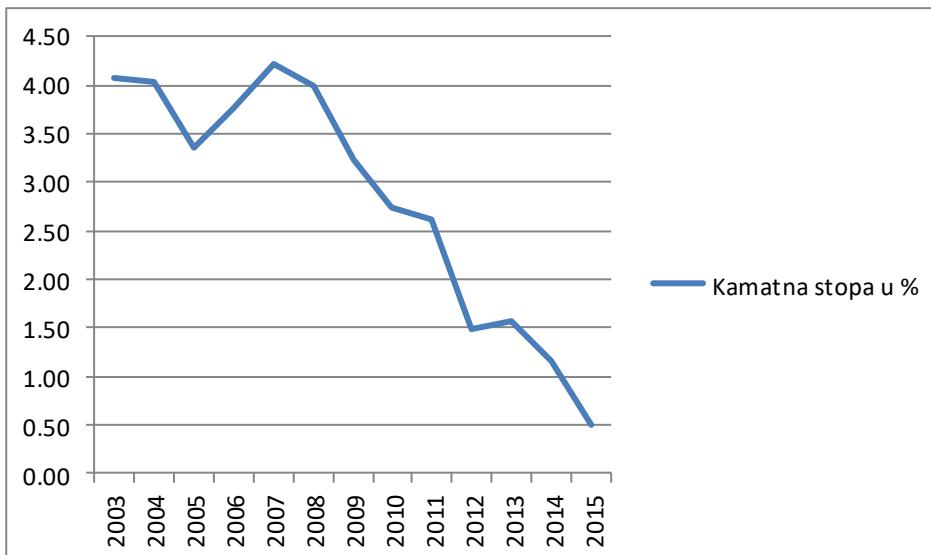
<sup>16</sup> Afonso A., Argyrou M.A., Kontonikas A., The Determinants of Sovereign Bond Yield Spreads In the EMU, ECB Working Paper 1781, 2015. (Afonso A., Argyrou M.A., Kontonikas A., Determinante spredova u prinosima državnih obveznica u EMU, ECB Working Paper 1781, 2015.)

<sup>17</sup> Flores R., Identifying the Determinants of EMU Long Term Bond Yield Spred, Bronco Scholar, 2016. (Flores R., Identifikovanje determinanti spredova u prinosima na dugoročne EMU obveznice, Bronco Scholar, 2016.)

<sup>18</sup> Long-Term Government Bond Yields: 10-year: Main (Including Benchmark) for Germany, Economic Research, Federal Reserve Economics Data, Bank of St. Louis <<https://fred.stlouisfed.org/series/IRLT01DEA156N>> (01.04.2018.)

kamatnih stopa u periodu od 2003. do 2015. godine prikazano je na grafikonu 1.

*Grafikon 1: Kretanje kamatnih stopa njemačkih dugoročnih obveznica u periodu od 2003. do 2015. godine*



Izvor: prema Long-Term Government Bond Yields: 10-year: Main (Including Benchmark) for Germany, Economic Research, Federal Reserve Economics Data, Bank of St. Louis <<https://fred.stlouisfed.org/series/IRLTLT01IDEA156N>> (01.04.2018.)

U radu se prinosi na državne obveznice koriste za posmatranje i analizu trgovine na tržištu kamatnog swap ugovora. Ponašanje tržišta swap ugovora izraženo je kroz pokazatelje ECB, prikupljene anketiranjem 98 banaka sa tržišta Eurozone.<sup>19</sup> Podaci prikazuju strukturu tržišta prema rokovima dospijeća instrumenata u periodu od 2003. do 2015. godine. Rezultati su prezentovani korištenjem baznih

<sup>19</sup> ECB, Euromoney market survey 2015, ECB, dostupno na: <https://www.ecb.europa.eu/stats/money/mmss/shared/data/euromoneymarketsurvey2015.zip?bfeacfe4e2d8dc73d321bfcf6582fa68> (01.04.2018.)

indeksa, a kao baza je definisan obim poslovanja instrumentima u 2003. godini. Podaci su prikazani u tabeli 1.

*Tabela 1: Promet kamatnim swap ugovorima u EMU*

Dospijeće/godina	<1g.	1 do 2 g.	2 do 5 g.	5 do 10 g.	>10g.	Ukupno
2003	32,72	9,90	23,02	23,37	10,98	100
2004	53,35	17,46	26,94	25,73	12,86	136
2005	48,78	18,09	28,74	31,17	17,85	145
2006	58,34	19,56	44,58	34,51	33,33	190
2007	45,96	17,16	41,87	33,04	39,83	178
2008	66,98	38,94	66,57	51,85	37,52	262
2009	63,67	29,68	46,16	43,66	31	214
2010	96,85	20,82	51,64	33,65	36,45	239
2011	125,16	25,13	56,28	56,48	61,84	325
2012	77,72	29,65	61,92	56,07	49,73	275
2013	69,74	42,78	91,25	79,25	43,46	326
2014	51,82	16,18	82,00	63,01	42,88	256
2015	30,72	21,45	73,65	89,05	69,31	284

Izvor: ECB, Euromoney market survey 2015.

Usporedna analiza se provodi praćenjem tržišta kamatnog swapa i rizika sadržanih u promjeni kamatnih stopa. Promet na tržištu swapa (krajnja u odnosu na početnu godinu) pokazuje trend rasta sa indeksom od 284%, uz evidentirane oscilacije. Do 2007. godine, tržište različitih rokova dospijeća je imalo trend umjerenog rasta sa krajnjim indeksom od 190%. U 2008. godini, poslovanje kamatnim swap ugovorima se intenzivira kao rezultat finansijskog rizika na međunarodnom nivou. Promet swap tržišta je povećan za 47% u odnosu na 2007. godinu. Period krize duga u EU rezultira naglim rastom swap tržišta i težnjom za zaštitu bilansnih pozicija od izloženosti kreditnom riziku EU zemalja. Obim poslovanja u 2011. godini, izražen indeksom, iznosi 326%. Godišnje povećanje je 37%. Ovaj period obilježen je promjenama u strukturi swap tržišta, sa najvećim pomjeranjima ka dospijeću do 1 godine i preko 10 godina.

#### **4.2. Regresijska analiza uticaja promjenjivosti kamatnih stopa državnih obveznica na tržište swap ugovora**

Mjerenje uticaja kamatnih stopa državnih obveznica na trgovanje kamatnim swap ugovorima vrši se primjenom jednostavne regresione analize. Kao nezavisna X varijabla u modelu definiše se visina kamatne stope na desetogodišnje njemačke državne obveznice, a kao zavisna Y varijabla definiše se obim trgovine na swap tržištu. Premda, na kretanje na swap tržištu utiču i druge varijable (kretanja kamatnih stopa na drugim tržištima, obim trgovine na drugim tržištima, monetarni i ekonomski uslovi), u analizi se predpostavlja da varijabla X ima dovoljno značajnog uticaja da se primjeni u analizi. Promjene u vrijednostima definisanih varijabli posmatrane su na uporedivoj osnovi, preko procentualnih iskaza. U Tabeli 2. su prikazane vrijednosti neophodne za primjenu regresijske analize i to vrijednosti proučavanih varijabli X i Y, suma vrijednosti varijabli X i Y, suma kvadratnih vrijednosti varijable X i proizvod obe varijable.

*Tabela 2: Vrijednosti za varijable X i Y*

Godina	X	Y	X <sup>2</sup>	XY
2003	4,07083	100,00000	16,57168	407,08333
2004	4,03667	136,00000	16,29468	548,98667
2005	3,35333	145,00000	11,24484	486,23333
2006	3,76250	190,00000	14,15641	714,87500
2007	4,21667	178,00000	17,78028	750,56667
2008	3,98417	262,00000	15,87358	1.043,85167
2009	3,22250	214,00000	10,38451	689,61500
2010	2,74333	239,00000	7,52588	655,65667
2011	2,60833	325,00000	6,80340	847,70833
2012	1,49500	275,00000	2,23503	411,12500
2013	1,57000	326,00000	2,46490	511,82000
2014	1,16333	256,00000	1,35334	297,81333
2015	0,49583	284,00000	0,24585	140,81667
Ukupno	36,72250	2.930,00000	122,93438	7.506,15167
Prosjek (X <sub>p</sub> , Y <sub>p</sub> )	2,82481	225,38462		

*Izvor: preračun autora prema podacima iz Grafikona 1. i Tabele 1.*

Za mjerenje uticaja varijable X na varijablu Y potrebno je utvrditi vrijednost regresijskog koeficijenta i konstante. Vrijednost regresijskog koeficijenta  $R_c$  iznosi:

$$R_c = ( 7.506,15167 - 13 * 2,82481 * 225,38462 ) / ( 122,93438 - 13 * 7,97954 )$$

$$R_c = -40,13122851$$

Iznos konstantnog člana  $C_c$  u regresionoj jednačini izračunava se prema obrascu:

$$C_c = 225,3846154 - (- 40,1312) * 2,824807692$$

$$C_c = 338,7476184$$

Na bazi izračunatih parametara, regresioni model se može zapisati jednačinom:

$$Y = 338,7476184 + (- 40,13122851) * X$$

Negativan regresioni koeficient  $R_c$  u konkretnom modelu pokazuje da kamatne stope i poslovanje na tržištu kamatnog swapa imaju suprotan smjer kretanja, te da rast prinosa na državne obveznice izaziva pad trgovine na tržištu swap ugovora. Konstantni parametar  $C_c$  od 338 ukazuje na obim poslova na tržištu swap ugovora, pri kamatnoj stopi od 0. Takođe, modelom se može pojasniti da, pri padu kamatne stope za jednu jedinicu (0,01%) na tržištu kamatnog swapa, u prosjeku dolazi do povećanja trgovine za 40 jedinica (0,4013% u odnosu na baznu godinu). Usporedbom stvarnog obima trgovine iz posmatranog uzorka i predviđenog obima prema regresijskom modelu, za svaku vrijednost varijable  $X$  moguće je utvrditi odstupanja ili reziduale u modelu. Za ocjenu reprezentativnosti koristi se metoda kvadrata odstupanja stvarnih vrijednosti  $Y$  i regresijskih vrijednosti  $Y_r$ . Neophodni izračuni za ovaj proces prikazani su u tabeli 3.

*Tabela 3: Sume kvadrata odstupanja i reziduali*

Godina	Y	Y <sub>r</sub>	reziduali	SS <sub>x</sub>	SS <sub>r</sub>
2003	100,00000	175,38008	75,38008	15.721,30178	2.500,45399
2004	136,00000	176,75123	40,75123	7.989,60947	2.365,20657
2005	145,00000	204,17423	59,17423	6.461,68639	449,88036
2006	190,00000	187,75387	2,24613	1.252,07101	1.416,07291
2007	178,00000	169,52760	8,47240	2.245,30178	3.120,00563
2008	262,00000	178,85812	83,14188	1.340,68639	2.164,71520
2009	214,00000	209,42473	4,57527	129,60947	254,71780
2010	239,00000	228,65428	10,34572	185,37870	10,69072
2011	325,00000	234,07200	90,92800	9.923,22485	75,47061

2012	275,00000	278,75143	-3,75143	2.461,68639	2.848,01709
2013	326,00000	275,74159	50,25841	10.123,45562	2.535,82486
2014	256,00000	292,06162	-36,06162	937,30177	4.445,82329
2015	284,00000	318,84922	-34,84922	3.435,76331	8.735,63186
Ukupno	-	-	-	62.207,07692	30.922,51087

Izvor: preračun autora prema regresijskom modelu

U skladu sa podacima iz Tabele 3, ispituje se reprezentativnost modela uticaja kamatnih stopa na kamatno swap tržište, izražen koeficijentom determinacije  $R^2$ , kao omjerom sume kvadrata odstupanja stvarnih vrijednosti i sume kvadrata odstupanja regresijskih vrijednosti.

$$R^2 = 30.922,51087 / 62.207,07692$$

$$R^2 = 0,49708992$$

Koeficijent determinacije od 0,49708992, implicira da se, u analiziranom regresijskom modelu, 49% promjena u obimu poslova na tržištu kamatnog swap ugovora može pojasniti varijacijama kamatnih stopa na njemačke državne obveznice. Takođe, 51% promjena u obimu poslovanja na swap tržištu pod uticajem je drugih varijabli i predstavlja posljedicu greške u modelu.

U svrhu provjere statističke značajnosti dobijenog rezultata, model se tretira u 95% intervalu povjerenja. U ovu svrhu se utvrđuje prosjek sume kvadrata (MS) za regresijske ( $MS_x$ ) i rezidualne ( $MS_r$ ) vrijednosti, uz odgovarajući stepen slobode (df).

$$(MS_x) = 30.922,51116 / 1 = 30.922,51116$$

$$MS_r() = 31.284,56576 / 11 = 2.844,051433$$

Omjerom izračumatih prosjeka utvrđuje se vrijednost F koeficijenta i vjerovatnoća statističke značajnosti takvog rezultata.

$$F = 30.922,51116 / 2.844,051433$$

$$F = 10,8727$$

Pri izračunatom F i uz podatke iz uzorka, izračunata je P vrijednost kao vjerovatnoća prihvatanja nulte hipoteze.

$$P = 0,00711$$

Iznos vjerovatnoće P je manja od 0,05, što implicira da je rezultat F testa u 95% intervalu povjerenja statistički značajan. Podaci iz uzorka podržavaju argumente za odbacivanje nulte hipoteze o nepostojanju efekata promjene kamatnih stopa njemačkih državnih obveznica na poslovanje kamatnim swap ugovorima. Slučajnost (rizik) zaključivanja da postoji uticaj promjene kamatnih stopa na tržište kamatnog swapa, kada je nulta hipoteza tačna, je 0,7%. Budući da se radi o niskoj vjerovatnoći, nulta hipoteza se odbacuje u korist alternativne hipoteze.

Niska vrijednost P koeficijenta, koji ukazuje na postojanje veza između varijabli, implicira i visok koeficijent determinacije  $R^2$ , koji pojašnjava omjer u kojem promjene nezavisne varijable utiču na promjene na zavisnoj varijabli.<sup>20</sup> Suprotno implikacijama, u posmatranom regresijskom modelu, niska vrijednost koeficijenta P od 0,7% javlja se istovremeno sa niskom vrijednošću  $R^2$  od 0,49. Zbog niske vrijednosti  $R^2$ , model se ne može smatrati reprezentativnim za predviđanje promjena na tržištu kamatnog swapa, isključivo na bazi uticaja promjene kamatnih stopa na državne obveznice. No, niska vrijednost P upućuje na postojanje stvarnih relacija između prinosa državnih obveznica, kao faktor varijable i kamatnog swap tržišta, kao zavisne varijable. Rezultati dobijeni testiranjem na konkretnom uzorku sugerisu, da se u regresijsku analizu uključe i druge prediktor varijable koje uzrokuju promjene u trgovanju na tržištu kamatnog swap ugovora.

## **5. ZAKLJUČAK**

Istraživanje uticaja promjene kamatnih stopa na tržište kamatnih swap ugovora izvršeno je s ciljem utvrđivanja statističkih veza između kamatnih stopa na njemačke državne obveznice i kamatnog swap

---

<sup>20</sup> Greenland S. et al, Statistical tests, P values, confidence intervals, and power: a guide to misinterpretations: European Journal of Epidemiology, 2016., No. 31, str. 337–350 (Greenland S. et al, Statistički testovi, P vrijednosti, intervali povjerenja i relevantnost, Vodič pogrešnim tumačenjima, European Journal of Epidemiology, 2016., No. 31, str. 337–350)

tržišta EMU. Usporedna analiza provedena je praćenjem ponašanja tržišta kamatnih swap ugovora i rizika sadržanih u promjeni kamatnih stopa, za period od 2003. do 2015. godine. U analiziranom periodu, promet na tržištu swapa, izražen baznim indeksima, pokazuje trend rasta i to sa 100% u početnoj, na 284% u krajnjoj godini, uz oscilacije u periodima recesije i dužničke krize. Najveće promjene u obimu poslovanja tržište kamatnih swap ugovora bilježi u postkriznom periodu, kada je indeks sa 326% pao na krajnju vrijednost. Istovremeno, kamatne stope na njemačke državne obveznice, izražene na bazi godišnjeg prosjeka, imaju trend pada sa početnih 4,07% na krajnjih 0,50%, uz kratkotrajne promjene smjera kretanja u predkriznom periodu (421%).

Testiranjem podataka, primjenom regresijske analize i u 95% intervalu povjerenja, dobijena je vrijednost P koeficijenta od 0,00711 i utvrđeno da podaci iz uzorka podržavaju argumente za odbacivanje nulte hipoteze o nepostojanju efekata promjene kamatnih stopa njemačkih državnih obveznica na poslovanje kamatnim swap ugovorima. Slučajnost zaključivanja da postoji uticaj promjene kamatnih stopa na tržište kamatnog swapa je 0,7%, te se prihvata alternativna hipoteza o postojanju stvarnih relacija između kamatnih stopa i tržišta kamatnih swap ugovora. No, nizak koeficijent determinacije  $R^2$  od 0,49708992, implicira da se, u analiziranom regresijskom modelu, samo 49% promjena u obimu poslova na tržištu kamatnog swap ugovora može pojasniti promjenama kamatnih stopa na njemačke državne obveznice. Rezultati dobijeni testiranjem na konkretnom uzorku sugerisu da je, u regresijsku analizu uticaja na tržište swap ugovora, neophodno uključiti i druge prediktor varijable koje uzrokuju promjene u trgovanim na tržištu kamatnog swap ugovora.

## LITERATURA

1. Afonso A., Argyrou M.A., Kontonikas A., The Determinants of Sovereign Bond Yield Spreads In the EMU, ECB Working Paper 1781, 2015.

2. Afonso A., Rault C., Short and Long-Run Behaviour of Long-Term Sovereign Bond Yields, *Applied Economics*, 2015., Vol. 47, No. 27.
3. Charumathi B., On the Determinants of Interest Rate Swap Usage by Indian Banks, *Proceedings of the World Congress on Engineering*, London, 2009, Vol. 2, No. 3.
4. Chung H., Chan W.S., Impact of Credit Spreads, Monetary Policy and Convergence, *International Review of Financial Analysis*, 2010., Vol. 19, No. 2.
5. Codogno L., Favero C., Missale A., Yield Spreads On EMU Government Bonds, *Economic Policy*, 2003., Vol. 18, No. 37.
6. ECB, EURO AREA RISKFREE INTEREST RATES: MEASUREMENT ISSUES, RECENT DEVELOPMENTS AND RELEVANCE TO MONETARY POLICY, *Monthly Bulletin* July 2014, 2014.
7. EcB, Euromoney market survey 2015, ECB <https://www.ecb.europa.eu/stats/money/mmss/shared/data/euromoneymarketsurvey2015.zip?bfeacfe4e2d8dc73d321bf6582fa68>
8. Favero C., Pagano M., von Thadden E.-L., How Does Liquidity Affect Government Bond Yields?, *Journal of Financial and Quantitative Analysis*, 2010., No. 45.
9. Fehle F., The Components of Interest Rate Swap Spreads: Theory and International Evidence, *Journal of Futures Markets*, 2003, vol. 23, No. 4.
10. Ferrara P.G., Nezzamoddini S.A., Interest Rate Swaps – An Exposure Analysis, Society of Actuaries, 2013.
11. Flores R., Identifying the Determinants of EMUU Long Term Bond Yeald Spred, Bronco Scholar, 2016.
12. Greenland S. et al., Statistical Tests, P values, Confidence Intervals, and Power: a Guide to Misinterpretations: *European Journal of Epidemiology*, 2016., No. 31
13. Klepsch C., Wollmershäuser T., Yield Spreads on EMU Government Bonds - How the Financial Crisis Has Helped

Investors to Rediscover Risk, Intereconomics, 2011., Vol. 46, No. 3.

14. Long-Term Government Bond Yields: 10-year: Main (Including Benchmark) for Germany, Economic Research, Federal Reserve Economics Data, Bank of St. Louis <<https://fred.stlouisfed.org/series/IRLT01DEA156N>> (01.044.2018.)
15. Manganelli S., Wolswijk G., What Drives Spreads In the Euro-area Government Bond Market?, Economic Policy, 2009., No. 24.
16. Toyoshima Y., Tamakoshi G., Hamori S., Asymmetric Dynamics In Correlations of Treasury and Swap Markets: Evidence From the US Market, Journal of International Financial Market, Institution and Money, 2012., Vol. 22, NO. 2.

# KRIPTOVANE VALUTE, TRANSAKCIJE I EVIDENCIJA

Simeun Vilendečić<sup>1</sup>

Jovo Vilendečić<sup>2</sup>

## Sažetak

*Informatička revolucija bi mogla imati dalekosežnije posljedice nego što je to imala industrijska. Jedan od njenih produkata, svakako je, virtualni ili digitalni ili kriptovani novac. Digitalne valute su realnost današnje ekonomije. Vrlo brzo postaju sredstvo tržišne komunikacije. Ovaj rad predstavlja kratak prikaz načina kako nastaju kriptovane valute i kako funkcionišu u pokušaju da zamjenjuju klasičan novac. Kriptovane valute nastaju na tehnologiji poznatoj pod imenom lanac blokova (block chain). Smatra se da bi ova tehnologija mogla da donese radikalne promjene u svjetskom finansijskom sistemu.*

*Izložićemo i njihove osobine po osnovu kojih se razlikuju od klasičnog novca i naravno neke karakteristike koje imaju zajedničke. Naznačićemo i neke izazove na koje se nailazi u evidentiranju ove imovine, s obzirom na to da u ovom domenu ne postoje ozbiljniji pokušaji. Osvrnućemo se i na oprečna mišljenja o tome šta je kriptovani novac.*

*Zaključujemo da će tehnologija na kojoj se zasnivaju kriptovane valute imati značajan uticaj na međunarodni finansijski sistem i njegovu buduću arhitekturu.*

**Ključne riječi:** kriptovane valute, novac, monetarni sistem, lanac blokova

---

<sup>1</sup> prof. dr Simeun Vilendečić, , Banja Luka College, Banjaluka,  
[simeunv@gmail.com](mailto:simeunv@gmail.com)

<sup>2</sup> Jovo Vilendečić, dipl. ecc, Sberbank a.d. Banja Luka, [jovo.vil@gmail.com](mailto:jovo.vil@gmail.com)

## CREDIT CURRENCIES, TRANSACTIONS AND RECORDS

### *Abstract*

*An information revolution could have consequences more far-reaching than industrial revolution had. One of its products, of course, is virtual or digital or encrypted money. Digital currencies are the reality of today's economy. They become very quickly a mean of market communication. This paper presents a brief overview of how encrypted currencies are generated and how they work in an attempt to replace classic money. Encrypted currencies are generated on a technology known as the block chain. It is believed that this technology could bring radical changes in the global financial system.*

*We will also outline their qualities that distinguish them from classic money and, of course, some of the characteristics that they have in common. We will also indicate some challenges in recording these assets, as there are no serious attempts in this domain. We will also look at contradictory opinions about what is encrypted money.*

*We conclude that technology on which cryptocurrencies are based will have a significant influence on the international financial system and its future architecture.*

**Keywords:** credit currencies, money, monetary system, block chain

### **1. UVOD**

Digitalne valute su postale realnost, iako su virtuelne, nevidljive, kriptovane, neopipljive, pravno ne regulisane, za naša poimanja, čak i imaginarne.

U ovom radu ćemo ukratko izložiti način na koji digitalne valute nastaju, kako funkcionišu, a naznačićemo i neke izazove na koje se nailazi u pokušaju da se evidentiraju kao imovina. Pošto su po svojim osobinama one najbliže novcu, a i same pretenduju da obavljaju funkcije novca, odnosno da postanu krvotok ekonomije, izložićemo i njihove osobine po osnovu kojih se razlikuju od klasičnog novca.

Osvrnućemo se i na oprečna mišljenja o tome šta je kriptovani novac, a na kraju ćemo iznijeti i naš stav po pitanju koje tretiramo u radu.

Informaciona revolucija čiji smo svjedoci, bi mogla biti značajnija od industrijske. Za samo četiri decenije, informatička revolucija je uzrokovala ili naznačila, više promjena u razvoju ljudske civilizacije, nego što je to učinila industrijska revolucija za dva vijeka. Pod uticajem nove religije zvane „Internet“, sa vrhovnim sveštenikom na čelu po imenu „Google“, desile su se i dešavaju se nagle, brze, velike i svakodnevne promjene. U ovoj revoluciji najveći uticaj ima tehnologija, koja pruža nezamislive mogućnosti za razvoj svih oblika ljudskog djelovanja. Kretanja u razvoju civilizacije poslednjih nekoliko decenija pokazuju da se njen točak sve više ubrzava i da se kreće ka nemjerljivoj brzini. Takve pojave uočavamo i kada posmatramo novac kao ekonomsku i socijalnu kategoriju.

Vjekovima se novac razvijao, počevši od prvog pojavnog oblika, pa do današnjeg papirnog, elektronskog, digitalnog ili virtuelnog novca. Novac u osnovi ima tri funkcije: sredstvo plaćanja, mjera vrijednosti i novac kao blago. Da li kriptovani ili digitalni novac ima te funkcije? Da li je to uopšte novac? Koji je to oblik imovine i kako ga treba evidentirati?

## **2. KLASIČNI (STANDARDNI ILI FIJAT) I DIGITALNI (KRIPTOVANI) NOVAC**

Novac je specifična vrsta robe. Za početak potsjetimo se šta je o novcu govorio i pisao jedan od najvećih ekonomskih misilaca, danas pomalo zapostavljen, Karl Marks: „Roba koja funkcioniše kao mjera vrijednosti, pa zbog toga tjelesno ili preko zastupnika i kao prometno sredstvo, jeste novac“.<sup>3</sup> Nadalje, Marks u „Kapitalu“, govoreći o fetiškom karakteru robe kaže: „Na prvi pogled roba izgleda stvar, sama po sebi razumljiva, trivijalna. Iz njene analize izlazi da je vraška stvar, puna metafizičkih domišljanja i teoločkih mušica“, odnosno pokazuje da „određeni društveni odnos među samim ljudima uzima za njih fantasmagoričan oblik odnosa među stvarima.“<sup>4</sup>

---

<sup>3</sup> Marks, K. *Kapital*, prvi tom, knjiga I, Kultura, Beograd 1958. str. 106.

<sup>4</sup> Marks, K. *Kapital*, prvi tom, knjiga I, Kultura, Beograd 1958. str. 68.

„Zlato je divna stvar. Ko njega ima gospodar je svega što želi. Njegovom pomoći mogu se čak i duše u raj uvoditi.“ (Kolumbo u pismu s Jamajke 1503.)<sup>5</sup>

„Kao što u novcu isčezava svaka kvalitativna razlika među robama, tako i on sa svoje strane, kao radikalni borac za jednakost, briše sve razlike.“

Poenta Marksove teorije fetišizma robe odnosi se na sam robni oblik u njegovoј fizikalnosti. U robnom obliku ogledaju se karakteristike društvenih odnosa među ljudima. Upravo to Marks ima na umu kada kaže da određen društveni odnos među samim ljudima uzima fantasmagoričan oblik odnosa među stvarima. Kakav oblik društvenog odnosa među ljudima može da ima odnos prema stvarima u kojima je jedna stvar, ili roba u tom odnosu kriptovani, virtualni ili nevidljivi novac?

Prije razmatranja mogućih odgovora na ovo pitanje podsjetimo se na značenje glagola kriptovati.

Sam pojam kriptografija, je nastao od grčkog pridjeva *kryptós*, skriven i glagola *γράφω* gráfo, što znači pisati. Osnova kriptografije je matematika i kompjuterska tehniku, a usko je povezana sa informatikom i inženjerstvom. To je sistem metoda za očuvanje tajnosti informacija. Moglo bi se reći da je izraz kriptovanje najbolje poistovjetiti sa izrazom šifrovanje.<sup>6</sup> Korjeni kriptografije potiču prije više od 4000 godina. Kriptografija je nauka o šiframa.

Kriptovati znači zaštiti. Istina, svaki novac ima određen sistem, ili više njih, zaštite. Razlog je jednostavan. Ako je novac specifična vrsta robe, to šnači da se ista vrlo lako razmjenjuje za svaku drugu robu,

---

<sup>5</sup> Marks, K. *Kapital*, prvi tom, knjiga I, Kultura, Beograd 1958. str. 107.

<sup>6</sup> Kriptografske tehnike koje se koriste da bi se implementirali bezbjednosni servisi jesu šifra i digitalni potpis. Osnovni element koji se koristi naziva se šifarski sistem ili algoritam šifrovanja. Svaki šifarski sistem obuhvata par transformacija podataka, koje se nazivaju šifrovanje i dešifrovanje. Šifrovanje je procedura koja transformiše originalnu informaciju (otvoreni tekst) u šifrovane podatke (šifrat). Obrnut proces, dešifrovanje, rekonstruiše otvoreni tekst na osnovu šifrata. Prilikom šifrovanja, pored otvorenog teksta, koristi se jedna nezavisna vrednost koja se naziva ključ šifrovanja. Slično, transformacija za dešifrovanje koristi ključ dešifrovanja. Broj simbola koji predstavljaju ključ (dužina ključa) zavisi od šifarskog sistema i predstavlja jedan od parametara sigurnosti tog sistema.

onda je sasvim jasno zašto se koriste razni sistemi zaštite. Novac koji je predmet našeg posmatranja, je posebno zaštićena vrsta „novca“.<sup>7</sup> Mnoštvo je osobina po kojima se ova vrsta novca razlikuje od klasičnog novca. Rad, rukovanje, evidencija i slično, se takođe razlikuje od onih sa kriptovanim novcem.

Kriptografija je nauka koja se bavi logičkom promjenom podataka. To znači da možemo nešto napisati, a da to u isto vrijeme bude i skriveno, ali tako skriveno da bude poznato samo pošiljaocu i primaocu. Sastavne komponente kriptografije su:

- Osnovni algoritam,
- Šifrovanje,
- Dešifrovanje i
- Ključ za dešifrovanje.

Na primjer, šifrovana poruka glasi:  
237x1yn970o16vyxa932xxc111.

Ključ za dešifrovanje: ukloniti iz teksta poruke sve brojke i slova x i y.

Poruka glasi: novac.

Po istom principu, ali znatno komplikovanijim metodom, šifriraju se informacije u digitalnom svijetu koje su namijenjene samo pošiljaocu i primaocu te informacije. Na sistemu kriptovanja danas se zasniva i sam internet i na njemu funkcioniše sve što je digitalno.

Ako kažemo da je novac roba, onda je logično da i on ima svoju vrijednost i upotrebnu vrijednost, kao i svaka druga roba, da se zna ko ju je proizveo, od čega je proizvedena, za šta služi i slično. Kriptovani novac mnoge od karakteristika koje ima klasični novac, nema.

U tabeli 1 daje se kratak pregled sličnosti i razlika između klasičnog i kriptovanog novca.

Iz tabele je vidljivo da se kriptovani novac i klasični novac razlikuju po više osnova. Najznačajnije razlike potiču iz činjenice da kriptovani novac nema poznatog titulara, osnivača, izdavača,

---

<sup>7</sup> Stavili smo navodnike jer još nije jasno da li je kriptovana valuta stvarno novac ili nije.

emitenta... Iako on nije poznat javno, njegov cilj je da kriptovana valuta služi kao sredstvo razmjene, a kasnije i kao mjeru vrijednosti, u savremenoj realnoj i virtuelnoj ekonomiji. Kako se radi o počecima primjene ove vrste „robe“, njena vrijednost je nestabilna i vrlo teško predvidiva, bar za obične učesnike na tržištu. Naravno, ovdje se ne misli na market mejkere. I pored toga smatra se da bi ovo mogla da bude jedna od najvažnijih inovacija u monetarnoj sferi koja bi mogla iz temelja da promijeni ekonomski sistem za nekoliko decenija.

*Tabela 1. Sličnosti i razlike između klasičnog i kriptovanog novca*

Karakteristika	Klasični novac	Kriptovani novac
Izdavač – emitent	poznat	nepoznat
Garant	ima	nema
Podloga za izdavanje	postoji	ne postoji
Mogućnost poništavanja emisije	postoji	ne postoji
Oblik bankanote	propisan	ne postoji
Troškovi čuvanja	ima	nema
Troškovi izrade	ima	neznatni
Funkcije novca	više njih	jedna
Posrednik u platnom prometu	ima	nema
Izvještavanje organa	obavezno	ne postoji
Evidencija i popis	obavezna	neobavezna
Monopol na izdavanje	ima	nema
Sredstvo razmjene	da	da
Mjera vrijednosti	da	nije
Mjera blaga	da	nejasna
Legalitet	ima	nema
Kontrola cijene (kursa)	moguća	nemoguća
Politički uticaj na emisiju	moguć	nemoguć
Promjena svojstava kroz vrijeme	moguća	nemoguća
Mogućnost manipulacije na berzama	moguća	nemoguća

I pored velike razlike između kriptovane i klasične valute, postoje i izvjesne sličnosti imedu njih. Digitalne ili kriptovane valute, od kojih je prva i do sada najpoznatija bitkoin, potsjećaju na principe davno

napuštenog sistema zlatnog standarda, kakav je postojao u srednjem vijeku i ranim fazama razvoja kapitalizma. Suštinska sličnost sa zlatnim standardom je ideja da se ograničenom ponudom kriptovane valute i odsustvom bilo kog autoriteta koji upravlja ponudom, očuva vrijednost valute. Prednost u odnosu na zlato je u tome što se ova valuta može beskonačno dijeliti na manje cjeline, što je besplatna za održavanje i skladištenje, a i jeftina za proizvodnju u poređenju sa zlatom.

Kriptovane valute nastaju na tehnologiji poznatoj pod imenom lanac blokova (block chain), Osnova ove tehnologije na kojoj počiva „proizvodnja“ (emisija), ove vrste robe, podrazumjeva da se radi o decentralizovanom sistemu, a ne o postojanju jednog centra koji izdaje valutu, kao što je to centralna banka kod klasičnih valuta. Ni jedna država, niti bilo koji autoritet, niti bilo koji učesnik na tržištu, ne može uticati na ponudu, ni na cijenu valute. Sistem je potpuno decentralizovan i demonopolizovan.

Nova tehnologija na osnovu koje se razvijaju kripto valute danas mijenja osnovne finansijske zakonitosti. Velike valutne, finansijske, pa i ekonomski krize, u poslednja dva vijeka, daju nam mogućnost da zaključimo, sa velikim stepenom izvjesnosti, da će nove tehnologije u oblasti informatike, fizike, biologije i filozofije, dovesti do vrlo brzih i radikalnih promjena u finansijskoj sferi.

Pojava prve kriptovane valute je svakako jedna od tih posljedica, sa vrlo izraženim mogućnostima za velike promjene. Kakve će one biti teško se može predvidjeti, ali se sa sigurnošću može reći da ovaj oblik novca ima svoju budućnost. To najbolje potvrđuje činjenica da se u periodu kraćem od deset godina pojавilo više stotina kripto valuta. Danas u svijetu brzih inovacija i oštре konkurencije možemo očekivati mnoštvo različitih digitalnih valuta, sve novija i novija tehnička rješenja i naravno stalna poboljšanja koja će sve više težiti da ova vrsta specifične robe postane novac sa svim njegovim funkcijama.

Naime, u eri decentralizacije, slobode ideja, odsustva zvaničnog autoriteta neslućenih promjena u svim oblastima ljudskog postojanja, mudrost mnogih koji učestvuju u procesu stvaranja novog monetarnog sistema i cijele arhitektura međunarodnog finansijskog sistema, vodiće do izdvajanja jedne ili nekoliko njih, valute, koja bi zadovoljavala sve funkcije novca na globalnom nivou.

Prema nekim analitičarima i poznavocima mogućnosti primjene novih tehnologija u ekonomiji, razmišlja se o uključivanju ove vrsta valuta u lepezu usluga institucija koje žele da učestvuju u savremenim finansijskim tokovima. Vjerovatno se već radi o nekom obliku monetarne revolucije. Čak se smatra da bi lakoća obavljanja transakcija, sigurnost, dobrovoljnost u učestvovanju, ograničena ponuda i decentralizacija kontrole nad transakcijama i valutama, mogle dugoročno posmatrano, dovesti do istiskivanja konvencionalnih valuta, prvo preko interneta, a potom i uopšte.

Kriptovani novac postoji samo u domenu digitalnog svijeta. On se može koristiti kao i svaki drugi novac, na primjer u online kupovini, a možda će se jednog dana moći koristiti i u svakoj prodavnici, ali sigurno ga nećemo moći vidjeti, opipati ili držati u jastuku. Prema nekim prognozama buduće generacije neće uopšte koristiti stvarni novac.

Nova tehnologija i razvoj koji se javlja kao njena redovna posljedica, donosi mnoge promjene. Naravno nisu sve uvijek samo pozitivne na prvi pogled. Jedna od njih je pojava novih zanimanja a, druga, prestanak potrebe za nekim poslovima. Robotika i mašinsko učenje, već se primjećuje, mijenjaju poslove budućnosti. Predviđa se da će tokom sledećih 25 godina prestati potreba za 40% današnjih zanimanja, te da će stalno rasti potreba za novim zanimanjima. Danas je očita rastuća potreba za trgovcima putem raznih internet platformi. Da bi se snašao u takvom okruženju, čovjek je prinuđen da stalno razvija sposobnosti koje ga čine različitim od maštine. Ovdje se prije svega misli na razvoj sposobnosti filtriranja informacija, odnosno sistematskog razmišljanja. Sve ovo je potpuno kompatibilno sa pojmom, širenjem i upotrebom kripto valuta.

Trenutno ne postoji digitalna valuta iza koje bi stajale tradicionalne institucije, kao recimo centralna banka. Ovo ne znači da se to neće desiti u budućnosti. Ove institucije su autoriteti koji ljudima daju sigurnosti i uvjerenje da njihov novac vrijedi. Za ove valute prije bi se moglo reći da iza njih stoji cijeli globalni finansijski sistem koji ih prpoznaće i prihvata, pa se one mogu zamjeniti za druge valute prema aktuelnom kursu. To znači da one nemaju lokaciju na kojoj se proizvode i emituju, niti jedinstvenog administratora. Ove valute

postoje samo u našoj mašti, kao elektronski zapis o našem posjedu, o našem novcu.

Kriptovana valuta je decentralizovana valuta, što znači da umjesto jednog centra sa koga se izdaje, ima „puno centara“. Drugim riječima cijeli digitalni proces koji se naziva lanac blokova, postoji upravo sa ciljem da ono što klasičnim valutama daju centralne banke, odnosno monetarni autoriteti koji ih emituju – sigurnost i povjerenje da te valute imaju vrijednost.

### **3. KARAKTERISTIKE KRIPTO VALUTA**

Sagledavajući razlike između klasičnih i virtuelnih valuta već smo uočili neke od karakteristika kripto valuta. Sada možemo posmatrati njihove osnovne karakteristike sa stanovišta funkcionisanja, prema kome možemo razlikovati njihove monetarne i transakcione karakteristike.

Kao monetarne osobine ističu se:

- strogo kontrolisana emisija
- limitiranost emisije
- nepoznat vlasnik monete
- emisija bez administriranja.

Dakle, ova vrsta novca nema poznatog emitenta, recimo centralne banke, ne postoji mogućnost za inflatorno djelovanje, ili deflatorno, nema prekomjernog štampanja. Stroga evidencija i kontrola ukupne emisije zapisana je u kodu i uvijek postoji mogućnost provjere stanja. Funkcionisanje ovih valuta bez banaka, država, posrednika i garanta, dovelo je do njihove neviđene polpopularnosti. To je stvorilo mogućnost za veliki udar na sve oblike monetarne politike koji se danas vode sa klasičnim valutama.

Transakcione osobine ovih valuta su:

- anonimnost
- velika brzina obavljanja transakcija
- globalnost
- sigurnost
- ireverzibilnost.

Korištenje interneta omogućava idealnu anonimnost svih učesnika u korištenju ovih valuta. Učesnik u transakciji nije obavezan da otkriva svoj identitet. Potpisivanje i verifikacija naloga se odvijaju vrlo brzo, skoro promptno, a sigurnost je vrlo velika jer transakciju može da obavlja samo vlasnik kripto ključa.

Vrlo bitna karakteristika kripto valuta, po kojoj se one posebno razlikuju od klasičnih valuta, jeste nemogućnost povrata jednom date transakcije. Nakon unošenja i odobravanja ne postoji mogućnost vraćanja jednom datog naloga. Po našem mišljenju ova osobina daje mogućnost zaključka da se rad sa kriptovalutama uveliko razlikuje od rada sa klasičnim novcem. Takođe, za sam proces „rudarenja“ nisu potrebne nikakve dozvole. Čak se javljaju rudari kripto valuta i u BiH. Potrebna je nešto ozbiljnija mašina (računar) i priključak na struju. Rudarenje obavlja sam računar sa već ugrađenim softverom. Sve se obavlja samostalno, samoinicijativno i nezavisno od bilo koga ili bilo čega, osim dobrog poznavanja sistema funkcionisanja i dobre internet mreže.

Ove valute praktično postaju oblik digitalnog zlata koji je prvobitno zamisljen kao digitalni keš.

Danas, kada su ove valute ušle u život tržišta, pojavljuju se i rasprave da li one ugrožavaju zlato u njegovim funkcijama. Zanimljivo je da se javlja dilema oko investiranja u zlato ili ove valute. Sama pojava ove dileme implicira naznake da obe ove aktive mogu da se smatraju sigurnim utočištem. Obe imaju neke zajedničke osobine. I zlato i kriptovane valute su:

- decentralizovane aktive
- limitiranog snabdijevanja
- dostupne i opšteprihvачene širom svijeta.

Takođe i transakcije sa obe vrste ove imovine moguće su da budu anonimne.

Bez obzira na postojanje zajedničkih osobina za obe vrste imovine, ipak se sasvim sigurno može reći da kriptovane valute ne mogu da zamijene zlato. Postoji više razloga za ovu tvrdnju.

Zlato je metal sa višestrukom mogućnošću upotrebe. Ono ima više upotrebnih vrijednosti, pored ostalog i kao valuta, dok su kriptovane valute samo pojarni oblik vaute. Upotreba i trgovanje

zlatom nije uslovljeno postojanjem električne energije. Ono se lako može mijenjati za gotovinu i bez struje i interneta, dok sa kriptovanim valutama to nije moguće. Takođe, postoji velika razlika u povjerenu javnosti prema zlatu i prema ovim valutama. Zlato je predmet trgovine na dnevnom nivou širom svijeta. Ono je poznato i u raznim vidovima primjene kroz vijekove, a kripto valute su poznate tek nekoliko godina.

#### **4. VRSTE KRIPTOVANIH VALUTA**

U ovom radu koristimo izraze kriptovana, digitalna ili kripto valuta kao sinonime, kao i izraz virtuelene valute, iako ovaj pojam može da ima i šire značenje.

Kriptovane valute su se pojavile iz potrebe da se novčani kapital slobodno i bez velikih transakcionalnih troškova kreće na svjetskom tržištu.

Prva valuta koja se pojavila na ovom principu poznata je kao bitkoin. Nastala je 2009. godine na bazi ideja koje su iznesene u jednom radu misteriozne osobe pod imenom Satoši Nakamoto, čiji identitet nikad nije publikovan. Radi se o tome da se po posebnim programima na specijalnim računarima rješavaju kompleksni matematički zadaci koji kao rezultat daju jedan virtuelni novčić. Ovaj proces se zove rudarenje. On zavisi i od same mreže „rudnika“. Naime, sistem je postavljen tako da što je veća mreža, proces rudarenja je teži i skuplji, što znači da je i vrijednost bitkoina kao rezultata tog procesa, veća.<sup>8</sup>

Najčešće korištena podjela virtuelnih valuta je:

- zatvorene virtuelne valute,
- virtuelne valute sa jednostrukim protokom i
- virtuelne valute sa dvostrukim protokom.

Prva grupa virtuelnih valuta nema uticaja na ekonomiju jer se ove valute zadržavaju u virtuelnom svijetu i ne prelaze u realnu ekonomiju (na primjer u videoigricama). Ova valuta postaje nagrada igraču koji prelazi u viši nivo igre i tako dobija sve više novca.

---

<sup>8</sup> Ukupna emisija bitkoina je programirana na 21 milion. Takođe je predviđeno da proces emisije, rudarenja, odnosno izdavanja ove valute traje do 2140-te godine.

Druga grupa virtuelnih valuta su one valute koje se koristi prilikom kupovine virtuelnih dobara stvarnim (klasičnim) novcem, ali se taj novac više ne može vraćati u realnu ekonomiju. Kao primjer možemo uzeti neku web stranicu koja nudi mogućnost kupovine virtuelnih valuta klasičnim novcem. Ovdje se kupljeni iznos virtuelnog novca može koristiti samo u postavljenim uslovima ali se taj virtuelni novac više ne može zamijeniti za stvarni novac.

Treća vrsta virtuelnog novca su valute sa dvostrukim protokom. Ove valute praktično su postale novac sa mogućim uticajem na tržišna kretanja a time i na ekonomiju. One se mogu kupiti za stvarni novac, a mogu se i zamijeniti za stvarni novac. Ove valute imaju osobine robe. Transakcija sa ovom vrstom kripto valuta idu u oba pravca. Najpoznatiji primjer ove vrste valuta je bitkoin.

Postoje i druge podjele, kao na primjer, nekonvertibilne (zatvorene) koje ne mogu prelaziti u realnu ekonomiju i konvertibilne (otvorene) koje mogu prelaziti u realnu ekonomiju.

Danas se često pominje izraz elektronski novac. Pod ovim pojmom se uglavnom podrazumjeva specifična monetarna informacija koja se putem elektronskog impolsa prenosi u realnom vremenu između transaktora koji obavljaju plaćanaja. Elektronski novac emituje banka i on predstavlja određenu sumu stvarnog novca. Klijenti koji su zainteresovani za kupovinu elektronskim novcem imaju poseban softver na svom računaru koji im omogućava da podižu novac sa svog računa u banci i stavljaju ga u svoj novčanik na računaru. Prilikom kupovine dolazi do zamjene ovog novca za dobra ili usluge. Banka prima depozit u elektronskom novcu i stavљa ga na račun trgovca koji je prodao robu.

## **5. RAZLIČITA MIŠLJENJA I STAVOVI**

Poslednjih nekoliko godina javlja se mnoštvo stavova, mišljenja, gledanja i slično, po pitanju kriptovanih valuta. Stavovi se kreću od ocjena da se radi o korisnoj pojavi, pa do onih koji tvrde da se radi o čistoj prevari. Što se tiče zvaničnih stavova službenih monetarnih institucija kao što su centralne banke, primjećuje se njihova opreznost. Neke interno prate i testiraju ove valute, a neke pažljivo posmatraju šta se događa na tržištu.

Iako pravno nije regulisana njihova upotreba, u većini zemalja EU korištenje ovih valuta ne smatra se ilegalnom djelatnošću. Ne postoji jedinstvana regulativa, pa se njihov pravni položaj razlikuje od države do države. U nekim državama je upotreba i trgovina kripto valutama dozvoljena (Japan), a u drugim ograničena (SAD, Kina), ili izričito zabranjena (Saudska Arabija, Bolivija, Ekvador).

Poznati ekonomski analitičar Nurijel Rubini tvrdi da su ove valute prevara i da će im cijena pasti na nulu. Na ovaj način će se po njegovom mišljenju obogatiti samo prevaranti.<sup>9</sup>

Branko Dragaš, Balkan Biznis Centar Beograd, tvrdi da je bitkoin, kao vodeća kripto valuta, smišljena tvorevina upravljača svijeta iza scene i da je kao takva čista prevara. Pojavu ovih valuta dozvolila je tzv. familija koja upravlja svijetom sa ciljem da ga drži pod kontrolom, slično kao što to radi i sa američkim dolarom.<sup>10</sup>

Pored ovih pesimističkih stavova, ovom prilikom zadržaćemo se na jednom mišljenju koje je iznio visoki funkcioner Međunarodnog monetarnog fonda.

Prvi funkcioner najmoćnije međunarodne finansijske institucije<sup>11</sup> naglasio je da virtuelne valute nisu digitalne transakcije plaćanja u postojećim valutama kao što su Paypal, Alipay, M-Pesa i sl. Digitalne valute, prema ovom mišljenju, su druga kategorija. One u sistem plaćanja uvode poseban račun. Njihovi sistemi omogućavaju međusobne transakcije bez centralne klirinške jedinice i bez centralnih banaka. Prema ovom mišljenju sa kraja 2017. virtuelne valute, poput bitkoina, ne predstavljaju izazov postojećem sistemu klasičnih valuta i centralnih banaka, i pored njihove vrlo izražene volatilnosti, rizičnosti, prevelike energetske intenzivnosti, te još uvijek ne provjerene

---

<sup>9</sup> <https://www.blic.rs/vesti/svet/rubini-bitkoin-je-prevara/1512f1n>, stranici pristupljeno 18.04.2018. u 18:00.

<sup>10</sup> <http://www.dragas.biz/bitcoin/>, stranici pristupljeno 12.04.2018. u 12:00.

<sup>11</sup> Lagarde C., *Central Banking and Fintech—A Brave New World?*, Bank of England conference, London, 2017, <https://www.imf.org/en/News/Articles/2017/09/28/sp092917-central-banking-and-fintech-a-brave-new-world>, stranici pristupljeno 12.04.2018. u 09:00 (Lagarde C., *Centralne banke i fintek — hrabri novi svijet?*, konferencija Banke Engleske, London, 2017)

tehnologije. Izražava se stav da “nije pametno odbacivati” virtuelene valute.

Ove valute bi mogle da budu zanimljive za zemlje koje namaju razvijene finansijske institucije, kao i za one koje imaju nestabilne domaće valute. U njima bi one mogle da imaju rastuću upotrebu. Bio bi to neki oblik dolarizacije. Možda bismo mogli reći monetarne vizualizacije. (Ovo mišljenje dovodimo u sumnju ako imamo u vidu da je stanovništvo u tim zemljama često na niskim stepenom finansijske, a posebno informatičke pismenosti).

Prva osoba MMF ističe nekoliko razloga zbog kojih bi upotreba virtuelnih valuta više privlačila građane, nego recimo evro ili funta. To su lakoća rukovanja, sigurnost, a u nekom vremenu i stabilnost ovih valuta.

Uvođenje virtuelnih valuta, prema ovom mišljenju, moglo bi da ide po sistemu valutnog odbora (jedan za dolar ili stabilnu korpu valuta) ili po sistemu SDR<sup>12</sup> - korpi valuta. Izdavanje bi moglo da bude potpuno transparentno, upravljano, kontrolisano po unaprijed definisanom pravilu, kao i po algoritmu koji se može pratiti. Sistem bi mogao da bude zasnovan na “smart rule”, koji bi se podešavao u zavisnosti od makreoekonomske okolnosti.

Virtuelne valute bi mogle da budu podstrek centralnim bankama i drugim monetarnim autoritetima, za efikasnije vođenje monetarne politike. Mogle bi takođe da budu otvorene za svježe ideje i nove zahtjeve koje neminovno donosi razvoj uopšte, a posebno u oblasti ekonomije i informatike tehnologije.

Virtuelne valute, ističe se u stavu MMF, bi mogle takođe da daju veliki doprinos poboljšanju platnog sistema u međunarodnim transakcijama, posebno u uslovima današnje rastuće potrebe za plaćanjima malih iznosa širom svijeta. Naglašava se njihova izuzetna uloga u smanjenju transakcionih troškova, promptno i jednostavno poravnanje, izbjegavanje posredovanja i komplikovanih procedura registrovanja.

Virtuelne valute mogu da donesu velike promjene u finansijskom posredovanju, posebno u sferi bankarskih usluga. Ovo je vrijeme brzog

---

<sup>12</sup> Special drawing rights – specijalna prava vučenja, obračunska jedinica MMF

pojavljivanja novih aktera na finansijskim tržištima i poslovanja koje zahtijeva brz prenos novca baz posrednika. Čak se i kanali tokova novca, kao krvotoka ekonomije, u postojećem bankarskom sistemu mijenjaju. Naravno i sami instrumenti monetarne politike bi sa upotrebotom virtuelnih valuta pretrpjeli velike promjene.

Naše je mišljenje da ovakav stav o virtuelnim valutama predstavlja u izvjesnom smislu mješavinu postojećeg sistema na kome funkcionišu klasične valute i sistema na kome funkcionišu virtuelne valute. Za sada se ne može sa sigurnošću reći da bi se takvo rješenje moglo usvojiti u praksi, na međunarodnom nivou. Mišljenje da bi virtuelne valute mogle da budu zanimljive za male ekonomije je prihvatljivo, ali samo ako se radi o državama koje imaju informatički i finansijski pismeno stanovništvo. Da li bi se i na koji način mogao uspostaviti sistem virtuelnih valuta sa poznatim izdavaocem, veliko je pitanje, upravo zato što virtuelne valute počivaju na decentralizovanom, a ne centralizovanom sistemu. Kontrola njihovog izdavanja na način kao što se vrši kod klasičnih valuta takođe je veliki znak pitanja. Ipak, bitno je da najznačajnija međunarodna finansijska institucija ne negira postojanje i mogući značaj virtuelnih valuta. Naprotiv, smatra ih revolucionarnim i na određen način korisnim u budućnosti. Izražava se i velika poreba za koordinacijom aktivnosti na regulisanju upotrebe kripto valuta na međunarodnom nivou.

Na prošlogodišnjem Svjetskom ekonomskom forumu u Davosu, nobelovac Džozef Štiglic je izjavio da bi SAD trebalo da se otarase novca i prijeđu na digitalnu valutu. "Postepeno smanjenje količine novca i put ka digitalnoj ekonomiji će, na dugi rok, imati više koristi." Prema njegovom mišljenju ove valute imaju dosta prednosti i prelazak na digitalnu valutu bi dao veliki doprinos u borbi protiv korupcije, utaje poreza, sajberkriminala.

ESMA<sup>13</sup> je krajem prošle godine upozorila ulagače na moguće zamke pri kupovini digitalnih valuta. Kao i pri eksperimentalnom i neregulisanom obliku prikupljanja kapitala putem interneta koji je postao primamljiv novim kompanijama. Upozorenje ističe da početne ponude digitalnih valuta (ICO) nisu regulisane, nisu transparentne i da podliježu velikim oscilacijama, kao i to da nisu tehnološki testirane.

---

<sup>13</sup> The European Securities and Markets Authority (ESMA) je evropski regulator finansijskih tržišta i zaštitu investitora sasjedištem u Parizu.

Ova institucija se pridružila švajcarskim i američkim regulatorima sa zahtjevima za strogom kontrolom upotrebe kriptovanih valuta.

Pored izvjenih prednosti korištenja kriptovanih valuta i mogućnosti razvoja koje tehnologija na bazi kojih one nastaju ima, posmatrano sa stanovišta zvaničnih organa vlasti, može se reći da one nisu omiljene. Naime, svojim osobinama anonimnosti i brzine transakcija one postaju veliki konkurenti državnim institucijama i ulozi države u regulisanju ekonomije. One na određen način preuzimaju funkcije monetarnog i fiskalnog regulatora na način kako su one vođene do sada. Ovdje se prije svega misli na mogućnost kontrole monetarnog sistema i neograničenih mogućnosti transakcija van zvaničnih kanala, odnosno velike poreske evazije.

Što se tiče stava državnih institucija u BiH i regionu, može se reći da on još nije definisan. Čak ne postoje ni informacije o tome da li se ovoj pojavi posvećuje dužna pažnja. Rijetke se mogu naći na internetu.

U stvarnom životu već nekoliko godina postoji mogućnost da se ovim valutama trguje i naravno da se njima plaćaju dobra i usluge, ali nezvanično. Postoje čak i vijesti da se javljaju inicijative za rudarenje. U Hrvatskoj i Srbiji postoje i automati za kupovinu ovih valuta. Koliko nam je poznato u BiH ih još nema, ali se pojavljuju pitanja i inicijative za njihovo postavljanje.

## **6. PROBLEMATIKA EVIDENCIJE DIGITALNOG NOVCA**

Iz opisa nastanka, karakteristika i samog funkcionisanja virtuelnog novca, može se uočiti velika razlika u odnosu na standardni ili klasični novac. Upravo zbog toga i evidencija o ovoj vrsti imovine sigurno ima svoje specifičnosti. Prvo pitanje na koje nailazimo jeste kakva je ovo vrsta imovine?

Pošto ne postoji poznati izdavalac, emitent, ne postoji ni obaveza za emitovanu sumu novca. Ako ne postoji obaveza onda su to sredstva koja automatski ulaze u stavku kapitala kao izvora.

U postojeći kontni okvir u RS, pa i po međunarodnim računovodstvenim standardima, teško bismo mogli naći konto na koji

bismo iznos emisije ove vrste valute evidentirali. Ni potražni ni dugovni konto.

Sam popis, kao računovostvenu radnju, takođe ne bismo mogli obavljati na klasičan način. Neku evidenciju o stanju na računu vlasnika u elektronskom obliku, mogli bismo imati, ali samo za svaki račun ponaosob. Sintetička evidencija bi takođe bila problematična.

Pošto ne postoji kategorija gotovog novca, nebismo imali ni blagajnu kao računovodstvenu kategoriju.

Poseban problem ili pak izazov, za evidenciju kripto valuta jeste nemogućnost utvrđivanja vrijednosti po kojoj bi se imovina knjižila. Naime, ova vrsta imovine ima vrlo izražene oscilacije vrijednosti, a izložene je i rizicima, pa je utvrđivanje fer vrijednosti problematično za evidenciju.

U većini država ova vrsta imovine nije regulisana propisima. Na nju se ne plaća porez<sup>14</sup>, nije propisan način klasifikacije, pa ni sistem vrednovanja ni evidencije.

Ona, zbog toga može da bude izložena visokom stepenu raznih rizika, kao što su: pravni, kreditni, rizik likvidnosti, operativni rizik, zatim riziku prevara, nedostatka regulacije i sl.

Virtuelne valute svojom pojavom i funkcionisanjem utiču na monetarni i finansijski sistem u cijelini. Na taj način one utiču na veličinu monetarnih agregata (novčane mase, primarnog novca i sl.). U mnoštvu analiza, komentara i radova na ovu temu od strane centralnih banaka pa i same ECB, ukazuje se na uticaj virtualnih valuta na ekonomiju preko uticaja na:

- finansijsku stabilnost,
- platni sistem i
- stabilnost cijena.

Upotreba ovih valuta tako utiče na: količinu novca u opticaju, brzinu obrta novca, veličinu i način iskazivanja monetarnih agrgata M1, M2, M3, a onda posredno i na ekonomske pojave kao što su inflacija,

---

<sup>14</sup> Prema jednoj odluci Međunarodnog suda pravde iz oktobra 2015. transakcije između bitkoina i fijat valuta ne podliježe plaćanju PDV. Time je bitkoin označen kao valuta ali ne i kao oporeziva imovina.

kretanje deviznog kursa itd. Takođe i na samu veličinu BDP, jer je sam proces rudarenja, iz koga nastaju kripto valute, istovremeno proces u kome se stvara nova vrijednost.

Do danas, sasvim sigurno možemo reći da je uticaj kripto valuta na ekonomiju, beznačajan. Recimo odnos ukupne tržišne kapitalizacije svih kripto valuta i monetarne veličine M3 u EMU ne prelazi 1%.<sup>15</sup>

Kao vrlo značajan pokazatelj uticaja virtuelnih valuta u jednoj ekonomiji, moglo bi da bude učešće obima i visine transakcija ovim valutama u ukupnom obimu i veličini svih transakcija u toj ekonomiji. Međutim, podatke za izračunavanje ovog odnosa je vrlo teško selektovati, ali se može pretpostaviti da bi krajnji zaključak mogao da bude da ne postoji značajan uticaj kripto valuta na ekomska kretanja.

Iz navedenog može se zaključiti da, unatoč tome što se virtuelne valute razvijaju, kako tehnički, tako i ekonomski, te unatoč tome što se njihovo učešće na tržištu povećava, ne radi se o značajnim iznosima koji bi mogli zticati na rad centralnih banaka i mjere monetarne politike koje one provode. Kako ne postoji mogućnost uticaja na monetarnu politiku tako ne postoji ni uticaj na platni sistem, finansijski sistem i stabilnost cijena kao ciljeve ECB. Istina, ako bi učešće transakcija virtuelnim valutama raslo, moglo bi se desiti da dođe do formiranja paralelnog sistema, koji bi bio konkurencija sistemu centralnih banaka. Naravno, za sada je rano o tome govoriti.

Ipak, treba imati u vidu da primjena virtuelnih valuta iz dana u dan raste. Da se njihovo učešće u transakcijama stalno povećava, a posebno da se tehnologija na osnovu koje su te valute produkovane, stalno usavršava. Zbog toga se one ne smiju ignorisati.

Naše je mišljenje da prilikom zauzimanja stava o virtuelnim valutama treba posmatrati dvije stvari. Prva i sasvim izvjesna je, činjenica da nova tehnologija na bazi koje nastaju kripto valute, poznata pod imenom lanac blokova, predstavlja spektakularan napredak. Ona sama po sebi daje neslućene mogućnosti za dalji razvoj finansijskog, monetarnog, ekonomskog, pa i cijelog društvenog sistema. Nju bi

---

<sup>15</sup> Zemunik D., *Utjecaj virtuelnih valuta na politiku centralnih banaka*, Ekonomski fakultet, Split, 2016, str. 46

svakao mogle da koriste i centralne banke i druge institucije države za nova dostignuća. Druga je stvar kada govorimo o samim valutama. One su još uvijek pod velikim znakom pitanja i sa mnogo nepoznаница. Zbog toga je naš stav da njihovo negiranje, zabranjivanje, osporavanje i slično može da bude prisutno, ali nikako nebi bilo dobro da se ne prihvataju kao današnja tržna realnost.

Sigurno je da će monetarni autoriteti i dalje voditi monetarnu politiku, ali je isto tako sigurno da se promjene u svim sferama života dešavaju brzo, pa tako i u monetarnoj sferi. Što prije virtualne valute budu prihvaćene kao realnost, to će se sve njihove pozitivnosti bolje iskoristiti, a sve negativne posljedice svesti na minimum.

## **7. ZAKLJUČAK**

Po svemu sudeći informatička revolucija bi mogla imate i dalekosežnije posljedice nego što je to imala industrijska. Jedan od njenih produkata, svakako je, virtualni ili digitalni ili kriptovani novac. Digitalne valute, iako virtualne, postale su stvarne, bolje reći postale su realnost. Za samo nekoliko godina upotrebe one su ušle u život tržišta. Postale su roba, a postepeno poprimaju sve, ili bar osnovne, funkcije novca. Naravno, od standardnog (klasičnog) novca razlikuju se po više osnova.

Kriptovane valute počivaju na tehnologiji poznatoj pod nazivom lanac blokova (block chain), čije su osnovne karakteristike: decentralizovanost, nemogućnost subjektivnog uticaja, ireverzibilnost i determinisanost procesa. Osnova ove tehnologije je bazirana na internetu, koji sve češće dobija novo ime – Nova religija. Ova tehnologija će sigurno uzrokovati dalekosežne posljedice na mnoge ljudske aktivnosti, a time i na međunarodni finansijski sistem i njegovu buduću arhitekturu.

O upotrebi i značaju kripto valuta postoje različiti stavovi i mišljenja. Kreću se od negiranja i štetnosti njihove pojave, pa do proglašavanja kao učesnika u monetarnoj revoluciji. Naše je mišljenje da ove valute, iako još nemaju značajan uticaj na obim tržišnih transakcija i ekonomska kretanja, one sasvim sigurno postaju akter na tržištu. Svojim karakteristikama mogle bi ubrzo da preuzmu dobar dio funkcija klasičnog novca. Isto tako, sasvim je izvjesno da bi na osnovu

tehnologije poznate pod imenom lanac blokova, moglo vrlo brzo doći, do radikalnih promjena u postojećem platnom, monetarnom, bankarskom i cijelom međunarodnom finansijskom sistemu. Na taj način one zaslužuju odgovarajući tretman i kod ekonomskih analitičara, i kod monetarnih vlasti i naravno kod državnih organa. Tim prije što svojim karakteristikama (transakcijama bez posrednika) stvaraju plodno područje za ilegalne i kriminalne radnje, kao što su poreska evazija, finansiranje terorizma, pranje novca i sl.

Potreba za pravnom regulacijom digitalnih valuta u ovo digitalno doba, zatjeva koordinirane aktivnost na međunarodnom nivou. Problematika evidencije ove nove vrste imovine, sa posebnim karakteristikama, takođe postaje svojevrstan izazov.

## LITERATURA

1. Baldoni M.W., Ciliberto C., Piacentini Cattaneo G.M. *Elementary number theory, cryptography and codes*, Springer, 2009 (Baldoni M.W., Ciliberto C., Piacentini Cattaneo G.M. *Teorija elementarnih brojeva, kriptografije i kodova*, Springer, 2009).
2. Crosby, M., *Blockchain Technology: Beyond Bitcoin*, Berkley University, Berkley 2015., dostupno na: <http://scet.berkeley.edu/wp-content/uploads/BlockchainPaper.pdf>
3. Hoffstein J., Pipher J., Silverman H. J., *An introduction to mathematical cryptography*, Springer, 2008 (Hoffstein J., Pipher J., Silverman H. J., *Uvod u matematičku kriptografiju*, Springer, 2008).
4. Lagarde C., Central Banking and Fintech—A Brave New World?, Bank of England conference, London, 2017, dostupno na: <https://www.imf.org/en/News/Articles/2017/09/28/sp092917-central-banking-and-fintech-a-brave-new-world>
5. Marks, K., *Kapital*, prvi tom, knjiga I, Kultura, Beograd 1958.

6. Turudić D. A., Milić J., Štulina K., *Korištenje kriptovaluta u međunarodnom poslovanju*, stručni rad, 2017., dostupno na: <https://hrcak.srce.hr/file/282079>
7. Vigna P., Casey J. M., *The Age of Cryptocurrency*, St. Martin's Press, New York, 2015.
8. Zemunik D., *Utjecaj virtuelnih valuta na politiku centralnih banaka*, Ekonomski fakultet, Split, 2016.
9. IBM, *10 Key Marketing Trends for 2017.*, dostupno na: <https://www-01.ibm.com/common/ssi/cgi-bin/ssialias?htmlfid=WRL12345USEN>
10. [https://medium.com/koinex-crunch/a-brief-historyof-cryptocurrency-889fed168555](https://medium.com/koinex-crunch/a-brief-history-of-cryptocurrency-889fed168555)
11. <http://www.newsbtc.com/2015/03/29/bitcoin-for-international-petroleum-trade/>
12. <http://crobitcoin.com/prvi-batm-u-hrvatskoj/>
13. <http://practicalcryptography.com/cryptanalysis/>
14. <http://blockchain.info>
15. <https://www.ecb.europa.eu>

# FINANSIJSKO UPRAVLJANJE I KONTROLA U JAVNOM SEKTORU

Dr.sc.Semina Škandro<sup>1</sup>

## *Sažetak*

*Implementacija FUik-a u FBiH ima za cilj da se u dosadašnje tradicionalne modele upravljanj javnim sredstvima , ugradи savremeni sistem javne interne finansijske kontrole (PIFC). Ova oblast predstavlja jednu od reformskih oblasti u kojoj je Bosna i Hercegovina dužna usaglastiti zakonodavni okvir i prakse sa dobrim praksama i regulativama koje preporučuje Evropska komisija. Uspostava i razvoj PIFC-a jeste i obaveza Bosne i Hercegovine utvrđena Sporazumom o stabilizaciji i pridruživanju između Evropskih zajednica i njihovih država članica , s jedne strane i Bosne i Hercegovine, s druge strane.*

*Sistem finansijskog upravljanja, kontrole i interne revizije (PIFC- Public Internal Financial Control) je fokusiran na unapređenje transparentnosti, finansijske discipline i namjenskog trošenja javnih sredstava, odnosno transparentno, ekonomično, efikasno i efektivno upravljanje javnim sredstvima, te kontrola korištenja tih sredstava.*

*Tema ovog rada je "Finansijsko upravljanje i kontrola u javnom sektoru", gdje se za cilj ima kroz sprovedena teorijska istraživanja prikazati nivo dostignuća uspostave ovog sistema u institucijama javnog sektora kako na nivou BiH, tako i na nivou entiteta FBiH i RS.*

**Ključen riječi:** javni sektor, finansije, kontrola.

---

<sup>1</sup> dr. sc. Semina Škadro, Sveučilište/Univerzitet „Vitez“, Travnik,  
[seminaskandro@hotmail.com](mailto:seminaskandro@hotmail.com)

## **FINANCIAL MANAGEMENT AND CONTROL IN PUBLIC SECTOR**

### ***Abstract***

*Implementation of the FUik in FBiH aims to incorporate the modern system of public internal financial control (PIFC) into the traditional models of public funds management. This area is one of the reform areas in which Bosnia and Herzegovina is obliged to harmonize the legislative framework and practices with good practices and regulations recommended by the European Commission. The establishment and development of PIFC is also the obligation of Bosnia and Herzegovina established by the Stabilization and Association Agreement between the European Communities and their member states, on the one hand, and Bosnia and Herzegovina, on the other.*

*The Financial Management, Control and Internal Audit System (PIFC) is focused on improving transparency, financial discipline and dedicated spending of public funds, ie transparent, cost-effective, efficient and effective management of public funds, and control of the use of these funds. The theme of this paper is "Financial management and control in the public sector", where the aim is to demonstrate through the conducted theoretical research the level of achievements of establishing this system in the public sector institutions both at the level of BiH and at the level of the entities of the FBiH and RS.*

***Key words:*** *public sector, finance, control*

### **1. UVOD**

Uvođenjem sistema internih finansijskih kontrola u organizacije javnog sektora utiče se na smanjenje nepravilnosti u radu javnog sektora. Potreba za uvođenjem sistema internih finansijskih kontrola u javni sektor Bosne i Hercegovine nametnuta je od strane Evropske komisije. Naime, na ovaj način Evropska komisija želi da pomogne država koje žele pristupiti Evropskoj uniji da u sistem svog upravljanja ugrade kvalitetnije standarde kontrole u procese upravljanja.

U ovom radu je dat prikaz sistema finansijskog upravljanja i interne kontrole i interne revizije poznat pod skraćenicom PIFC-a (Public Internal Financial Control), odnosno dat je prikaz značaja sistema finansijskog upravljanja i kontrole, osnovnih karakteristika, te uspostava u javnom sektoru na sva tri nivoa vlasti.

Sistem finansijskog upravljanja, kontrole i interne revizije (PIFC- Public Internal Financial Control) je fokusiran na unapređenje transparentnosti, finansijske discipline i namjenskog trošenja javnih sredstava, odnosno transparentno, ekonomično, efikasno i efektivno upravljanje javnim sredstvima, te kontrola korištenja tih sredstava.

Sastoji se od tri osnovna elementa, i to:

- Finansijskog upravljanja i kontrole
- Interne revizije
- Centralne harmonizacijske jedinice.

## **2. FINANSIJSKO UPRAVLJANJE I KONTROLA**

Finansijsko upravljanje i kontrola (skr. FMC) kao jedan od elemenata PIFC-a obuhvata cijelokupni sistem finansijskih i svih drugih kontrola unutar institucije javnog sektora, odnosno svih onih kontrola koje su integrisane u bilo koju od aktivnosti institucije. Finansijsko upravljanje i kontrola uključuje metode, organizacionu strukturu, procedure koje se primjenjuju, ne samo kada je u pitanju finansijski sistem, već i kod stateških i operativnih sistema korisnika budžetskih sredstava.

Kontrola je sastavni dio svake organizacije, a za njeno sprovođenja odgovoran je svaki zaposlenik shodno ovlastima i opisu njegovog radnog mjeseta, a temelj tome su svakako pisani akti u obliku upustava i procedura, gdje su jasno razgraničene ovlasti i odgovornosti, kako rukovodioca, tako i zaposlenih.

Glavni cilj finansijskog upravljanja i kontrole je da obezbjedi:<sup>2</sup>

- Uspješno postizanje svih ciljeva i izvršenja zadataka institucije,

---

<sup>2</sup> Strategija za sporovođenje javne interne finansijske kontrole u institucijama Bosne i Hercegovine, Vijeće ministara BiH

- Sigurnost, pouzdanost, blagovremenost i potpunost informacija, a posebno finansijskih informacija,
- Usklađenost poslovanja sa zakonima, propisima, politikama, planovima i procedurama,
- Zaštitu imovine,
- Ekonomičnu, efikasnu i efektivnu upotrebu sredstava.

Kako bi ciljevi sistema interne kontrole bili i ostvareni, odnosno postignuti, neophodno je da interna kontrola obuhvaća pet vrsta politika i postupaka, koje menadžement organizacije oblikuje i provodi, tzv. COSO model. Finansijsko upravljanje i kontrola obuhvataju pet međusobno povezanih komponenti:<sup>3</sup>

- Kontrolno okruženje,
- Upravljanje rizicima,
- Kontrolne aktivnosti,
- Informacije i komunikacije,
- Nadzor/monitoring.

Pod internom kontrolom se podrazumijevaju sve metode i postupci koji su sastavni dio poslovnog procesa u jednoj organizaciji, odnosno instituciji, a za njenu uspostavu direktno su odgovorni rukovodioci te organizacije. Cilj interne kontrole je da osigura nesmetao odvijanje poslova svih poslovnih funkcija unutar organizacije.

Ciljevi interne kontrole se mogu podijeliti na:<sup>4</sup>

- Operativne ciljeve
- Informacijske ciljeve
- Ciljeve usklađenosti ili podudarnosti.

Operativni ciljevi su fokusirani na efikasnost i ekonomičnost poslovnog procesa u organizaciji i teži se uspostava takvog sistema interne kontrole koja će omogućiti nesmetano upravljanje, te ostvarivanje postavljenih kratkoročnih i dugoročnih planova poslovanja.

---

<sup>3</sup> Strategija za sporovođenje javne interne finansijske kontrole u institucijama Bosne i Hercegovine, Vijeće ministara BiH

<sup>4</sup> TUŠEK, B., ŽAGER, L. : Revizija, Hrvatska zajednica racunovoda i finansijskih djelatnika, Zagreb, 2008, str.267.

Informacijski ciljevi su vezani za informacije koje cirkulišu unutar organizacije, a vezani su za kontrolu blagovremene pripreme ažurnih, pouzdanih i relevantnih informacija koje se prezentiraju kroz razne izvještaje, kako internim tako i eksternim korisicima.

Za razliku od operativnih i informacijskih ciljeva, ciljevi usklađenosti se odnose na to da sistem interne kontrole mora da osigura da cjelokupno poslovanje organizacije, mora biti usklađeno sa relevantnim zakonskim propisima, pravilnicima, odlukama, te drugim važećima aktima unutar organizacije.

Sistem interne kontrole u organizaciji treba biti tako postavljan da se kroz načelo samokontrole vrši kontrola svih uposlenika, na svim nivoima, od izvršitelja do rukovodioca, što je jedini ispravni i pravi put ka ostvarivanju efikasnosti i efektivnosti poslovanja.

Interna kontrola je primarno usmjerena na ostvarivanje sljedećih ciljeva u organizaciji:<sup>5</sup>

- Osiguranje pouzdanosti i integriteta generiranih podataka i informacija
- Osiguranje usklađenosti s poslovnim politikama, planovima, programima rada, zakonskim i drugim propisima, te drugim ograničenjima
- Čuvanje imovine
- Ekonomično i djelotvorno korištenje svih vrsta resursa
- Ostvarenje formuliranih planova, programa, te utvrđenih ciljeva i zadataka.

Svrha uvođenja FMC-a u javni sektor ogleda se u sljedećem:

- Poslovanje na pravilan, etičan, ekonomičan i djelotvoran način,
- Usklađenost poslovanja sa zakonima, propisima, politikama, planovima i postupcima,
- Zaštita imovine i drugih resursa od gubitaka uzrokovanih lošim upravljanjem javnim sredstvima, neopravdanim i netransparentim trošenjem, te zaštita o nepravilnosti i prevara,

---

<sup>5</sup> TUŠEK,B.: Revizija u funkciji poslovnog odlučivanja i upravljanja, Doktorska disertacija, Ekonomski fakultete Zagreb, Zagreb, 2000, str.82

- Jačanje odgovornosti rukovodioca za uspješnost ostvarivanja postavljenih poslovnih ciljeva
- Pravovremeno i transparentno finansijsko izvještavanje, kao i praćenje rezultata poslovanja.

### **3. SISTEM FINANSIJSKOG UPRAVLJANJA I KONTROLE U JAVNOM SEKTORU BOSNE I HERCEGOVINE**

Sistem finansijskog upravljanja i kontrole u javnom sektoru Bosne i Hercegovine uspostavlja se od strane rukovodioca organizacija javnog sektora s ciljem uspješnijeg ostvarivanja postavljenih zadatka budžetskog korisnika. Što znači da su rukovodioci institucija javnog sektora direktno odgovorni za upostavljanje procedura funkcionisanja sistema interne kontrole, te odjela interne revizije u cilju stvaranja dodane vrijednosti, te ekonomično, efikasno i efektivno obavljanje bilo koje aktivnosti u javnom sektoru, a sve uskladu sa zakonskim propisima.

Ovaj sistem u Bosni i Hercegovini pokrenut je 2005 godine donošenjem Instrukcija za razvoj i održavanje sistema interne kontrole od strane Ministarstva finansija i trezora BiH. Centralna harmonizacijska jedinica MFiT BiH je centralno tijelo za koordinaciju i harmonizaciju aktivnosti na uspostavi i razvoju sistema javnih internih finansijskih kontrola u institucijama Bosne i Hercegovine.

Uspostava i razvoj PIFC sistema od strane CHJ MFiT BiH podrazumijeva dvije oblasti i to:

- uspostavu i razvoj finansijskog upravljanja i kontrole
- uspostavu i razvoj sistema funkcionalne i nezavisne interne revizije.

Temeljni zakon koji uređuje upostavu i razvoj finansijskog upravljanja i kontrole u institucijama Bosne i Hercegovine je Zakon o finansiranju institucija BiH<sup>6</sup>. Ovim zakonom postavljeni su principi, standardi, metodološki okvir i temeljna pravila za finansijsko upravljanje i kontrolu u institucijama BiH.

---

<sup>6</sup> Sl.glasnik BiH, broj 32/13

Zakonom je uvedena obaveza rukovodicima institucija da uz godišnje izvještaje o izvršenju budžeta dostavljaju i Izjavu o odgovornosti za ostvarivanje ciljeva insitucije. Ovom Izjavom rukovodilac insitucije javnog sektora potvrđuje da je osigurao:

- namjensko, svrshodno i zakonito korištenje sredstava odobrenih budžetom za ostvarivanje utvrđenih ciljeva,
- ekonomično, efikasno i efektivno funkcionisanje sistema finansijskog upravljanja i kontrole za izradu unutrašnjih propisa o finansijskom upravljanju i kontroli u svim jedinicama unutar institucije.

Pored navedenog Zakona, donesen je i niz podzakonskih akata koji regulišu ovu oblast, a to su:

- standardi interne kontrole u insitucijama BiH<sup>7</sup>
- pripručnik za finansijsko upravljanje i kontrolu u institucijama BiH<sup>8</sup>
- smjernice za provedbu procesa upravljanja rizicima u insitucijama BiH<sup>9</sup>
- pravilnik o godišnjem izvještavanju u sistemu finansijskog upravljanja i kontrole u institucijama BiH<sup>10</sup>
- odluku o objavljivanju forme i sadžaja godišnjeg izvještaja o sistemu finansijskog upravljanja i kontrole u insitucijama BiH.

Na osnovu informacija dostupnih iz Konsolidovanog izvještaje o sistemu finansijskog upravljanja i kontrole u institucijama BiH za 2016 godine, objavljenog u martu 2017 godine, ocjena sistema finansijskog upravljanja i kontrole je sljedeća:<sup>11</sup>

- Godišnji izvještaj o sistemu finansijskog upravljanje i kontrole (GI FUik) za 2016. godinu dostavilo je 70 institucija, dok su za 2015. godinu GI FUik dostavile 63 institucije BiH,

---

<sup>7</sup> Službeni glasnik BiH, broj 61/14

<sup>8</sup> Službeni glasnik BiH, broj 98/14

<sup>9</sup> Službeni glasnik BiH, broj 29/15

<sup>10</sup> Službeni glasnik BiH, broj 77/15

<sup>11</sup><https://www.mft.gov.ba> posjećeno 25.04.2018 godine

- Do kraja ovog izvještajnog perioda u 50 institucija BiH imenovano je lice zaduženo za FUK/radna grupa, a u 2015. godini to je uradilo 27 institucija BiH,
- Rizici su identifikovani kod 39 institucija, a registar rizika formiran je kod 30 institucija. U 2015. godini rizike je identifikovalo 29 institucija, a 8 ih je formiralo registar rizika,
- Princip razdvajanja dužnosti uspostavljen je u 57 institucija, a u 2015. godini uspostavljen je u 49 institucija,
- Interne procedure za izradu srednjoročnog plana postoje kod 31 institucije, a u 2015. godini bile su uspostavljene u 23 institucije
- Ključni poslovni procesi dokumentovani su kod 40 institucija BiH, a mapa poslovnih procesa izrađena je u 33 institucije. Ključni poslovni procesi u 2015. godini dokumentovani su u 25 institucija, a mapu poslovnih procesa imalo je 17 institucija,
- Sistem izvještavanja najvišeg rukovodstva o funkcionisanju sistema finansijskog upravljanje i kontrole uspostavljen je u 35 institucija, dok je u 2015. godini bio uspostavljen u 22 institucije.

Izvještaje nisu dostavile sljedeće institucije:

- Institut za nestale osobe BiH ,
- Komisija za koncesije BiH ,
- Ministarstvo pravde BiH ,
- Ured za razmatranje žalbi po javnim nabavkama BiH.

#### **4. SISTEM FINANSIJSKOG UPRAVLJANJA I KONTROLE U JAVNOM SEKTORU FEDERACIJE BOSNE I HERCEGOVINE**

Federalna vlada utvrdila je 18.02.2016 godine na 41 sjednici vlade u Sarajevu, Prijedlog zakona o finansijskom upravljanju i kontroli (FUK) u javnom sektoru u Federaciji Bosne i Hercegovine, koji propisuje zajednička okvirna načela i standarde za uspostavu, razvoj i primjenu ovog sistema.

Zakon o finansijskom upravljanju i kontroli u javnom sektoru u Federaciji Bosne i Hercegovine, Parlament Federacije Bosne i

Hercegovine je usvojio na sjednici Predstavničkog doma dana 19.04.2016 godine i na sjednici Doma naroda 21.04.2016 godine. Isti je objavljan u Službenim novinama FBiH broj 38 dana 18.05.2016 godine.

Odredbe Zakona se primjenjuju na korisnike javnih sredstava prvog i drugog nivoa budžeta Federacije Bosne i Hercegovine, kantone, gradove, općine i vanbudžetske fondove, te na one pravne subjekte u kojima FBiH ili kanton imaju većinski vlasnički udio. Također, ovaj Zakon se primjenjuje i na one organizacije i tijela u javnom sektoru koja se finansiraju iz fondova i programa Evropske unije.

Finansijska kontrola i upravljanje fokusira se na sve poslovne transakcije u organizacijama javnog sektora, a posebno se akcenat stavlja na prihode i primitke, rashode i izdatke sredstava, zatim na procedure javnih nabavki, ugovaranje, te povrata pogrešno uplaćenih iznosa, imovinu i obaveze.

Prema ovom Zakonu, korisnici javnih sredstava, odnosno budžetski korisnici su dužni sastaviti godišnji izvještaj o funkcionisanju sistema FUK-a, i taj izvještaj dostaviti federalnom ili kantonalm ministarstvu finansija, zavisno kojem nivou vlasti pripada organizacija.

Rukovodilac korisnika javnih sredstava je odgovoran za uspostavljanje, razvoj i implementaciju ogovarajućeg, efikasnog, efektivnog i ekonomičnog FUK-a u odnosnoj organizaciji. Odgovoran je da se ciljevi korisnika javnih sredstava ostvaruju upravljanjem tim sredstvima na zakonit, ekonomičan, efikasan i efektivan načina.

Također, rukovodilac korisnika javnih sredstava je odgovoran za izradu internih propisa o FUK-u i za implementaciju sistema FUK-a u svim organizacionim jedinicama u okviru organizacije, u odnosu na sve programe i procese koji se izvršavaju, poštujući principe zakonitosti, finansijskog upravljanja i transparentnosti u skladu sa standardima interne kontrole. Godišnji izvještaj o funkcioniranju sistema FUK-a dužni su izraditi sljedeći korisnici javnih sredstava:<sup>12</sup>

---

<sup>12</sup> Zakon o finansijskom upravljanju i kontroli u javnom sektoru u FBiH, Sl.novine FBiH, broj 38/16

- korisnici javnih sredstava prvog nivoa i vanbudžetski fondovi na federalnom nivou koji izvještaj dostavljaju Federalnom ministarstvu finansija;
- korisnici javnih sredstava prvog nivoa i vanbudžetski fondovi na kantonalm nivou koji izvještaj dostavljaju nadležnom kantonalm ministarstvu finansija;
- jedinice lokalne samouprave sa statusom grada koji izvještaj dostavljaju nadležnom kantonalm ministarstvu finansija i
- pravna lica u kojima Federacija ili kanton imaju većinski vlasnički udio, a koji izvještaj dostavljaju nadležnom resornom ministarstvu.

Kantonalno ministarstvo finansija konsoliduje izvještaje za kanton i dostavlja CHJ FMF konsolidovani izvještaj o funkcionalanju sistema FUK-a za kanton. CHJ FMF na osnovu dostavljeni izvještaja priprema godišnji konsolidovani izvještaj o funkcionalanju sistema FUK-a u organizacijama i dostavlja ga federalnom ministru finansija, a on ga potom dostavlja Vladi Federacije Bosne i Hercegovine radi razmatranja i usvajanja. Formu, rokove i sadržaj godišnjeg konsolidovanog izvještaja je regulisan podzakonskim aktom Federalnog ministarstva finansija.

Zakonom o finansijskoj kontroli i upravljanju propisano je poduzimanje radnji protiv nepravilnosti i prevara. Rukovodilac korisnika javnih sredstava je odgovoran za upravljanje rizicima od nepravilnosti i prevara i provođenje radnji za sprečavanje i otklanjanje nepravilnosti i prevara u svojoj organizaciji.

Svaki korisnik javnih sredstava je dužan da implementira sistem Finansijskog upravljanja i kontrole, te da imenuje Koordinatora za finansijsko upravljanje i kontrolu, čije podatke dostavlja Centralnoj harmonizacijskoj jedinici. U registru CHJ FBiH zaključeno sa 30.04.2018 godine ima ukupno 146 koordinatora predloženih od strane obveznika uspostave FUik-e.

Zadatak Koordinatora za finansijskog upravljanje i kontrolu se ogleda u sljedećem:

- popis i opis poslovnih procesa,
- izrade mape poslovnih procesa (šifarnika procesa i procedura),

- identificiranje poslovnih ciljeva,
- identificiranje rizika, procjena rizika i način upravljanja rizikom,
- praćenje ostvarenja planiranih aktivnosti
- sastavljanje godišnjeg izvještaja o FUİK i dostavljenje CHJ.

Na implementaciju finansijskog upravljanja i kontrole, te interne revizije, uveliko je uticalo i donošenje novog Zakona o budžetima u Federaciji Bosne i Hercegovine koji je usvojen u decembru 2013 godine. Međutim, pored svih navedenih aktivnosti koje je sprovela CHJ Federacije BiH, te doneesenih zakonskih i institucionalnih rješenja, ipak postoje problemi i poteškoće u praktičnoj implementaciji sistema interne finansijske kontrole u proces upravljanja u javnom sektoru. Ovdje do izražaja dolaze nedostaci i propusti u upravljanju budžetskim sredstvima, a što je iz godine u godinu vidljivo iz izvještaja koje dostavlja Ured za reviziju institucija FBiH, u kojima se konstantno ukazuje na neadekvatno funkcionisanje sistema interne kontrole i upravljanja i interne revizije, te zabrinjavajuće visok procenat iskazanog negativnog revizorskog mišljenja.

## **5. SISTEM FINANSIJSKOG UPRAVLJANJA I KONTROLE U JAVNOM SEKTORU REPUBLIKE SRPSKE**

U Republici Srpskoj je također 28.10. 2016 godini stupio na snagu Zakon o sistemu internih finansijskih kontrola u javnom sektoru Republike Srpske, objavljen u Službenom glasniku RS broj 91/16. Pod javnim sektorom Republike Srpske smatraju se sljedeće organizacije javnog sektora: korisnici sredstava Republike Srpske, jedinice lokalne samouprave i korisnici sredstava budžeta jedinica lokalne samouprave, vanbudžetski fondovi, agencije i druge institucije, javna preduzeća, ustanove i organizacije u kojima je Republika Srpska većinski vlasnik.

Sistem internih finansijskih kontrola u javnom sektoru Republike Srpske obuhvata organizacionu strukturu, metode i postupke rada internih kontrola, koje uspostavlja odgovorno lice subjekta, sa ciljem uspješnog upravljanja i ostvarivanja zadataka

subjekta na javan, zakonit, ekonomičan, efikasan i efektivan načina. Sistem javnih finansijskih kontrola u javnom sektoru čine:

- Finansijsko upravljanje i kontrola,
- Interna revizija,
- Centralna harmonizacijska jedinica finansijskog upravljanja i kontrole, i interne revizije pri Ministarstvu finansija.

Rukovodilac subjekta odgovoran je za uspostavljanje sistema finansijskog upravljanja i kontrole u svakoj organizacionoj jedinici subjekta, praćenja i procjenjivanja adekvatnosti funkcionisanja i pravovremenog ažuriranja radi postizanja ciljeva subjekta. Također je obavezan da CHJ dostavi polugodišnje, godišnje izvještaje o sprovođenju planiranih aktivnosti o uspostavljanju i razvoju sistema finansijskog upravljanja i kontrola, najkasnije do kraja jula tekuće godine, odnosno do kraja januara.

Ovima zakonom je uređena interna revizija u javnom sektoru Republike Srpske, uloga i zadaci interne revizije, uspostavljanje i nezavisnost interne revizije, standardi, prava i odgovornosti rukovodilaca, odobr za reviziju i Centralana harmonizacijska jedinica.

Stupanjem na snagu ovog zakona prestao je da važi Zakon o internoj reviziji u javnom sektoru Republike Srpske (Sl.glasnik Republike Srpske, broj 17/08), za razliku od Federacije Bosne i Hercegovine gdje su ove oblasti uređene pojedinačnim zakonima.

## **6. RAZVOJ FINANSIJSKOG UPRAVLJANJA I KONTROLE U JAVNOM SEKTORU**

S obzirom da uspostava finansijskog upravljanja i kontrole u javnim sektorima na svim nivoma vlasti ide poprilično stihiski i sporo, kako bi se ubrzao proces i postigao kvalitet poslovanja potrebno je poduzeti niz adekvatnih mjera, kao što su:

- Kod rukovodioca u javnom sektoru podići nivo svijesti o značaju finansijskog upravljanja kao sastavnog dijela u procesu upravljanja u javnom sektoru. Rukovodioci moraju da shvate koja je uloga finansijskog upravljanja i kontrole, te

da su oni isključivo odgovorni za njegovu uspostavu i funkcionalnost.

- Raditi na razvijanju koordinacijske uloge trenutnih sektora ili službi za finansije u javnom sektoru na način da oni preuzimaju ulogu koordinatora razvoja finansijskog upravljanja i kontrole,
- Raditi na unapređenju računovodstvenog sistema unutar organizacije, na načina da se blagovremeno osiguravaju sve potrebne informacije koje se tiču poslovanja, odnosno informacije o prihodima, rashodima, imovini, obavezama, rezultatima poslovanja i slično. Ovakav sistem pruža dobru podlogu za planiranje i izvršenje budžeta, kontrolu troškova, iznalaženje načina za određene uštede, namjensko korištenje javnih sredstava, a sve u cilju ekonomičnijeg, efikasnijeg i efektivnijeg poslovanja.
- Pažnju posvetiti rizicima poslovanja na način da se kvalitetnije pristupi upravljanju rizicima konstantnim utvrđivanjem potencijalnih rizika. Utvrđeni rizik je neophodno konstantno pratiti, držati pod nadzorom i blagovremeno izveštavati o stanju.
- Kontinuirana edukacija koordinatora za finansijsko upravljanje i kontrolu koji su imenovani od strane rukovodioca javnog sektora.

## **7. ZAKLJUČAK**

Kao kandidatu za ulazak u Evropsku uniju, Bosni i Hercegovini je nametnuto niz reformi koje je neophodno da sproveđe, a jedna od njih je uvođenje sistema interne kontrole u javni sektor.

Naime, Evropska komisija je u cilju pomoći kandidatima za ulazak u Evropsku uniju preporučila Bosni i Hercegovini u cilju jačanja nadzora nad trošenjem javnih sredstava, odnosno nenamjenskog trošenja, pronevjere i slično, uvođenje sistema interne finansijske kontrole u javni sektor. Ovaj sistem djeluje kroz tri elementa i to: finansijsko upravljanje i interna kontrola, interna revizije, te Centralna harmonizacijska jedinica.

Uspostava finansijskog upravljanja i kontrole u javni sektor na sva tri nivoa vlasti u Bosni i Hercegovini se u posljednje dvije godine pomiče na mrtve tačke, vidljive su značajne promjene po pitanju donošenja Zakona i podzakonskih propisa vezanih za ovu oblast.

Što se tiče upostave i funkcionalnosti finansijskog upravljanja i kontrole u javnom sektoru može se doći do zaključka da se proces odvija jako sporo i stihjski, a u prilog navedenom ide i činjenica da još uvijek nemamo objavljane konsolidovane godišnje izvještaje o finansijskom upravljanju i kontoli za 2017 godinu, iz kojih bi mogli vidjeti stepen uspostave i funkcionalnosti FUİK-a.

Međutim, s obzirom da je ova obaveza nametnuta od strane Evropske komisije, kao i obaveza uspotave funkcionalene interne revizije u javni sektor, može se u daljnoj budućnosti očekivati unapređenje poslovanja javnog sektora, buđenje svijesti kod rukovodioca javnog sektora o značaju, važnosti i potrebe finansijskog upravljanja i kontrole i interne revizije u javnosm sektoru.

Onog trenutka kada rukovodioci javnog sektora prepoznaju važnost ovog sistema, kada u njihovoј svijesti ne bude da je to samo formalna obaveza da se ispune zakonom propisane obaveze, tek tad će se ovaj sistem moći razvijati na pravilan način i adekvatno djelovati na rukovodioce javnog sektora u ekonomičnije, efikasnijem, efektnijem upravljanju javnim sredstvima, odnosno kvalitetnijem pružanju javnih usluga.

## LITERATURA

1. Tušek, B.: *Revizija u funkciji poslovnog odlučivanja i upravljanja*, Doktorska disertacija, Ekonomski fakultete Zagreb, Zagreb, 2000.
2. Tušek, B., Žager, L.: *Revizija*, Hrvatska zajednica racunovoda i finansijskih djelatnika, Zagreb, 2008.
3. Strategija za sporovođenje javne interne finansijske kontrole u institucijama Bosne i Hercegovine, Vijeće ministara BiH
4. Zakon o finansiranju institucija BiH, Sl.glasnik BiH, broj 32/13
5. Zakon o finansijskom upravljanju i kontroli u javnom sektoru u FBiH, Sl.novine FBiH, broj 38/16

6. Zakon o sistemu internih finansijskih kontrola u javnom sektoru Republike Srpske, objavljen u Službenom glasniku RS broj 91/16.
7. Službeni glasnik BiH, broj 61/14
8. Službeni glasnik BiH, broj 98/14
9. Službeni glasnik BiH, broj 29/15
10. Službeni glasnik BiH, broj 77/15
11. <https://www.mft.gov.ba>
12. www.vijeceministara.gov.ba

# VELIKE ZAMKE ZA START-UP PODUZETNIKE

Jozo Piljić<sup>1</sup>

## **Sažetak**

*Start-up poduzeće ima vrlo ograničeno poslovno iskustvo. U načelu, to su novoformirana poduzeća u fazi razvoja i traganja za tržištem i načinima kako ponuditi svoje proizvode i usluge. Ta poduzeća najčešće pokreću ljudi koji imaju razrađenu poslovnu ideju, poslovni model, prototip nekog proizvoda ili čak sami funkcionalan proizvod. Ono što im nedostaje je prvenstveno znanje i iskustvo o tome kako time ostvariti profitabilnost. Poduzetnik s jedne strane, mora biti strastven i odlučan da istraže u svojoj viziji a s druge strane mora biti potpuno trezven i objektivan da shvati kada je trenutak da prizna da problem koji treba rješiti za potencijalne korisnike nije bitan a može biti i da nije pravi problem. Poduzećima su kao oblici pomoći pri razvoju inovacijskog potencijala potrebni finansijski poticaji za inovativna rješenja, posredovanje u povezivanju u inovativna partnerstva, administrativno-pravni savjeti, pomoći u prijavljivanju inovativnih projekata na natječaje i direktno financiranje usluga i proizvoda.*

**Ključne riječi:** start-up, ideja, rizik, financiranje.

# LARGE WINDOWS FOR START-UP ENTREPRENEURS

## **Abstract**

*A Start-up company has a very limited business experience. In principle, those are new formed companies in phase of development and searching for market and ways how to offer their products and*

---

<sup>1</sup> Prof. dr Jozo Piljić, Fakultet poslovne ekonomije, Sveučilište/Univerzitet "VITEZ" Vitez, Bosna i Hercegovina, e-mail: [jpiljic@yahoo.com](mailto:jpiljic@yahoo.com)

*services. Those companies are established by people who have elaborate business idea, business model, and prototype of some product or even functional product itself. What lacks them is primarily knowledge and experience how to make profitability. Entrepreneur has to be determined and decisive to endure in his vision and he also has to be full sober minded and objective to apprehend when is the moment to acknowledge a problem which is needed to be solved for the potential users. For them the problem is maybe not relevant and it could happen that it is not a real problem. Companies, as ways of help for development of innovation potential, are in need for financial encouragements for innovative solutions, intermediation in connecting in innovative partnerships, administrative and legal advices, help in registration of innovative project for the biddings and direct financing of products and services.*

**Keywords:** start-up, idea, risk, financing.

## **1. UVOD**

“Start-up“ je američki pojam koji uključuje bilo koju vrstu poduzeća s ograničenim poslovnim iskustvom i koje pokušava profitirati na osnovu inovativne ideje. To je organizacija koja stvara nove usluge i proizvode u uvjetima ekstremne neizvjesnosti, a odlikuje ih činjenica da se s malim ulaganjima vrlo lako i brzo mogu proširiti, čak i na međunarodna tržišta. U SAD-u se “start-up“ poduzeća najčešće povezuju sa sektorom informacijskih tehnologija jer takvi projekti po svojoj prirodi imaju najveći potencijal za rast. Njihova roba je često softver koji se može prilično jeftino proizvesti i reproducirati. Stoga je internetski servis idealan za start-up, a upravo u tim neistraženim bespućima interneta leži neizvjesnost, ali i mogući uspjeh. Bez obzira o kojem se start-up poduzeću radi, svi oni moraju učiniti nešto novo i vrijedno, i to na pravi način.

Start-up poduzeće ima vrlo ograničeno poslovno iskustvo. U načelu, to su novoformirana poduzeća u fazi razvoja i traganja za tržištem i načinima kako ponuditi svoje proizvode i usluge. Ta poduzeća najčešće pokreću ljudi koji imaju razrađenu poslovnu ideju, poslovni model, prototip nekog proizvoda ili čak sami funkcionalan proizvod. Ono što im nedostaje je prvenstveno znanje i iskustvo o

tome kako time ostvariti profitabilnost. Neka poduzeća imaju odlične proizvode, u visokoj fazi razvoja, ali im je način ostvarivanja prihoda upitan. Visina tih prihoda i stabilnost istih je vrlo često još upitnija.

Prednost start-up poduzeća koje privlači potencijalne investitore je ta da su više skalabilna nego što je to slučaj sa uhodanim poslovima u smislu da imaju veći potencijal rasta sa ograničenim ulaganjima u kapacitete dok im je nedostatak što je statistički neuspjeh dosta visok pa i s tim, povezan rizik.

Kritični zadatak za poduzetnički pothvat je provođenje istraživanja tržišta, razvijanje ideje ili poslovnog koncepta u skladu sa mogućnostima kako bi se produbio komercijalni potencijal i došlo do neophodnog iznosa financiranja.

Poznata izreka i pouka među investitorima i poduzetnicima kaže da kada mladi poduzetnik traži novac, dobit će savjet, a kada traži samo savjet, dobit će novac. Investitori nude mogućnost dobivanja i jedne i druge opcije ako su ideja i tim zaista dobri.

Broj pokrenutih malih kompanija je veoma često povezan sa kvalitetom poslovnog okruženja i ekonomije jedne zemlje. Cijela naša regija dosta loše kotira po tom pitanju jer je slabo razvijen poduzetnički duh, niti su razvijeni potrebni mehanizmi i olakšice za pokretanje start-up poduzeća.

Prema izvještaju Svjetskog gospodarskog foruma "Starting a Business 2017-2018", BiH se nalazi na 175 mjestu, Hrvatska na 87. mjestu, Crna Gora na 60. mjestu, Slovenija na 46. mjestu, Srbija na 32. mjestu, Makedonija na 22. mjestu. Izvještaj uzima u obzir ključne kriterije kao što su lakoća pokretanja biznisa, pristup financijama ili dobivanje građevinskih i drugih dozvola, te druge relevantne indikatore.<sup>2</sup>

Ukoliko se vrijednost poduzeća temelji na tehnologiji vrlo je važno za vlasnike poduzeća da pribave zaštitu intelektualnog vlasništva. Ponekad je 100% vrijednosti malog start-up poduzeća u intelektualnom vlasništvu. Zbog toga je važno da tehnološki

---

<sup>2</sup> <http://reports.weforum.org/global-competitiveness-index-2017-2018/competitiveness-rankings/>, stranici pristupljeno 30.04.2018.

orientirana start-up poduzeća blagovremeno razviju dobru strategiju zaštite njihovog intelektualnog vlasništva.

Europskoj uniji i investitorima posebno su zanimljiva visokotehnološka start-up poduzeća. Visokotehnološka start-up poduzeća su zanimljiva Europskoj uniji radi zaostatka u inovacijama koje ima sa SAD-om i Japanom, a investitorima pak zbog veće mogućnosti zarade.

Iako se start-up poduzeća pojavljuju u svim vrstama poslovanja i po čitavom svijetu, neke lokacije i poslovna područja su više povezana s njima od ostalih. Internet balon 1990. je bio povezan sa ogromnim brojem internet start-up poduzeća koja su bila smještena u „Silikonskoj dolini“ u sjevernoj Kaliforniji. Ovakva koncentracija start-up poduzeća može se objasniti postizanjem određene kritične mase industrije i ljudi na određenom poslovnom području, jer rizični kapital ulaže u određene poslovne grane za koje su se specijalizirali kao i u kvalitetne ideje pojedinaca i grupa.

Poduzeće prestaje biti start-up prolazeći kroz brojne razvojne faze i postajući profitabilno, javno ili prestajući postojati zbog udruživanja ili kupnje od nekog drugog poduzeća.

## **2. MLADI PODUZETNICI I DOBRE POSLOVNE IDEJE**

Postoje tri prosta i jasna principa kojima se treba rukovoditi šta god da se pokreće u životu, bilo da je u pitanju manji ili veći projekt. Neispunjavanje bilo kojeg od ova tri uvjeta, znači da nema uspjeha. Mnogi grijše i padaju upravo na ovim osnovnim principima:

- uočiti pravi problem
- imati potencijalno veliko tržište
- steći održivu prednost.

Poduzetnik s jedne strane, mora biti strastven i odlučan da istraje u svojoj viziji a s druge strane mora biti potpuno trezven i objektivan da shvati kada je trenutak da prizna da problem koji treba rješiti za potencijalne korisnike nije bitan a može biti i da nije pravi problem.

To što se misli napraviti mora da donese određenu vrijednost korisniku (eng. create value). Poduzetnik mora biti u stanju u jednoj rečenici opisati šta rješava i koju vrijednost donosi. Nebitno je kako rješenje funkcionira, samo je bitno koji problem rješava i koliku vrijednost donosi. Treba izbjegavati izraze kao "štedi vrijeme i novac", jer to samo znači da ni sam poduzetnik nema pojma gdje donosi vrijednost. Poduzetnik treba promatrati svoj projekt/start-up iz pozicije *problema*, a ne *ideje* koju ima. Održiva prednost je obično nešto što se teško brani u svojoj ideji. Kako se odbraniti od toga da vas neko iskopira, bude jeftiniji ili pristupačniji tržištu od vas?

Postoji jedna stvar koja nije održiva prednost - a to je neki dodatni widget ili feature (najčešća zamka kad neko postavi pitanje "*po čemu ste drugačiji/bolji od konkurenčije*"). Poduzetnik mora jasno znati da svojim projektom rješava *realan* problem, koju tačno vrijednost donosi korisniku i šta je "*tajni sastojak*" koji ne može biti prosto iskopiran.

Na poduzetništvo se odlučuje iz mnogo razloga, neki jer nemaju više izbora na tržištu rada, drugi jer imaju ideju i san koji žele realizirati, neki jer žele biti neovisni, odnosno više rizikovati, ali više i zaraditi, itd. Koji god da je razlog, ako je ideja dobro osmišljena, te prezentirana zainteresiranim investitorima i razvijena u adekvatnom okruženju, uspjeh može doći u svakom periodu.

Karakteristike start-up poduzeća su:

- mala poduzeća koja brzo mogu odgovarati na zahtjeve tržišta,
- traže se tržišne niše na globalnoj razini,
- inovativnost koja se odnosi na brzi proizvodni razvoj,
- orijentacija na visoku kvalitetu proizvoda i usluga,
- jednostavna organizacijska struktura,
- oslonac na vanjske izvore (outsourcing) i korištenje virtualne kompanije,
- stvaranje vrijednosti dajući zaposlenicima i potrošačima veliki udio u organizaciji.

Eureka je europska mreža za istraživanje i razvoj orijentiran prema tržištu, osnovana 1985. godine, a za cilj ima:

- potaknuti poduzeća na ulaganje u aktivnosti istraživanja i razvoja te na taj način jačati njihov inovacijski kapacitet,
- potaknuti suradnju i ujedinjavanje resursa poduzetnika i znanstveno-istraživačkih organizacija,
- stvoriti temelje za međunarodni tržišni plasman (izvoz),
- osnažiti europsku tehnološku konkurentnost,
- razvoj globalno konkurenčnih novih proizvoda, usluga ili procesa.

Start-up poduzeća su mala. To ne znači da nisu efikasna ili da ne mogu predstavljati izvor inovacija.

Zajedničke osobine i karakteristike inovativnih i uspješnih poduzetnika:

- motiviranost postignućem,
- uočavanje prilika,
- kreativnost,
- odlučnost,
- energičnost,
- izraženost radne etike,
- umjerenost kod preuzimanja rizika,
- sklonost umrežavanju,
- dug raspon koncentracije,
- optimizam,
- uvjerljivost,
- sposobnost promocije,
- skupljač je resursa,
- samouvjerenost,
- upornost,
- tolerancija prema neodređenosti,
- vizija.

### **3. POTEŠKOĆE I RIZICI START-UP PODUZEĆA**

Poduzećima su kao oblici pomoći pri razvoju inovacijskog potencijala potrebni financijski poticaji za inovativna rješenja, posredovanje u povezivanju u inovativna partnerstva, administrativno-pravni savjeti, pomoć u prijavljivanju inovativnih projekata na natječaje i direktno financiranje usluga i proizvoda. Poduzeća pri razvoju inovacijskog potencijala imaju problem u vezi upravljanja cijelim procesom proizvodnje – od idejnog nacrta, preko izrade prototipa, testiranja, izrade finalnog proizvoda, do marketinga i plasiranja proizvoda na tržište.

Komparativnom analizom inovacijskog potencijala prema metodologiji razvijenoj od strane Europske komisije, slabosti u BiH pa i u regiji su: neutrživost inovacijskih proizvoda i procesa i manjak jasne vizije menadžmenta.

Polazna tačka svakoga poduzetničkog pothvata je sam poduzetnik. Pri svakom pokretanju pothvata bilo koje vrste sam se suočava sa svim faktorima koje mora organizirati i svladati. Velika prepreka na tom putu je zatvaranje financijske konstrukcije kako bi od ideje došao do gotovog proizvoda ili poduzeća za obavljanje neke djelatnosti. Lakši je put kada poduzetnik ima početni kapital, odnosno dovoljno financijskih sredstava da svoju ideju provede u gotov proizvod ili poduzeće. Međutim u današnjem vremenu pod utjecajem globalizacije većina budućih poduzetnika nema početni kapital niti dovoljno financijskih sredstava za pokretanje bilo kakva poduzetničkog pothvata.

Prvi izvor financiranja start-up poduzeća jest osnivački ulog. Upisani i uplaćeni temeljni kapital u novcu u "start-up" fazi start-up poduzeća predstavlja prvi raspoloživi novac na žiro-računu kojim poduzeće podmiruje svoje prve obvezе.

Stoga je veliki problem u stvaranju start-up poduzeća zasigurno posjedovanje ili osiguravanje kapitala u dovoljnoj količini koja je potrebna za samo pokretanje i stvaranje poduzeća. Ono je velik problem pri samom osnivanju poduzeća iz razloga što ukoliko poduzetnik nema sam dovoljnu količinu kapitala, mora se obratiti vanjskim izvorima financiranja.

U vanjske izvore financiranja spadaju razvojni fondovi, razni kreditni programi i sl. Ostvarivanje eksternih izvora financiranja start-up poduzeća mogu biti uvjet nesmetanog odvijanja poslovnih procesa i ostvarivanje njihova rasta. Međutim iako postoje različiti izvori vanjskog financiranja, njihov pristup start-up poduzećima vrlo često je ograničen. Visoki standardi procjene rizika i visoki iznosi osiguranja vraćanja bankarskih kredita među glavnim su ograničenjima. U prevladavanju ovih teškoća poslovne tvrtke nastoje ostvariti druge izvore financiranja.

U BiH se, uz sve probleme s kojima se susreću poduzetnici pri osiguravanju izvora i pristupa financiranju, nadovezuju i drugi kao npr. otežana naplata potraživanja, nesusretljivost banaka u racionaliziranju i reprogramiranju kredita kada poduzetnici više ne mogu samostalno plaćati svoje obveze, nerazvijenost alternativnih izvora financiranja te nedovoljna informiranost poduzetnika o svim mogućnostima financiranja poduzetničkog pothvata što je rezultat nepovoljne poduzetničke klime. U takvom ekonomskom okružju zaista je sužen krug mogućnosti na koje se mogu osloniti poduzetnici koji pokreću po prvi put neki poduzetnički pothvat.

Većinu start-up poduzetničkih pothvata karakterizira nesigurnost i nedostatak potrebnih resursa. Poduzetnici se oslanjaju na razne taktike da poduzeće zadrže na pravom putu. Sastavni dio svakoga poduzetničkog pothvata je rizik. U poslovnim aktivnostima rizik znači, prije svega postojanje mogućnosti novčanih gubitaka, odnosno neizvjesnog povrata novca uloženog u neki poslovni pothvat.<sup>3</sup>

Vizija, misija i ciljevi utječu i određuju strategiju. Bez ove tri komponente ne može se formulirati primjerena strategija. Velika je opasnost rada bez jasno utvrđene strategije, kod poduzeća koja su u start-up fazi razvoja, da nakon prvih prepreka na koje nailaze u poslovanju počnu gubiti orijentaciju i napuštaju započeti projekt.

Kroz definiranje navedenih veličina zapravo su identificirani i osnovni problemi te dane smjernice za dalji razvoj. Utvrđivanjem vizije, misije i ciljeva, utvrđena je korporacijska strategija koja je

---

<sup>3</sup> Lacković, Z., *Management malog poduzeća*, Veleučilište u Požegi, Elektrotehnički fakultet u Osijeku, Osijek, 2004. str. 206.

usmjeren na rast obujma poslovanja uvođenjem novih proizvoda i osvajanjem novih tržišta.

Jedan od deset start-up poduzeća uspije. Devet od deset start-up poduzeća propadne. Kako god okrenete neupitan je veliki rizik. Jer upravo je to jedna od ključnih okosnica start-up poduzeća – ideja je isporučiti novi proizvod, ali u uvjetima velike nesigurnosti. Čim se može konkretno prognozirati budućnost nekog poduzeća, ne može se reći da je to start-up poduzeće. Kako onda uspjeti, tko će ulagati u rizično poslovanje?

Svaku novu ideju i koncept treba testirati iznova, kroz interakciju sa stvarnim proizvodom. Start-up je stalna promjena i treba se izboriti za položaj u turbulentnom okruženju uz sve izazove i rizike koje prihvaćaju sa sobom donose i potencijal izvanrednog doprinosa.

Nova poduzeća polaze od neke zamisli. Nude proizvod ili uslugu. Prodaju ono čime raspolažu, ponekad čak i u priličnom opsegu. Uloženi kapital im se vraća a ponekad čak ostvare i čistu dobit. Ono što nemaju je «djelatnost», utvrđenu, djelotvornu, organiziranu «sadašnjost» u kojoj ljudi znaju kamo idu, što im je činiti i kakvi su rezultati. Ali ako se novo poduzeće ne razvije u novu djelatnost i osigura rukovođenje, neće opstati bez obzira na genijalnost poduzetničke ideje, kapital što ga privlači, kakvoću svojih proizvoda, pa čak bez obzira na njihovu traženost.

U posljednje vrijeme se životni ciklus proizvoda skraćuje, tržište postaje globalno, kupci zahtijevaju sve veću kvalitetu proizvoda i usluga, a sve su to karakteristike na kojima start-up poduzeća mogu uspješno da djeluju.

#### **4. OBLICI FINANCIRANJA START-UP PODUZEĆA**

Postoji više izvora financiranja kao što su:

- Bootstrapping financiranje,
- FFF financiranje,
- leasing,
- faktoring,

- potpora države,
- financiranje od strane EU,
- krediti banaka,
- financiranje od strane rizičnog kapitala i drugo.

#### **4.1. Bootstrapping financiranje**

Za osnivača poduzeća, ukoliko je ikako moguće, najbolje je pokrenuti start-up iz vlastitih izvora. Ovo se naziva bootstrapping i jedan je od temelja poduzetništva. Kod ovog načina pokretanja start-up poduzeća bitno je da ono na samom početku počinje ostvarivati prihode. Na taj način se poduzeće pokreće samo od sebe bez vanjskih izvora financiranja. Bootstrapping je bitan i ukoliko se kasnije žele tražiti vanjski izvori financiranja, jer pokazuje potencijalnim investitorima da se radi o perspektivnom poduzeću koje je već savladalo neke od prvih prepreka.

Primjeri Bootstrapping financiranja:

- kupovina korištene opreme,
- koordiniranje kupovine s drugim poslovnim pothvatima,
- avansna plaćanja kupaca,
- minimiziranje osobnih troškova,
- izbjegavanje nepotrebnih troškova,
- kupovina na sniženjima i aukcijama,
- zakup poslovnog prostora u inkubatoru,
- prijave na potpore kod nadležnih ministarstava.

Prednost ovog načina financiranja je osiguranje kontrole nad razvojem poduzeća, što je poželjno ukoliko je poduzetnik iskusан u toj grani poduzetništva i s vlastitim kvalitetnim kontaktima. Mora se napomenuti da je bootstrapping moguć samo u slučaju relativno malih inicijalnih troškova pokretanja start-up poduzeća odnosno visine troškova koje osnivač poduzeća može pokriti. Ukoliko se radi o većim iznosima investiranja mora se potražiti neki od drugih načina financiranja.

## **4.2. FFF financiranje**

Kratica označava friends, family and fools odnosno prijatelje, rodbinu i budale. Radi se o prvim investitorima na koje osnivač u vrlo ranoj fazi pokretanja poduzeća može računati. Vrlo rana faza pokretanja poduzeća podrazumijeva da još nema prvih pravih pozitivnih rezultata.

Prednost ovog načina financiranja je ta da je svoje najbliže najlakše nagovoriti na investiranje u projekt. Nedostatak je naravno miješanje rodbinskih, prijateljskih ili poznaničkih odnosa s poslovnim, što često zna loše završiti ukoliko stvari krenu loše.

## **4.3. Financiranje putem leasinga**

Leasing je jedan od najatraktivnijih finansijskih instrumenata dostupan start-up poduzećima te je njegova ponuda u BiH razgranata, uglavnom u podružnicama banaka u inozemnom vlasništvu.

Razlozi izbora leasinga:

- porezne prednosti leasinga,
- omoguće poduzeću da zadrži gotovinu za likvidnost, a da ograniči njeno korištenje na opremu ili na financiranje imovine s brzom amortizacijom kao što su vozila,
- omoguće poduzeću da obnavlja opremu na troškovno učinkovit način, kako se tržiste razvija i kako oprema postaje zastarjela, čime poduzeće postaje konkurentnije,
- Leasing omoguće srednjoročno i dugoročno financiranje,
- Moguće je ugovaranje zamjene "staro za novo" ili kupnje pri isteku leasinga,
- Pomaže u ublažavanju učinaka inflacije,
- Daje poduzeću mogućnost zadržavanja otvorene kreditne linije s bankom, što može pripomoći financiranju rasta i ekspanzije.<sup>4</sup>

---

<sup>4</sup> Cvijanović, V., Sruk, B. i Marović, M., *Financiranje malih i srednjih poduzeća*, Zagreb 2008., str. 84.

#### **4.4. Financiranje putem faktoringa**

Faktoring je oblik kratkoročnog financiranja na temelju otkupa nedospjelih potraživanja, pri čemu se otkupljuju potraživanja koja u pravilu imaju rok dospijeća do 120 dana. To je, zapravo, posao financiranja robnih potraživanja, izvoznog ili uvoznog posla preko faktora kao posebne organizacije koji klijentu osigurava naplatu i pomaže mu da lakše upravlja potraživanjima.

Fakturiranjem potraživanja poduzeće je izloženo riziku hoće li ga i kada naplatiti, iz čega se mogu izvoditi računice o troškovima naplate u smislu proteka vremena i stopi povrata ulaganja u potraživanje od kupaca. Nije riječ zapravo ni o čem drugom do ulaganju određenog iznosa na određeno vrijeme pod određenim uvjetima, koje podliježe rizicima kao i svako drugo ulaganje. Da bi se ubrzala naplata, odnosno smanjili troškovi koji iz potraživanja proizlaze te na kraju povećala profitabilnost tog ulaganja, poduzeće može staviti u zalog potraživanje i temeljem toga podići kredit, prodati potraživanje faktoru, odnosno banci, drugom poduzeću ili agenciji, koji kupnjom potraživanja preuzimaju potpunu odgovornost i rizik oko naplate. Prodaja može biti s regresom ili bez regresa mjenice, ovisno o vrsti ugovorenog aranžmana.

Faktuiranjem se poduzeće rješava problema oko naplate, smanjuje troškove provođenja naplate i dolazi do likvidnih sredstava za financiranje. Zato će se teško faktorirati rizično potraživanje, a i ostvarena cijena prodaje takvog potraživanja bit će relativno niska.<sup>5</sup>

#### **4.5. Financiranje potporama države**

Iako postoje razlike među državama članicama Evropske unije, u većini slučajeva se kod financiranja od strane države, stavlja naglasak na poduzetnike koji po prvi put pokreću mala poduzeća koja su potpuno u njihovom vlasništvu. Ovaj način preferiranja malih poduzeća je između ostalog i zbog toga jer novčana sredstva kojima raspolažu ovi fondovi nisu velika pa se srednje i veće programe i ne može financirati.

---

<sup>5</sup> Vidučić, M.: *Mala i srednja poduzeća*, Ekonomski fakultet u Splitu, Split 2005., str. 23

Kod zemalja kod kojih je državnim programom uređeno i financiranje i srednjih i većih projekata financiranje se provodi putem razvojnih banaka koje postoje u tim zemljama s time da se prednost daje visoko tehnološkim projektima.

#### **4.6. Financiranje od strane EU**

Financiranje od strane Europske unije se provodi putem EU programa i strukturnih fondova koji pokrivaju financiranje malih i srednjih projekata.

Većina potpora koja se pruža ovim strukturnim fondovima djeluje kao retroaktivni vid financiranja, drugim riječima start-up poduzeće da bi dobilo potporu iz ovih fondova već mora biti financirano od strane drugih institucija bilo da se radi o bankovnom sektoru, državnom programu, poslovnim anđelima ili fondovima rizičnog kapitala, stvarni troškovi i izdaci se tek po realizaciji projekta nadoknađuju iz sredstava strukturnih fondova. Zbog ovog načina funkcioniranja strukturnih fondova oni u većini slučajeva nisu prihvatljivi za financiranje start-up poduzeća.

#### **4.7. Financiranje putem bankovnog sektora**

U većini zemalja Europske unije banke vrlo мало ili uopće ne financiraju start-up poduzeća i to iz sljedećih razloga:

- troškovi obrade manjih kredita za start-up poduzeća približno su jednaki troškovima za velike kredite namijenjene velikim respektabilnim poduzećima
- nerazumijevanje do kojeg dolazi asimetrijom informacija posebno kad se radi o visoko tehnološkim poduzećima
- manjak kolaterala koji postoji kod start-up poduzeća na koje se banke mogu upisati radi osiguranja kredita
- statistički visoki stupanj neuspjeha kod start-up poduzeća odbija banke od davanja kredita u ovom sektoru ili ukoliko ga daju u njega je ugrađena visoka premija rizika što ga ne čini posebno atraktivnim.

#### **4.8. Financiranje od strane rizičnog kapitala**

Financiranje iz fondova rizičnog kapitala je jedna specifična vrsta financiranja jer oni sudjeluju u financiranju, vođenju, savjetovanju i povezivanju start-up poduzeća u zamjenu za udio u vlasništvu poduzeća.

Kada se govori o rizičnom kapitalu treba reći da se kod financiranja start-up poduzeća mora razlikovati neformalni i formalni vid rizičnoga kapitala:

- poslovni anđeli (neformalni)
- rizični kapital ( formalni).

**Poslovni anđeli** u principu predstavljaju fizičke osobe sa viškom novčanim sredstava, znanjem u određenoj grani poslovanja i menadžerskim iskustvom. Najčešće se radi o osobama koje su bile uspješne u određenoj grani poslovanja pa kapital i znanje stečeno u toj grani žele uložiti u njima zanimljiva start-up poduzeća uglavnom u istoj grani poslovanja.

Bitan je odabir dobrog poslovnog anđela jer start-up poduzeće osim uvijek dobro došle investicije dobiva i poslovnog partnera više ili manje kvalitetnog o čemu ovisi i daljnji razvoj poduzeća. Činjenica da su postigli uspjeh u djelatnosti u koju sad žele uložiti znači da imaju znanje, kontakte i renome.

Sve ove vrste poslovnih anđela sudjeluju u većoj ili manjoj mjeri u financiranju start-up poduzeća iako se mora naglasiti da poslovni anđeli ulažu puno manja finansijska sredstva nego što to čini formalni rizični kapital ali su spremni pomoći svojim iskustvom i znanjem.

Prvi susret start-up poduzeća sa institucionalnim investitorom najčešće je susret sa **rizičnim kapitalom** – ponekad i zadnji ukoliko dođe do neuspjeha, prodaje ili pripajanja nekom većem poduzeću. Rizični kapital predstavlja investicijski fond koji se razlikuje od drugih otvorenih investicijskih fondova po tome što ulaže u rizičniju djelatnost i ima veće stope prinosa.

Karakteristika rizičnog kapitala je ta da ima aktivnu ulogu u menadžmentu poduzeća u koje se uložilo, savjetovanje, davanje kontakata i ukoliko dođe do potrebe, priključenje te kompanije drugoj.

Rizični kapital ulaže svoja sredstva u zamjenu za udio u vlasništvu poduzeća – najčešće preko 50% kako bi mogao imati odlučujuću ulogu u vođenju poduzeća.

Europska unija je prepoznala na primjeru SAD-a važnost djelovanja rizičnog kapitala na razvoj start-up poduzeća i inovacija koja su povezana sa njima.

Pri financiranju start-up poduzeća od strane rizičnog kapitala mora se pažljivo odabrati pojedini fond rizičnog kapitala. Rizični kapital se često zna specijalizirati za određeno područje i nevoljko ili uopće ne ulazi na druga. Start-up poduzeće koje traži potencijalnog investitora u rizičnom kapitalu iz drugog područja najčešće će biti odbijeno.

Financiranje od strane rizičnog kapitala bi trebala razmatrati sama start-up poduzeća koja imaju sljedeća obilježja:

- potrebu veće količine svježeg kapitala potrebnog za realizaciju nekog važnog projekta ključnog u razvoju poduzeća,
- spremnost nad odricanjem značajnog udjela vlasništva i kontrole nad tvrtkom u zamjenu za potencijalno većom vrijednosti imovine manjeg udjela u poduzeću,
- svjesnost i spremnost za prodaju udjela u poduzeću kada ono prođe brojne razvojne faze i postane profitabilno – najčešće prilikom izlaska rizičnog kapitala iz investicije jer se tada udjel može prodati po najpovoljnijoj cijeni.

Poduzetnik ne bi trebao investitorima dati prevelik postotak vlasništva u start-up, jer ukoliko poduzetnik ima manje od 50 posto poduzeća, to više nije njegovo poduzeće, nego poduzeće investitora. U tom slučaju poduzetnik nema kontrolu niti je potaknut da razvija poduzeće, tako da će velik postotak probati uzeti isključivo investitori koji žele iskoristiti situaciju, uvjeravajući poduzetnika da se “to tako radi”.

Start-up poduzeća nemaju kapital, ali imaju upravo taj udio. Svaki postotak vlasništva treba zamisliti kao svoje blago koje ne bi trebalo olako dijeliti.

## **5. ZAKLJUČAK**

Stajalište da je ideja najvažnija najčešća je pogreška start-up poduzetnika. Start-up investitori će na to reagirati, tako da će reći mi ne financiramo ideje. Ideja je bezbroj, a vrlo malo je ideja koje su pretvorene u profitabilne projekte. Investitori će najviše cijeniti tim koji stoji iza ideje i koji će je dalje razvijati. Tim mora tehnološki i poslovno pokrivati osnovna područja projekta. Treba naći nišu jer ako je globalno konkurentna, izgledi za investiranje su vrlo veliki. Fondovi rizičnog kapitala traže projekte s potencijalom velikog rasta, a to je jedino moguće ako je velika korisnička baza.

## **LITERATURA**

1. Cvijanović, V., Struk, B. i Marović, M., *Financiranje malih i srednjih poduzeća*, Zagreb, 2008.
2. Horne, James C.Van., *Finansijsko upravljanje i politika (finansijski menadžment)*, IX. Mate d.o.o., Zagreb, 1997.
3. Lacković, Z., *Management malog poduzeća*, Veleučilište u Požegi, Elektrotehnički fakultet u Osijeku, Osijek, 2004.
4. Vidučić, M., *Mala i srednja poduzeća*, Ekonomski fakultet u Splitu, Split 2005.
5. <http://reports.weforum.org/global-competitiveness-index-2017-2018/competitiveness-rankings/>, stranici pristupljeno 30.04.2018.

# DIGITALIZACIJA KAO FAKTOR SMANJENJA KORUPCIJE U CARINSKOJ SLUŽBI REPUBLIKE SRBIJE

Đurica Nikolić<sup>1</sup>

Vojko Laković<sup>2</sup>

## Sažetak:

*Korupcija u carinskoj službi Republike Srbije bila je izražena naročito u periodu 90-tih godina prošlog veka. Početkom 21-og veka carinska služba bila je jedna od najkorumpiraniji državni službi u Republici Srbiji. Država, kao i sama Uprava carina preduzimale su, a i dana s preduzimaju niz mera kako bi se smanjila korupcija u carinskoj službi. Jedna od mera koja bi doprinela smanjenju korupcije u carinskoj službije je modernizacija carinske službe, koja bi se ogledala u nabavci savremene kompjuterske opreme, koja bi bila na adekvatan način podržana odgovarajućim sistemima koji bi doprineli ubrzanja carinskih postupaka i procedura. Digitalizacija carinske službe, kao i primena savremene opreme može dovesti do primene uvođenja sistema bezpapirnog prijavljivanja i carinjenja robe, razvijanje praćenja prevoznih sredstava na carinskom području Republike Srbije putem posebnih uređaja koji bi bili postavljeni na carinskim plombama ili na vozilima. Digitalizacija carinske službe doveća bi do toga da odgovornost u pogledu carinjenja prešla bi na uvoznike, izvoznike i carinske posrednike, a carinska služba bi razvijala kontrolnu funkciju. Digitalizacija ukoliko se primeni u celosti može doprineti smanjenju korupcije u carinskoj službi, a samim tim uticati pozitivno na ekonomski razvoj u Republici Srbiji.*

**Ključne reči:** korupcija, carina, digitalizacija, carinski postupci, carinska služba.

---

<sup>1</sup> Dr Nikolić Đurica, Republika Srbija, Ministarstvo finansija, Carinarnica Niš, e-mail: [dnikolic635@gmail.com](mailto:dnikolic635@gmail.com)

<sup>2</sup> Prof. Dr Laković Vojko, Univerzitet "Hercegovina" Mostar,

## **DIGITIZATION AS A FACTOR IN REDUCING IN CORRUPTION IN THE CUSTOMS SERVICE OF THE REPUBLIC SERBIA**

### ***Abstract:***

*Corruption in the Customs Service of the Republic of Serbia was expressed especially during the 90s of the last century. In the early 21th century, the customs service was one of the most corrupt civil service in the Republic of Serbia. Country and Customs Administration itself have undertaken, and the day to take a series of measures to reduce corruption in the customs service. One of the measures that would contribute to reducing corruption in customs Service, which would be reflected in the procurement of modern computer equipment, which would be adequately supported by appropriate systems that would contribute to the acceleration of customs processes and procedures. Digitization of the customs service, as well as the use of modern equipment can lead to the application of the introduction of the system of non-paper registration and customs clearance, monitoring the development of means of transport in the customs territory of the Republic of Serbia through a special device that would be placed on the customs seals or vehicles. Digitization of the customs service would lead to the fact that the responsibility in terms of customs clearance has come to the importers, exporters and customs brokers and customs services to develop the control function. Digitization if applied in their entirety can help reduce corruption in the customs service and therefore have a positive effect on economic development in the Republic of Serbia. One of the measures that would contribute to reducing corruption in the Customs Service, which would be reflected in the procurement of modern computer equipment, which would be adequately supported by appropriate systems that would contribute to the acceleration of customs processes and procedures.*

***Keywords:*** corruption, customs, digitization, customs procedures, customs service

## **1. UVOD**

Pojedine zemalja na Balkanu postale su punopravni članovi Evropske unije, a drugi deo balkanskih zemalja želi da postane punopravni član Evropske unije, ali ima jedan od velikih problema sa kojima se susreću sve zemlje Balkana, a to je korupcija. Evropska unija u pregovorima sa Republikom Srbijom insistira da zemlja kandidat mora u znatnoj meri smanjiti korupciju, ukoliko žele da postanu punopravni članovi Evropske unije.

Republika Srbija preduzela je niz mera na državnom nivou, kako bi smanjila korupciju u celosti, ali jedan od osnovnih problema je kako smanjiti korupciju u državnim organima. Jeda od državnih organa koji ima velikih problema sa korupcijom je carinska služba Republike Srbije.

Pored mera koje preduzima Republika Srbija na smanjenju korupcije u carinskoj službi, veoma su značajne mere koje Uprava carina Republike Srbije preduzima u cilju smanjenja korupcije. Jedna od značajnih mera koja utiče na smanjenje korupcije u carinskoj službi predstavlja digitalizacija carinske službe, koja podrazumeva primenu najsavremenijih informacionih tehnologija koje trebaju doprineti bržoj obradi carinsko-robne dokumentacije, elektronsko praćenje i kretanje robe putem posebnih kamera, primena specifičnih carinskih plombi i sl.

Modernizacija i digitalizacija carinske službe u velikoj meri doprinosi bržem protoku robe I prevoznih sredstava, pri čemu u znatnoj meri smanjio bi se neposredan kontakt između carinskih službenika, sa uvoznicima, carinskim posrednicima, prevoznicima, što u znatnoj meri doprinelo bi smanjenju korupcije u carinskoj službi.

U carinskoj službi Republike Srbije korupcija je uglavnom vezana za operativni deo carinske službe, tako da digitalizacija i modernizacija prevashodno informacijskog sistema može u znatnoj meri doprineti sa jedne strane bržem i efikasnijem carinskom poslovanju, a sa druge strane značajnom smanjenju korupcije u carinskoj službi.

## **2. KORUPCIJA U CARINSKOJ SLUŽBI REPUBLIKE SRBIJE**

Uprava carina Republike Srbije već nekoliko decenija ima problema sa korupcijom, a ona je naročito bila izražena u periodu sankcija koje su uvedene prema tadašnjoj Saveznoj Republici Jugoslaviji i ratova koji su vođeni u okruženju Republike Srbije, kao i rata koji je NATO alijansa vodila 1999.g. protiv Republike Srbije.

Prvi put Uprava carine Republike Srbije, 2013.g. daje u jednom svom aktu<sup>3</sup> definiciju korupcije na carini i ukazuje da korupcija u carinskoj službi predstavlja iskorišćavanje službenog položaja (vršenjem ili ne vršenjem službene dužnosti, kao i trgovina uticajem) za vršenje raznih zloupotreba, kojim carinski službenici u celosti ili najvećim delom oslobođaju stranke u postupku propisane imperativne ili moguće obaveze u vezi sa carinskom robom, čime ih dovode u povlašćeni položaj u odnosu na druge učesnike u carinskom postupku i za to, kao protivvrednost, primaju mito, najčešće u novcu, ali i kroz druge vidove imovinske i neimovinske lične koristi.

Korupcija u carinskoj službi u širem smislu predstavlja vrstu privrednog kriminala, pri čemu se vrše krivična dela zloupotrebe službenog položaja, primanja mita, nesavesnog rada, falsifikovanja dokumenata ili ucene od strane jednog ili više carinskih službenika, čime sa jedne strane stiču materijalnu ili nematerijalnu korist, a sa druge strane čine štetu državi, društvu, pojedinim pravnim ili fizičkim licima, dok određena pravna ili fizička lica korupcijom u carinskoj službi, postižu bolji položaj u odnosu na treća lica<sup>4</sup>.

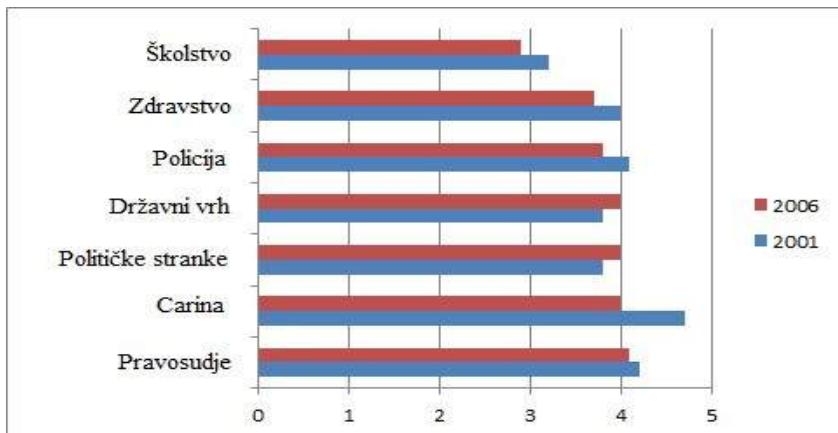
Prema svim istraživanjima koja su vršena u periodu od 2001.g. do 2006.g. građani Republike Srbije izjasnili su se da je korupcija u carinskoj službi najizraženija, a da nakon toga korupcija je najizraženija u pravosuđu, policiji i zdravstvu.

---

<sup>3</sup> *Akt Uprave carina br. 148-02-012-01-20/8/2013 od 24.05.2013.g.*

<sup>4</sup> *Mr Nikolic, D., Uticaj usklađivanja carinske politike Republike Srbije sa politikom Evropske unije na sprečavanju korupcije u carinskoj službi, Univerzitet "Džon Nezbit, Fakultet za menadžment, Zaječar 2016, str. 117, doktorska disertacija*

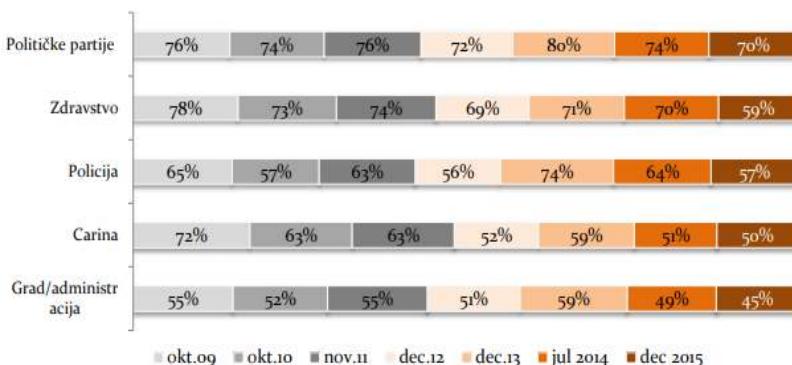
Grafikon 1: Zastupljenost korupcije u pojedinim oblastima društvenog života 2001 i 2006.g.



Izvor: Begović, B., Vasović, M., Vuković, S., Jovanović, J., Mijatović, B., Paunović, M., Korupcija u Srbiji pet godine kasnije, Centar za liberalno demokratske studije, Beograd 2007, str. 38

Prema najnovijim istraživanjima koje je vršio CeSID ukoliko se posmatra period od 2009.g. do 2015.g. može se uočiti da po mišljenju građana korupcija u carinskoj službi značajno je smanjena, ali još uvek u decembru mesecu 2015.g., oko 50% građana smatra da je carinska služba Republike Srbije podložna korupciji.

Grafikon 2: Institucije sa nivoom percepcije korupcije preko 50% u toku 2015.g.



Izvor: Istraživanje javnog mnjenja-decembar 2015.g., Stav građana Srbije prema korupciji, Deseti istraživački ciklus, UNDP Srbija, Beograd 2015, str. 23

Uvidom u grafikon br. 2 može se uočiti da prema mišljenju građana od decembra 2015.g. više su podložni korupciji od carinske službe, neke druge službe kao što su zdravstvo i policija, a najviše su korupciji podložne političke partije. Iako građani Republike Srbije imaju mišljenje da je korupcija u carinskoj službi još uvek na visokom nivou, mora se napomenuti da Uprava carina Republike Srbije preduzima mere kako bi smanjila korupciju u svojim redovima.

U toku 2017.g. u Upravi carina bez posla je ostao 21 carinski službenik na osnovu pravosnažnih sudskih presuda zbog izvršenja krivičnog dela na radu, a zbog određivanja pritvora I pokretanja krivičnih postupaka suspendovano je 40 carinskih službenika<sup>5</sup>.

Carinska služba Republike Srbije je značajan državni organ koji svojim radom I poslovanjem doprinosi funkcionisanju I razvoju države. Uprava carina Republike Srbije u 2017.g. uplatila je u budžet 4.387.215.797,26 evra, što je za 19,6% više u odnosu na predhodnu godinu, a ujedno predstavlja 47,68% učešće u ukupnom budžetu Republike Srbije<sup>6</sup>. Zato je veoma značajno da se preduzmu mere na smanjenju korupcije u carinskoj službi I omogući brža digitalizacija I modernizacija informacionih sistema Uprave carina Republike Srbije.

### **3. DIGITALIZACIJA CARINSKE SLUŽBE REPUBLIKE SRBIJE**

Carinska služba Republike Srbije duži niz godina u većoj ili manjoj meri pokušava da modernizuje carinsku službu. Jedan od uslova za prijem Republike Srbije u Evropsku uniju u okviru poglavља 29-Carinska unija je digitalizacija i modernizacija carinske službe koja će dovesti do ubrzanja carinski postupaka i procedura.

Ukoliko država želi dalje da razvija carinsku službu neophodno je da se nabavi najnovija računarska oprema, jer preko računarske opreme razmenjuju se podaci unutar carinske službe, razmenjuju se podaci sa drugim carinskim administracijama, a neophodno je razmenjivati podatke sa eksternim korisnicima koji su vezani za carinsko poslovanje, carinske postupke i procedure.

---

<sup>5</sup> Carinik-elektronsko izdanje, februar/2018, Beograd, 2018.g., str. 7

<sup>6</sup> Carinik-elektronsko izdanje, februar/2018, Beograd, 2018.g., str. 6

Digitalizacija omogućava bržu računarsku obradu podataka u svim oblastima, ne samo u oblasti privrede, već i kod rada državnih organa. Carinska služba je neposredno vezana za privredu i njene aktivnosti takođe zahtevaju brzu razmenu podataka sa svim korisnicima, jer od carinske službe traži se da brže i efikasnije obrađuje carinsku dokumentaciju, blagovremeno naplaćuje carinske i druge dažbine i uplaćuje ih u budžet, da robu sa prevoznim sredstvom što pre stavi privrednom subjektu na raspolaganje.

Digitalne uređaje čine računari, koji su na adekvatan način programirani u digitalnoj formi, sa zadatkom da obrade podatke u skladu sa namenom koja im je data. Carinska služba Republike Srbije teži da digitalizuje mnoge carinske procedure i postupke, a kao jedno od postupaka kojim je ubrzana carinska procedura na granici je uvođenje NCTS-Novog kompjuterizovanog tranzitnog sistema.

### **3.1. Novi kompjuterizovani tranzitni sistem**

U cilju dalje modernizacije i razvoja e-carine, Republika Srbija počela je od 25.01.2015.g. da razvija Novi kompjuterizovani tranzitni sistem (u daljem tekstu NCTS) koji je počeo prvo da se primenjuje na nacionalnom nivou. Prema izveštaju Uprave carina Republike Srbije u periodu od 25.01.2015.g. do 31.12.2015.g. ukupno je obrađeno 1.103.619 elektronskih tranzitnih dokumenata<sup>7</sup>. Carinska služba Republike Srbije počev od 01.02.2016.g. počinje da primenjuje NCTS u zajedničkom tranzitu u skladu sa Konvencijom o zajedničkom tranzitu i Konvencijom o pojednostavljenju formalnosti u trgovini robom.

Značajno je napomenuti da NCTS pored zemalja članica Evropske unije, koriste četiri zemlje EFTA (Švajcarska, Norveška, Island i Lihtenštajn), Makedonija, Turska i Republika Srbija.

Postupak NCTS značajan je kako za carinsku službu, tako i za privredne subjekte. NCTS mogu koristiti carinski posrednici-špediteri koji su dobili od strane nadležne carinarnice odobre da mogu obrađivati elektronska tranzitna dokumenta u tranzitu kao pošiljaoci i primaoci robe. Ujedno NCTS mogu koristiti privredni subjekti koji

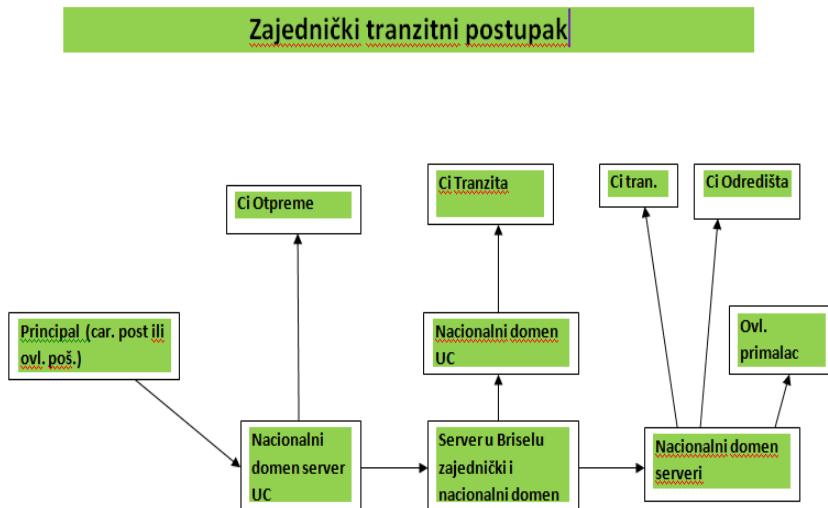
---

<sup>7</sup> Akt Uprave carina Beograd br. 148-VI-090-01-19/18/2015 od 04.01.2016.g.

želete da postanu ovlašćeni primaoci i pošiljaoci robe, pri čemu moraju podneti zahtev nadležnoj carinarnici da im odobri postupak ovlašćenog primaoca ili pošiljaoca robe. Privredni subjekti koji koriste postupke ovlašćenog primaoca robe mogu od nadležne carinarnice potražiti odobrenje da koristi pojednostavljene postupke skladištenja i carinjenja robe, što u još većoj meri ubrzav carinsku proceduru. Ujedno privredni subjekti koji žele da koriste postupak ovlašćenog pošiljaoca robe mogu od nadležne carinarnice da potraže odobrenje za korišćenje pojednostavljenog postupka izvoza robe i da dobiju od strane Uprave carina status ovlašćenog izvoznik što u velikoj meri ubrzava postupak izvoza robe.

Kod NCTS postupka carinski posrednik-špediter ili ovlašćeni pošiljalac, odnosno primalac robe, sami obrađuju tranzitnu deklaraciju, prosleđuju je serveru Uprave carina koja vrši kontrolu dokumenta, ukoliko postoje greške, javlja koje greške treba ispraviti, a ukoliko je sve ispravno dokument se elektronski prosleđuje otpremnoj carinarnici, koja može videti tranzitni dokument sa svim podacima u elektronskom obliku. Carinski službenik u otpremnoj carinarnici poziva dokument pomoću LRN broja, koji predstavlja kod koji se čita pomoću kodnog čitača i na osnovu njega dobijaju se kompletni podaci iz tranzitnog dokumenta. Nakon obrade tranzitnog dokumenta u otpremnoj carinarnici dokument je prosleđuje svim tranzitnim carinarnicama i odredišnoj carinarnici.

Grafikon 3: Postupak kretanja bezpapirnog tranzitnog dokumenta od otpremne do odredišne carinanrice



Izvor: autori

U odredišnoj carinarnici carinski posrednik ili ovlašćeni primalac prijavljuju robu carinskom organu i ukoliko nema pregled roba se u roku od 15 minuta pušta u naredni carinski postupak. Sve vreme tranzitni dokument nije prisutan u papirnom obliku, već samo elektronski. Carinski organ ukoliko želi može odštampati tranzitni dokument.

### 3.2. Razvoj ostalih kompjuterizovanih carinskih sistema

U periodu do 2023.g. carinska služba Republike Srbije mora razviti i druge sisteme bezpapirne obrade dokumenata, što je omogućila digitalizacija kao značajan faktor koji treba da doprinese razvoju e-carine. U narednom periodu mora se razviti EMCS-Sistem kontrole kretanja carinske robe u sistemu odloženog plaćanja carinskih dažbina, koji predstavlja prelazak sa papirnog sistema, na elektronsku razmenu informacija o kretanju carinske robe, pri čemu se ukida tranzitni dokument za kretanje robe unutar teritorije Republike Srbije.

Sistem ICS-sistem kontrole uvoza robe podrazumeva da se na ulazu u carinsko područje Evropske unije elektronski podnese sigurnosnu sažetu deklaraciju koja ima sve podatke koji su neophodni za primenu odgovarajućim mera iz oblasti analize rizika i sprovođenja odgovarajućih mera carinskog nadzora.

ECS-Sistem kontrole izvoza je postupak automatizacije izvoza robe koji podrazumeva da privredni subjekti-izvoznici dužni su da carinskom organu dostave izvoznu skraćenu sigurnosnu deklaraciju u primerenom roku i za tačno navedeno prevozno sredstvo koje će prevoziti robu. Međutim, izvoznik može carinskom organu podneti elektronsku izvoznu carinsku deklaraciju, umesto izvozne skraćene sigurnosne deklaracije.

*Grafikon 4: Elektronski bezpapirni carinski postupci koji se trebaju uvesti do 2023.g. u Republici Srbiji*

Ovlašćeni privredni subjekt		
IMPORT	TRANZIT	EXPORT
AIS	NCTS	AES
ICS	NCTS-TIR	ECS
	EMCS	

*Izvor: autori*

Kod svih napred navedeni kompjuterizovanih carinskih postupaka, ovlašćeni privredni subjekat, ovlašćeni primalac i ovlašćeni pošiljalac robe moraju imati svoju informatičku opremu koja će biti povezana sa informatičkim sistemom kojim raspolaže Uprava carina Republike Srbije. Sva dokumentacija koja je vezana za uvoz, izvoz ili tranzit, a korišćena je u carinskim postupcima čuvaće se kod privrednih subjekata, a carinska služba će imati na raspolaganju elektronske verzije carinskih dokumenata.

Carinska služba Republike Srbije može u svakom trenutku da potraži od ovlašćenog privrednog subjekta, ovlašćenog primaoca i pošiljaoca robe da dostavi određenu dokumentaciju na uvid ili da se izvrši kontrola određenih carinskih dokumenata.

Korisnici ECS, ISCS i EMCS sistem biće privredni subjekti koji su od povere carinskim organima, to su subjekti koji će stalno biti pod kontrolom i nadzorom carinskog organa, ali će zato moći brže i efikasnije da obaljaju postupke carinjenja robe, uz minimalno zadržavanje robe i prevoznih sredstava.

#### **4. DIGITALIZACIJA I KORUPCIJA**

Uprava carina Republike Srbije ukoliko želi da smanji korupciju u carinskoj službi mora preuzeti niz mera kao što su:

- razvoj pojedinih službi u Upravi carina koje će se boriti protiv korupcije, a to su: Odeljenje unutrašnje kontrole, Odeljenje za obaveštajne poslove, Odeljenje za suzbijanje kriminala;
- razvoj i primena u što većoj meri pojednostavljenih carinskih procedura, kao što su: postupci ovlašćenog primaoca i pošiljaoca robe, pojednostavljeni postupci skladištenja robe, uvoznog carinjenja robe, izvoznog carinjenja robe;
- digitalizacija carinske službe i modernizacija carinske službe nabavkom savremene računarske opreme i savremenih aparata za bolju i efikasniju carinsku kontrolu, brži protok robe, putnika i prevoznih sredstava;
- poboljšanje materijalnog položaja carinskih službenika, jer danas preko 82% carinskih službenika ima manju platu od republičkog proseka u Republici Srbiji<sup>8</sup>.

Digitalizacija carinske službe doprineće razvoju mnogih kompjuterskih sistema kojima će se ubrzati carinski postupci i procedure.

Osnovni cilj Uprave carina Republike Srbije je da nove kompjuterske sisteme treba da koriste privredni subjekti koji su stekli status pouzdanog privrednog partnera, kako u zemlji tako i u inostranstvu. Uprava carina odobriće pojedinim privrednim subjektima da postanu ovlašćeni privredni subjekti, što znači da

---

<sup>8</sup> Mr Nikolic, D., *Uticaj uskladjivanja carinske politike Republike Srbije sa politikom Evropske unije na sprečavanju korupcije u carinskoj službi*, Univerzitet "Džon Nezbit, Fakultet za menadžment, Zaječar 2016, str. 201, doktorska disertacija

moraju proći stroge kriterijume kako bi dobili odobrenje da koriste bezpapirne carinske postupke i da obezbede uslove za siguran smeštaj carinske robe, siguran utovar i istovar robe, da poseduju bezbedan objekat u kome obavljaju carinske postupke, da rade sa pouzdanim partnerima u zemlji i inostranstvu.

Ovlašćeni privredni subjekti imaju niz prednosti i pogodnosti u odnosu na ostale učesnike u carinskom postupku:

- Sami obrađuju carinsku dokumentaciju i odgovorni su za elektronski podneta carinska dokumenta;
- Koriste sve vidove pojednostavljenih carinskih postupaka, pri čemu ubrzavaju obradu carinskih dokumenata i skraćuju vreme za obavljanje carinskih formalnosti;
- Sve carinske formalnosti obavljaju iz jednog sedišta, sa mesta gde se nalazi sedište privrednog subjekta;
- Ne postoji kontakt sa carinskim službenicima i ako postoji to se dešavaju retkim situacijama.

Kontakt između carinskog službenika i ovlašćenog privrednog subjekta može se desiti u nekoliko slučajeva:

- kada ovlašćeni privredni subjekt uoče određene nepravilnosti na carinskim obeležjima na prevoznom sredstvu ili ukoliko je došlo do oštećenja cirade ili carinske sajle na prevoznom sredstvu;
- u slučaju ukoliko ovlašćeni privredni subjekt uoči da postoje nepravilnosti u vezi isporučene robe, kao što je manjak ili višak robe, oštećenje robe i sl.;
- kada kompjuter naloži u okviru analize rizika da se izvrši pregled robe;
- ukoliko carinski službenik naloži da se izvrši pregled robe;
- kada se vrši kontrola poslovanja ovlašćenog privrednog subjekta od strane carinskog organa.

Operativni deo carinske službe najviše je podložan korupciji, upravo zbog neposrednog kontakta koji ostvaruje prilikom carinjena robe, vršenja carinskog nadzora. Svako sprečavanje mogućnosti da

carinski službenik primenjuje diskreciono pravo prilikom obavljanja carinskih formalnosti dovodi do smanjenja korupcije u carinskoj službi.

Elektronska obrada dokumenata od strane ovlašćenog privrednog subjekta, dovodi do sve manjeg neposrednog kontakta između učesnika u carinskom postupku i carinskog službenika, što je jedan od bitnih uslova za smanjenje korupcije u carinskoj službi.

## **5. ZAKLJUČAK**

Republika Srbija i Uprava carina Republike Srbije moraju u skladu sa dogovorom koji je postignut sa Evropskom unijom da do 2023.g. modernizuju carinsku službu i omoguće u što većoj meri primenu bezpapirnog načina carinjenja robe.

Veoma je značajno da svi privredni subjekti u Republici Srbiji koji se bave poslovima uvoza i izvoza robe, maksimalno uključe u razvoj i prihvatanja postupka bezpapirnog načina carinjenja robe. Privrednim subjektima bezpapirni način carinjenja robe u velikoj meri ubrzava carinski postupak i carinske procedure, ali sa druge strane oni postaju pouzdan partner carinskoj službi. Sve poslove vezano za carinske postupke i procedure obavljaju privredni subjekti, tako da sa jedne strane ne moraju da zavise od carinskih službenika i njihove brzine da obave posao u određenoj carinskoj ispostavi, ne zavise od radnog vremena carinske ispostave, ne zavise da li u carinskoj ispostavi postoji veliki obim posla i sl.

Nemogućnost direktnog kontakta i veze privrednog subjekta koji koristi bezpapirno carinjenje ili pojednostavljene carinske postupke sa carinskim službenikom ili carinskim službenicima dovodi do smanjenja korupcije u carinskoj službi, naročito u operativnom delu carinske službe.

Carinski službenici samo u izuzetnim slučajevima mogu vršiti kontrolu rada ili kontrolu robe kod privrednog subjekta koji koristi bezpapirne carinske postupke, tako da na taj način dopinosi se smanjenju mogućnosti korupcije u carinskoj službi.

Uvođenjem digitalizacije i razvojem bezpapirnih elektronskih carinskih postupaka, doprinosi se ubrzaju carinske procedure i

carinskih postupaka, dolazi do sve veće odgovornosti privrednih subjekata da korektno obavljaju carinske formalnosti i stvaraju se uslovi za smanjenje korupcije u carinskoj službi.

## LITERATURA

1. Akt Uprave carina Beograd br. 148-VI-090-01-19/18/2015 od 04.01.2016.
2. Akt Uprave carina br. 148-02-012-01-20/8/2013 od 24.05.2013.
3. Begović, B., Vasović, M., Vuković, S., Jovanović, J., Mijatović, B., Paunović, M., *Korupcija u Srbiji pet godine kasnije*, Centar za liberalno demokratske studije, Beograd 2007.
4. *Carinik* - elektronsko izdanje, februar/2018, Beograd, 2018.
5. Istraživanje javnog mnjenja-decembar 2015.g., *Stav građana Srbije prema korupciji*, Deseti istraživački ciklus, UNDP Srbija, Beograd 2015.
6. Mr Nikolic, Đ., *Uticaj usklađivanja carinske politike Republike Srbije sa politikom Evropske unije na sprečavanju korupcije u carinskoj službi*, Univerzitet “Džon Nezbit”, Fakultet za menadžment, Zaječar 2016., doktorska disertacija

# BILANSNE RADNJE PODUZEĆA U STEČAJU

Božo Vukoja<sup>1</sup>

Samir Sunulahpašić<sup>2</sup>

## *Sažetak*

Stečaj predstavlja prestanak rada. U stečajnom postupku obavezna je izrada stečajnih bilansa, i u tu svrhu se sastavljaju: početni stečajni bilans, koji se sastavlja na osnovu popisa imovine i obaveza kao i zaključni stečajni bilans, gdje se nakon prodaje imovine i izmirenja obaveza stečajne mase i troškova stečajnog postupka podnosi izvještaj stečajnom sudiji. Cilj ovog rada je prikazati na jednom hipotetičkom primjeru stečajne bilanske radnje koje se dešavaju u stečajnom postupku. Predmet našeg rada su pojam stečaja i bilansnih radnji koje se dešavaju kod poduzeća u stečaju. Objekt istraživanja bit će poduzeće nad kojim se sprovodi stečajni postupak.

Također, autorisu izvršili empirijsko istraživanje putem anketnog upitnika stečajnih upravnika iz BiH, a vezano za problematiku računovodstvenog aspekta stečaja i u ovom radu donose zaključna razmatranja u vezi poboljšanja i rješavanje određenih problema u računovodstvu poduzeća u stečaju.

**Ključne riječi:** stečaj, stečajni postupak, stečajne bilance, stečajni upravnik, poduzeće.

---

<sup>1</sup> prof. dr. Božo Vukoja, Sveučilište „Vitez“, Vitez

<sup>2</sup> mr Samir Sunulahpašić, Fin-Ingd.o.o. Busovača, e-mail: [fin\\_ing@hotmail.com](mailto:fin_ing@hotmail.com)

## BALANCING ACTIVITIES OF ENTERPRISES IN BANKRUPTCY

### *Abstract*

*Bankruptcy is the termination of the company selling the assets of the debtor, with the aim of collective settlement of creditors. In bankruptcy proceedings is bound to bankruptcy balance, and for this purpose shall be drawn: the initial bankruptcy balance sheet, drawn up on the basis of a list of assets and liabilities as well as the final bankruptcy balance sheet, which after the sale of assets and settlement of liabilities of the estate and the costs of the bankruptcy proceedings shall report bankruptcy Judge. The aim of this paper is to show in one hypothetical example of the bankruptcy of the balance sheet operations that occur in the bankruptcy proceedings. Also, the author presents and proposes recommendations to improve the legislation and resolve certain problems in accounting companies in bankruptcy. The subject of our work is the notion of bankruptcy and balance sheet transactions that occur with bankrupt companies. The object of investigation will be the company under which bankruptcy proceedings are being conducted.*

*Also, the authors conducted an empirical research through a questionnaire to bankruptcy trustees from BiH regarding the accounting aspect of bankruptcy and in this paper provide concluding considerations regarding the improvement and solving of certain problems in bankruptcy accounting.*

**Keywords:** *bankruptcy, bankruptcy proceedings, bankruptcy balances, bankruptcy trustee, company.*

### **1. UVOD**

U stečajnom postupku obavezna je izrada stečajnih bilansa, i u tu svrhu se sastavljaju: početni stečajni bilans, koji se sastavlja na osnovu popisa imovine i obaveza kao i zaključni stečajni bilans, gdje se nakon prodaje imovine i izmirenja obaveza stečajne mase i troškova stečajnog postupka podnosi izvještaj stečajnom sudiji.

Predmet našeg rada su pojam stečaja i bilansnih radnji koje se dešavaju kod poduzeća u stečaju. Objekt istraživanja bit će poduzeće nad kojim se sprovodi stečajni postupak.

Za ovaj rad potrebno je doći do odgovora postavljanjem **osnovne hipoteze:** "Kvalitetno urađene bilančne radnje poduzeća u stečaju utječu na uspješan završetak stečajnog postupka."

Kao pomoćne hipoteze postavljaju se:

**H1:** „Pravovremenim pokretanjem stečaja i u potpunosti dobro urađenim početnim stečajnim bilansom veliki dio povjerilačkih potraživanja će se podmiriti.“

**H2:** „Zaključni bilans stečajnog dužnika prikazuje prilive i odlive stečajnog postupka i služi kao izvještaj stečajnog upravnika prema organima stečajnog postupka.“

**H3:** „Iz unovčenja stečajne mase prvo se podmiruju obaveze prema razlučnim povjeriocima, zatim izlučnim povjeriocima, povjeriocima stečajne mase, a na kraju ostalim neosiguranim povjeriocima po konačno utvrđenoj stečajnoj kvoti.“

Cilj istraživanja je dokazati da su bilansne radnje, koje se provode u postupku stečaja na jednom hipotetičkom primjeru poduzeća, relevantne i pomažu mnogim poduzećima koji su u sličnoj situaciji, zatim stečajnim upravnicima i ostalim organima stečajnog postupka da poboljšaju kvalitetu svog računovodstvenog evidentiranja stečajnog postupka.

Pored prikupljanja i korištenja podataka i informacija iz primarnih i sekundarnih izvora autori su za potrebe ovog rada koristili i metodu studija slučaja i metodu anketnog upitnika, a sve u svrhu problematike računovodstvenog aspekta stečaja.

## **2. STEČAJNI BILANSI**

U toku provođenje stečajnog postupka, stečajni upravnik ima obavezu da sastavi početni stečajni bilans i zaključni stečajni bilans, kao i da omogući vođenje računovodstvenih promjena tokom stečajnog postupka.

## **2.1. Početni stečajni bilans**

Za sačinjavanje početnog stečajnog bilansa postoje dvije specifične situacije koje stečajni upravnik treba da uradi, a to su: prvo, stečajni upravnik treba izvršiti vrednovanje bilansnih pozicija i drugo, on mora razvrstati povjerioce po prioritetnim isplatnim redovima, odnosno, razlučnim i izlučnim povjeriocima dati drugačije pozicije u bilansu stečajnog dužnika. Stečajni upravnik ima obavezu u roku koji ne može biti duži od 45 dana od dana imenovanja<sup>3</sup>, sastaviti pregled stečajne mase i obaveze stečajnog dužnika sa stanjem na dan otvaranja stečajnog postupka.

Taj pregled stečajne mase treba sadržavati procjenu iznosa stečajne mase s kojom se može računati u stečajnom postupku za kolektivno namirenje povjerilaca, što je i cilj stečajnog postupka. Obično se vrednovanje bilansnih pozicija vrši metodom fer tržišne vrijednosti, s obzirom da je stečajni postupak hitan<sup>4</sup> i vrednovanje bilansnih pozicija prema "Going-Concern principu", odnosno pretpostavci kontinuiranog poslovanja se ne praktikuje, tako da se uglavnom predviđa korištenje fer tržišne vrijednosti koja predstavlja vrijednost koja se dobije prodajom u vrlo kratkom roku. To je tzv. likvidaciona vrijednost. To je ona vrijednost pod kojom bi data imovina mogla biti prodata u što kraćem roku<sup>5</sup>. Knjigovodstvena vrijednost imovine stečajnog dužnika se uzima u obzir samo u slučaju da je od značaja za utvrđivanje likvidacione vrijednosti<sup>6</sup>. "Potpunost popisa se obezbjeđuje popisivanjem cijelokupne imovine, koja se na dan otvaranja stečaja nalazi kod stečajnog dužnika, bez obzira na njen pravni status, što znači da će biti popisani i oni imovinski predmeti koji se na dan popisa zateknu kod stečajnog dužnika a nisu njegova svojina. Pored toga, predmet popisa mora biti i ona imovina stečajnog dužnika koja se na dan otvaranja stečajnog postupka nalazi kod trećih lica kao što je, recimo, roba data u komisionu prodaju".<sup>7</sup> U popisnim listama stečajni upravnik mora posebno razdvojiti razlučnu i izlučnu

<sup>3</sup> Zakon o stečajnom postupku, „Službene novine Federacije BiH“, br. 29/03, 33/04, 42/06, član 25. stav 2.

<sup>4</sup> Ibidem član 9. stav 1.

<sup>5</sup> Škarić, J., K.: Financijsko izvještavanje poduzeća u bankrotstvu, Acta Economica, god. 9, br. 14/februar 2011.

<sup>6</sup> Ibidem str. 20.

<sup>7</sup> Ibidem str. 21.

imovinu stečajnog dužnika. Imovina stečajnog dužnika se sastoji i od potraživanja koja se također unose u popisne liste. Potpuno i tačno uređen popis imovine stečajnog dužnika igra veoma važnu ulogu u sačinjavanju početnog stečajnog bilansa koji će stečajnom upravniku omogućiti realno formiranje stečajne mase za raspored stečajnim povjeriocima.

U našem zakonodavstvu i MRS i MSFI ne postoji računovodstvena regulativa za bilansno vrednovanje stečajnog dužnika. Zato je potrebno napraviti početne bilanse koji bi odražavali što bolju strukturu stečajnih povjerilaca.

U Zakonu o stečajnom postupku FBiH<sup>8</sup> je precizirano da su sve obaveze po otvaranju stečajnog postupka kratkoročne. U bilansu otvaranja stečajnog postupka naći će se i pozicija gubitak iznad visine kapitala, kao aktivni konto, jer su obaveze veće od imovine odnosno imamo poziciju kapitala koja je negativna.

Formiranje početnog stečajnog bilansa izgledalo bi ovako:

*Tabela 1. Početni stečajni bilans*

<b>AKTIVA</b>	<b>PASIVA</b>
1.Imovina sa pravom izdvajanja-razlučna imovina	1.Povjeroci sa pravom izdvajanja-razlučni
2.Imovina sa pravom izuzimanja-izlučna imovina	2.Povjeroci sa pravom izuzimanja-izlučna
3.Stečajna masa	3.Stečajni povjeroci
4.Gubitak iznad visine kapitala	

*Izvor: Autor*

Prije otvaranja stečajnog postupka potrebno je uraditi završni bilans poduzeća koje odlazi u stečaj i to bi trebao biti početni stečajni bilans gdje stečajni upravnik vrši ponovnu procjenu, odnosno prevrednovanje bilansnih pozicija.

---

<sup>8</sup> Zakon o stečajnom postupku, „Službene novine Federacije BiH“, br. 29/03, 33/04, 42/06, član 36. stav 1.

## **2.2. Računovodstvene promjene u toku stečaja**

Otvaranjem stečajnog postupka poslovne knjige treba da vodi stečajni upravnik ili lice koje on odredi<sup>9</sup>. U toku stečajnog postupka dešavaju se i knjigovodstvene promjene a vezano za imovinu i obaveze stečajnog dužnika. Među najznačajnijima su svakako:<sup>10</sup>

- vraćanje imovine sa izlučnim povjeriocu,
- unovčenje stečajne mase i izmirenje obaveze prema razlučnim povjeriocima,
- naplata potraživanja,
- dozvoljena kompenzacija potraživanja,
- izmirenje troškova stečajnog postupka na teret odgovarajućeg rezervisanja,
- izmirenje obaveza stečajne mase na teret odgovarajućeg rezervisanja,
- smanjenje obaveze po osnovu njihovog nepriznavanja od strane stečajnog upravnika,
- povećanje obaveza, koje nisu bile evidentirane u poslovnim knjigama stečajnog dužnika,
- vraćanje imovine u stečajnu masu po osnovu pobijenog pravnog posla ili druge pravne radnje,
- izmirenje obaveza prema stečajnim dužnicima i
- ostale ekonomske promjene.

U zakonu o stečajnom postupku Federacije BiH od stečajnog upravnika se zahtjeva da obavlještava stečajnog sudiju i odbor povjerilaca. Također, navodi se da odbor povjerilaca ima pravo da od

---

<sup>9</sup> Zakon o stečajnom postupku, „Službene novine Federacije BiH“, br. 29/03, 33/04, 42/06, član 97. stav 1.

<sup>10</sup> Škarić, J. K; Spasić,D.(2014): Specijalni bilansi,Ekonomski fakultet,Beograd,str,307.

stečajnog upravnika traži podnošenje izvještaja i polaganje računa, kao i pravo da neposredno vrši kontrolu.<sup>11</sup>

### **2.3. Zaključni stečajni bilans**

Veoma bitno za računovodstvo u stečaju je i zaključni (završni) stečajni bilans, kojim stečajni upravnik sastavlja zaključni finansijski izvještaj stečajnog dužnika, te se zatvaraju poslovne knjige poduzeća u stečaju.<sup>12</sup>

Cilj zaključnog stečajnog bilansa je da se prikažu novčani prilivi i odlivi u stečajnom postupku i izvrši polaganje računa stečajnog upravnika pred stečajnim sudijom i povjeriocima o završenom stečaju poduzeća.<sup>13</sup>

Zaključni bilans stečaja poduzeća se radi kada je unovčena imovina stečajnog dužnika, pokriveni troškovi stečajnog postupka, izmirene obaveze stečajne mase i isplaćeni povjeriocima.<sup>14</sup> Na strani aktive biće prikazane naplate od prodaje imovine stečajnog dužnika, a na strani pasive sve isplate troškova stečajne mase i isplate povjeriocima. Prilivi gotovine se javljaju prilikom prodaje, odnosno unovčenja imovine stečajnog dužnika, kao i u redovnom postupku stečaja nastali po osnovu prihoda kao što su npr. prihodi od eventualne zakupnine objekata ili prihodi od kamata. Odlivi gotovine koji ulaze u zaključni bilans stečaja su najčešće:<sup>15</sup>

- odlivi po osnovu izmirenja obaveza za troškove stečajnog postupka,
- odlivi po osnovu obaveza stečajne mase,

---

<sup>11</sup> Zakon o stečajnom postupku, „Službene novine Federacije BiH“, br. 29/03, 33/04, 42/06, član 29. stav 5.

<sup>12</sup> Kikanović, R. i dr. „Računovodstvo društava u stečaju i likvidaciji“, Zbornik radova sa 18. Međunarodnog Simpozijuma: Izazovi poslovnog okruženja, Neum, 2015.

<sup>13</sup> Sunulahpašić,S; Računovodstveni aspekt stečaja peduzeća,FEB,Sarajevo,broj,10/16,str.37.

<sup>14</sup> Škarić, J. K;Spasić,D.(2014): Specijalni bilansi,Ekonomske fakultet,Beograd,str,309.

<sup>15</sup> Škarić, J. K.: Financijsko izvještavanje poduzeća u bankrotstvu, Acta Economica, god. 9, br. 14/februar 2011.

- odlivi po osnovu izmirenja obaveza prema povjeriocima.

Obaveze prema povjeriocima se raščlanjuju po vrsti obaveza na razlučne i izlučne povjerioce kao i stečajne povjerioce koje se raščlanjuju po isplatnim redovima.

Stečajni upravnik je dužan prilikom zaključnog stečajnog bilansa da utvrdi i konačni procenat namirenja stečajnih povjerilaca, koji pokazuje stepen isplate obaveza prema povjeriocima.

### **3. RAČUNOVODSTVENI ASPEKTI STEČAJA- PODUZEĆE „X“**

Sva teorijska saznanja nisu dovoljna ako se ne provedu i urade u praksi. Zbog toga će biti prikazani na jednom hipotetičkom primjeru računovodstveni aspekti poduzeća koje je otišlo u stečaj.

Privredno društvo “X” je u zakonom predviđenom roku podnjelo prijedlog za pokretanje stečajnog postupka zbog trajne nesposobnosti plaćanja i prezaduženosti. Stečajni sudija je prihvatio prijedlog i donio rješenje o pokretanju stečajnog postupka i odluku o imenovanju stečajnog upravnika. Nakon sprovedenog popisa imovine i obaveza stečajnog dužnika, te procjene imovine po likvidacionoj vrijednosti, stečajni upravnik je sastavio sljedeći bilans otvaranja stečaja: Zaključna bilanca stanja poduzeća XY, koje ide u stečaj je ujedno i njegov početni stečajni bilans sa stanjem na dan 31.05.2015. godine.

*Tabela 2. Zaključni bilans i početni stečajni bilans poduzeća “X“ na dan  
31.05.2015.g*

Imovina	Zaključni bilans	Procjena vrijednosti imovine	Razlučni povjeroci	Izlučni povjeroci	Povjeroci stečajne mase	Povjeroci I isplatnog reda	Slobodna imovina
1	2	3	4	5	6	7	8
Zemljишte	10.000	10.000					10.000
Građ. objekti	50.000	45.000	20.000				25.000
Oprema	15.000	10.000	5.000				5.000
Zalihe	12.000	14.000		3.000			11.000
Potraživanj	25.000	18.000					18.000

a							
Gotovina	5.000	5.000					5.000
<b>Ukupno imovina</b>	<b>117.000</b>	<b>102.000</b>	<b>25.000</b>	<b>3.000</b>			<b>74.000</b>
Obaveze	Zaklljuč . bilans	Procjena imovine	Razlučni povjerio ci	Izlučni povjerio ci	Povjerio ci stečajne mase	Povjerio ci I isplatnog reda	Slobodna imovina
Dugor.krediti	50.000	50.000	20.000				30.000
Dobavljači	20.000	22.500		3.000			19.500
Obaveze za neto plate	15.000	15.000				15.000	0
Obaveze za poreze	52.000	52.000	5.000				47.000
Troškovi stečaja	0	4.000			4.000		0
<b>Ukupno obaveze</b>	<b>137.000</b>	<b>143.500</b>	<b>25.000</b>	<b>3.000</b>	<b>4.000</b>	<b>15.000</b>	<b>96.500</b>
<b>Neto imovina</b>	<b>(20.000)</b>	<b>(41.500)</b>					

Izvor: Autor

Prvo što možemo zaključiti iz ovog završnog, odnosno početnog stečajnog bilanca poduzeća "X" da je urađen po principu kombinacije pravne i ekonomske pripadnosti raščlanjivanja početnog stečajnog bilansa, odnosno kombinacije knjigovodstvenog i stečajnog bilansa. Kao što vidimo knjigovodstvena neto imovina poduzeća „X“ je negativna, odnosno imamo gubitak iznad visine kapitala u iznosu od 20.000 KM. Dakle, imamo prezaduženost poduzeća „X“, gdje imovina u iznosu od 117.000 KM ne može pokriti obaveze koje iznose 137.000 KM.

Iz početnog stečajnog bilansa može se vidjeti da slobodna imovina, odnosno očekivana stečajna masa iznosi 74.000 KM i na osnovu nje se može utvrditi početna stečajna kvota koja bi bila ostvarena kada bi se imovina unovčila po procijenjenoj vrijednosti koja je iskazana u bilansu i kada bi procijenjeni troškovi stečaja bili ostvareni u projektovanom iznosu od 4.000 KM. Procijenjena početna stečajna kvota koja će pripadati povjeriocima općeg isplatnog reda, tj. neosiguranim povjeriocima se izračunava na sljedeći način:

Stečajna kvota = Ostatak stečajne mase/Potraživanja neosiguranih povjerilaca x100
---

$$\text{Stečajna kvota} = 74.000 - 4.000 - 15.000 / 96.500 \times 100 = 56,99\%$$

Dakle neosigurani povjeriocici, tj. povjeriocici općeg isplatnog reda bi se naplatili procentualno 56,99%, pod pretpostavkom da se imovina unovči u procijenjenom početnom bilansu poduzeća „XY“.

U toku stečajnog postupka poduzeće „X“ je prodavalo imovinu, isplaćivalo je troškove stečajne mase i nastale su sljedeće poslovne promjene:

1. Zemljište je prodato za 10.000 KM.
2. Zgrada je prodata za 65.000 KM.
3. Isplaćen je dugoročni kredit (hipotekarni) od 20.000 KM.
4. Oprema je prodata za 10.000 KM.
5. Roba u komisionu je vraćena vlasniku uz razduženje obaveze prema tom vlasniku u iznosu od 3.000 KM.
6. Zalihe stečajnog dužnika su prodane za 11.000 KM.
7. Potraživanja u iznosu od 18.000 KM su naplaćena.
8. Isplaćeni su troškovi stečaja u iznosu od 4.000 KM.

Na osnovu ovih promjena, stečajni upravnik je sačinio pregled naplata i isplata u stečajnom postupku, odnosno pregled priliva i odliva stečajnog dužnika „X“.

*Tabela 3 . Pregled uplata u toku stečajnog postupka*

Red.br.	Naplate u toku stečajnog postupka	Iznos
1.	Naplate od prodaje zemljišta	10.000
2.	Naplata od prodaje zgrade	65.000
3.	Naplata od prodaje opreme	10.000
4.	Naplata od prodaje zaliha poduzeća	11.000
5.	Naplata potraživanja od kupaca	18.000
6.	Gotovina u početnom stečajnom bilansu	5.000
7.	<b>I. Stečajna masa (1do7)</b>	<b>119.000</b>

*Izvor: Autor*

*Tabela 4. Pregled isplata u toku stečajnog postupka*

<b>Red.br.</b>	<b>Uplate u toku stečajnog postupka</b>	<b>Iznos</b>
1.	Isplata hipotekarnog kredita i porez. obaveza(20000+5000)	25.000
2.	Isplata troškova stečaja	4.000
3.	II. Isplata iz stečajne mase (1+2)	29.000
4.	<b>III. Ostatak stečajne mase (I-II)</b>	<b>90.000</b>
5.	<b>IV. Obaveze prema osiguranim povjeriocima (I isplatni red)</b>	<b>15.000</b>
6.	<b>V. Diobena masa (III-IV)</b>	<b>75.000</b>
7.	VI. Obaveze prema neosiguranim povjeriocima	96.500
8.	<b>Stečajna kvota (V/VI) x100</b>	<b>77,72%</b>

*Izvor: Autor*

Na osnovu ovog pregleda uplata i isplata koje su se desile u toku stečajnog postupka, stečajni upravnik poduzeća „X“ na dan 31.12.2015.g. sačinio je zaključni stečajni bilans, koji izgleda ovako:

*Tabela 5. Zaključni stečajni bilans poduzeća “X“ na dan 31.12.2015.g.*

1.Ostatak stečajne mase	90.000	1. Povlašteni povjeroci	15.000
2.Gubitak	21.500	2.Neosigurani povjeroci	96.500
AKTIVA	111.500	PASIVA	111.500

*Izvor: Autor*

Zaključni bilans stečaja nakon moguće isplate neosiguranih povjerilaca, s obzirom na ostvarenu visinu stečajne mase bi izgledao ovako:

*Tabela 6. Zaključni stečajni bilans poduzeća “X“ nakon isplata neosiguranim povjeriocima*

1.Gubitak	21.500	Neizmirene obaveze prema neosiguranim povjeriocima	21.500
AKTIVA	21.500	PASIVA	21.500

*Izvor: Autor*

Na osnovu već pomenutog pregleda uplata i isplata u toku stečajnog postupka i zaključnog stečajnog bilansa, osiguranim povjeriocima će biti isplaćeno 100% njihovih potraživanja, neosiguranim povjeriocima 77,72%, a to možemo predstaviti na sljedeći način:

*Tabela 7: Konačna raspodjela povlaštenim i nepovlaštenim povjeriocima*

Red.br.	Konačna raspodjela povlašti. i nepovlašti. povjeriocima	Iznos
1.	Povlašteni povjeroci $(15.000 * 100) / 100$	15.000
2.	Nepovlašteni povjeroci $(96.500 * 77,72) / 100$	75.000
3.	Ukupne isplate	90.000
4.	Gubitak običnih povjerilaca $(96.500 * 22,281) / 100$	21.500
5.	Ukupne obaveze za isplatu (3+4)	111.500

*Izvor: Autor*

## **4. METODOLOGIJA ISTRAŽIVANJA**

U narednom dijelu teksta biće analizirani prikupljeni podaci od ispitanih stečajnih upravnika o praktičnoj problematiki računovodstvenog aspekta stečaja u BiH. Prikupljeni podaci će biti predstavljeni tabelarno, grafički, analizirani i interpretirani teorijski, na osnovu kojih će se doći do određenih stavova i zaključaka.

### **4.1. Analiza demografskog dijelu upitnika**

Demografski dio upitnika obuhvata osnovne karakteristike ispitanika, između ostalog, to su starosna dob, sol, radno iskustvo itd. U narednom dijelu biće predstavljena navedena struktura grafički i tabelarno.

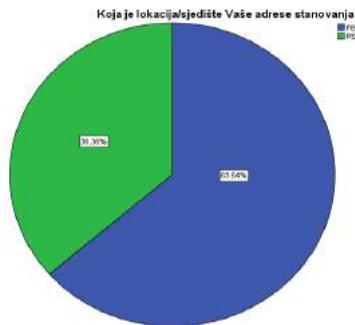
*Tabela 8. Sjedište ispitanika*

Koja je lokacija/sjedište Vaše adrese stanovanja		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	FBiH	70	63.6	63.6	63.6
	RS	40	36.4	36.4	100.0
	Total	110	100.0	100.0	

*Izvor: Obrada autora u statističkom paketu SPSS 20*

Anketnim upitnikom obuhvaćeno je 110 ispitanih stečajnih upravnika, od kojih 70 njih posluje u Federaciji, dok je 40 iz RS – a. U procentima to je 63,6 iz Federacije i 36,4% iz RS – a. Grafički prikaz strukture odgovora predstavljen je na sljedećem grafikonu.

*Grafikon 1. Sjedište ispitanika*



Izvor: Obrada autora u statističkom paketu SPSS 20

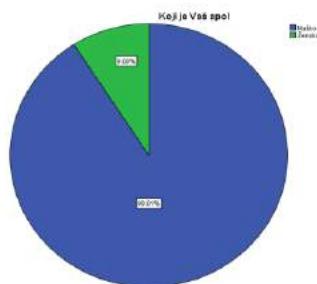
*Tabela 9. Spolna struktura ispitanika*

		Koji je Vaš spol			
		Frequencies	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Muško	100	90.9	90.9	90.9
	Žensko	10	9.1	9.1	100.0
	Total	110	100.0	100.0	

Izvor: Obrada autora u statističkom paketu SPSS 20

Analizom podataka obuhvaćeno je 100 muškaraca i 10 žena, gledano u procentima odnos je 90,9% prema 9,1%. Grafički prikaz spolne strukture ispitanika predstavljen je na sljedećem grafikonu.

Grafikon 2. Spolna struktura ispitanika



Izvor: Obrada autora u statističkom paketu SPSS 20

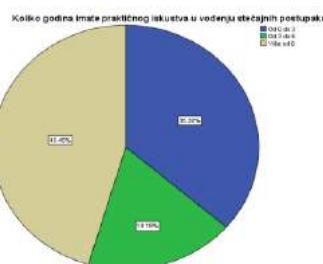
Tabela 10. Iskustvo u radu

Koliko godina imate praktičnog iskustva u vodenju stečajnih postupaka		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Od 0 do 3	40	36.4	36.4	36.4
	Od 3 do 6	20	18.2	18.2	54.5
	Više od 9	50	45.5	45.5	100.0
	Total	110	100.0	100.0	

Izvor: Obrada autora u statističkom paketu SPSS 20

Analiza podataka pokazuje da je u ispitanom uzorku najviše ispitanika koji imaju više od 9 godina iskustva, 45,5%, zatim oni ispitanici koji imaju od 3 do 6 godine iskustva, 18,2% i oni koji imaju između 0 i 3 godina iskustva 36,4%. Grafički prikaz strukture odgovra predstavljen je na sljedećem grafikonu.

Grafikon 3. Iskustvo ispitanika



Izvor: Obrada autora u statističkom paketu SPSS 20

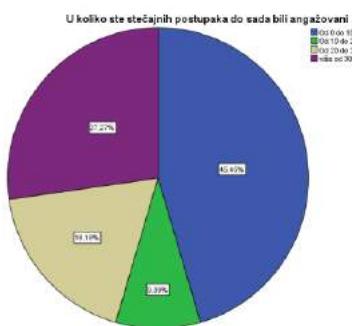
Tabela 11. Učešće u stečajnim postupcima

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Od 0 do 10	50	45.5	45.5	45.5
	Od 10 do 20	10	9.1	9.1	54.5
	Od 20 do 30	20	18.2	18.2	72.7
	više od 30	30	27.3	27.3	100.0
	Total	110	100.0	100.0	

Izvor: Obrada autora u statističkom paketu SPSS 20

Najveći broj ispitanika je učestvovao ne više od 10 stečajnih postupaka, 45,5%, zatim oni koji su imali više od 30 postupaka 27,3%, dalje, ispitanici koji su imali između 20 i 30 postupaka, a najmanji broj je onih koji su imali između 10 i 20 postupaka, svega 9,1% ipitanih. Grafički prikaz strukture odgovora predstavljen je na sljedećem grafikonu.

Grafikon 4. Učešće u stečajnim postupcima



Izvor: Obrada autora u statističkom paketu SPSS 20

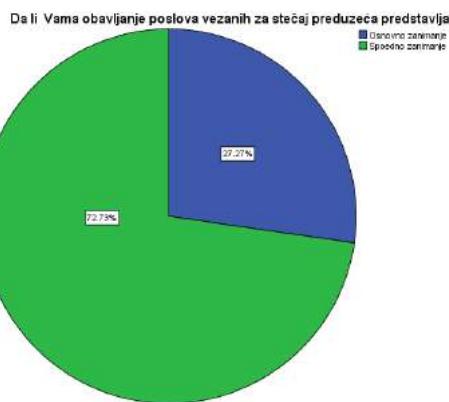
*Tabela 12. Poslovna veza sa stečajnim postupcima*

Da li Vama obavljanje poslova vezanih za stečaj poduzeća predstavlja		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Osnovno zanimanje	30	27.3	27.3	27.3
	Sporedno zanimanje	80	72.7	72.7	100.0
	Total	110	100.0	100.0	

Izvor: Obrada autora u statističkom paketu SPSS 20

Većini ispitanika je obavljanje stečajnog postupka sporedno zanimanje, čak 72,7% njih je odgovorilo tako, a svega 27,3% ispitanika je odgovorilo da im je to osnovno zanimanje. Grafički prikaz strukture odgovora predstavljen je na sljedećem grafikonu.

*Grafikon 5. Poslovna veza sa stečajnim postupcima*



Izvor: Obrada autora u statističkom paketu SPSS 20

Stečajnim upravnicima postavljena su pitanja vezano za računovodstveni aspekt vođenja stečajau formi slijedećeg pitanja: Kakav je Vaš stav vezan za računovodstveni postupak vođenja stečaja kao i finansijsko izvještavanje društava u stečaju?

Stav stečajnih upravnika vezan za računovodstveni aspekt stečaja je slijedeći:

Tabela 13. Stav ispitanika vezan za računovodstveni postupak vođenja stečaja kao i financijsko izvještavanje poduzeća u stečaju

	N	Minimu m	Maximu m	Mean	Std. Deviation
Detaljno je regulisano Zakonom o računovodstvu (FBIH i RS)	110	1.00	4.00	2.5091	1.21170
Potrebno je donijeti nacionalne standarde koje bi detaljnije regulisale ovu problematiku	110	2.00	5.00	3.8182	.71909
Početni stečajni bilans bi se trebalo sastaviti kao i pri sastavljanju redovnog bilansa	110	2.00	5.00	4.2727	.86639
Početni stečajni bilans bi trebalo sastaviti po procijenjenoj fer vrijednosti	110	2.00	5.00	4.0000	.74193
Potrebno je propisati sadržaj i formu finansijskih izvještaja koji bi se dostavljali stečajnom sudiji	110	1.00	5.00	3.7636	1.17292
Potrebno je uvesti obavezu objavljivanja mjesecnih, kvartalnih izvještaja tokom stečajnog postupka	110	1.00	5.00	2.3636	1.37292
Valid N (listwise)	110				

Izvor: Obrada autora u statističkom paketu SPSS 20

Kada je u pitanju računovodstveni postupak vođenja stečaja kao i financijsko izvještavanje poduzeća u stečaju, ispitanici smatraju da je:

- Isti nije u potpunosti definisan Zakonom o računovodstvu (FBIH i RS). Prosječna ocjena po ovoj tvrdnji iznosi 2,5091, uz standardnu devijaciju od 1,2117, što pokazuje da se radi o donekle homogenoj grupi ispitanika po ovoj tvrdnji.

- Potrebno je donijeti nacionalne standarde koje bi detaljnije regulisale ovu problematiku. Prosječna ocjena po ovoj tvrdnji iznosi 3,89.
- Početni stečajni bilans trebao biti sastavljen kao i pri sastavljanju redovnog bilansa, uz prosječnu ocjenu od 4,272 i standardnu devijacija koja pokazuje da se radi o malom odstupanju oko aritmetičke sredine.
- Početni stečajni bilans bi trebalo sastavljen po procijenjenoj fer vrijednosti, uz prosječnu ocjenu 4.
- Potrebno propisati sadržaj i formu finansijskih izvještaja koji bi se dostavljali stečajnom sudiji. Prosječna ocjena po ovoj tvrdnji je 3,7636
- Potrebno uvesti obavezu objavljivanja mjesecnih, kvartalnih izvještaja tokom stečajnog postupka. Prosječna ocjena po ovoj tvrdnji je 2,3636.

## **5. ZAKLJUČAK**

U toku stečajnog postupka, stečajni upravnik ima zadatak da sastavlja bilans otvaranja stečaja, vodi poslovne knjige, i na kraju, da uradi zaključni bilans stečaja. Potpuno i tačno urađen popis imovine stečajnog dužnika igra veoma važnu ulogu u sačinjavanju početnog stečajnog bilansa koji će stečajnom upravniku omogućiti realno formiranje stečajne mase za raspored stečajnim povjeriocima.

Nakon otvaranja stečajnog bilansa, stečajni upravnik treba otvoriti poslovne knjige i u njima voditi sve transakcije koje su nastale tokom stečajnog postupka. Najčešće transakcije koje se odnose na vođenje poslovnih knjiga vezane su za prodaju imovine stečajnog dužnika, isplatu troškova stečajnog postupka, isplatu povjerilaca iz ostatka stečajne mase. Nakon završetka stečajnog postupka, stečajni upravnik je dužan da sastavi završni bilans stečaja. Iz ovog bilansa mogu se vidjeti svi prilivi koji su nastali prodajom imovine stečajnog dužnika, kao i prihodi i rashodi nastali po osnovu prodaje stečajne imovine, i svi odlivi koji se odnose na isplatu troškova stečajnog postupka, i u konačnici, isplatu obaveza prema stečajnim povjeriocima pri čemu se utvrđuje konačna kvota za namirenje potraživanja povjerilaca.

U okviru ovog rada obrađen je i praktičan primjer bilansiranja stečaja na jednom hipotetičkom slučaju poduzeća „X“. Analizom dostupnih podataka došlo se do sljedećih zaključaka:

- Kvalitetno urađene bilančne radnje poduzeća u stečaju utječu na uspješan završetak stečajnog postupka, čime je potvrđena i glavna hipoteza ovog rada.

Također potvrđene su i pomoćne hipoteze ovoga rada, a to su:

- Pravovremenim pokretanjem stečaja i u potpunosti dobro urađenim početnim stečajnim bilansom veliki dio povjerilačkih potraživanja je podmiren.
- Zaključni bilans stečajnog dužnika prikazuje prilive i odlive stečajnog postupka i služi za polaganje računa stečajnog upravnika prema organima stečajnog postupka.
- Iz unovčenja stečajne mase prvo se podmirene obaveze prema razlučnim povjeriocima u ukupnom iznosu, zatim izlučnim povjeriocima, povjeriocima stečajne mase, a ostalim stečajnim povjeriocima i to povjeriocima prvog isplatnog reda su isplaćene obaveze u punom iznosu, dok ostali neosigurani povjeroci su isplaćeni redoslijedom po konačno utvrđenoj stečajnoj kvoti.

Na kraju treba istaći da se odgovorima stečajnih upravnika na postavljeni upitnik o računovodstvenim aspektima stečaja, većina stečajnih upravnika slaže sa navedenim tvrdnjama koje su postavljene u upitniku.

Pitanja za buduća istraživanja bila bi sigurno u smislu uvođenja računovodstvenih nacionalnih standarda u BiH koji bi se bavili problematikom stečajnih bilansa i računovodstvenog evidentiranja poduzeća u stečaju i u tom kontekstu trebalo bi tragati za problemima na kojim bi buduća istraživanja trebala biti bazirana.

## LITERATURA

1. Kikanović, R. i dr. "Računovodstvo društava u stečaju i likvidaciji", Zbornik radova sa 18. Međunarodnog Simpozijuma: Izazovi poslovnog okruženja, Neum, 2015.
2. Sunulahpašić,S; *Računovodstveni aspekt stečaja poduzeća*; FEB, Sarajevo, broj, 10/16
3. Škarić, J. K.: *Financijsko izvještavanje poduzeća u bankrotstvu*, Acta Economica, god. 9, br. 14/februar 2011.
4. Vukoja, B.: *Korporativno izvještavanje revizija i analiza*, Revident Grude 2016.
5. Škarić, J. K; Spasić,D.: *Specijalni bilansi*, Ekonomskifakultet, Beograd, 2014.
6. Zakon o stečajnom postupku, „*Službene novine Federacije BiH*“, br. 29/03, 33/04, 42/06.

# ULOGA I ZNAČAJ RAČUNOVODSTVENIH INFORMACIONIH SISTEMA U KONTEKSTU PRUŽANJA RAČUNOVODSTVENIH INFORMACIJA

Aleksandra Mitrović<sup>1</sup>

Snežana Knežević<sup>2</sup>

## ***Sažetak:***

*Računovodstveni informacioni sistemi imaju veliki značaj u preduzećima, pa je cilj rada razmatranje uloge i značaja računovodstvenih informacionih sistema, u kontekstu, jedne od osnovnih funkcija koju imaju, a to je pružanje računovodstvenih informacija. Računovodstvene informacije predstavljaju osnovu za donošenje odluka, te je od presudnog značaja da preduzeće blagovremeno izveštava zainteresovane korisnike.*

*Metodi istraživanja korišćeni prilikom analize uloge i značaja računovodstvenih informacionih sistema u kontekstu pružanja računovodstvenih informacija, su: deskriptivni metod, istorijski metod i metod analize sadržaja. Na osnovu korišćenih metoda istraživanja, dat je prikaz rezultata, kroz pregled literature i pregled niza specifičnih momenata u vezi sa ulogom i značajem koju računovodstveni informacioni sistemi imaju, sa posebnim naglaskom na pružanje računovodstvenih informacija.*

*Zaključna razmatranja navode autore i mnogobrojne korisnike računovodstvenih informacionih sistema da posebno sagledaju i istaknu niz otvorenih pitanja, odnosno problema u vezi sa efektivnom upotreboom računovodstvenih informacionih sistema u preduzećima u današnjem savremenom okruženju, što je posebno učinjeno u ovom radu.*

---

<sup>1</sup> Doc. dr Aleksandra Mitrović, Univerzitet u Kragujevcu, Fakultet za hotelijerstvo i turizam u Vrnjačkoj Banji, e-mail: [aleksandra.stankovic@kg.ac.rs](mailto:aleksandra.stankovic@kg.ac.rs)

<sup>2</sup> prof. dr Snežana Knežević, Univerzitet u Beogradu, Fakultet organizacionih nauka, e-mail: [knezevic.snezana@fon.bg.ac.rs](mailto:knezevic.snezana@fon.bg.ac.rs)

**Ključne reči:** računovodstveni informacioni sistemi, računovodstvene informacije, korisnici.

## **THE ROLE AND SIGNIFICANCE OF ACCOUNTING INFORMATION SYSTEMS IN THE CONTEXT OF ACCOUNTING INFORMATION**

### ***Abstract***

*Accounting information systems are of great importance in companies, so the aim of the paper is to consider the role and significance of accounting information systems in the context of one of the basic functions they have, namely providing accounting information. Accounting information is the basis for decision-making, and it is crucial that the company is timely reporting to the interested users.*

*The research methods used in analysing the role and significance of accounting information systems in the context of providing accounting information are: descriptive method, historical method and content analysis method. Based on the research methods used, the results are presented through a review of the literature and a review of a series of specific moments related to the role and importance that accounting information systems have, with particular emphasis on providing accounting information.*

*Concluding considerations suggest the authors and numerous users of accounting information systems to consider and point out a number of open questions, namely the problem with the effective use of accounting information systems in companies in today's contemporary environment, which is especially done in this paper.*

**Key words:** accounting information systems, accounting information, users.

## **1. UVODNA RAZMATRANJA**

Osnovna funkcija finansijskog računovodstva je pružanje relevantnih i pouzdanih finansijskih informacija korisnicima izvan poslovne organizacije. Fokus finansijskog računovodstva je na informacionim potrebama investitora i poverilaca. Ovi korisnici donose odluke o dodeljivanju resursa koji utiču na ekonomiju nacije. Osnovni način prenošenja finansijskih informacija eksternim korisnicima korisnicima je kroz finansijske izveštaje i slične napomene. Upravljačko računovodstvo kao informaciono-izveštajni sistem je posvećeno zadovoljavanju potreba internih korisnika, tj. menadžera. Nezavisno od grupe korisnika računovodstvenih (finansijskih) informacija jedno je sigurno: informacije u realnom vremenu su im jako važne za donošenje ekonomskih odluka. Stoga, značaj koji danas imaju informaciono-komunikacione tehnologije za računovodstvenu struku, je ogroman.

Informaciono-komunikaciona tehnologija je iz godine u godinu, svojim razvojem, transformisala način na koji preduzeća posluju. Kada govorimo konkretno o računovodstvu, može se istaći da je računovodstvo ostvarilo ogroman napredak zahvaljujući razvoju ICT-a. Računovodstveni softveri danas zamjenjuju tradicionalne načine obavljanja poslova, te u zavisnosti od potreba kompanija mogu doprineti realizaciji specifičnih zahteva od strane računovođa kompanije (Mitrović, 2016).

Možemo govoriti i o različitim i savremenijim metodama obrade podataka, i razvoju računovodstva u kontekstu ručne obrade podataka, zatim mehaničke obrade podataka i elektronske obrade podataka. Jedno je zajedničko, iako su se organizacijska sredstva menjala, suština računovodstva je i dalje ostala ista. Razumljivo je da je razvoj informaciono-komunikacione tehnologije doprineo mnogim poboljšanjima, smanjio vreme potrebno za obavljanje određenih poslova i zadataka, i olakšao praktičnu primenu računovodstva u preduzećima. Razvoj IT i razvoj AIS kontinuirano dovode do potreba za sagledavanjem stanja razvoja, potrebe za nadgradnjom i implementacijom novih i savremenijih rešenja.

U radu se razmatraju uloga i značaj računovodstvenih informacionih sistema u kontekstu pružanja računovodstvenih informacija. Na početku je dat pregled literature koja govori o

računovodstvenim informacionim sistemima, ulozi i značaju informacione tehnologije. U sledećem delu, detaljnije se razmatraju specifični aspekti računovodstvenih informacionih sistema, definisanih kroz detaljno sagledavanje uloge i značaja u kontekstu pružanja računovodstvenih informacija.

## **2. PREGLED LITERATURE**

Računovodstveni informacioni sistemi (RIS) obezbeđujući "pritisak koji vodi računovodstvene aktivnosti" (Vaassen i Hunton, 2009). Kao što ističe Soudani (2012), da bi se na ispravan i svrsishodan način razumeo pojam računovodstvenih informacionih sistema, moraju se analizirati pojedinačno sve tri reči iz kojih je sastavljen pojam računovodstvenih informacionih sistema. Isti autor ističe da je u literaturi istaknuto da bi računovodstvo moglo biti identifikovano u okviru tri komponente, naime počevši od informacionog sistema, zatim "jezika poslovanja" i izvora finansijskih informacija (Vilkinson, 1993: 6-7). Drugo, informacije su vredne, jer omogućavaju osnovu za donošenje odluka, preduzimanje akcija i ispunjavanje zakonskih obaveza. Konačno, sistem je integrисани entitet, u okviru koga je definisan okvir usredsređen na niz ciljeva (Bhatt, 2001, Thomas i Kleiner, 1995). Prema Mamić Sačer & Žager (2007) računovodstvene informacije predstavljaju temelj poslovног upravljanja. Takođe, prema Knežević, Stanković i Tepavac bazična pretpostavka racionalnog upravljanja preduzećem su informacije, koje mogu biti nekvantitativne i kvantitativne, a kvantitativne se dublje diferenciraju na finansijske informacije (računovodstvene) i nefinansijske informacije. Od ključnog značaja za menadžment preduzeća je da identificuje odgovarajući informacioni sistem, koji treba da obezbedi pouzdanu informacionu osnovu za poslovno-finansijsko odlučivanje, a u determinisanom informacionom sistemu računovodstvo ima nezamenljivu funkciju.

Osnovna podela računovodstvenog sistema i razmatranja je podela računovodstva na finansijsko i upravljačko računovodstvo. U svojoj studiji, Hemmer i Labro (2008) sugerisu da je razvoj finansijskog računovodstva perspektiva budućnosti koja će dovesti do naprednog upravljačkog računovodstva. Oni su izrazili zabrinutost zbog podeljene prirode računovodstva kao polja istraživanja, u kojoj

se finansijsko i upravljačko računovodstvo razmatraju odvojeno. Sa tim u vezi su pokazali da finansijsko i upravljačko računovodstvo nisu nezavisni i da finansijsko izveštavanje utiče na kvalitet upravljačkog računovodstva. Studija Weißenberger and Angelkort (2011) je pokazala da konvergencija finansijskog i upravljačkog računovodstva doprinosi organizacionim efektima, tako što rezultira većom efektivnošću kontrole iz perspektive upravljanja i u saradnji između kontrolora i finansijskih računovođa.

Informaciona tehnologija (IT) je imala i imaće glavnu ulogu u razvoju računovodstva (Taipaleenmäki, J., & Ikäheimo, S. (2013). Uloga informacione tehnologije upućuje na činjenicu da se finansijsko i upravljačko računovodstvo ne mogu razmatrati odvojeno. Na primer, usvajanje sistema za planiranje poslovnih resursa (ERP) poboljšalo je kvalitet, dostupnost i vremenski raspored računovodstvenih informacija za menadžere (Granlund i Malmi, 2002).

Računovodstveni informacioni sistemi se bave produkovanjem finansijskih izveštaja koji su značajni za upravljanje i odlučivanje menadžmenta, i upravo delovanje menadžmenta na otklanjanje slabosti produkovanja ponovnim zahtevima, predstavlja inicijalni impuls za poboljšanje informacionih sadržaja računovodstvenih informacionih sistema. Prema Stanković, Knežević i Mitrić (2013) kroz sagledavanje šireg smisla, možemo reći da računovodstveni informacioni sistem ima integrišuću, to jest objedinjujuću ulogu u ispunjavanju organizacionih ciljeva savremene organizacije.

### **3. RAČUNOVODSTVENI INFORMACIONI SISTEMI – ULOGA I ZNAČAJ U KONTEKSTU PRUŽANJA RAČUNOVODSTVENIH INFORMACIJA**

Informacione tehnologije su dovele do mnogobrojnih prednosti u obradi i prezentovanju računovodstvenih informacija, te je u tom smislu, konkretno za svrhe izveštavanja, skraćeno vreme koje je potrebno računovođama za sastavljanje i obelodanjivanje izveštaja, i samim tim je poboljšana efikasnost u prezentovanju informacija.

Upravljanje poslovanjem u realnom vremenu menja relevantnost informacija koje su potrebne korisnicima. Trenutni podaci postaju važniji od tradicionalnih istorijskih podataka. Zainteresovani korisnici

za poslovanje preduzeća postaju sve brojniji i različiti, te i potrebne informacije blagovremene i usko definisane-specijalizovane.

Savremeno poslovanje postaje sve složenije i zahtevnije, uz sve:

- veći obim podataka o računovodstvu / finansijskom upravljanju i obradi podataka,
- veće zahteve internih i eksternih korisnika za smanjenjem vremena obrade podataka,
- većim naglaskom stavljenim na tačnost obrade podataka,
- većim značajem za detaljnijim informacijama,
- većom kompjuterizacijom transakcija računovodstvenog / finansijskog upravljanja, i
- sve veći zahtevima / tražnjom učesnika na tržištu da minimiziraju upravljanje / regulatorne intervencije u konkurentnim poslovnim aktivnostima, te se od računovodstvenih informacionih sistema zahteva da budu fleksibilniji/prilagođljivi (Boczko, 2007).

Prema Vasarhelyi & Alles (2008), da bi se sagledalo sve složenije poslovanje preduzeća u realnom vremenu i donošenje odluka od strane preduzeća, prvo se mora shvatiti dimenzija problema, a to je usredsređivanje ne samo na promene tehnologije, već i na promene kako menadžeri koriste tu tehnologiju prilikom upravljanja ključnim procesima i kako odlučivanje čine bržim i boljim. Dakle prema istim autorima moraju se:

- razumeti kako se odluke mogu automatizovati;
- razumeti različiti nivoi odlučivanja, kako bi se obezbedile neophodne informacije koje su:
  1. relevantne za odlučivanje,
  2. lokalno relevantne,
  3. organizaciono relevantne i
  4. eksterno relevantne;

- razumeti dimenzije pružanja informacija:
  1. vreme informisanja,
  2. agregacija informacija,
  3. korisnici relevantnih informacija i
  4. globalni izvori i upotreba informacija;
- razumeti različiti korisnici informacija i njihove potrebe:
  1. kupci i dobavljači,
  2. državni organi (npr. republički i opštinski),
  3. zaposleni i sindikati,
  4. banke i osiguravajuće kompanije i
  5. međunarodni partneri i nadležnosti.

Prema Boczko (2007), računovodstveni informacioni sistemi poseduju dve uobičajene svrhe:

1. da obezbede informacije korisnicima ili donošenje odluka i
2. da podrže donošenje odluka i olakšaju kontrolu, ili uticaj odlučivanja.

Nakon što je izvršen unos računovodstvenih informacija u računovodstveni sistem, to mora biti obrađeno. Obrada računovodstvenih podataka uključuje kalkulaciju, klasifikaciju, sumiranje i usaglašavanje. U sistemima ručnog evidentiranja podataka, ova obrada se odvija kroz utvrđene ručne metode i postupke snimanja, knjiženja i zatvaranja u dnevniku i glavnoj knjizi. Automatska obrada može biti obavljena serijskom obradom ili onlajn, i obradom u realnom vremenu.

Postoje mnoge kategorije računovodstvenih/finansijskih informacija, sve sa svojom jedinstvenom definicijom uloge, svrhe i prirode, a Boczko (2007, 14) ih svrstava u tri opšteprihvачene kategorije.

*Prvo*, informacije finansijskog računovodstva. - To su informacije u kojima se generalno izdvaja eksterno izveštavanje preduzeća. Takve informacije su često istorijske prirode, vrlo strukturirane i često eksterno predodređene zakonskim propisima i regulativom i kontrolisane.

*Drugo*, informacije upravljačkog računovodstva. - To su informacije koje se generalno tiču pomoći u formulisanju poslovnih

strategija i politika, uz planiranje i kontrolu poslovnih aktivnosti, odlučivanja i poslovnog upravljanja, često predvidljive, nestrukturirane i interno kontrolisane.

I *treće*, informacije finansijskog menadžmenta. - To su informacije koje se generalno tiču procesa vezanih za efikasno upravljanje finansijama, razvoj dugoročnih i kratkoročnih resursa, prvenstveno kroz odluke o finansiranju i investicionim odlukama, u cilju maksimizovanja bogatstva akcionara i minimizovanja rizika vezanih za dugoročno donošenje odluka.

Računovođe moraju proučavati i razumeti računovodstvene informacione sisteme i njima srodne koncepte. Svaka karijera u računovodstvu na neki način će uključiti upotrebu računovodstvenog informacionog sistema. Računovođe imaju nekoliko mogućih uloga vezanih za računovodstvene informacione sisteme. Oni mogu biti korisnici računovodstvenih informacionih sistema, deo tima za projektovanje ili implementaciju računovodstvenih informacionih sistema., i / ili revizora računovodstvenih informacionih sistema (Turner, Weickgenannt i Copeland, 2017).

#### **4. UMESTO ZAKLJUČKA – SPECIFIČNI PROBLEMI I OTVORENA PITANJA**

Kao i u mnogim drugim oblastima, ima mnogo problema i zabrinutosti oko efektivne upotrebe računovodstvenih informacionih sistema u preduzećima. Neki od problema i grešaka nastaju iz uske perspektive i uloge koja je dodeljena takvim sistemima. Drugi proizilaze iz nesporazuma oko prirode, svrhe i upotrebe informacija. Ako posmatramo prvi mogući problem, možemo reći da računovodstveni informacioni sistemi u preduzeću predstavljaju samo deo informacionog sistema preduzeća, a koji se prvenstveno odnosi na prikupljanje podataka, održavanje podataka / upravljanje i kontrolu podataka. Shodno tome, računovodstveni informacioni sistemi su u mogućnosti da proizvode samo informacije u ograničenom kontekstu - uglavnom kvantitativne informacije. Još važnije, takve informacije su uvek istorijske po prirodi.

Sledeći problem jeste taj da takvi sistemi, zbog osnovne političke prirode informacija i informacioni sistemi generišu samo

informacije u skladu sa određenom perspektivom ili "svetskim pogledom"- funkcionalan, liberalan, ekonomski / tržišni pogled. Razlog za to je čisto istorijski. Tradicionalno, računovodstveni informacioni sistemi preduzeća bili su, i do izvesne mere, zasnovani na onome što se često nazivalo "pristupom usmerenim na vrednost" - to je pristup u kome upravljanje finansijskim ishodima, kao što su profitabilnost, nivo dividende akcionara, i ostali finansijski problemi često imaju prioritet u odnosu na druga pitanja. Ovakav pristup "pristup koji je usmeren ka izlazu" - jasno podržava maksimizaciju profita akcionara.

Ukazom na specifične moguće probleme u vezi sa efektivnom upotreboom računovodstvenih informacionih sistema, i na kontekst računovodstvenih informacija, nikako ne želimo da umanjimo značaj i važnost koju računovodstveni informacioni sistemi imaju u produkovanju informacija zainteresovanim korisnicima. Pre svega uloga i značaj računovodstvenih informacionih sistema u preduzećima, koja posluju u savremenom, promenljivom okruženju, je da, svojom prilagodljivošću i razvojem, omoguće i razvoj preduzeća.

Praćenjem računovodstvenih sistema izveštavanja u srpskim preduzećima, došlo se do saznanja da je mnogo razvijeniji deo izveštavanja finansijskog računovodstva, a nedovoljno razvijen sistem finansijskog izveštavanja. Savremene organizacije moraju da budu konkurentne da bi opstale u surovom okruženju. Radi utvrđivanja konkurentnosti domaćih kompanija (Radonić i Knežević, 2017), od posebnog je značaja razvijanje adekvatnog sistema izveštavanja upravljačkog računovodstva, sa akcentom na strategijski koncept, kao i uz podršku digitalnog okruženja. Digitalna tehnologija se posmatra u kontekstu upotrebe digitalnih resursa u funkciji efikasnog pronalaženja, analize, stvaranja, komuniciranja i korišćenja informacija u digitalnom kontekstu. Ovo uključuje korišćenje veb alata, digitalnih medijskih alata, alata za programiranje i softverskih aplikacija.

Danas, skoro svaka finansijska prevara uključuje korišćenje računara, bilo da je u pitanju falsifikovanje faktura ili elektronsko pranje novca (Smith, 2005). U slučaju nastanka prevare u finansijskim izveštajima, unosi verovatno postoje kao elektronski dnevni unosi, evidencije prijave se nalaze u log fajlovima i elektronskim prepiskama

između uključenih pojedinaca. U poslednjih nekoliko godina, revizori su sve više uključeni u prikupljanje dokaza putem kompjuterske forenzičke. Pošto se odnosi na otkrivanje prevare, kompjuterska forenzička je proces snimanja podataka radi čuvanja, a zatim potraga za „kloniranim“ kopijama radi pribavljanja dokaza (Gavish, 2007). U kasnijem periodu, alati zasnovani na *Linux*-u postali su popularni kao slobodne alternative tradicionalnim paketima. *Helix*, *Penguin Sleuth* i *Security Tools Distribution* (distribucija bezbednosnih alata) su distribucije *Linux*-a koje se aktiviraju direktno sa CD-a, pružaju čista okruženja za pretraživanje računara bez potrebe za „kloniranjem“ (Causey, 2005). Zbog svega rečenog, neophodno je istaći potrebu da se zaposleni u računovodstvu i reviziji, kao i korisnici finansijskih informacija u što većoj meri osposobljavaju za upotrebu digitalnih tehnologija, kako bi se proces praćenja poslovanja i finansijskog odlučivanja učinio što efikasnijim.

## LITERATURA

1. Bhatt, G. D. (2001). Knowledge management in organizations: examining the interaction between technologies, techniques, and people. *Journal of Knowledge Management*, 5(1), 68-75.
2. Boczko, T. (2007). *Corporate accounting information systems*. Pearson Education.
3. Causey, B. (2005). How To Respond To Attacks. Certification Magazine.
4. Granlund, M., & Malmi, T. (2002). Moderate impact of ERPS on management accounting: a lag or permanent outcome?. *Management accounting research*, 13(3), 299-321.
5. Gavish, A. (2007). The Hidden Costs of Computer Misconduct. Security.
6. Hemmer, T., & Labro, E. (2008). On the optimal relation between the properties of managerial and financial reporting systems. *Journal of Accounting Research*, 46(5), 1209-1240.
7. Knežević, S., Stanković, A., & Tepavac, R. (2012). Accounting Information System as a Platform for Business and Financial

- Decision-Making in the Company. *Management* (1820-0222), (65). 63-69.
8. Mamić Sačer, I., & Žager, K. (2007). Računovodstveni informacijski sustavi, hrvatska zajednica 5. računovođa i finansijskih djelatnika. *Ekonomski fakultet Zagreb, Zagreb*.
  9. Mitrović, A. (2016). *Accounting Information Systems as a Support to Financial Reporting of Companies*. Paper presented at Sinteza 2016 - International Scientific Conference on ICT and E-Business Related Research. April 22 - 23, 2016. godine, Beograd, Univerzitet Singidunum, str. 407-411. [ doi:10.15308/Sinteza-2016-407-411 ]
  10. Radonić, M. Knežević S. (2017). Primena modela efikasnosti i profitabilnosti kroz finansijsku analizu u funkciji domaćih ICT kompanija, *INFO M*, (63). 45-50, UDC: 519.2:339.137
  11. Smith, G. S. (2005). Computer Forensics: Helping to Achieve the Auditor's Fraud Mission. *Journal of Forensic Accounting*, VI, 119=134.
  12. Stanković, A., Knežević, S. Mitrić, M. (2013). Accounting Information System as the central point of a modern organization, (2013), The 3<sup>rd</sup> International Conference "Economics and Management-Based on New Technologies" EmoNT 2013, Vrnjačka Banja, Srbija, jun, rad je publikovan u Zborniku radova, str. 461-465.
  13. Soudani, S. N. (2012). The usefulness of an accounting information system for effective organizational performance. *International Journal of Economics and Finance*, 4(5), 136.
  14. Taipaleenmäki, J., & Ikäheimo, S. (2013). On the convergence of management accounting and financial accounting—the role of information technology in accounting change. *International Journal of Accounting Information Systems*, 14(4), 321-348.
  15. Thomas, V., & Kleiner, B. H. (1995). New developments in computer software. *Industrial Management & Data Systems*, 95(6), 22-26.

16. Turner, L., & Weickgenannt, A. B. Copeland, M.K. (2017). *Accounting Information Systems: The Controls and Processes*. John Wiley & Sons.
17. Vaassen, E. H. J., & Hunton, J. E. (2009). An eclectic approach to accounting information systems. *International Journal of Accounting Information Systems*, 10, 173-176.
18. Vasarhelyi, M. A., & Alles, M. G. (2008). The “now” economy and the traditional accounting reporting model: Opportunities and challenges for AIS research. *International Journal of Accounting Information Systems*, 9(4), 227-239.
19. Weißenberger, B. E., & Angelkort, H. (2011). Integration of financial and management accounting systems: The mediating influence of a consistent financial language on controllership effectiveness. *Management Accounting Research*, 22(3), 160-180.
20. Wilkinson, J. W. (1993). *Accounting Information Systems: Essential Concepts and Applications*. Second Edition. New York: John Wiley & Sons Inc.

## EKONOMSKA PERSPEKTIVA ULAGANJA U OBRAZOVANJE

Svetlana Dušanić Gačić<sup>1</sup>

Zorana Agić<sup>2</sup>

### *Sažetak*

Danas se znanje smatra jednim od najznačajnijih faktora ekonomskog razvoja, te cilj svake zemlje treba biti usmjeren ka izgradnji ekonomije zasnovane na znanju. Ostvarenje ovog razvojnog koncepta predstavlja dosezanje odgovarajućeg nivoa obrazovanja kao razvojnog segmenta komplementarnog i međuzavisnog sa svim ostalim. U ovom radu se analizira značaj obrazovanja kao faktora ekonomskog razvoja koji odražava i stepen razvijenosti jedne zemlje – Bosne i Hercegovine.

**Ključne riječi:** obrazovanje, razvoj, znanje, ekonomija, rast.

## ECONOMIC PERSPEKTIVE AND INVESTMENT IN EDUCATION

### *Abstract*

Nowadays knowledge is considered one of the most important factors of economic development, thus the aim of every country should be directed toward building of economy based on knowledge. Fulfilment of this development concept represents reaching the adequate education as development segment complementary and dependent with all other concepts. In this paper significance of the education as one of the factor of economic development which reflects

---

<sup>1</sup> Doc. dr Svetlana Dušanić Gačić, Visoka škola „Banja Luka College“, Banja Luka, e-mail: [svetlanadg@blc.edu.ba](mailto:svetlanadg@blc.edu.ba)

<sup>2</sup> MA Zorana Agić, Visoka škola „Banja Luka College“, Banja Luka, e-mail: [zorana.agic@blc.edu.ba](mailto:zorana.agic@blc.edu.ba)

*the development level of a country - Bosnia and Herzegovina is analysed.*

**Key words:** education, development, knowledge, growth.

## 1. UVOD

Obrazovanje ima životnu važnost, kako za društvo, tako i za pojedinca. Poboljšanje zajednice moguće je uzdizanjem novih generacija na stepen humaniteta, poboljšanjem stepena obrazovanja, njihovom reformom i cjeloživotnim učenjem.

Budućnost jedne nacije zavisi od njenih mladih generacija. Svaki čovjek koji želi osigurati svoju budućnost mora, koliko i za sve druge obaveze, uložiti trud i energiju da bi odgojio svoju djecu. Nacija koja podbaci sa omladinom ostavlja tu omladinu da bude objekat raznih uticaja. Zbog toga, u ovom radu ćemo se baviti ekonomskom stranom obrazovanja, sa primjerom Bosne i Hercegovine (BiH), te se najviše bazirati na visoko obrazovanje.

Naime, obrazovanje kao dio ljudskog kapitala oduvijek je privlačilo interes ekonomista i istraživača širom svijeta. U području ekonomije, posebno je interesantno i za nositelje ekonomskih politika važno pitanje odnosa između ulaganja u obrazovanje i ekonomskog rasta. Pitanje da li ulaganje u obrazovanje može podstići ekonomski rast još uvijek ostaje kontroverzno, kako u teorijskoj tako i u empirijskoj literaturi.

Prepostavili smo da bi obrazovanje, koje će moći da prati promjene, trebalo da postane učenje kako da se uči, prilagodi promjenama i kako misliti sa informacijama kojima ćemo biti okruženi. Zatim, profesori će morati da uče učenike kako da budu kreativni i kako da komuniciraju mnogo efikasnije. Nove osnove koje treba da ispuni obrazovanje će biti: kreativnost, komunikativnost i doprinosi. U budućnosti će ljudi morati mnogo više da uče i po završetku redovnog školovanja nego danas. Stalno učenje će biti uslov za stalni rad. Učenje će ući u radno vrijeme.<sup>3</sup>

---

<sup>3</sup> <http://edukacija.rs/poslovne-vestine/menadzment/znacaj-obrazovanja-u-menadzmentu>

Imajući u vidu da je ekonomski razvoj proces privrednog rasta u kojem dolazi do kvalitativnih promjena u ekonomskoj i socijalnoj strukturi društva, nema sumnje da razvoj obuhvata široki spektar socijalnih i humanih ciljeva koji se odnose ne samo na rast dohotka i standara života, nego i na jednakost u pristupu mogućnostima. U tom kontekstu za održivost razvoja nužno je postizanje ekonomske i socijalne jednakosti, eliminisanje siromaštva, smanjenje nezaposlenosti, ostvarenje univerzalnog obrazovanja, te političko i ekonomsko učešće građana.

Danas se znanje smatra jednim od najznačajnijih faktora ekonomskog razvoja te cilj svake zemlje treba biti usmjeren ka izgradnji ekonomije zasnovane na znanju. Ostvarenje ovog razvojnog koncepta predstavlja dosezanje odgovarajućeg nivoa obrazovanja kao razvojnog segmenta komplementarnog i međuzavisnog sa svim ostalim. Shodno tome, kao osnovni ciljevi koncepta razvoja zasnovanog na znanju nameću se ekonomski napredak i humani razvoj. Uspostavljanje i održavanje ravnoteže između ova dva cilja ukazuje na potrebu kreiranja različitog seta vrijednosti, ne samo ekonomskih (finansijskih) nego i humanih, društvenih i ekoloških, kao i njihovu komplementarnost i međuzavisnost.

U radu se analizira značaj obrazovanja kao faktora ekonomskog razvoja koji odražava i stepen razvijenosti jedne zemlje – Bosne i Hercegovine. Ekonomija i društvo zasnovano na znanju predstavlja ne tako novi, ali svjež koncept društveno - ekonomskog razvoja.

## **2. OBRAZOVANJE U BOSNI I HERCEGOVINI**

Obrazovni sistem u BiH je izrazito decentralizovan, a njegova struktura je odraz kompleksne državne srukture. Sistem upravljanja u obrazovanju je podjeljen na dva pod - sistema, i to:

- upravljanje organizacijom obrazovnog procesa (finansijska, pravna i administrativna pitanja) i
- upravljanje kvalitetom (obrazovni sadržaji, metode, evaluacija studenata, itd.).

Sistem obrazovanja u BiH je regulisan zakonskim i podzakonskim aktima na nivou entiteta (Republika Srpska i Federacija BiH) i Brčko Distrikta. Ustavom Bosne i Hercegovine predviđena je obaveza države i entiteta da obezbijede i zaštite pravo na obrazovanje, kao jedno od fundamentalnih ljudskih prava, što je u posljednjih nekoliko godina predstavljalo glavni argument za uspostavljanje koordinacionih tijela na državnom nivou u vezi sa ovom oblasti.<sup>4</sup>

Glavne nadležnosti za obrazovanje ima entitet u Republici Srpskoj (RS), 10 kantona u Federaciji BiH (FBiH) i Distrikt Brčko. FBiH ima vrlo ograničene nadležnosti koje su uglavnom redukovane na koordinaciju između kantona. Na državnom nivou, Sektor za obrazovanje Ministarstva civilnih poslova je nadležan za pitanja obrazovanja. Funkcije, odgovornosti kao i kapaciteti ovog ministarstva su također vrlo ograničeni i uglavnom se odnose na koordinaciju nižih administrativnih tijela po pitanjima obrazovanja, kao i na nadgledanje primjene usvojenih okvirnih zakona o osnovnom, srednjem i visokom obrazovanju na svim nivoima. Odgovornost i dužnost za primjenu ovih zakona leži na entitetu RS, 10 kantona, Distriktu Brčko te dijelom, u okviru svojih ograničenih nadležnosti, na FBiH.

Na entitetskim nivoima postoje dva ministarstva zadužena za pitanja obrazovanja. U FBiH je to Ministarstvo obrazovanja i nauke FBiH, a u RS to je Ministarstvo obrazovanja i kulture RS. U Distriktu Brčko, nadležnost za pitanja obrazovanja je delegirana Sektoru za obrazovanje Vlade Brčko Distrikta. U FBiH, nadležnosti nad pitanjima obrazovanja su dodijeljene kantonima. Svaki od 10 kantona ima svoje ministarstvo obrazovanja kao i kantonalne zakone o obrazovanju.

Udio finansiranja obrazovanja iz državnog budžeta u BiH nije ni približan svjetskim standardima. U RS izdvajanja za obrazovanje iznose oko 4% BDP-a, dok FBiH izdvaja skoro 6% od ukupnog BDP-a. Međutim, neophodno je napomenuti da preko 50% javnih izdvajanja za obrazovanje odlazi na osnovno obrazovanje, tako da su

---

<sup>4</sup> Transparency International, Ivana Korajlic, [ti-bih.org/wp-content/.../07/Visoko-obrazovanje-otvoren-prostor-za-korupciju.docx](http://ti-bih.org/wp-content/.../07/Visoko-obrazovanje-otvoren-prostor-za-korupciju.docx)

izdvajanja za visoko obrazovanje znatno manja.<sup>5</sup> Takođe, oko 88% budžetskih sredstava namijenjenih obrazovanju se izdvaja za plate i naknade zaposlenih, 8% za materijalne troškove, dok na kapitalna ulaganja odlazi 4% obrazovnih budžeta. Najveći dio sredstava predviđenih za materijalne troškove usmjeren je na plaćanje energije i komunalnih usluga, a neznačajna sredstva se izdvajaju za održavanje objekata i nabavku materijala.<sup>6</sup>

### **3. OBRAZOVANJE U EVROPI**

Oblast visokog obrazovanja tokom proteklih decenija izložena je velikim izmjenama i reformama koje reflektuju promjene i razvoj čitavog društva, a posebno nauke i tehnologije. Kako bi proširili znanje i podsticli napredak, sve većem broju evropskih građana su potrebna znanja i vještine na visokom nivou. Iz tog razloga je podsticanje razvoja kvalitetnih masovnih sistema visokog obrazovanja visoko na listi prioriteta politika na evropskom nivou.

Tokom protekle dvije decenije, globalizacija je predstavljala pokretačku silu čitavog društva, a time i obrazovanja. Pod globalizacijom se obično podrazumijeva „višestruki proces koji može da utiče na zemlje na brojne različite načine, dok taj uticaj može biti i pozitivan i negativan”<sup>7</sup>. Internacionalizacija obrazovanja shvaćena je kao proces integracije u internacionalnoj, interkulturnoj ili globalnoj dimenziji<sup>8</sup> i predstavlja svojevrsni način na koji određena zemlja odgovara na uticaje i efekte globalizacije, dok u isto vreme poštuje posebnost nacije.<sup>9</sup> U skladu sa tim, procesi globalizacije i

---

<sup>5</sup> „Bosnia and Herzegovina – ETF Country Plan 2009“, European Training Foundation, 2009

<sup>6</sup> Centar za upravljanje i politike: *Izvještaj o politikama razvoja ljudskog kapitala u Bosni i Hercegovini*, Septembar, 2010.

<sup>7</sup> Knight, J. (2007). *Internationalization: Concepts, Complexities and Challenges*. In J. J. F. Forest and P. G. Altbach (Eds.), *International Handbook of Higher Education* (pp. 207-227). Dordrecht: Springer., str 208

<sup>8</sup> Knight, J. (2003). *Updated internationalization definition*. International Higher Education, 33, 2-3.

<sup>9</sup> Quiang, Z. (2003). *Internationalization of Higher Education: Towards a Conceptual Framework*. Policy Futures in Education, 1(2), 248-270.

internacionalizacije stvaraju sve konkurentnije okruženje i otvoreno tržište, što dodatno utiče na reorganizaciju sistema obrazovanja.<sup>10</sup>

Podrška razvoju masovnih sistema visokog obrazovanja kao odgovor na društva koja se sve više baziraju na znanju je ključni cilj politika na evropskom nivou. U Evropi su plan modernizacije i strategija EU 2020. usmjereni na povećanje učešća u visokom obrazovanju sa ciljem od 40% učešća do 2020. godine koji je jedan od pet glavnih ciljeva. Pristup, s druge strane, nije samo pitanje brojeva, nego i ključno obilježje socijalne dimenzije visokog obrazovanja i kao takvo se takođe bavi društvenim sastavom populacije u visokom obrazovanju.

Dakle, „nova filozofija obrazovanja obuhvata komplementarne pristupe: globalizaciji obrazovanja, internacionalizaciji obrazovanja, evropeizaciji obrazovanja, privatizaciji obrazovanja, informatizaciji obrazovanja, standardizaciji obrazovanja, cjeloživotnom učenju i društvu znanja”.<sup>11</sup>

Zajednički ciljevi, inicirani promjenama u svim sferama društva, doveli su do razvoja ideje ujedinjenja, ujednačavanja, harmonizacije i sinhronizacije obrazovnih sistema i obrazovnih politika svih zemalja Evrope, kako bi bile u mogućnosti da unaprede sistem visokog obrazovanja i na taj način budu konkurentne na globalnom tržištu i pozicioniraju se na svjetskoj mapi kvalitetnog školstva i visoko kvalifikovanih i obrazovnih stručnjaka.

#### **4. FINANSIRANJE OBRAZOVANJA**

Društvena potrošnja je potrošnja javnog sektora. Ona ima tri osnovna oblika: opšta društvena potrošnja (potrošnja države za obezbjeđivanje najopštijih uslova za egzistenciju i razvoj društva u jednoj zemlji), zajednička društvena potrošnja (omogućava fizičkim i pravnim licima zajedničko obezbjeđivanje i korištenje određenih

---

<sup>10</sup> Sporn, B. (2003). *Management in higher education: Current trends and future perspectives in European colleges and universities*. In R. Begg (Ed.), *The Dialogue between Higher Education Research and Practice* (pp. 97-107). New York: Kluwer Academic Publisher.

<sup>11</sup> Hrvatić, N. (2007). *Interkulturalna pedagogija: nove paradigme*. *Pedagogijska istraživanja*, 4(2), 241 – 254.

usluga i dobara pod za sve prihvatljivim uslovima), i ostala društvena potrošnja (koja je u funkciji ostvarivanja socijalne sigurnosti, redistribucije sredstava i razvoja).

Što se tiče praćenja ulaganja u obrazovanje kroz istoriju, podaci govore da je 1900. godine u većini zemalja ono činilo 1% BDP-a, dok je u Japanu i u Njemačkoj iz javne potrošnje 1/5 korištena za ulaganje u obrazovanje. Od 1960.-1980. zabilježen je rast ulaganja u obrazovanje, posebno u OECD zemljama kao posljedica velikog porasta broja rođenih iza Drugog svjetskog rata. Nakon 1980. godine ulaganje u obrazovanje je približno konstantno i iznosi oko 20% BDP-a.<sup>12</sup>

Detaljnije posmatranje kretanja obrazovanja primjetno je zadnjih 30-ak godina. *Freyson i Wahrig* se osvrću na 2011. godinu, kad je u zemljama članicama EU ulaganje u obrazovanje iz sredstava javne potrošnje iznosilo 5.3% BDP-a. Tačnije, 2.0% BDP-a izdvajalo se za sekundarno obrazovanje u zemljama EU, a 1.7% BDP-a raspodjeljuje se za predškolsko i primarno obrazovanje; 0.86% na tercijalno obrazovanje; 0.23% na obrazovanje nedefenisano nivoom, te ostalo.<sup>13</sup>

U prosjeku, u svijetu se za obrazovanje generalno izdvaja oko 20-30% državnog budžeta. Takođe, sektor obrazovanja zapošljava najveći procenat obrazovanog ljudskog kadra (administratori, inspektori, nastavnici, profesori...) i tiče se oko 20 – 25% populacije (učenici, studenti, roditelji, i druge ciljne grupe).<sup>14</sup>

Sa druge strane, sektor obrazovanja se susreće sa mnogim poteškoćama: finansijske prepreke, loše upravljanje, slaba efikasnost, rasipanje sredstava i zloupotrebe sredstava, loš kvalitet obrazovanja, i sve manje pridavanje značaja kvalitetnom obrazovanju što je uzrok i/ili posljedica niske stope zaposlenosti obrazovanog kadra.

Mada je udio troškova obrazovanja u ukupnim javnim rashodima manji u BiH nego u drugim zemljama regiona (8,8% prema

<sup>12</sup> *Tanzi, V. i Schuknet, L., 2000. Public Spending in 20th Century. Cambridge University Press*

<sup>13</sup> *Freyson, L. i Wahrig, L., 2013. The level of government expenditure on education varies between Member States. Eurostat*

<sup>14</sup> *Transparency International (2009) Corruption in Education – Working Paper., No. 04/2009.*

11,7% respektivno), ne smijemo izvoditi zaključak da su troškovi obrazovanja relativno niski. Naime, BiH ima izrazito veće učešće ukupnih javnih rashoda u BDP nego druge zemlje regiona, tako da nisko učešće troškova obrazovanja u ukupnim javnim rashodima ne može samo za sebe ukazivati na neophodnost povećanja rashoda za obrazovanje.<sup>15</sup>

Analize Svjetske banke pokazuju da u BiH postoje značajne razlike u potrošnji po učeniku između entiteta, ali su razlike još veće između kantona u FBiH.<sup>16</sup> Ipak, u zemljama EU rashodi za obrazovanje predstavljaju jednu od značajnijih rashodnih pozicija.

#### **4.1. Zarade, nezaposlenost i obrazovanje**

Za puno ostvarivanje svih segmenata razvoja pristup obrazovanju i opšte ostvarenim nivo obrazovanja zauzima centralnu ulogu. Jednostavan razlog leži u činjenici da je znanje ključni faktor u pogledu usvajanja i primjene novih tehnologija koje predstavljaju i osnovu održivosti rasta i razvoja jednog društva. Obrazovanje je najsloženiji, najkompleksniji ali i najsuptilniji resor, jer ga čini živa konfiguracija ljudi - nastavnika, djece, roditelja, znanja, i kao inputa i kao outputa.<sup>17</sup>

U prošloj godini u BiH je bilo 475.084 osoba na evidencijama zavoda i službi zapošljavanja. Nezaposlenost se smanjila u RS za 983 osobe (0,85%), a povećala se u Federaciji BiH za 473 osobe (0,13%), i u Brčko distriktu BiH za 45 osoba (0,41%). U decembru je brisano ukupno 14.822 osobe sa evidencija službi zapošljavanja. Od ovog broja zaposleno je 8.526 osoba.<sup>18</sup> Istovremeno je za 8.194 osoba prestao radni odnos, dok su poslodavci u ovom periodu prijavili potrebe za zapošljavanjem 4.616 novih radnika. Prema podacima

<sup>15</sup> Podaci su preuzeti iz publikacije Svjetske banke, Bosna i Hercegovina – Izazovi i preporuke za reforme, Pregled javnih rashoda i institucija

<sup>16</sup> Podaci su preuzeti iz publikacije Svjetske banke, Bosna i Hercegovina – Izazovi i preporuke za reforme, Pregled javnih rashoda i institucija

<sup>17</sup> Obrazovanje kao faktor održivosti razvoja – slučaj BiH, International scientific conference - ERAZ 2016 : Knowledge based sustainable economic development

<sup>18</sup> Izvor podataka : Broj nezaposlenih osoba je rezultat prikupljanja i obrade podataka koje dostavlja Agencija za rad i zapošljavanje Bosne i Hercegovine

Agencije za statistiku BiH, u novembru 2017., broj zaposlenih osoba u BiH iznosio je 754.817, a od toga 315.706 žena. Stopa registrovane nezaposlenosti za novembar 2017. godine iznosila je 38,6%.

Ako poredimo registrovane nezaposlene po kvalifikacionoj strukturi uočava se da je najveći broj nezaposlenih osoba sa VKV i KV kvalifikacijom 157.390, zatim slijede osobe sa srednjom stručnom spremom 133.114 i NK sa 129.175 osobe. Kao nezaposleni vodi se najmanji broj osoba višeg obrazovanja tj. VŠS 6.873, a slijede ih osobe sa visokom školskom spremom 39.296 (uključujući doktore nauka i magistre).

Neraskidost povezanosti između nivoa obrazovanja i nivoa ostvarenog dohotka ogleda se u činjenici da veći nivo obrazovanja najčešće vodi i većem nivou dohotka iako to ne mora uvijek biti slučaj, kao što ni viši nivo dohotka ne mora uvijek značiti i bolje obrazovanje. Ali obrazovanje može pomoći da se izađe iz „začaranog kruga“ siromaštva. Pri tome treba imati na umu da je najčešće osnovni uzrok slabog obrazovanja upravo siromaštvo. Zbog toga je nužno preduzeti određene investicije u ljudski kapital, kako bi se na taj način stvorila osnova za pozitivan učinak na dohodak, ali i na porast životnog standarda i opšteg blagostanja društva. Investiranje u ljudski kapital znači povećanje ljudskih kapaciteta koji omogućavaju povećanje produktivnosti i profita, pa u konačnici i standarda života.<sup>19</sup>

Imajući u vidu da ostvarivanje prihoda varira tokom životnog ciklusa za osobe različitih nivoa obrazovanja najčešće se dešava da oni s visokim nivoom obrazovanja započinju radni odnos na puno radno vrijeme u kasnijim godinama, ali njihovi prihodi vrlo brzo premašuju prihode onih koji su počeli raditi u ranijoj životnoj dobi. Jasno je da postoji neraskidiva veza između ulaganja u ljudski kapital i ekonomski razvoj, odnosno, promatrano u širem kontekstu, održivost ekonomskog razvoja. Stoga investiranje u obrazovanje nije trošak nego investicija, a investicije u obrazovanje uvećavaju profit.

## **4.2. Mehanizmi za ekonomski rast kroz obrazovanje**

---

<sup>19</sup> *Obrazovanje kao faktor održivosti razvoja – slučaj BiH, International scientific conference - ERAZ 2016 : Knowledge based sustainable economic development*

U literaturi možemo naći primjenjive mehanizme kroz koje obrazovanje može da ima veliku ulogu za ekonomski rast. Navećemo stavove autora *Hanusheka i Wößmanna*, koji smatraju da je prvi mehanizam taj što obrazovanje povećava ljudski kapital, što povećava produktivnost rada te rezuluje višim ravnotežnim nivoom autputa. Povećanje ljudskog kapitala, mjereno povećanjem kognitivnih vještina, jedan je od bitnijih činilaca u poboljšanju dugoročnog blagostanja neke ekonomije.<sup>20</sup> Kao drugi mehanizam, obrazovanje može povećati inovacije u ekonomiji, a to „novi znanje“ o novim tehnologijama, proizvodima i procesima povećava ekonomski rast.<sup>21</sup> Treće, obrazovanje promoviše znanje potrebno za razumijevanje i primjenu novih tehnologija i procesa što na kraju takođe povećava ekonomski rast.<sup>22</sup>

Navodeći mehanizme za ekonomski rast kroz obrazovanje, neophodno je spomenuti kvantitet i kvalitet obrazovanja. U literaturi se najčešće kvanitet obrazovanja mjeri godinama provedenim u procesu školovanja, dok kvalitet obrazovanja odražava znanje koje su učenici stekli prilikom obrazovanja.

Zbog toga, ovdje ćemo spomenuti da postoje određeni nedostaci „godina školovanja“ kao pokazatelja kvantiteta obrazovanja, jer se time implicitno pretpostavlja kako je obrazovanje rezultat vještina i znanja stečenih samo za vrijeme formalnog školovanja, pri čemu se zanemaruje uticaj porodice, društva i slično, a koji takođe imaju vrlo značajan uticaj na obrazovanje. *Hanushek i Wößmann* naglašavaju kako je kvalitet obrazovanja, mјeren stvarnim znanjem koju učenik dobije tokom formalnog obrazovanja, važnija od kvantiteta obrazovanja za ekonomski rast.<sup>23</sup> Prema tome, u novijim strategijama obrazovanja vidimo i izmjenu u obrazovanju upravo u tom pravcu, jer se nastoji smanjiti broj godina studiranja, kao mjerilo obrazovanja, a više se naglasak stavlja na kvalitet obrazovanja, pri čemu su definisani i standardi i smjernice u procesu kvaliteta obrazovanja.

---

<sup>20</sup> Hanushek, E. i Woßmann, L. 2007. The Role of Education Quality in Economic Growth. World Bank Policy Research Working Paper 4122.

<sup>21</sup> Ibidem

<sup>22</sup> Ibidem

<sup>23</sup> Hanushek, E. i Woßmann, L. 2010. How much do educational outcomes matter in OECD countries? National Bureau of Economic Research

Navećemo i stavove *Templea*, koji se u svom istraživanju fokusira na makroekonomsku stranu, tj. pokušaj mjerena pozitivnih produktivnih učinaka obrazovanja koristeći varijacije u stopama ekonomskog rasta i obrazovnih vještina. On navodi da se nivo obrazovanja uveliko razlikuje između zemalja u razvoju i razvijenih zemalja.<sup>24</sup>

Grupa autora, na čelu sa *Blankenaom*, je sprovedla istraživanje o povezanosti državne potrošnje, oporezivanja i ekonomskog rasta u 23 zemlje koristeći podatke Svjetske banke. Zaključili su kako postoji pozitivna veza između ulaganja u obrazovanje i dugoročnog ekonomskog rasta. Postavili su model u kojem im je zavisna promjenljiva petogodišnji prosjek godišnje stope rasta realnog BDP-a po glavi stanovnika, dok su nezavisne promjenljive ulaganje u obrazovanje iz javne potrošnje, primarno školovanje, poreske stope, inicijalna stopa BDP per capita. Navedeni model sugerire kako oporezivanje može mijenjati pozitivne faktore rasta od povećanih rashoda javnog obrazovanja. Regresijskom analizom uspoređuju procijenjene učinke rasta rashoda javnog obrazovanja sa i bez uključenih poreza na prihode. Ključni rezultati njihovog istraživanja ukazuju kako uključeni i porezi imaju bitan uticaj na dugoročni ekonomski rast. Ulaganje u javno obrazovanje poboljšavaju dugoročni rast u bogatijim zemljama, sve dok se učinak istiskivanja privatnog sektora uzima u obzir.<sup>25</sup>

*Heller-Sahlgren* objašnjava da ulaganje u obrazovanje utiče na ekonomski rast jer poboljšava nivo vještina radnika ili ljudski capital radne snage. Ulaganje u obrazovanje direktno utiče na inovacije, ali i na poboljšanje postojećih tehnologija. U endogenim modelima rasta obrazovanje na bilo kom nivou utiče na ekonomski rast kroz tehnološke promjene i difuzije u ekonomiji.<sup>26</sup>

---

<sup>24</sup> Temple, J. 2001. *Growth Effects of Education and Social Capital in the OECD countries*. Oecd Economic Studies No. 33

<sup>25</sup> Blakenau, W., Simpson, N., Tomljanovich, M. 2007. *Public Education Expenditures, Taxation, and Growth: Linking data to Theory*. American Economic Review, Vol 97 No.2

<sup>26</sup> Heller Sahlgren, G. 2014. *Incentive to invest? How Education affects economic Growth?* Adam Smith Institute

## **5. ZAKLJUČAK**

Investiranje u ljudski kapital, odnosno u obrazovanje u zemljama u razvoju kakva je i BiH može biti vrlo značajno, a prema ciljevima Bolonjskog procesa zemlje kakva je BiH trebalo bi da izdvajaju 3% BDP-a za obrazovanje. Međutim, sredstva koja se izdvajaju nisu ni približno dovoljna za nabavku opreme, objavljivanje naučnih i stručnih radova, popunjavanje fonda biblioteke, učestvovanje u međunarodnoj razmjeni ili za sprovođenje reforme. Razvijene zemlje, ali i one koje to nastoje biti, znaju da je jedan od najvažnijih resursa upravo obrazovanje i naučnoistraživački rad. U tom kontekstu bitno je naglasiti da zemlje EU izdvajaju milijarde evra u te svrhe, a njene članice u prosjeku 3% BDP-a za naučnoistraživački rad.

Ključni faktor savremenog ekonomskog i društvenog razvoja je kreativnost i inovativnost stanovništva koji mogu biti razvijeni, prije svega, putem obrazovnog sistema. Uviđajući ovu zakonitost, mnoge zemlje su u centar svojih razvojnih politika postavile razvoj kreativnosti i inovativnosti i, u skladu sa tim, reforme obrazovnog sistema kako bi se povećao njegov kvalitet i doprinos razvoju kreativnosti učenika. Ne iznenadjuće činjenica da je fokus ovih reformi na osnovnom obrazovanju, jer se kreativne i inovativne sposobnosti pojedinca razvijaju u ranoj mladosti, a ono što se propusti u tom periodu, teško se može nadoknaditi u kasnijim fazama obrazovanja.

Zemlje u razvoju kakva je BiH se još uvijek susreću sa brojnim izazovima u nastojanju da još više unaprijede nivo obrazovanja i produže godine školovanja, osiguraju odgovarajući nastavni kadar, nastavna sredstva i slično. Dodatnu otežavajuću okolnost za BiH predstavlja činjenica da na polju obrazovanja nema dogovora na nivou države.

Zaključujemo da većina zemalja polemiše oko poboljšanja kvaliteta školovanja, uključujući u tu raspravu i pitanja plata nastavnika i veličinu razreda. No, svi se slažu kako je ulaganje u škole i kvalitetnije obrazovanje od velike važnosti za ekonomski rast. Nije jednostavno prepostaviti da je svako ulaganje u škole produktivna investicija. Posebno treba obratiti pažnju na dvije stvari: kako pojedine investicije utiču na kvalitet obrazovanja, te kako je kvalitet

obrazovanja povezan sa ekonomskim rastom. Najvažnija promjenljiva određivanja kvaliteta obrazovanja jesu stečene kognitivne vještine.

## LITERATURA

1. Altbach (Eds.), *International Handbook of Higher Education* (pp. 207-227). Dordrecht: Springer., str 208
2. Alkire, S. (2002), *Dimensions of Human Development*, World Development Vol. 30, No. 2. Anand, S. i Sen, A. (1994), Human Development Index: Methodology and Measurement, Human Development Report Office, Occasional Paper 12
3. Blakenau, W., Simpson, N., Tomljanovich, M. 2007. *Public Education Expenditures, Taxation, and Growth: Linking data to Theory*. American Economic Review, Vol 97 No.2
4. Centar za upravljanje i politike: *Izvještaj o politikama razvoja ljudskog kapitala u Bosni i Hercegovini*, 2016.
5. Fetahagiü, M. (2013), *ANEKS I: Pokazatelji humanog razvoja za Bosnu i Hercegovinu*, Sarajevo
6. Freyson, L. i Wahrig, L., 2013. *The level of government expenditure on education varies between Member States*. Eurostat
7. Goliü, B. (2004), *Ekonomска ситуација и финансијска стабилност BiH*, Godišnjak Pravnog fakulteta u Sarajevu, (XLV II 2004.)
8. Hanushek, E. i Woßmann, L. 2007. *The Role of Education Quality in Economic Growth*. World Bank Policy Research Working Paper 4122.
9. Hanushek, E. i Woßmann, L. 2010. *How much do educational outcomes matter in OECD countries?*. National Bureau of Economic Research
10. Heller Sahlgren, G. 2014. *Incentive to invest? How Education affects economic Growth?*. Adam Smith Institute

11. Knight, J. (2003). *Updated internationalization definition.* International Higher Education, 33, 2–3.
12. Knight, J. (2007). *Internationalization: Concepts, Complexities and Challenges.* In J. J. F. Forest and P. G.
13. Hrvatić, N. (2007). *Interkulturnalna pedagogija: nove paradigme.* Pedagogijska istraživanja, 4(2), 241 – 254.
14. Osmanković, J. (2007), *Ekonomski razvoj – novi pristupi,* Sarajevo: Ekonomski fakultet Univerziteta u Sarajevu
15. Quiang, Z. (2003). *Internationalization of Higher Education: Towards a Conceptual Framework.* Policy Futures in Education, 1(2), 248-270.
16. Ranis, G. i Stewart F. (2000), *Strategies for Success in Human Development,* Journal of Human Development, Vol. 1, No. 1
17. Ranis, G., Stewart F. i Ramires A. (2000), *Economic Growth and Human Development,* World Development Vol. 28, No. 2
18. Razvojna strategija BiH 2008 – 2013.
19. Sen, A. (1985), *Commodities and Capabilities,* Amsterdam: Elsevier
20. Sen, A. (2002), *Razvoj kao sloboda,* Filip Višnjić, Beograd.
21. Sporn, B. (2003). *Management in higher education: Current trends and future perspectives in European colleges and universities.* In R. Begg (Ed.), *The Dialogue between Higher Education Research and Practice* (pp. 97-107). New York: Kluwer Academic Publisher.
22. Tanzi, V. i Schuknet, L., 2000. *Public Spending in 20th Century.* Cambridge University Press
23. Temple, J. 2001. *Growth Effects of Education and Social Capital in the OECD countries.* Oecd Economic Studies No. 33
24. Todaro, M. P., Smith, S. C. (2006), *Ekonomski razvoj,* Šahinpašić, Sarajevo

25. Transparency International (2009). *Corruption in Education – Working Paper.*, No. 04/2009.
26. Ul Haq, M. (1992), *Human Development in a Changing World*, UNDP Occasional Paper 1. Ul Haq, M. (1999), *Reflection on Human Development*, Oxford University Press
27. Ul Haq, M. (1995), *The UN and Bretton Woods Institutions: New Challenges For the Twenty- First Century*
28. UN Deklaracije o ljudskim pravima
29. Ustav Bosne i Hercegovine

**Internet izvori:**

1. [www.cbbih.ba](http://www.cbbih.ba)
2. [www.hdr.undp.org](http://www.hdr.undp.org)
3. [www.undp.org.mdg](http://www.undp.org.mdg)
4. [www.ohr.int](http://www.ohr.int)
5. [www.arz.gov.ba](http://www.arz.gov.ba)
6. [www.bhas.ba](http://www.bhas.ba)

# PRIMJENA I PRINCIPI MSFI 13: ODMJERAVANJE FER VRIJEDNOSTI

Zoran Todorović<sup>1</sup>

Božo Vukoja<sup>2</sup>

Branka Vukoja<sup>3</sup>

## Sažetak

*U ovom radu namjera je da se teorijski sagleda mogući uticaj ekspanzije računovodstva fer vrijednosti u unapređenju efikasnosti financijskog tržišta. Financijsko tržište je veoma specifično u odnosu na druga tržišta, prije svega zbog izražene informacione asimetrije između učesnika u financijskim transakcijama. Kvalitet informacija publikovanih u financijskim izvještajima ima značajnu ulogu u nastojanju da se unaprijedi informaciona efikasnost financijskih tržišta. Primjena fer vrijednosti u financijskom izvještavanju u duhu je povećanja relevantnosti računovodstvenih informacija za donošenje odluka investitora. Međutim, u uslovima nelikvidnosti tržišta, primjena fer vrijednosti može biti problematična, dok utvrđivanje fer vrijednosti korišćenjem određenih modela može dovesti do odsustva objektivnosti i vjerodostojnosti računovodstvenih informacija.*

*U radu se promoviše stanovište da računovodstvo fer vrijednosti, uz ispunjenost neophodnih prepostavki, predstavlja pozitivan pomak u odnosu na računovodstvo zasnovano na istorijskim troškovima. S druge strane, zahvaljujući svojim informacionim mogućnostima, koncept istorijskog troška i dalje koegzistira u uslovima sve šire primjene fer vrijednosti kao osnove za vrednovanje. Prema tome, računovodstvene informacije kreirane primjenom dviju navedenih osnova za vrednovanje međusobno su komplementarne iz perspektive sadašnjih i potencijalnih investitora.*

**Ključne riječi:** financijsko tržište, efikasnost financijskog tržišta, istorijski trošak, fer vrijednost.

---

<sup>1</sup> prof.dr.sc. Zoran Todorović, Auditing-Mont”, Podgorica

<sup>2</sup> prof.dr.sc. Božo Vukoja, Sveučilište Vitez, Vitez

<sup>3</sup> mr.sc. Branka Vukoja, Revident doo, Grude

## **APPLICATION AND PRINCIPLES IFRS 13: FER VALUE SAVING**

### ***Abstract***

*In this paper, the intention is to theoretically consider the possible impact of the expansion of fair value accounting in improving the efficiency of the financial market. The financial market is very specific in relation to other markets, primarily because of the pronounced information asymmetry among the participants in the financial transactions. The quality of information published in the financial statements plays a significant role in the effort to improve the information efficiency of financial markets. The application of fair value in financial reporting in the spirit of increasing the relevance of accounting information for investor decision making. However, in conditions of market insolvency, the application of fair value can be problematic, while determining fair values using certain models can lead to the absence of objectivity and credibility of accounting information.*

*The paper promotes the view that fair value accounting, with the fulfillment of the necessary assumptions, represents a positive shift in relation to accounting based on historical costs. On the other hand, thanks to its information capabilities, the historical cost concept continues to coexist in the context of the ever-expanding use of fair value as a basis for valuation. Accordingly, accounting information created using the two above-mentioned valuation bases is complementary to each other from the perspective of current and potential investors.*

***Keywords:*** financial market, financial market efficiency, historical cost, fair value.

### **1. UVOD**

Računovodstvene informacije kreirane prema informacionim zahtjevima industrijske ekonomije nijesu više mogle da zadovolje potrebe korisnika u ekonomiji znanja. Prateći novu paradigmu, računovodstvo se transformiše uporedo u nekoliko pravaca. Jedna od

ključnih promjena nastaje uslijed izmjene konceptualnog okvira primijenjenog u finansijskom izvještavanju, pri čemu se prioritet daje relevantnosti kao najbitnijoj kvalitativnoj karakteristici računovodstvenih informacija. Nasuprot tome, paradigma industrijske ekonomije favorizovala je pouzdanost računovodstvenih informacija, što se uglavnom poistovjećivalo sa provjerljivošću informacija. U skladu sa tim je i pomjeranje fokusa u finansijskom izvještavanju sa obuhvatanja poslovnih transakcija na vjerodostojno predstavljanje ekonomskih događaja, što je odgovor na rastuće izazove ekonomske realnosti. Konačno, glavna preokupacija računovođa u eri industrijske ekonomije bila je alokacija stvarnih troškova po obračunskim periodima, u cilju utvrđivanja tačnog i uporedivog periodičnog rezultata, dok će ubuduće računovođe prevashodno biti angažovane pri utvrđivanju fer vrijednosti djelova imovine i obaveza.

Težnja ka sveobuhvatnoj primjeni fer vrijednosti u finansijskom izvještavanju u duhu je povećavanja relevantnosti računovodstvenih informacija za donošenje odluka investitora, budući da bi fer vrijednost trebalo da odražavaju očekivane novčane tokove po osnovu upotrebe djelova imovine i obaveza izvještajnih entiteta. Međutim, usled nesavršenosti tržišta, tržišna cijena može da odstupa od upotrebne vrijednosti konkretnog dijela imovine ili obaveza (na primjer u uslovima nelikvidnosti određenog tržišta). S druge strane, pribjegavanje određenim modelima utvrđivanja fer vrijednosti može dovesti do odsustva objektivnosti i vjerodostojnosti informacija, ukoliko bilo koji od značajnih inputa u modelu nije tržišno potvrđen. Primjena fer vrijednosti kao osnove za vrednovanje u finansijskim izvještajima je dodatno problematična i diskutabilna u uslovima ozbiljnih tržišnih poremećaja, što je i potvrđeno kolapsom finansijskih tržišta u drugoj polovini 2008. godine, čije posledice su još uvijek prisutne. U akademskoj javnosti vodi se polemika da li je i u kojoj mjeri primjena fer vrijednosti u finansijskom izvještavanju finansijskih institucija doprinijela proširenju krize na finansijskim tržištim. Veliki broj autora zastupa mišljenje da je računovodstvo fer vrijednosti imalo procikličnu ulogu u ekspanziji krize i da primjena fer vrijednosti doprinosi nastanku „cjenovnih balona“ na tržištima.

Fer vrijednost može biti na različite načine primjenjena u uslovima korišćenja „mješovitog modela vrednovanja“ koji je

trenutno na snazi. Preovlađuju shvatanje koncepta fer vrijednosti u smislu kontinuiranog korišćenja prodajnih cijena odnosno izlaznih vrijednosti u vrednovanju djelova imovine i obaveza.

## **2. DEFINICIJA FER VRIJEDNOSTI**

Standard definiše *fer vrijednost* kao: Cijena koja bi se dobila prodajom imovine ili platila obaveza kao uobičajena transakcija između tržišnih sudužnika na datum mjerena. To se ponekad naziva izlaznom cijenom. Što znači da je riječ o:<sup>4</sup>

1. *Izlaznoj cijeni* koja predstavlja iznos koji se plaća za preuzimanje imovine ili podmirenje obaveza,
2. *Uobičajenoj transakciji* koja ne uključuje likvidacijski cijenu niti prisilnu naplatu,
3. *Tekućoj cijeni* koja postoji na tržištu na datum mjerena,
4. *Tržišnom pogledu* kod mjerena fer vrijednosti imovine ili obaveza koji prepostavlja da tržišni sudužnici postupaju u skladu s ekonomskim interesima.

Za *tržišne sudužnike* podrazumijeva se da su nezavisni jedan od drugog, upoznati i dovoljno informirani o imovini ili obavezama kao i transakcijama te da su voljni i sposobni zaključiti transakciju za imovinu ili obaveze. *Fer vrijednost izlazne transakcije* je ona cijena koja se može postići na glavnem tržištu, a u slučaju izostanka glavnog tržišta koristi se fer vrijednost najpovoljnijeg tržišta, to je tržište na kojem bi se postigla maksimalna cijena u trenutku prodaje imovine ili minimizirala vrijednost transferom obaveza. Određivanje najpovoljnijeg tržišta dovodi do transakcijskih i transportnih troškova.

*Transakcijski troškovi* su troškovi koji su direktno povezani s prodajom imovine ili transferom obaveza na glavnem ili najpovoljnijem tržištu. Transakcijski troškovi kao takvi moraju biti direktno vezani za transakciju te ključni za tu transakciju te kao takvi ne bi se pojavili ukoliko društvo koje izvještava nije donijelo odluku o prodaji imovine ili transferu obaveza.

---

<sup>4</sup>[https://www2.deloitte.com/content/dam/Deloitte/hr/Documents/about-deloitte/hr\\_msfi-news-2014-06.pdf](https://www2.deloitte.com/content/dam/Deloitte/hr/Documents/about-deloitte/hr_msfi-news-2014-06.pdf), Deloitte Touche Tohmatsu 2013, strana 2

*Transportni troškovi* su oni troškovi koji bi nastali kada bi se imovina transportirala s postojeće lokacije na glavno ili najpovoljnije tržište. Pri tome fer vrijednost po kojoj se mjeri imovina odnosno obaveze ne uključuje transakcijske troškove dok uključuje transportne troškove.

Definisanje *fer vrijednosti financijske ili nefinancijske* imovine dodatno je uređenonajpovoljnijim korišćenjem imovine uz prepostavku korišćenja samostalno ili u kombinaciji s drugom imovinom, uz pretpostavku prenosa na drugog tržišnog sudužnika na datum mjerena.<sup>5</sup>

### **3. OSNOVNE KARAKTERISTIKE FER VRIJEDNOSTI**

#### **3.1. Karakteristike računovodstvenog vrednovanja i objelodanjivanja po fer vrijednosti prema MRS/MSFI**

Koncept fer vrednosti razvijen je u anglosaksonskom svijetu. Naime, anglosaksonska teorija i praksa zastupaju stav da su fer vrijednosti objektivne, prave vrijednosti, te da predstavljaju najpogodniju osnovu za financijsko izvještavanje. Budući da je računovodstveni sistem determinisan obilježjima financijskog sistema, a da je anglosaksonski financijski sistem zasnovan na tržištu kapitala, prihvatanje i primjena koncepta fer vrijednosti u anglosaksonskoj praksi ima doslednu logiku i puno opravdanje.

Više Međunarodnih standarda financijskog izvještavanja navodi fer vrednovanje kao obavezan ili dopušten postupak vrednovanja imovine i obaveza, ali su glavni zahtjevi iskristalisani u MSFI 13: Odmjeravanje fer vrijednosti.<sup>6</sup> Ovaj standard<sup>7</sup> obuhvata postupke koje je neophodno sprovesti prilikom mjerena i objelodanjivanja fer vrijednosti i navodi da je krajnji cilj fer vrednovanja da se procijeni cijena po kojoj bi bila realizovana redovna transakcija prodaje imovine ili prenosa obaveze između učesnika na tržištu na datum

---

<sup>5</sup> [file:///C:/Users/HP/Downloads/16\\_Vinsalek\\_Stipic%20\(1\).pdf](file:///C:/Users/HP/Downloads/16_Vinsalek_Stipic%20(1).pdf), strana 123

<sup>6</sup> Rupić, B.; Bonić, Lj.: *Specifičnosti koncepta fer vrednovanja u financijskom izveštavanju i reviziji.*, 2010.

<sup>7</sup> IFAC-ov Etički kodeks za profesionalne računovođe, Standard MSFI 13, Beograd, 2016.

odmjeravanja po tekućim tržišnim uslovima (tj. izlazna cijena na datum odmjeravanja iz perspektive učesnika na tržištu koji posjeduje imovinu ili ima obavezu).

Postavlja se pitanje da li je fer vrijednost korak unaprijed? Uvođenje fer vrijednosti u računovodstvenu regulativu je snažno podržano od strane poslovnih banaka, investicionih fondova i drugih finansijskih institucija, s obzirom da im omogućava iskazivanje nerealizovanih prihoda i dobitaka, kada cijene njihove finansijske i druge aktive, koje se iskazuju po fer vrijednosti, rastu. Na ovaj način, omogućena je isplata bonusa menadžmentu i dividendi akcionarima sada, a na teret budućih pretpostavljenih priliva koji će biti ostvareni samo ukoliko tržište prizna fer cijene po kojima je imovina iskazana u finansijskim izvještajima.

Tako koncept fer vrijednosti uzrokuje nerealizovane dobitke koji anticipiraju potrošnju i rast cijena akcija i drugih hartija od vrijednosti na finansijskim tržištima, u odsutnosti neadekvatne procjene rizika određenih finansijskih instrumenata, što dovodi do ulaganja u takve instrumente u cilju brze zarade, dok njihove cijene na berzi rastu. Nerealizovani dobitak koji je raspodijeljen, usled činjenice da izostaju očekivani novi dobici po osnovu procjene po fer vrijednosti, može biti isplaćen samo iz tuđih izvora (zaduživanjem) što dovodi do nelikvidnosti tih privrednih društava i kasnijeg pada cijena njihovih akcija na berzi, čime se stvara gubitak kod onih koji te akcije imaju u svom portfelju.

U najvećem broju slučajeva, fer vrijednost je tržišna vrijednost sredstva na dan procjene, ali kod nekih sredstava se kao fer vrijednost koristi specifična vrijednost, koju čini sadašnja vrijednost tokova gotovine koje privredni subjekt očekuje da će ostvariti kontinuiranom upotrebom nekog sredstva i njegovim otuđenjem na kraju njegovog korisnog vijeka, ili koje očekuje da će ostvariti prilikom izmirivanja obaveze. Za stalnu imovinu koja se mjeri po specifičnoj fer vrijednosti „promjenljive veličine su samo pretpostavke, a pretpostavke su obično predodređene ciljevima koji se odražavaju na kvalitet finansijskih izvještaja“

U slučaju da se privredni subjekt opredijeli za procjenjivanje osnovnih sredstava primjenom modela fer vrijednosti, onda nakon

početnog priznavanja osnovnih sredstava po nabavnoj vrijednosti vrši njihovo procjenjivanje po fer vrijednosti, ako se ta vrijednost može pouzdano utvrditi. Fer vrijednost zemljišta i građevinskih objekata obično se utvrđuje procjenom, koju vrše stručno osposobljeni procjenitelji, na osnovu tržišnih dokaza.

Revalorizaciju treba sprovoditi redovno kako bi se obezbijedilo da se knjigovodstvena vrijednost bitno ne razlikuje od vrijednosti do koje bi se došlo korišćenjem fer vrijednosti na datum bilansa. Model revalorizacije osnovnih sredstava podrazumijeva povećanje sadašnje vrijednosti osnovnog sredstva u aktivi i revalorizacionih rezervi u okviru kapitala u pasivi, kao i obračun veće poreske amortizacije u odnosu na amortizaciju obračunatu na nabavnu vrijednost osnovnog sredstva. Na prvi pogled, pomenuti efekti ostavljaju utisak da metod revalorizacije doprinosi očuvanju fizičkog kapitala u skladu sa konceptom održanja kapitala, s obzirom da se za iznos revalorizacije povećavaju revalorizacione rezerve i kapital, a da veći troškovi amortizacije umanjuju dobit za raspodjelu, što dovodi do povećanja likvidnosti kroz smanjenje odliva likvidnih sredstava.

Međutim, pomenuti zaključci o prednosti primjene metoda fer vrijednosti u odnosu na metod nabavne vrednosti su pogrešni jer se pomenuti efekti gube kada se ima u vidu to da se više obračunata amortizacija zbog primjene fer vrijednosti ne priznaje kao trošak u poreskom bilansu (u našoj zemlji), što znači da je iznos poreske obaveze koju obveznik plaća isti, bez obzira na to da li vrši revalorizaciju osnovnih sredstava. S druge strane, razlika između knjigovodstvene vrijednosti revalorizovanog sredstva i njegove poreske osnovice se u skladu sa MRS 12 Porezi na dobitak, tretira kao privremena razlika i ona dovodi do odložene poreske obaveze ili odloženog poreskog sredstva. Revalorizacione rezerve mogu se sukcesivno prenositi u neraspoređenu dobit, srazmjerno uvećanom iznosu amortizacije, tako da je neraspoređena dobit u bilansu stanja ista kao i da nije vršena revalorizacija, odnosno biće ista, kao i da je sredstvo procjenjivano po nabavnoj vrijednosti. Na osnovu prethodnog, može se zaključiti da, kada se u poreske svrhe ne priznaje efekat povećanja amortizacije nastao usled procjene sredstava po fer vrijednosti, što je slučaj sa našim poreskim propisima, onda na duži rok ti efekti ne utiču na visinu neraspoređene dobiti i na finansijski

položaj privrednog subjekta, što znači da imaju neutralno dejstvo na privredni subjekt, pa ih je zbog toga suvišno utvrđivati.<sup>8</sup>

#### **4. Utvrđivanje fer vrijednosti**

Utvrđivanje fer vrijednosti je zasnovano na tržištu prije nego na specifičnostima društva, namjera da se drži sredstvo nije relevantna za fer vrijednost. Za pravilnu primjenu tehnika procjene od izuzetne važnosti su vještine i umijeće procjenitelja. Procjenitelj treba da ima dobro razumjevanje računovodstvenih pojmove i principa koji su osnova standarda i da se pridržava njihovih zahtjeva. Procjenitelj prije svega treba da od entiteta kojem pripadaju pribavi klasifikaciju sredstava koja se procjenjuju. Od namjene sredstva zavisić će i odabran metod procjene. U skladu sa MRS 16 dugoročna sredstva i oprema koja se koriste za obavljanje djelatnosti se prikazuju u bilansu po nabavnoj odnosno fer vrijednosti.

Financijski izvještaji se sastavljaju pod prepostavkom neograničenog poslovanja entiteta.

Cilj financijskog izvještavanja usmjeren je na zadovoljenje informacijskih potreba primarne grupe korisnika, onih koji polažu pravo na resurse poduzeća – sadašnji i budući ulagači, povjerioc i ostali tzv. stakeholderi. Vlasnici kapitala zainteresovani su za sposobnost entiteta da generiše novac, informacije o resursima poduzeća, polaganje prava na te resurse, promjene resursa i potraživanja za resursima kao inpute u procesu donošenja odluka.

Ukoliko postoje drugačije namjere rukovodstva, procjenitelj mora uzeti u obzir takve okolnosti. Svakako, procjenitelj mora uzeti u obzir zakonska ograničenja i druge okolnosti koje utiču na obavljanje djelatnosti entiteta i njegovu sposobnost privređivanja.

Fer vrijednost zemljišta i građevinskih objekata se utvrđuje na osnovu tržišnih parametara. Ukoliko postoje podaci zasnovani na tržištu, zbog prirode sredstava koja se procjenjuju ili se takva sredstva rijetko prodaju, osim u slučaju prodaje poduzeća kao cjeline, procjena

---

<sup>8</sup> Rupić, B.; Bonić, Lj.: *Specifičnosti koncepta fer vrednovanja u financijskom izveštavanju i reviziji.*, 2010.

se može vršiti prinosnom metodom ili metodom amortizovanih troškova zamjene.

Ukoliko je računovodstvenim politikama predviđeno da se investicione nekretnine vrednuju po fer vrijednosti procjenitelj će koristiti tržišni metod. Svakako, obavezno je objelodanjivanje informacija o korišćenim metodama procjene, podacima i pretpostavkama na kojima se procjena zasniva.

Sredstva nabavljeni putem finansijskog lizinga vrednuju se u visini iskazanoj u bilansima entiteta. Osim vrijednosti sredstava iskazuje se i finansijska obaveza po osnovu lizinga. Procjena obezvrijedeњa sredstava procjenjuje se u skladu sa MRS 36. Obezvrijedeњe postoji kada je fer vrijednost sredstava ispod knjigovodstvene vrijednosti. Od entiteta se u tim slučajevima zahtjeva da knjigovodstvenu vrijednost prilagodi fer vrijednosti na dan pripajanja prema MSFI 3.

Dugoročna sredstva namijenjena prodaji mogu da se procjenjuju pojedinačno ili kao grupa sredstava koja treba zajedno da proda. Obaveze koje su vezane za takva sredstva se prenose prilikom transakcije. Takva sredstva se inicialno vode po knjigovodstvenoj vrijednosti ili fer vrijednosti umanjenoj za troškove prodaje, zavisno koja od ovih vrijednosti je niža, a naknadno po fer vrijednosti umanjenoj za troškove prodaje.

U okviru redovnog poslovanja mogu postojati sredstva koja su takođe namijenjena prodaji. Ona se vrednuju u skladu sa MRS 2-Zalihe, i to po nabavnoj vrijednosti ili neto prodajnoj vrijednosti u zavisnosti koja od njih je niža.<sup>9</sup>

MSFI 13 navodi da su subjekti za ispravno određivanje fer vrijednosti dužni utvrditi sljedeće:

1. imovinu, odnosno obavezu koja se mjeri, u skladu s obračunskim jedinicama,
2. glavno ili najpovoljnije tržište za urednu transakciju tom imovinom odnosno obavezom,

---

<sup>9</sup> Časopis *Računovodstvo i revizija*, Odmjeravanje fer vrijednosti prema MSFI, Sonja Smolović, strana 115

3. kod nefinancijske imovine, maksimalnu najbolju moguću upotrebu imovine te da li se imovina koristi u kombinaciji s nekom drugom imovinom ili samostalno primjerene tehnike mjerena fer vrijednosti, uz naglasak na ulazne podatke koje bi tržišni učesnici razmatrali kod utvrđivanja cijene imovine, odnosno obaveze,
4. pretpostavke koje bi tržišni učesnici koristili u utvrđivanju gore navedene cijene.

#### **4.1. Glavno ili najpovoljnije tržište**

Fer vrijednost je cijena postignuta u prodaji imovine, odnosno prenosu obaveze u transakciji s tržišnim učesnikom na glavnem tržištu, tj. tržištu s najvećim prometom i najintenzivnjim aktivnostima predmetnom imovinom odnosno obavezom. Ako ne postoji glavno tržište, koristi se cijena najpovoljnijeg tržišta, tj. tržišta na kojem bi subjekt mogao postići najpovoljniju cijenu.

U nedostatku suprotnih dokaza, pretpostavlja se da je glavno tj. najpovoljnije tržište ono na kojem subjekt uobičajeno trguje. Ako je lokacija jedno od obilježja imovine, cijenu treba uskladiti za troškove transporta imovine do odnosno od glavnog tj. najpovoljnijeg tržišta. No, u mjerjenje fer vrijednosti ne ulaze troškovi transakcije jer oni nisu obilježje predmetne stavke imovine, odnosno obaveze.

#### **4.2. Maksimalna i najbolja moguća upotreba**

Fer vrijednost nefinancijske stavke imovine mjeri se prema maksimalnoj i najboljoj mogućoj upotrebi kod tržišnog učesnika. Prilikom utvrđivanja maksimalne i najbolje moguće upotrebe subjekt mora razmotriti da li je imovina fizički postojana, zakonom dopuštena i financijski isplativa. Ako tržišni ili neki drugi učesnici ne ukazuju suprotno, pretpostavlja se da je trenutna upotreba sredstva u subjektu maksimalna i najbolja moguća upotreba. Neki subjekti mogu odlučiti neko sredstvo ne koristiti u smislu njegove maksimalne i najbolje moguće upotrebe (npr. subjekt drži neko sredstvo defanzivno, tj. da bi spriječio da ga drugi koriste). U tom slučaju MSFI 13 i dalje propisuje mjerjenje prema maksimalnoj i najboljoj mogućoj upotrebi, uz

obavezu subjekta da objavi samu činjenicu da se sredstvo ne koristi na taj način.

Ako je maksimalna i najbolja moguća upotreba nekog sredstva u kombinaciji s nekom skupinom imovine (npr. nekim segmentom poslovanja), a obračunska jedinica samostalno sredstvo, njegova fer vrijednost mjeri se uz pretpostavku da tržišni učesnik jest ili može nabaviti komplementarnu imovinu odnosno obaveze.

#### **4.3. Obaveze i glavnica**

Fer vrijednost neke obaveze ili glavničkog instrumenta subjekta utvrđuje se uz pretpostavku da će instrument biti prenešen na datum mjerenja, ali da će i dalje biti otvoren, tj. da je riječ o vrijednosti u prenosu, a ne o gašenju ili troškovima namirenja.

Standard definiše hijerarhiju metoda za izračunavanje ove vrijednosti, pri čemu navodi da se, ako je cijena koja kotira za prenos obaveze odnosno glavničkog instrumenta nedostupna, prednost daje fer vrijednosti obaveze odnosno glavničkog instrumenta sa stajališta tržišnog sudionika koji tu stavku drži kao imovinu u odnosu na neku metodu vrednovanja.

Nezavisno od metoda, u fer vrijednost obaveze mora se uračunati rizik neplaćanja — uključujući i vlastiti kreditni rizik subjekta.

#### **4.4. Prebijanje tržišnog rizika ili rizika druge ugovorne strane**

Standard predviđa ograničen broj izuzeća od temeljnih načela mjerenja fer vrijednosti, i to izvještajnim subjektima koji drže grupu finansijske imovine i finansijskih obaveza s mogućnošću prebijanja pozicija kod određenih tržišnih rizika prema MSFI-ju „Finansijski instrumenti: objavljivanje“ ili kreditnog rizika druge ugovorne strane (takođe definisanog u MSFI-ju 7) i njima upravljaju na temelju vlastite neto izloženosti prema bilo kojem od tih dvaju rizika. Uz uslov da su ispunjeni određeni kriterijumi, izuzeće omogućuje izvještajnom subjektu fer vrijednosti neto pozicije aktive ili pasive

mjeriti na način na koji bi tržišni učesnivci odredili cijenu neto rizične pozicije.

Kad subjekt odluči izuzeće primjeniti na neki portfelj u kojem postoji prebijanje tržišnih rizika koji su većim dijelom isti, dužan je primjeniti cijenu iz raspona ponuđene cijene za kupovinu i ponuđene cijene za prodaju koja je najreprezentativnija kao fer vrijednost subjektove neto izloženosti predmetnim tržišnim rizicima.

Standard takođe navodi da subjekt kod prebijanja izloženosti kreditnom riziku s nekom drugom ugovornom stranom u sklopu mjerjenja fer vrijednosti treba uzeti u obzir da li bi tržišni učesnici uzeli u obzir neki od postojećih sporazuma kojima se smanjuje rizik izloženosti u slučaju neplaćanja (npr. master ugovor o prebijanju).

#### **4.5. Tehnike vrednovanja**

Kad su transakcije neposredno vidljive na tržištu, utvrđivanje fer vrijednosti je relativno jednostavno, no ako to nije slučaj, koriste se tehnike vrednovanja. MSFI 13 navodi tri tehnike vrednovanja koje subjekti mogu koristiti u utvrđivanju fer vrijednosti:<sup>10</sup>

- Tržišni pristup - Subjekt koristi cijene i druge relevantne informacije iz tržišnih transakcija identičnom ili uporedivom (tj. sličnom) imovinom, identičnim ili uporedivim (tj. sličnim) obvezama ili skupinom imovine i obaveza;
- Dobitni (prihodni) pristup - Subjekt svodi buduće iznose (npr. novčane tokove, ili prihode i rashode) na jedan tekući (tj. diskontirani) iznos.
- Troškovni pristup - Tehnika vrednovanja kojom se dobija iznos koji bi bio potreban u sadašnjem trenutku da bi se zamijenio uslužni kapacitet neke imovine (koji se često naziva i tekućim troškom zamjene).

Tehnike vrednovanja trebaju se birati i dosljedno primjenjivati na način kojim se u najvećoj mogućoj mjeri koriste relevantni vidljivi,

---

<sup>10</sup> [https://www2.deloitte.com/content/dam/Deloitte/hr/Documents/about-deloitte/hr\\_msfi-news-2014-06.pdf](https://www2.deloitte.com/content/dam/Deloitte/hr/Documents/about-deloitte/hr_msfi-news-2014-06.pdf), Deloitte Touche Tohmatsu 2013, strana 2

tj. dostupni ulazni podaci, uz svođenje nedostupnih ulaznih podataka na minimum.

#### ***4.5.1. Premija i diskont***

Standard dopušta uračunavanje premije i diskonta u mjeru fer vrijednosti samo kad je to u skladu s obračunskom jedinicom predmetne stavke. To znači da se ne uračunava premija odnosno diskont po osnovu veličine kao jednog od obilježja subjektovog udjela (npr. faktor blokade koji umanjuje cijenu koja bi se inače mogla realizovati prodajom cijelog, velikog udjela), za razliku od nekog obilježja same imovine odnosno same obaveze (npr. kontrolna premija kod mjerjenja fer vrijednosti kontrolirajućeg udjela).

#### ***4.5.2. Prvo knjiženje fer vrijednosti***

Ako je transakcijska cijena neke stavke utvrđena kao njena fer vrijednost na datum transakcije, onda se bilo koja tehnika vrednovanja koja koristi nedostupne ulazne podatke mora baždariti na način koji će pokazati fer vrijednost kod prvog knjiženja, čime će se osigurati da se u buduće mjerjenje uvrste samo promjene fer vrijednosti nakon prvog priznavanja.

S druge strane, ako se fer vrijednost kod prvog knjiženja razlikuje od transakcijske cijene, dobit ili gubitak koji proizlazi iz te razlike mora se uračunati u račun dobiti i gubitka, osim ako nekim drugim MSFI-jem nije predviđen neki drugi postupak. I MSFI 9 i MRS 39 definišu način obračunavanja razlike između fer vrijednosti finansijske imovine i finansijskih obaveza kod prvog knjiženja i njihove transakcijske cijene.

### **4.6. Objavljivanje**

MSFI 13 propisuje objavljivanje nekoličine kvantitativnih i kvalitativnih informacija o mjerenu i mjerama fer vrijednosti. Mnoge od njih povezane su s trostupanjskom hijerarhijom ulaznih podataka u metodi vrednovanja koja se koristi:

- ulazni podaci 1. nivoa su (neusklađene) cijene koje kotiraju na aktivnim tržištima za identičnu imovinu, odnosno identične obaveze i subjektu su dostupne na datum mjerena.
- ulazni podaci 2. nivoa su oni koji nisu posredno ili neposredno vidljive tj. dostupne cijene koje kotiraju i spadaju u 1. nivou i
- ulazni podaci 3. nivoa, odnosno nedostupni podaci.

Imovina i obaveze klasificuju se u cijelosti u jedan od tri razreda prema najnižem hijerarhijskom položaju ulaznih podataka važnih za vrednovanje. MSFI 7 već propisuje objavljivanje informacija u skladu s navedenom hijerarhijom za finansijske instrumente, no MSFI 13 je ovaj zahtjev proširio na svu imovinu i sve obveze iz svog djelokruga.<sup>11</sup>

## **5. PRIMJENA ZA NEFINANSIJSKU I FINANSIJSKU IMOVINU**

Odmjeravanje fer vrijednosti nefinansijske imovine uzima u obzir mogućnost tržišnog učesnika da generiše ekonomske koristi najvećim i najboljim iskorišćenjem imovine ili njegovom prodajom drugom tržišnom učesniku koji bi najviše i najbolje iskoristio imovinu. Najveće i najbolje iskorišćenje nefinansijske imovine uzima u obzir korišćenje imovine koje je fizički moguće, zakonski dozvoljeno i finansijski izvodljivo, kao što slijedi:

- a) Korišćenje koje je fizički moguće uzima u obzir fizičke osobine imovine koje bi tržišni učesnici uzeli u obzir prilikom određivanja cijene imovine (na primjer, lokacija ili veličina nepokretnosti),
- b) Korišćenje koje je zakonski dozvoljeno uzima u obzir sva zakonska ograničenja za korišćenje imovine koje bi tržišni učesnici uzeli u obzir prilikom određivanja cijene imovine (na primjer, građevinski propisi koji se odnose na nepokretnost).

---

<sup>11</sup> Ibid.

- c) Korišćenje koje je finansijski izvodljivo uzima u obzir da li upotreba imovine, koja je fizički moguća i zakonski dozvoljena, generiše adekvatan prihod ili tokove gotovine (uzimajući u obzir troškove privođenja imovine takvoj namjeni) da proizvede prinose od investicije koje bi tržišni učesnici zahtijevali od investicije u takvu imovinu stavljene u takvu upotrebu.

Najveće i najbolje iskorišćenje se određuje iz perspektive tržišnih učesnika, čak i ako entitet namjerava drugačije korišćenje. Pretpostavlja se, međutim, da je tekuće korišćenje nefinansijske imovine od strane entiteta najviše i najbolje iskorišćenje istog, osim ako tržišni ili drugi faktori ukazuju da bi drugačije korišćenje od strane tržišnih učesnika maksimiziralo vrijednost te imovine.

Da bi zaštitio svoju konkurentsку poziciju, ili iz drugih razloga, entitet može imati namjeru da ne koristi aktivno stečenu nefinansijsku imovinu ili može imati namjeru da ne koristi imovinu na nivou njegove najveće i najbolje iskorišćenosti. Primjera radi, to može biti slučaj sa stečenom nematerijalnom imovinom koju entitet planira da koristi defanzivno, da bi spriječio druge da ga koriste. Ipak, entitet odmjerava fer vrijednost nefinansijske imovine sa pretpostavkom najveće i najbolje iskorišćenosti od strane tržišnih učesnika.

## **6. ZAKLJUČAK**

Primjeni koncepta fer vrijednosti u vrednovanju elemenata finansijskih izvještaja samo pod određenim okolnostima može se smatrati unapređenjem u procesu kreiranja finansijsko-izvještajnih informacija u odnosu na vrednovanje utemeljeno na istorijskim troškovima. Ukoliko zanemarimo problematična pitanja implementacije računovodstva fer vrijednosti, moglo bi se reći da ono predstavlja pozitivan pomak u odnosu na računovodstvo zasnovano na istorijskim troškovima. Međutim, sve dok se ne stvore uslovi da računovodstvo fer vrijednosti bude sveobuhvatno primjenljivo u finansijskom izvještavanju, primjena koncepta istorijskog troška će, zahvaljujući mogućnostima koje nudi, i dalje biti veoma prihvatljiva alternativa računovodstvu fer vrijednosti.

Računovodstvene informacije kreirane primjenom dviju navedenih osnova za vrednovanje međusobno su komplementarne, tako da bi, ukoliko bi to bilo ekonomično, informacione zahtjeve korisnika najbolje ispunila dva seta finansijskih izvještaja, dobijena primjenom različitih osnova za vrednovanje. Poslije svih prethodnih razmatranja možemo istaći sledeće:

- da bismo procijenili vrijednost određenog izvještajnog entiteta nije neophodno da raspolažemo bilansom stanja u kojem su pozicije vrednovane primjenom fer vrijednosti kao osnove za mjerjenje, već to možemo izvesti i na osnovu informacija na bilansa uspjeha koji je dobijen primjenom koncepta istorijskog troška;
- prethodno podrazumijeva da investitori znaju koja je to zahtijevana stopa prinosa na ulaganje u poslovanje konkretnog izvještajnog entiteta, jer je to neophodno da bilans uspjeha dobijen u uslovima primjene istorijskog troška kao osnove za vrednovanje bude upotrebljiv u svrhu vrednovanja izvještajnog entiteta;
- ukoliko investitori ne znaju zahtijevanu stopu prinosa na ulaganje u poslovanje izvještajnog entiteta (što često i jeste slučaj), računovodstvu fer vrijednost se daje prednost u odnosu na računovodstvo bazirano na istorijskim troškovima, budući da se fer vrijednosti neto imovine izvještajnog entiteta neposredno vidi iz bilansa stanja u kome su bilansne pozicije aktive i obaveza vrednovane po fer vrijednosti. Međutim, to istovremeno podrazumijeva da brojni problemi implementacije koncepta fer vrijednosti objektivne i subjektivne prirode u praksi budu prevaziđeni.

U promovisanju primjene fer vrijednosti vodeću ulogu imaju finansijske institucije, budući da je fer vrijednost trenutno najviše zastupljena u vrednovanju finansijskih instrumenata. Bitna prepostavka uspješne primjene koncepta fer vrijednosti u vrednovanju finansijskih instrumenata je visoka razvijenost finansijskog tržišta.

Shodno tome, nerazvijenost finansijskog tržišta predstavlja ograničavajući faktor u primjeni koncepta fer vrijednosti među finansijskim institucijama u Crnoj Gori.

## LITERATURA

1. Barth M, Lansman W.: *How did Financial Reporting Contribute to the Financial Crisis*, European Accounting Review, 2010.
2. Časopis Računovodstvo i revizija, MSFI 13- odmjeravanje fer vrijednosti
3. IFAC-ov *Etički kodeks za profesionalne računovođe*, Standard MSFI 13, Beograd, 2016.
4. Mrša, J., Miljak, T.: *Realni domeni MSFI-ja, Mjerenje fer vrijednosti*, 2013.
5. Novićević, B.: *Ključni principi profesionalne etike u finansijskom izveštavanju*, 2010.
6. Rupić, B., Bonić, Lj.: *Specifičnosti koncepta fer vrednovanja u finansijskom izveštavanju i reviziji*, 2012.
7. Vinšalek Stipić, V.: *MSFI 13 – mjerjenje fer vrijednosti*.
8. Vukojac, B.: *Korporativno izvještavanje revizija i analiza*, Revident Grude, 2016.
9. Zyla, M.: *Fair Value Measurement – Practical Guidance and implementation*, John Wiley and Sons, 2010.

### ***Internet izvori:***

1. [https://www2.deloitte.com/content/dam/Deloitte/hr/Documents/about-deloitte/hr\\_msfi-news-2014-06.pdf](https://www2.deloitte.com/content/dam/Deloitte/hr/Documents/about-deloitte/hr_msfi-news-2014-06.pdf),
2. <http://www.mfin.gov.rs/UserFiles/File/MRS/2014/IFRS/IFRS%2013.pdf>

# MODELI FINANSIRANJA ZAŠTITE ŽIVOTNE SREDINE

Sanja Stanković - Trubajić<sup>1</sup>

Adnan Redžić<sup>2</sup>

## Sažetak

*Evropska unije je stavila zaštitu životne sredine u svoje prioritetne ciljeve. Shodno tom cilju nameće se i važnost ekoloških poreza, kao značajnog izvora finansiranja zaštite životne sredine.*

*Ekološki porezi su novina u EU, i pored toga što se zajedničko tržište onečišćenja životne sredine razvilo prije zajedničkog tržišta roba, jer se zrak slobodno kretao dok još nisu bile otvorene granice. Ekološki porezi su uvedeni radi sprečavanja zagađenja čovjekove životne sredine i promjene ponašanja privrednih subjekata i fizičkih lica. Pored finansijske uloge, ekološki porezi imaju i ulogu internacionalizacije eksternih troškova i odgojnu ulogu. Drugim riječima, savremena poreska politika zaštite životne sredine treba ostvariti cilj održivog privrednog rasta i razvoja, očuvanje bioraznolikosti i globalne ekološke ravnoteže, zaštitu ekosistema i uoštite čovjekove životne sredine kao javnog dobra.*

*Cilj ovog rada je da doprinese afirmaciji ekoloških poreza, odnosno zaštiti životne sredine kroz spoznaju modela njihovog finansiranja. S tim u vezi ovaj rad će se fokusirati na teorijske karakteristike ekoloških poreza, njihovu ulogu u zaštiti životne sredine, kao i načinima njihovog finansiranja u EU i RS.*

*Rezultati ukazuju da su, i pored različitosti izvora finansiranja i njihovih prioriteta, stavovi RS usklađeni sa stavovima EU: zagađivač treba da plati naknadu odnosno porez za zagađenje životne sredine.*

**Ključne riječi:** ekološki porezi, zaštita životne sredine.

---

<sup>1</sup> MA Sanja Stanković – Trubajić, Agenciji za osiguranje depozita Bosne i Hercegovine, e-mail: [sanjas@blic.net](mailto:sanjas@blic.net)

<sup>2</sup> mr.sci. Adnan Redžić, KB “dr. Irfan Ljubinkić”, Bihać, e-mail: [adnanredzic@blic.net.ba](mailto:adnanredzic@blic.net.ba)

## **MODELS OF FINANCING THE PROTECTION OF LIVING AREAS**

*The European Union has placed environmental protection in its priority objectives. Accordingly, the importance of environmental taxes is also important, as a significant source of funding for environmental protection.*

*Ecological taxes are something new in the EU, and despite the fact that the common environmental pollution market developed before the common commodity market, because the air was moving freely before the borders were open. Ecological taxes have been introduced to prevent the pollution of man's environment and to change the behavior of business entities and physical persons. In addition to financial roles, ecological taxes also have the role of internationalization of external costs and an educational role. In other words, contemporary tax policy on the protection of the environment should achieve the goal of sustainable economic growth and development, preserving biodiversity and global ecological balance, protecting the ecosystem and the environment of the human environment as a public good.*

*The aim of this paper is to contribute to the affirmation of environmental taxes, i.e. the protection of the environment through the recognition of the model of their funding. In this regard, this article will focus on the theoretical characteristics of environmental taxes, their role in environmental protection, as well as the funding arrangements in the EU and the Republic of Slovenia.*

*The results indicate that, despite the diversity of funding sources and their priorities, RS's attitudes are aligned with EU attitudes: the polluter should pay compensation or environmental pollution tax.*

**Key words:** environmental taxes, environmental protection.

### **1. UVOD**

Začetnik ideje o ekološkim porezima je britanski ekonomist Arthur C.Pigou, davne 1932.g. (tzv. Pigou porez). Njegov prijedlog je bio da vlada uvede poreski prihod za smanjenje štetnih emisija. Sa takvom idejom su se složili i ekonomisti , posebno za slučajeve kada

proizvodnja ili potrošnja imaju negativne uticaje na okolinu. Shodno tome, ekološke poreze bi trebalo direktno naplaćivati na korištenja resursa ili emisije koje uzrokuju ekološke štete. Ukoliko je, na primjer, povećana emisija ugljen dioksida iznad normale, tada je razliku između standardne emisije i stavrne emisije potrebno oporezovati. Pristup oporezivanju se temelji na pretpostavci da nivo poreza za zaštitu životne sredine mora kompenzirati štete načinjene na okolinu. Ideju o ekološkim porezima ozvaničio je američki ekonomista Baumol 1972.godine. Prema njegovom shvatanju smanjenje zagađenosti će se postići kada marginalna društvena cijena smanjenja zagađenja za jednu dodatnu jedinicu bude izjednačena sa koristima po jedinici umanjenja zagađenja.<sup>3</sup>

Teorijsku ispravnost optimizacije oporezivanja životne sredine je teško dokazati u praksi zbog teškoća u vrednovanju složenih uticaja na okolinu, odnosno graničnih funkcija štete, kao i različitih lokalnih standarda. U svakom slučaju, nepobitan je njihov značaj, kako u poboljšanju životne sredine, tako i u ubiranju dodatnih državnih prihoda. Međutim, valja imati na umu da uvođenje ovog poreza zahtijeva harmonizaciju na nivou EU kako bi se održala konkurentnost privrede.<sup>4</sup>

## **2. PRINCIPI ZAŠTITE ŽIVOTNE SREDINE U EU**

Krajem 1972.godine utemeljeno je evropsko pravo o zaštiti životne sredine od strane najviših evropskih zvaničnika. Poslije toga uslijedilo je usvajanje pravnih akata, koji su se prije svega bazirali na uvođenje minimalnih standarda emisije, upravljanje otpadom, te zagađenje voda i vazduha. U 1987.godini, u sklopu jedinstvenog akta o osnivanju EU (Ugovora o osnivanju EU), posebno poglavlje je posvećeno zaštiti životne sredine. Politika zaštite životne sredine se temelji na principima predostrožnosti, prevencije, korekcije onečišćenja na izvoru i plaćanja zagađivača. Visok stepen zaštite je predviđen za zdravlje, sigurnost i zaštitu životne sredine. Za ostvarenje tog cilja angažovan je Evropski parlament i Vijeće EU kroz

---

<sup>3</sup> Jelčić, B., Javne financije, PRIF-plus d.o.o., Zagreb, 2001., str.405.

<sup>4</sup> Hodžić, S., Perspektive ekoloških poreza u EU, str.105. ([https://bib.irb.hr/datoteka/901002.hodzic-arnautovic\\_perspektivaekoloskihporezaueu.pdf](https://bib.irb.hr/datoteka/901002.hodzic-arnautovic_perspektivaekoloskihporezaueu.pdf), pristupljeno 15.03.18.)

vođenje aktivne politike zaštite zemljišta, vode, klime, vazduha, flore i faune. Prema načelu supsidijarnosti EU će se aktivirati na rješavanje problema životne sredine u državama u kojima ona to može sprovesti efikasnije od njihove vlasti.

Okvir obavezne zaštite životne sredine je utvrđen Direktivom 2004/35/EZ o odgovornosti za okolinu vezano za sprječavanje i otklanjanje štete u životnoj sredini. Osnovno načelo ove Direktive se odnosi na finansijsku odgovornost privrednika, koji uzrokuju štetu svojom djelatnošću, s ciljem podsticanja na donošenje mera i razvijanje metodologije za smanjenje štetnih uticaja, kako bi bili izloženi manjim finansijskim obavezama. Ovdje je bitno utvrditi uzročnu vezu između štete i aktivnosti pojedinih privrednika.

### **3. FINANSIRANJE ZAŠTITE ŽIVOTNE SREDINE U EU**

Na osnovu Direktive 2004/35/EZ o odgovornosti za okolinu vezano za sprječavanje i otklanjanje štete u životnoj sredini, štetu je potrebno otklanjati u skladu sa principima održivog razvoja. Osnovno načelo ove Direktive ja da se pojača finansijska odgovornost operatera "čija je djelatnost uzrokovala štetu u okolišu ili njezinu prijeteću opasnost, kako bi se operateri potaknuli na usvajanje mera i razvijanje postupaka za smanjivanje rizika od štete u okolišu, čime bi se njihova izloženost finansijskoj odgovornosti smanjila."<sup>5</sup>

Prema tome, članice EU su dužne preuzeti mjeru kojim će podstići operatore da, u cilju pokrića obaveza po Direktivi, primjene odgovarajuća osiguranja ili druga finansijskih jemstava, te da razviju instrumente i tržišta finansijskih jemstava.<sup>6</sup>

Finansiranje životne sredine u EU se uglavnom vrši iz 4 osnovna izvora:<sup>7</sup>

1. budžetskih sredstava države i jedinica samouprave,

---

<sup>5</sup>Direktiva 2004/35/EZ Evropskog parlamenta i Vijeća, 2004., preambula - tačka 2. (<http://eur-lex.europa.eu/legal-content/HR/ALL/?uri=CELEX:32004L0035>)

<sup>6</sup>Ibid., tačka 27 i čl.14.

(<http://eur-lex.europa.eu/legal-content/HR/ALL/?uri=CELEX:32004L0035>)

<sup>7</sup>Lukić, S. i dr., Načini finansiranja zaštite životne sredine sa osvrtom na Republiku Srbiju , 10. Međunarodni naučni skup sa Sinergija 2012, Univerzitet Sinergija, Beograd.

2. opštih i posebnih fondova za zaštitu životne sredine,
3. sredstvima privrede i
4. kombinovanih izvora.

Prioritet u finansiranju se daje budžetskim sredstvima, odnosno ekološkim porezima. Ekološki porezi su porezi koji se uvode na zagađivanje životne sredine ili na stvari čijom se upotrebom zagađuje životna sredina. Zbog svoje izražene uloge u očuvanju životne sredine ekološki porezi se često nazivaju i eko porezima ili zelenim porezima. Uvođenje ekoloških poreza ima za cilj da smanji zagađenja životne sredine na najekonomičniji način, prije svega podsticanjem fizičkih i pravnih lica, kao i domaćinstava da smanje svoja onečišćenja. Onečišćenje se može smatrati kao dio cijene koštanja i zato porez mora primorati zagađivače da podnesu troškove svojih aktivnosti, odnosno štetu koju su nanijeli drugima.

U Evropskoj uniji postoje tri osnovne kategorije ekoloških poreza:

- a) porez na energente,
- b) porez na transport i
- c) porez na zagađenja i prirodne izvore (za korišćenje voda i odlaganje otpada).<sup>8</sup>

U 2015.godini navedeni ekološki porezi u EU su imali sljedeće učešće: porez na energente 77%, porez na transport 20% i porez na zagađenja i prirodne izvore 3%.<sup>9</sup>

U narednoj tabeli je dat prikaz prikupljenih poreza u pojedinim članicama EU tokom 2003. i 2015.god.

---

<sup>8</sup> <http://ec.europa.eu/eurostat/documents/2995521/7087192/8-25112015-AP-EN.pdf/044200d1-8970-4960-b4ed-f3649847c685>

<sup>9</sup> Ibid.

Tabela 1: Porez za zaštitu životne sredine u državama članicama EU u 2003 i 2015.g.

Zemlje	Uk.porezi				Porezi po kategorijama u %		
	2003		2015		Energeti	Transpor	Zagađenje i prir.izvori
	u mil.evra	u %	u mil.evra	u %			
<b>272097</b>	<b>6.9</b>	<b>330082</b>	<b>6.3</b>	<b>77%</b>	<b>20%</b>	<b>3%</b>	
Njemačka	57813	6.9	57582	5.4	84%	16%	0%
UK	43868	7.6	50624	7.4	72%	24%	4%
Francuska	33655	4.9	42937	4.5	79%	14%	7%
Austrija	6258	6.4	7747	5.6	65%	33%	2%
Češka	2069	6.9	3360	6.2	93%	6%	1%
Hrvatska	1267	11.1	1530	9.6	58%	23%	19%
Slovenija	850	8.7	1400	10.5	77%	12%	11%
Mađarska	2080	7.4	2604	6.7	74%	18%	7%
Rumunija	1243	8.5	2954	7.5	86%	14%	0%

Izvor: <http://ec.europa.eu/eurostat/documents>

Podaci iz tabele govore da nije bilo znatnijeg odstupanja u ukupno prikupljenim porezima pojedinih zemalja EU u rasponu od 10 godina, mada je na nivou EU ostvareno povećanje od 21,31%.

Inače, ekološki porezi se javljaju u formi direktnih i indirektnih poreza. Direktni ekološki porezi imaju veće efekte jer utiču na zagađivače da smanjuju onečišćenja do granice na kojoj bi dalje smanjenje prevazilazilo nivo poreza. Ovi porezi su isplativi jer smanjenje onečišćenja vrše one strane koje to mogu izvršiti najpovoljnije. Tako će kompanije kojima je onečišćenje povoljnije nastaviti plaćati više poreza, a kompanije kojima je onečišćenje skuplji zagađenje i plaćati manje poreza.

Indirektni ekološki porezi se odnose na povezane proizvode, propisane tehnološke standarde i sl. Njihovim uvođenjem je teško smanjiti zagađenje na najekonomičniji način. Na primjer, ukoliko se

poveća porez na gorivo s ciljem smanjenja emisije štetnih gasova na okolinu, to neće stimulisati vozače da održavaju opremu za kontrolu zagađenja.

U praksi se koristi i sistem razmjenljivih dozvola. On podrazumijeva da se ograniči količina dozvoljenih emisija kroz izdavanje dozvola s fiksnom količinom emisija sa kojima zagađivači međusobno trguju. Cijena dozvole je jednaka visini poreza. Shodno tome, zagađivači sa visokim troškovima smanjenja svoje emisije će kupiti dozvolu po kojoj mogu i dalje vršiti zagađenja, a zagađivači koji mogu sa nižim troškovima smanjiti svoju emisiju će prodati svoje neiskorištene dozvole.

Pored ekoloških poreza u praksi su zastupljene i ekološke subvencije. Subvencije su namijenjene za smanjenje emisije. Prednost od subvencije imaju grupe kojima su subvencije namijenjene. Rezultat subvencije je smanjenje pojedinačnih zagađenja, ali bez vidnog ukupnog smanjenja štetnih uticaja.

Veliki značaj u ekološkim porezima dobija karbon porez koji se temelji na količini ugljika u fosilnim gorivima. Njegova uloga je da se smanji emisija stakleničkih gasova koji utiču na globalno zagrijavanje.

#### **4. FINANSIRANJE ZAŠTITE ŽIVOTNE SREDINE U REPUBLICI SRPSKOJ**

Tokom 2011.godine u RS je donesen Zakon o Fondu i finansiranju zaštite životne sredine Republike Srpske. Na temelju ovog zakona, RS je osnovala Fond za zaštitu životne sredine i energetsku efikasnost Republike Srpske, koji je u nadzoru ministarstva nadležnog za zaštitu životne sredine. Djelatnost Fonda obuhvata poslove izrade i realizacije projekata i programa za očuvanje, zaštitu i unaprjeđenje životne sredine, energetske efikasnosti i korišćenja obnovljivih izvora energije, kao i poslove prikupljanja sredstava i finansiranje projekata.

Sredstva za finansiranje Fonda, u skladu sa Zakonom, se obezbeđuju iz sljedećih namjenskih izvora:

- naknade koju plaćaju zagađivači životne sredine,
- naknade za opterećivanje životne sredine otpadom,

- naknade za zaštitu voda u skladu sa Zakonom o vodama ("Službeni glasnik Republike Srpske", br. 50/06 i 92/09),
- sredstava ostvarenih po osnovu međunarodnih programa, projekata i drugih aktivnosti u oblasti zaštite životne sredine, energetske efikasnosti i obnovljivih izvora energije,
- priloga, donacija, poklona i pomoći i iz drugih izvora u skladu sa zakonom.<sup>10</sup>

Navedeni izvori govore o osnovnom načelu finansiranja zaštite životne sredine po kojem finansiranje vrši zagađivač. S tim u vezi razvijeni su novi ekonomski instrumenti putem kojih se prikupljaju sredstava od zagađivača kroz naknade. Sa tim sredstvima Fond dalje finansira projekte za zaštitu životne sredine. Da bi korišćenje sredstava bilo što racionalnije, Vlada RS je zadužena za donošenje uredbi s kojim bi se uspostavili kriteriji i osiguralo prikupljanje sredstava za zaštitu životne sredine.

Fond se može javiti i kao sufinansijer u finansiraju projektata i drugih aktivnosti vezanih za zaštitu životne sredine od strane međunarodnih organizacija, finansijskih institucija i tijela ili drugih stranih pravnih lica.

Sredstva Fonda se koriste za namjene predviđene Zakonom i statutom, a prioritetno za:

- a) zaštitu, očuvanje i poboljšanje kvaliteta vazduha, vode, zemljišta i šuma, kao i ublažavanje efekata promjene klime i zaštitu ozonskog omotača,
- b) saniranje deponija otpada, podsticanje smanjenja nastanka otpada, ponovnu upotrebu i reciklažu otpada,
- c) podsticanje na uvođenje tehnoloških procesa koji smanjuju ili potpuno eliminišu negativne uticaje na životnu sredinu,
- d) zaštitu i očuvanje biodiverziteta i geodiverziteta,
- e) podsticanje održivog korišćenja zaštićenih prirodnih dobara,

---

<sup>10</sup>Zakon o Fondu i finansiranju zaštite životne sredine Republike Srpske ("Službeni glasnik Republike Srpske", broj 117/11, 63/14), čl.17.  
([http://aarhus.ba/sarajevo/images/docs/Zakon\\_o\\_Fondu\\_i\\_finansiranju\\_zivotne\\_sredine\\_117\\_11.pdf](http://aarhus.ba/sarajevo/images/docs/Zakon_o_Fondu_i_finansiranju_zivotne_sredine_117_11.pdf), pristupljeno 15.03.18)

- f) podsticanje održivog razvoja ruralnih područja,
- g) podsticanje unaprjeđivanja energetske efikasnosti,
- h) podsticanje realizacije projekata energetske efikasnosti i obnovljivih izvora energije u javnom sektoru,
- i) podsticanje korišćenja i istraživanja obnovljivih izvora energije i njihovog korišćenja u svrhu povećanja energetske efikasnosti,
- j) podsticanje čistijeg transporta,
- k) podsticanje obrazovnih, istraživačkih, inovatorskih i razvojnih studija, programa i projekata iz oblasti zaštite životne sredine i
- l) finansiranje programa ekološkog obrazovanja i jačanja javne svijesti o pitanjima očuvanja životne sredine i održivog razvoja.<sup>11</sup>

## **5. ZAKLJUČAK**

Životna sredina je javno dobro, čija zaštita treba biti u interesu svih fizičkih i pravnih lica. Tamo gdje odgovornost čovjeka zakaže javlja se potreba za regulacijom, koja će svako lice navesti na ispravno korišćenje ovog dobra. Greške vezane za životnu sredinu i njenu zaštitu se najbolje mogu otkloniti kroz adekvatan sistem finansiranja.

EU potencira ekološke poreze (budžetska sredstva države i jedinica samouprave) kao osnovni vid finansiranja zaštite životne sredine. U EU se primjenjuju tri osnovne kategorije ekoloških poreza (na energente, transport, te zagađenja i prirodne izvore), s tim da svaka članica EU ima pravo da kreira svoj vlastiti sistem zaštite životne sredine. Pored ekoloških poreza, finansiranje zaštite životne sredine u EU se vrši i iz sredstava opštih i posebnih fondova za zaštitu životne sredine, sredstava privrede i kombinovanih izvora.

Republika Srpska je, tokom 2011.godine, počela sa regulatornim i institucionalnim usklađivanjem zaštite životne sredine prema smjernicama EU. Donošenjem Zakona o Fondu i finansiranju zaštite

---

<sup>11</sup> Ibid., čl..23

životne sredine Republike Srpske i osnivanjem Fonda za zaštitu životne sredine i energetsku efikasnost Republike Srpske stvoren je temelj, kako za domaće, tako i za međunarodne projekte u oblasti zaštite životne sredine. Umjesto ekoloških poreza, uvedene su naknade. Obveznici naknada su uglavnom zagađivači, što ih podstiče na odgovorniji odnos prema prirodi.

Fiskalni efekat prikupljanja ekoloških poreza je još uvijek skromnih razmjera, tako da ovi porezi, obzirom na svoju malu izdašnost, još uvijek spadaju u dopunske poreze.

## LITERATURA

1. Direktiva 2004/35/EZ Evropskog parlamenta i Vijeća, 2004.
2. Hodžić, S., *Perspektive ekoloških poreza u EU* ([https://bib.irb.hr/datoteka/901002.hodzic-arnautovic\\_perspektivaekoloskihporezaueu.pdf](https://bib.irb.hr/datoteka/901002.hodzic-arnautovic_perspektivaekoloskihporezaueu.pdf))
3. <http://ec.europa.eu/eurostat/documents>
4. <http://eur-lex.europa.eu/legal-content/HR/ALL/?uri=CELEX:32004L0035>
5. Jelčić, B., *Javne financije*, PRIF-plus d.o.o., Zagreb, 2001.
6. Lukić, S. i dr., *Načini finansiranja zaštite životne sredine sa osvrtom na Republiku Srpsku*, 10. Međunarodni naučni skup sa Sinergijom 2012, Univerzitet Sinergija, Beograd.
7. *Zakon o Fondu i finansiranju zaštite životne sredine Republike Srpske* ("Službeni glasnik Republike Srpske", broj 117/11, 63/14)

# SAVREMENE TEHNOLOGIJE U ODRŽIVOM POSLOVANJU – DOPRINOS SAVREMENOJ EKONOMIJI

Biljana Ilić<sup>1</sup>

Ivana Ranisavljević Mladenović<sup>2</sup>

## **Sažetak:**

*Globalizacija kao proces usko je povezana sa razvojem novih tehnologija, odnosno informatičkih tehnologija i kao takva je doprinela da se u trenutku informacija prosledi sa jednog na drugi kraj sveta. Pored mnogih prednosti koje ovaj proces donosi, postoje i određeni nedostaci kao i potreba da se isti prevaziđu kroz praksi i kroz vreme. U radu će se prikazati neki osnovni pojmovi elektronskog poslovanja, koje prati savremene svetske tokove i naučna otkrića i koje je doprinelo razvoju takozvane internet ekonomije. Novi načini poslovanja daju i novu dimenziju ljudskih odnosa kako prema društvu tako i prema okolini. U radu će se dati osvrt i na održivost poslovanja uvođenjem savremenih tehnologija i internet ekonomije. Obzirom da ekonomija kao nauka proističe iz ekonomskih procesa i odnosa koji se uspostavljaju poslovanjem, savremeno čovečanstvo je uveliko olakšalo ove procese kojima se obezbeđuje kako lična egzistencija tako i socijalna reprodukcija. Olakšavajući načine poslovanja, ljudi su obezbedili i na jedan posredan način zaštitu životne sredine u kojoj posluju. Smanjenjem troškova, smanjili su se i štetni efekti koje tradicionalno poslovanje ima na prirodnu sredinu, a umnogome ubrzao protok i dostava važnih poslovnih i administrativnih informacija. U radu će se dakle ukazati na značaj trougla i odnosa između savremenih informatičkih tehnologija, ekonomije i održivog poslovanja.*

**Ključne reči:** savremene tehnologije, informacije, elektronsko poslovanje, internet ekonomija, održivo poslovanje.

---

<sup>1</sup> Doc. dr Biljana Ilić, Fakultet za menadžment, Zaječar, Megatrend univerzitet, Beograd., [biljana.ilic@fmz.edu.rs](mailto:biljana.ilic@fmz.edu.rs)

<sup>2</sup> Doc. dr Ivana Ranisavljević Mladenović, Tehnološki fakultet, Leskovac, Univerzitet u Nišu, [282ivana@gmail.com](mailto:282ivana@gmail.com)

## **MODERN TECHNOLOGY IN SUSTAINABLE BUSINESS - CONTRIBUTION TO MODERN ECONOMY**

### ***Abstract:***

*Globalization as a process is closely linked with development of new information technologies, contributed that information, in a moment is forwarded from one to the other region of the world. Besides the many advantages that this process brings, there are some disadvantages as well as the need to overcome them, through practice and time. The paper will show some basic concepts of electronic business that follows the modern world and scientific trends in a way to contribute development of so-called „Internet economy”. Internet economy, as the new way of business also leads to the new dimension of human relationships and environment. The paper will give an overview on the introduction of modern technology and modern economy. Based on the fact that the economy as a science comes from economic processes and relationships that are established business, modern humanity has greatly facilitated this process that provides personal existence and social reproduction. Facilitating ways of business, people are protecting the environment in an indirect way. Reducing costs and the harmful effects that traditional business has on the environment, it is greatly accelerated the flow and delivery of business and administrative information. The paper will highlight the importance of the triangle and relationship between modern information technology, economics and sustainable business.*

***Key words:*** Modern technology, information, e- business, internet economy, sustainable business.

### **1. UVOD**

Informacione tehnologije su deo savremenog tehnološkog razvoja i kao takve, ušle su u sve pore čovekovog života. Više se ne može zamisliti protok informacija bez korišćenja informacionih tehnologija. Informatika je jedna od najmlađih ali i najkompleksnijih disciplina današnjice. Njeno ime je poteklo od strane Filipa Drejfusa (*Philippe Dreyfus*), koji je sastavio prva dva slova francuske reči

*information* (enformasjon) i poslednja dva sloga reči *automatique* (otomatik), 1962. godine<sup>3</sup>. U nemačkoj literaturi koristi se isti termin, dok reč „Informatik” označava termin *Computer Science*, u prevodu Kompjuterske nauke. Kompjuterska nauka se kao oblast obrazovala u samostalnu naučnu disciplinu prvo u SAD, a potom u Velikoj Britaniji. Prema širem određenju uglavnom se bavi tehničkim problemima, dok je u savremenim privredama i društvu dobila skraćeni naziv Informatika<sup>4</sup>. Francuska akademija nauka je 1966. godine definisala Informatiku na sledeći način: „Nauka o racionalnoj obradi informacija, pre svega pomoću automatskih mašina, time da se informacija smatra nosiocem ljudskih znanja i komunikacija u oblasti tehnike, ekonomije i drugih društvenih nauka”. Arsak (*Arsac J.*) francuski naučnik je rekao da ne smatra ovu mladu disciplinu isključivo vezanu za elektronske sisteme za organizovanje podataka (ELSOP), već da je ista mnogo šira i da obuhvata razna druga polja i u svoj sastav mnoge naučne oblasti i discipline<sup>5</sup>. Prema definiciji Međuvladinog biroa za informatiku (*Itergovernmental Bureaur of Informatics*) u Rimu, Informatika je disciplina koja proučava fenomen informacije, informacione sisteme i obradu, prenos i korišćenje informacija za dobrobit čovečanstva, pre svega, ali ne nužno, uz pomoć ELSOP-a. Nešto drugačija definicija glasi: „Informatika je nauka o sistematičnoj i efikasnoj obradi informacija, prvenstveno pomoću automatskih mašina, pri čemu se informacije smatraju medijumom ljudskog znanja i komuniciranja, u kontekstu tehnologije, ekonomije i sociologije”<sup>6</sup>. Informatika se smatra za interdisciplinarnu oblast koja je usmerena na izučavanje strukture, interakcija socio-tehničkih sistema, zasnovanih na računarima. Informacioni sistem može biti organizovani skup međusobno povezanih elemenata poput ljudi, instrukcija za obradu podataka, procedura ili softvera, hardvera ili fizičkih sredstava, dok svi pobrojani elementi imaju funkcije prikupljanja, obrađivanja, skladištenja i distribucije podataka, radi pružanja podrške glavnim donosiocima odluka.

---

<sup>3</sup> Le Garff A., (1973) *Dictionnaire de l' Informatique*, Press Universitaires de France, Paris

<sup>4</sup> Buer F., Gooz, G. (1976) *Informatika*, Moskva

<sup>5</sup> Arsac, J. (1970) *La science informatique*, Dumod, Paris

<sup>6</sup> Balaban, N., Ristić, Ž., Đurković, J., Trninić, J. (2005) *Informacioni sistemi u menadžmentu*, savremena administracija, Beograd

Razvoj informatike kao interdisciplinarnе nauke, potpomogao je i razvoj mnogih savremenih načina poslovanja, interakcije među ljudima, novom načinu komuniciranja, obogaćivanju baze znanja i širenju znanja, globalizaciji... Iz tog procesa proisteklo je i elektronsko poslovanje, ali i internet ekonomija, nove discipline poslovanja i novi načini razmišljanja i deljenja informacija. Savremena ekonomija, dostigla je globalne razmere, te se proširila na tržišta izvan nacionalnih privreda. Ono što je karakterisalo savremene tokove ekonomije i proizvodnje u svetskim okvirima, bio je veliki obim proizvodnje. Čovek je u svojoj sumanutoj trci za sticanjem profita, zaboravio jednu bitnu komponentu, a to je prirodno okruženje. Zbog evidentno narušene prirodne ravnoteže čovek je uveo novi koncept svojih aktivnosti, Održivi razvoj. Iako ne postoji opšteprihvaćena i jedinstvena definicija održivog razvoja, najčešće je navođena ona iz Izveštaja o zajedničkoj budućnosti: „Održivi razvoj jeste razvoj koji zadovoljava potrebe sadašnjice, a da ne dovodi u pitanje sposobnost budućih generacija da zadovolje vlastite potrebe“<sup>7</sup>. Može li čovečanstvo da usaglasi svoj nagli razvoj sa kapacitetom prirodne sredine i na koji način će moći ubuduće da posluje i stvara profit? To je pitanje koje se realno nameće današnjici, a odgovore čovek može pronalaziti u svakom trenutku i u svakoj preduzetoj aktivnosti. U radu se navodi veza između savremenih tehnologija i uticaja koje iste imaju na održivo poslovanje, kao i na komponentu održivosti u savremenoj internet ekonomiji. Objasniće se elektronsko poslovanje, internet ekonomija u smislu novih načina plaćanja, kao i njihov značaj za ljudsku zajednicu.

## **2. ELEKTRONSKO POSLOVANJE I MODELI ELEKTRONSKOG POSLOVANJA**

Omogućavanje jednostavne i brze komunikacije, trenutno prenošenje velikih količina podataka, jednostavno objavlјivanje i ažuriranje multimedijalnih dokumenata, njihova kontinuirana

---

<sup>7</sup>Ilić B., Mihajlović, D., Karabašević, D. (2016) Društvena komponenta održivog razvoja i kvalitet života u Srbiji, *Srpska Nauka Danas*, Zadužbina Andrejević, 1, (3), str.413-423 (izvorna definicija iz Dokumenta UN „Report of the World Commission on Environment and Development: Our Common Future”, odnosno Izveštaj o zajedničkoj budućnosti, iz 1987. godine)

dostupnost, digitalna isporuka dobara i usluga, direktno plaćanje putem Interneta, stvaranje virtuelnih organizacija i slično, spadaju u domen Elektronskog poslovanja ili u prevodu na Engleski jezik *Electronic business*. Elektronsko poslovanje igra važnu ulogu u organizacionim promenama, te otvara put novim modelima biznisa, zahtevajući preispitivanje osnove za njegovo izvođenje i postavljajući pitanje efikasnosti poslovnih politika i tradicionalnih poslovnih praksi i procedura, od kojih je većina formirana na nekadašnjim, zastarem idejama u odnosu na današnjicu. Elektronsko poslovanje predstavlja način organizacije poslovanja, zasnovan na primeni informatičke i Internet tehnologije. Obuhvata sve oblike poslovnih transakcija ili razmene informacija dobijenih uz pomoć informacionih i komunikacionih tehnologija i to: između preduzeća, između preduzeća i komitenata na tržištu, između preduzeća i javne administracije<sup>8</sup>. Elektronsko poslovanje se može definisati kao „kupovina i prodaja informacija, proizvoda i usluga putem računarske mreže i podrška za bilo koju vrstu poslovnih transakcija putem digitalne infrastrukture”. Reč je o biznisu bez vremenskih i prostornih ograničenja<sup>9</sup>. „Što su sredstva korišćenja u poslovanju sofisticiranija, veće su šanse za ostvarenje tržišta koje će se po zakonitostima što na njemu vladaju više približavati perfektnom ili idealnom. Međutim, istovremeno se povećavaju rizici od trgovačkih malverzacija različitih tipova i vrsta pa je potreban pojačan društveni i državni nadzor, kao i trgovačka pravna regulativa”<sup>10</sup>.

Savremeno poslovanje odvija se na Internetu i ne utiče samo na transakcije kooperanata ili učesnika, već i na način strukturiranja tržišta. Tradicionalno shvatanje kao i praksa ukazuju da su veze na tržištu kreirane na osnovu razmene proizvoda, usluge i novca. Elektronsko poslovanje, na već pobrojane klasične elemente, dodaje i još jedan novi, a to su informacije. Poslovanje na mreži se razvilo u nekoliko različitih tehnologija i to: komunikacija proizvodnje vođena zahtevima, timski zasnovana preduzeća i grupisanje, logistika poslovanja, desktop video konferencije, pretraživanje i čuvanje,

---

<sup>8</sup> Mladenović, I., Jovanović, R., (2007) *Elektronsko poslovanje*, Tehnološki fakultet, Leskovac, Ekonomski univerzitet, Niš

<sup>9</sup> Choi, S.J., Whinston., A. (2002) *Economics of Electronic commerce*, Dahle Stahl

<sup>10</sup> Jovanović, R. (1998) *Razvoj informacionog sistema*, Monografija, ekonomski fakultet, Niš

elektronska pošta, elektronska razmena podataka, razmena tehničkih podataka. Razvoj koncepcije elektronskog poslovanja uslovljen je dejstvom ekonomskih sila, uticajem potrošača i promenama u tehnologiji. U želji da se isprate trendovi visoke tehnologije, u skladu sa potrebom da se integrišu vodeće tehnologije savremenog radnog okruženja, započeo je proces razvoja i primene savremenih elektronskih aplikacija<sup>11</sup>. Model elektronskog poslovanja prvi je odredila kompanija IBM, opisujući isti kao delatnost koja omogućava izgradnju i primenu poslovnog modela u kome se menja katalizator rasta, a organizaciona struktura u zavisnosti od poslova. Model odlikuje kompjuterizovani odnos sa partnerima, elektronska vremenska reagovanja, virtuelne strukture kao i visok nivo automatizacije, što sve zajedno doprinosi optimizaciji poslovnih procesa i sticanju prednosti nad konkurencijom<sup>12</sup>. Elektronsko poslovanje zasniva se na primeni Interneta, Intraneta i aplikacija za grupni rad. U literaturi se mogu sresti razni modeli elektronskog poslovanja, kao na primer Zwas-ov model koji razlikuje slojeve infrastrukture, osnovnih servisa i podržanih poslovnih funkcija<sup>13</sup>. Pri modeliranju odnosa između preduzeća i njihovih klijenata Derfler uočava tri tipa veza i to vezu između kupaca i preduzeća, vezu između poslovnih partnera i preduzeća (dobavljača), kao i vezu između zaposlenih i preduzeća<sup>14</sup>. Informaciono komunikacione tehnologije pružaju razne mogućnosti za podršku i unapređenje postojećih ili izgradnju novih veza. Ta podrška se ne ograničava samo na kvantitativne pokazatelje, već i na kvalitativne kao što su na primer izgradnja i održavanje sistema upravljanja odnosa između klijenata i preduzeća. Najčešće se modeliranje odnosa u e-poslovanju svodi na modeliranje odnosa između preduzeća i klijenata. Tako se pored uobičajenih sistema e-poslovanja: preduzeće-preduzeće (B2B – *business to business*) i preduzeće-klijent (B2C – *business to customer*), u praksi sreću i sistemi tipa klijent-klijent (C2C- *customer*

---

<sup>11</sup> Jovanović, R., Milovanović S., Radović, O. (2002) *Poslovna informatika*, Ekonomski fakultet, Niš

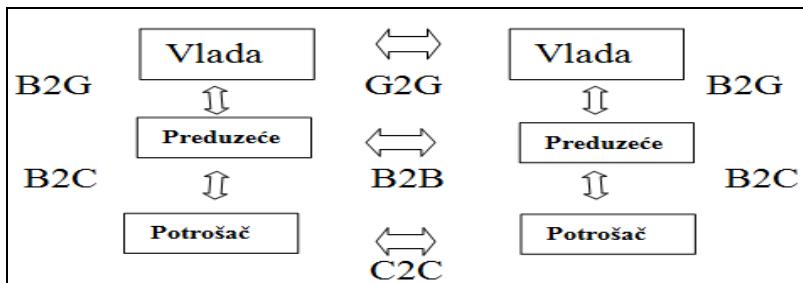
<sup>12</sup> Stankić, R. (2008) *Poslovna informatika*, Ekonomski fakultet, Beograd

<sup>13</sup> Jae Moon, M., Norris Donald, F. (2005) *Does managerial orientation matter? The adoption of reinventing government and e-government at the municipal level*, Information systems journal

<sup>14</sup> Frank J. Derfler Jr. Les Freed (2004) *How networks work* (7th edition), Jenson Books Inc

to customer) i klijent– preduzeće (C2B), B2G (*business to goverment / preduzeće - vlada*) i G2C (*goverment to customer /vlada - klijenti*). Poslovni procesi u realnom svetu se mogu predstaviti slikom 1<sup>15</sup>. Dva osnovna modela e-poslovanja su model *business to business* i model *business to customer*<sup>16</sup>. Slika 2 prikazuje proces funkcionisanja modernog *e - poslovanja*.

Slika 1. Modeli E poslovanja



Izvor: Elektronsko poslovanje (Mladenović, Jovanović)

Slika 2. Modeli savremenog e- poslovanja



Izvor: [http://elektronskoposlovanje.blogspot.rs/2015/12/blog-post\\_52.html](http://elektronskoposlovanje.blogspot.rs/2015/12/blog-post_52.html)<sup>17</sup>

<sup>15</sup> Mladenović, I., Jovanović, R., (2007) *Elektronsko poslovanje*, Tehnološki fakultet, Leskovac, Ekonomski univerzitet, Niš

<sup>16</sup> Stojanović, B. (2012) *Elektronsko poslovanje*, dostupno na: <https://www.slideshare.net/DejanPeji/elektronsko-poslovanje-bojana-stojanovic-ive5>

<sup>17</sup> E business forms, dostupno na:

[http://elektronskoposlovanje.blogspot.rs/2015/12/blog-post\\_52.html](http://elektronskoposlovanje.blogspot.rs/2015/12/blog-post_52.html)

Sa slike 2 se mogu videti mnogo relacija i načina za ostvarenje i realizaciju poslovnih modela u koji spadaju sledeći odnosi: *Business to Business* (B2B), *Business to Consumer* (B2C), *Consumer to Business* (C2B), *Consumer to Consumer* (C2C), *Business to Employee* (B2E), *Employee to business* (E2B), Elektronsko komuniciranje Vlade: *Business-to-government* (B2G); *Government-to-business* (G2B); *Government-to-government* (G2G); *Government-to-consumer* (G2C), Multi transakcije: *Business to Business to Consumer* (B2B2C); *Peer to Peer* (P2P) - *Consumer to Business to Consumer* (C2B2C ).

*Business to business* ili B2B, predstavlja model elektronskog poslovanja, odnosno razmenu, proizvoda, usluga i informacija između preduzeća, putem internet tehnologije. B2B povezuje sve učesnike poslovanja koje prethodi krajnjem korisniku: dobavljače, korisnike i distributere. B2B aplikacije omogućavaju preduzeću, da pomoću novih tehnologija izgradi sistem poslovanja koji omogućava olakšanu transakciju robe, prodaju robe i vršenje usluga putem Interneta, integraciju lanca nabavke, on-line nabavku robe jednog preduzeća za drugo. B2B e-poslovanje karakteriše preduzeća sa visokim obimom trgovine, visokom neto vrednošću trgovanim robama, većim brojem podržanih elektronskih načina plaćanja u odnosu na B2C, prethodnu saglasnost preduzeća partnera, mnogo veći nivo informacija između partnera, kao i veći broj mesta na koja su informacije upućene, viši nivo autorizacije u procesu kupovine, kao i više načina oporezivanja prodaje. Poslednjih godina došlo je i do razvoja i pojave *Electronic market place* (*e-Markets*) vele trgovinskih centara, novog oblika organizovanja B2B poslovanja na internetu. Ovakva tržišta predstavljaju Web prezentacije/lokacije na kojima veliki broj prodavaca i kupaca, na jednom mestu prezentuje svoju ponudu i tražnju, u određenoj oblasti. *E-marketplaces* čine novi vid on-line posrednika koji efikasno obuhvataju agregatnu ponudu i tražnju na jednoj lokaciji, pružajući kupcima niže troškove nabavke, uz mogućnost kontakata sa novim dobavljačima, a dobavljačima niže troškove prodaje, uz mogućnost kontakata sa novim kupcima. Postoje više različitih modela e-Markets-a, u zavisnosti od toga ko je organizator istih. Tako se razlikuju E-marketplaces organizovanih od strane jednog ili više kupaca (buyers-Driven-Emarketplaces), E-marketplaces između industrijskih giganata, koji u ovom načinu poslovanja vide mogućnost povećanja efikasnosti lanca snabdevanja i

drugi. Tamo gde postoji *e-Market* postoji i elektronska trgovina (slika 3)<sup>18</sup>. Sa slike 3 se može videti da u oblast elektronske trgovine ulazi Internet trgovina koja obuhvata Web trgovinu, Elektronsku razmenu podataka i elektronski transfer fondova (EFT).

Slika 3. Elektronsko poslovanje - Elektronska trgovina



Izvor: <http://www.link-elearning.com/site/kursevi/lekcija/6946>

*Business to Customer* ili B2C model elektronskog poslovanja, pruža direktni interfejs između preduzeća i krajnjeg potrošača. Model omogućava dolazak preduzeća do potrošača indirektnim putem koji je i veoma efikasan. B2C model je koristan postojećim maloprodajnim mestima jer omogućava povećanje baze kupaca. Na drugoj strani je koristan za potrošača jer omogućava raspolažanje globalnog tržišta, širok izbor i niže cene. Prvu on-line prodavnici je otvorio Maxi diskont Delta holding, koji predstavlja i primer B2C poslovanja (sajt maloprodaje proizvoda i usluga). *Business to Employees* ili B2E model poslovanja je model koji označava relaciju, odnosno servise, informacije i druge proizvode koje preduzeće pruža svojim zaposlenima. Zaposleni elektronskim putem naručuju sredstva i materijal koji im je potreban za rad. Tako, zaposleni dobijaju mogućnost popusta i povoljnije osiguranje. Primeri za ovo poslovanje su on-line training i on-line banking.

*Customer to Customer* ili C2C model elektronskog poslovanja je noviji oblik e-trgovine koji omogućava da potrošači direktno trguju sa drugim potrošačima. Kompanija koja podržava ove usluge mora naći

---

18 Link e-learning, dostupno na: <http://www.link-elearning.com/site/kursevi/lekcija/6946>

tradicionalni način da naplati svoje usluge. Cene usluga su relativno niske a naplaćuju se u vidu članarine, reklama i sl.

*Goverment to Goverment* ili G2G model elektronskog poslovanja, podrazumeva da državni organi mogu efikasno koristiti internet servise na svim nivoima upravljanja, između Savezne i Republičke vlade, kao i u procesu međuresornog upravljanja. *Goverment to Business* ili G2B model elektronskog poslovanja, omogućava razmenu informacija između vlade i poslovnih subjekata, tj. pravnih lica. Pravna lica su vladini dobavljači, partneri u zajedničkim poslovima, korisnici vladinih usluga, a ponekad i konkurenti. Komunikacija vlade sa pravnim licima predstavlja dobar preduslov za povećanje efikasnosti ekonomije. Ovde su veoma bitni sistemi za razmenu elektronskih dokumenata, posebno finansijskih dokumenata. Na taj način postiže se skraćenje vremena izvršenja složenih transakcija, sa jedne strane dok se sa druge stvaraju dobre podloge za kvalitetno odlučivanje. *Goverment to Customer* ili G2C model elektronskog poslovanja, doveo je vladu u poziciju da iskoristi mogućnost elektronske razmene informacija i poboljša komunikaciju sa građanima, svoje odluke učini dostupnim i preglednijim, a odgovor vlade na zahteve građana, bržim. *Goverment to Employess* ili G2E model poslovanja, predstavlja korišćenje informacija i komunikacionih tehnologija za bolju saradnju i koordinaciju zaposlenih u vladinim organima i to: komunikaciju među zaposlenima, blagovremeno obaveštavanje i protok informacija, potrebe e-obrazovanja u vlasti i njenim službama, kao i upravljanje znanjem i sl.

### **3. INTERNET EKONOMIJA, NAČINI PLAĆANJA I ODRŽIVOST**

Elektronsko poslovanje, kao kategorija koja se odlikuje izrazitom prodornošću i disperzijom, zauzima sve značajnije mesto u globalnim ekonomskim kretanjima, krčeći put ka potpuno novom obliku ekonomije, takozvane internet ekonomije. Elektronska razmena podataka i poslovne dokumentacije na bazi EDI-ja (akronim od engleskih reči *Electronic Data Interchange*) i Interneta omogućila je multinacionalnim kompanijama da se povežu sa svojim filijalama, s jedne strane, i poslovnim partnerima i kooperantima duž zemljine

kugle, s druge strane. Stvara se model „mrežne ekonomije“. Pojam „mrežna ekonomija“, „digitalna ekonomija“, „ekonomija znanja“, koristi se da označi „postindustrijsko društvo“. U pitanju su pojmovi („kamen međaš“), koji razdvajaju „staru ekonomiju“, (ekonomiju vođenu resursima), i „novu ekonomiju“, (ekonomiju vođenu znanjem i informacijama). Dalje, u teoriji se pre nekoliko godina počeo upotrebljavati pojam „nova ekonomija“<sup>19</sup>. U pitanju je mlada (uslovno nazvano) nova naučna paradigma koja treba da objasni čitav niz ekonomskih, socijalnih i kulturnih promena koje sa sobom donose IKT (Informacione Komunikacione Tehnologije), gde počasno mesto pripada Internetu<sup>20</sup>. Kada se govori o internet ekonomiji ne mogu se, kao ni u tradicionalnim pojmovima ekonomije izbeći načini plaćanja i transakcija koji čine suštinu ekonomskih odnosa i delatnosti. U savremena sredstva internet tehnologije i plaćanja spadaju platne kartice, kreditne kartice, debitne kartice, elektronski ček, elektronska gotovina, mikroplaćanja. O svakom obliku će biti nešto više reči. Bez obzira na relativno kratku istoriju, *platne kartice* su danas široko rasprostranjene u sistemu plaćanja. Počeci korišćenja platnih kartica vezuju se za 1914. godinu kada je Western Union, svojim privilegovanim korisnicima, omogućio odloženo plaćanje računa. Pedesetih godina prošlog veka zabeleženo je veliko interesovanje finansijskih organizacija za platne sisteme na bazi kartica, a kao predstavnik prve takve kartice je Diners i *charg* kartica, 1950. godine. Nakon toga, Bank of America predstavlja karticu Americard (1977. godine dobija naziv Visa), a nešto kasnije Belgija, karticu Eurocard...

Od tada pa do danas, kartice su prošle kroz značajnu evoluciju u svom razvoju, te su se usavršile i kao takve postale značajno sredstvo elektronskog plaćanja. Upotreba platnih kartica ima veliki potencijal iz više razloga. Tu spadaju stvaranje jedinstvenog sistema plaćanja koji ne poznaće nacionalne i valutne granice, izbegavanje rizika nošenja gotovog novca, postojanje mogućnosti stalnog raspolažanja gotovinom kao i mnoge druge prednosti. *Kartice* mogu da proizvode samo ovlašćeni proizvođači, a svaka mora zadovoljiti određene karakteristike i standarde. Neophodno je onemogućiti i reprodukciju

---

<sup>19</sup> Milovanović, G., Veselinović, P. (2009) *Globalizacija i tranzicija*, Ekonomski fakultet, Kragujevac

<sup>20</sup> Ćuzović, Đ. , Sokolov-Mladenović, S. (2014) *Globalizacija i digitalna ekonomija, The use of the internet and development perspectives*, Sinteza, str.143-147

kartice, a to znači da je potrebno da sve imaju određene propisane dimenzije, hologram i ostale karakteristične oznake koje je teško falsifikovati. Kartice su napravljene od plastike, dok se na njihovoj zadnjoj strani nalazi magnetna pista sa sigurnosnim podacima. Prednja strana kartice sadrži reljefno prikazane podatke o vlasniku, broju kartice i roku upotrebe. Posebno mesto na kartici zauzima čip. *Kreditna kartica Pay-later* je bankovna kartica vezana za kreditni račun odobren od strane banke, čime je omogućeno naknadno plaćanje. Njena upotreba podrazumeva plaćanje na kredit, odložena plaćanja u ratama i akreditiv, pri čemu limite plaćanja odobrava izdavalac kartice. Korisnik aktivira kreditnu liniju i troši novac banke izdavaoca. Na kraju meseca, banka izdaje listing klijentu, rok za uplatu duga, iznos obračunatih kamata, i sl.

Pored toga vlasnik kartice plaća godišnju taksu za njeno korišćenje. Postoje dve vrste kreditnih kartica i to *charge* i *revolving kartice*. *Charge* kartice omogućavaju bezgotovinsko kreditno plaćanje a po dospeću izveštaja po računu kartice, obavezu uplate celog iznosa, do tog trenutka iskorišćenog kredita. *Revolving* kreditne kartice omogućavaju bezgotovinsko kreditno plaćanje, a po dospeću izveštaja obavezu uplate samo jednog dela, iskorišćenog kredita za dati obračunski period. *Debitne kartice pay-now* (plati odmah), predstavljaju model plaćanja u kartičarstvu sa novijom istorijom i zapaženom upotrebom u mnogim zemljama. Njima je omogućeno bezgotovinsko plaćanje pokriveno količinom novca, koja već postoji na računu vlasnika. Debitne kartice se najčešće koriste u trgovini, radnjama koje imaju mogućnost takvog načina plaćanja, odnosno postterminale ili bankarske automate. *Elektronski ček* sadrži iste elemente kao i klasični ček ali se njegovo unovčavanje i procesiranje vrši elektronskim putem. Elektronski čekovi su u današnje vreme dobili potpuno digitalizovanu verziju, a pokušaji da se plaćanje izvrši po svaku cenu su rezultirali ovim savremenim poslovnim rešenjem. Upotrebom elektronskog čeka, redovi u bankama su se smanjili, na zadovoljstvo banaka i klijenata. *Elektronska gotovina* predstavlja niz brojeva koji su generisani od strane emisione banke, a nastala je sa idejom da u virtuelnom svetu ima istu funkciju kao i pravi, gotov novac ili gotovina. Generisanje brojeva vrši se primenom odgovarajućih kriptografskih metoda, dok upotreba ovog načina elektronskog plaćanja prepostavlja postojanje visokog stepena

anonimnosti kupca i nepostojanje posrednika u procesu plaćanja. Elektronski novčanik je posebna vrsta pametne kartice u kojoj se nalazi specijalna aplikaciona podrška za čuvanje elektronskog novca. *Elektronski novčanici* koji se danas koriste, poseduju memoriju za čuvanje samo do nekoliko stotina evra. Trenutno se koriste dva osnovna sistema plaćanja elektronskom gotovinom on-line i off-line. Ukoliko se između banke i prodavca u trenutku prodaje ostvaruje on-line veza postoji niz radnji kojima se vrši i on-line gotovinsko plaćanje. Ukoliko trgovac nema direktnu vezu sa bankom u trenutku plaćanja, provera autentičnosti elektronske gotovine vrši se na licu mesta, a promet elektronske gotovine sadrži niz radnji, te se takvo plaćanje naziva off-line plaćanje elektronskom gotovinom. Svi opisani oblici elektronskog plaćanja, kao dela elektronskog poslovanja i internet ekonomije su u današnje vreme jako popularni i vrlo zastupljeni.

Kako je već navedeno u radu, proces savremenog poslovanja uvodi novu dimenziju. Savremeno poslovanje znači i brigu za životnu sredinu i njenu zaštitu. Zaštita životne sredine se može proučavati sa različitih aspekata, a podrazumeva definisanje problema i načina njihovog rešavanja. Rađa se potreba za planiranjem, praćenjem, evidentiranjem, izveštavanjem i promociji aktivnosti o ulaganjima u zaštitu životne sredine. S toga se u pojam održivosti i životne sredine uključuju mnoge nauke koje poprimaju atribut zeleno. Tu se mogu navesti: zelena ekonomija, zeleni marketing, zeleni menadžment, i sl.<sup>21</sup> Šta znači zelena ekonomija i koliko je povezana sa Informacionom tehnologijama? Zelena ekonomija znači održiva ekonomija, kao i ulaganja i investicije u poslovne aktivnosti koje nemaju loš efekat po životnu sredinu. Novi materijali i informacione tehnologije značajno će smanjiti zavisnost od prirodnih resursa. Sveprisutnost velikih analitičkih podataka i sve tačnijih simulacija modela globalnog ekosistema će omogućiti da se predvidi dostupnost, proizvodnja i potrošnja sirovina i energenata<sup>22</sup>. Kada se govori o održivom razvoju, nemoguće je isti postići bez zaštite životne sredine, jer održivi razvoj predstavlja vezu između društva i prirode<sup>23</sup>.

---

<sup>21</sup> Trandaflović, I. (2013) *Principi marketinga*, Megatrend univerzitet, Beograd

<sup>22</sup> Božić, N., Aleksić, D. (2016) *Zelena ekonomija-izazovi i mogućnosti*, Unije Ekologa UNEKO, Šabac

<sup>23</sup> <https://agroekonomija.wordpress.com/2012/04/23/odrzivi-razvoj/>

Savremena ekonomija i načini savremenog e-poslovanja podstiču održivost i idu u prilog zaštiti životne sredine, jer su mnoge radnje, tipa transport, čekanje, dostava papirologije poštom i sl. zamjenjene i ubrzane korišćenjem informacionih tehnologija, a samim tim je i smanjen negativan uticaj tradicionalnog poslovanja na životnu sredinu.

#### **4. ZAKLJUČAK**

U savremenom svetu i poslovanju u kome dominiraju globalizacija tržista i ekonomska regionalizacija, moderne informacione tehnologije igraju veoma važnu ulogu. Umrežavanje poslovanja, privrednih subjekata i administracije, pored razvoja interneta doprineli su umnogome efikasnijem radu i poslovanju na daljinu. Zbog brzog tehnološkog razvoja koji prati 21. vek, došlo je do prihvatanja moderne tehnologije i do elektronskog poslovanja na globalnom nivou. Savremeni oblici poslovanja doprineli su i stvaranju savremene ekonomije, ili internet ekonomije. Pored mnogih prednosti koje donose Informacione tehnologije i brzine protoka informacija, neophodno je istaći i određene loše strane, koje su evidentne. Korišćenjem Interneta, izgubila se privatnost, a ljudi su se polako otuđili jedni od drugih. Ne moraju se više videti kako bi razmenili po koju reč, već to čine putem savremenih virtuelnih društvenih mreža. Dolazi do stvaranja velikog broja, kruga lažnih prijatelja! Uz sve to, čovek današnjice sve manje koristi živu reč, kao i tradicionalno pisanje, već se komunikacija i objašnjavanje svodi na skraćenice i korišćenje stranih informatičkih, kompjuterskih, skraćenih izraza! Sve ovo doprinelo je umanjenju pisanja i čitanja, kao i suštini komuniciranja čoveka sa čovekom, oči u oči. Čovek današnjice postao je vrlo nesiguran i kao takav se krije od realnog sveta, smatrajući da isti i nije tako važan. Multimedijalni sadržaji stvaraju sliku ispunjenog životnog prostora i života uopšte, te se čovek zavarava da mu ništa više i nije potrebno. Sve može pritiskom na dugme. Ali, da li su svi savremeni alati i bezbedni za korišćenje? Naravno da nisu. Pojavila se nova takozvana internet mafija, koja zahvaljujući kompjuterizovanom načinu rada, zloupotrebljava razne informacije, ostavljene od strane internet korisnika. Ime i prezime, adresa, brojevi telefona, mesta na kojima se trenutno nalazi, tekući računi, kao i brojevi kartica i

elektronskog plaćanja mogu biti iskorišćeni u trenutku, a internet prestupnik za tili čas može svoje postojanje na internetu vrlo vešto da prikrije. Kada se govori o održivom razvoju, pored ekonomske i ekološke komponente, socijalna ili društvena komponenta je treći stub održivosti. Međutim, izgleda da je čovek kao društveno biće, upotrebo savremenih tehnologija postao izolovan od prirode i svih pogodnosti koje nudi. Čovek ne sme zaboraviti da je stvoren od krvi i mesa, da je deo prirode, deo velikog Univerzuma i da je tek samo čestica prašine u velikom Svetmiru. Sa jedne strane, ubrzani tehnološki razvoj donosi velike pogodnosti, dok sa druge strane može biti okidač samouništenja! Savremena civilizacija se mora naučiti da uskladi, odnosno da izbalansira svoje mogućnosti i svoje želje, sa kapacitetom prirodne sredine, ali i sa sopstvenim kapacitetom svesti.

## LITERATURA

1. Arsac, J. (1970) *La science informatique*, Dumod, Paris
2. Buer F., Gooz, G. (1976) *Informatika*, Moskva
3. Balaban, N., Ristić, Ž., Đurković, J., Trninić, J. (2005) *Informacioni sistemi u menadžmentu*, Savremena administracija, Beograd
4. Božić, N., Aleksić, D. (2016) *Zelena ekonomija-izazovi i mogućnosti*, Unije Ekologa UNEKO, Šabac
5. Choi, S.J., Whinston., A. (2002) *Economics of Electronic commerce*, Dahle Stahl
6. Dokument UN „*Report of the World Commission on Environment and Development: Our Common Future*”, odnosno Izveštaj o zajedničkoj budućnosti, iz 1987. godine
7. E business forms, dostupno na: [http://elektronskopolsovanje.blogspot.rs/2015/12/blog-post\\_52.html](http://elektronskopolsovanje.blogspot.rs/2015/12/blog-post_52.html) (datum pristupa: 10.03.2018)
8. Frank J. Derfler Jr. Les Freed (2004) *How networks work* (7th edition), Jenson Books Inc
9. Ilić B., Mihajlović, D., Karabašević, D. (2016) Društvena komponenta održivog razvoja i kvalitet života u Srbiji, *Srpska Nauka Danas*, Zadužbina Andrejević 1 (3), str.413-423

10. Jovanović, R. (1998) *Razvoj informacionog sistema*, Monografija, ekonomski fakultet, Niš
11. Le Garff A., (1973) *Dictionnaire de l' Informatique*, Press Universitaires de France, Paris
12. Milovanović, G., Veselinović, P. (2009) *Globalizacija i tranzicija*, Ekonomski fakultet, Kragujevac
13. Mladenović, I., Jovanović, R., (2007) *Elektronsko poslovanje*, Tehnološki fakultet, Leskovac, Ekonomski univerzitet, Niš
14. Link e-learning, dostupno na: <http://www.link-elearning.com/site/kursevi/lekcija/6946> (datum pristupa: 09.03.2018)
15. Jae Moon, M., Norris Donald, F. (2005) Does managerial orientation matter? The adoption of reinventing government and e-government at the municipal level, *Information systems journal*
16. Jovanović, R., Milovanović S., Radović, O. (2002) *Poslovna informatika*, Ekonomski fakultet, Niš
17. Mladenović, I., Jovanović, R., (2007) *Elektronsko poslovanje*, Tehnološki fakultet, Leskovac, Ekonomski univerzitet, Niš
18. Održivi razvoj, dostupno na: <https://agroekonomija.wordpress.com/2012/04/23/odrzivi-razvoj/> (datum pristupa: 20.03.2018.)
19. Stankić, R. (2008) *Poslovna informatika*, Ekonomski fakultet, Beograd
20. Stojanović, B. (2012) Elektronsko poslovanje, dostupno na: <https://www.slideshare.net/DejanPeji/elektronsko-poslovanje-bojana-stojanovic-ive5> (datum pristupa: 13.03.2018.)
21. Trandaflović, I. (2013) *Principi marketinga*, Megatrend univerzitet, Beograd
22. Ćuzović, Đ. , Sokolov-Mladenović, S. (2014) Globalizacija i digitalna ekonomija, The use of the internet and development perspectives, *Sinteza*, str.143-147

# REALNO IZRAĐEN BIZNIS PLAN KAO FAKTOR USPEHA IDEJE I INVESTIRANJA

Jelena Krstić Randić<sup>1</sup>

Žaklina Andđelković<sup>2</sup>

Milan Ljušić<sup>3</sup>

## **Sažetak:**

*Sve što se u razvoju društva dogodilo kao inovacija, najpre je bila samo ideja, koja je našla svoj put ka realizaciji. U poslovnom svetu danas, uobičajeno je da se nakon pojave ideje sastavlja biznis plan, kao pisani dokument koji upravo oslikava put ideje do realizacije. U tom smislu, predmet ovog rada jeste prikaz značaja izrade biznis plana, opis njegovih elemenata, kao i konkretizacija kroz datu studiju slučaja privrednog društva Alfa Ribon doo Beograd. Cilj rada jeste dokazati da sastavljanje biznis plana ima svoju primenu u preduzetničkoj praksi, kao i u poslovanju afirmisanih privrednih subjekata, pri donošenju odluke o investiranju.*

**Ključne reči:** *ideja,biznis plan,realizacija, investiranje, nosilac ideje, preduzetnik*

---

<sup>1</sup> Jelena Krstić Randić dr, Visoka poslovna škola strukovnih studija, Leskovac, [krstic.jelena@vpsle.edu.rs](mailto:krstic.jelena@vpsle.edu.rs)

<sup>2</sup> Žaklina Andđelković, mr, Visoka poslovna škola strukovnih studija, Leskovac, [andjelkovic.zaklina@vpsle.edu.rs](mailto:andjelkovic.zaklina@vpsle.edu.rs)

<sup>3</sup> Milan Ljušić mr, Fond za razvoj Republike Srbije, [milan.ljusic@fondzarazvoj.rs](mailto:milan.ljusic@fondzarazvoj.rs)

## **REAL ESTABLISHED BUSINESS PLAN AS A FACTOR OF IDEAS AND INVESTMENTS**

### ***Abstract:***

*Everything that happened in the development of the company as an innovative, first it was just an idea that has found its way to realization. In the business world today, it is common that after the appearance of ideas drawn up a business plan, as well as a written document that precisely reflects the ideas the way to realization. In this sense, the subject of this paper is to show the character of a business plan, a description of its elements, as well as the concretization of the given a case study of a company Alfa Ribon doo Beograd. The aim of the paper is to demonstrate that the preparation of the business plan has its application in entrepreneurial practice, and business of established businesses, while making investment decisions.*

***Keywords:*** *idea, business plan, realization, investment, bearer of ideas, entrepreneur*

### **1. UVOD**

Biznis plan je pisani dokument, kojim se opisuje poslovanje privrednog subjekta i/ili vrši ocena planiranog poduhvata. Predstavlja mapu puteva kojima se može kretati biznis ideja do realizacije. Biznis plan piše sam nosilac poslovne ideje jer on najbolje zna koncept ideje i predviđa put njene realizacije, uz asistenciju svog tima i stučnog konsultanta.

Da bi ideja išla put uspeha, njen nosilac, najčešće preduzetnik mora napisati adekvatan biznis plan, koji jasno iskazuje šta on u stvari planira jer planiranje poslovanja predstavlja jednu od ključnih aktivnosti na kojoj se zasniva uspeh posla.

S obzirom da osnivanje i upravljanje malim biznisom podrazumeva različite aktivnosti radi postizanja krajnjeg cilja - realizacije preduzetničke ideje i razvoja, preduzetnik, pre nego što otpočne poslovni poduhvat, mora napraviti plan delovanja. Biznis plan

pomaže preduzetniku da iskristalizuje način na koji može doći do želenog cilja i da između mnogo puteva, odabere onaj koji je sa stanovišta mogućnosti, bilo da je reč o sredstvima sa kojima raspolaže, bilo sa se radi o uslovima u okruženju, najprihvatljiviji.

## **2. BIZNIS PLAN POJAM I ZNAČAJ**

Biznis plan je pisani dokument, kojim se testira nova biznis ideja u cilju provere ekonomske isplativosti investiranja, i u krajnjoj instanci mogućnosti njene komercijalizacije na tržištu. Biznis plan pokazuje puteve kojima se može ići od nastanka ideje do njene realizacije. Da bi ideja krenula u realizaciju, potrebno je najpre njen testiranje, upravo izradom biznis plana.

Preduzetnici s novom poslovnom idejom često su *zaljubljeni* u nju, pa su preskočili da krikupe i mnoge relevantne činjenice vezane za svoju ideju.

Samo postojanje ideje, uslovno možemo reći da je nevažno, ukoliko ne predstoji njen put ka ostvarenju. Biznis plan je stoga, sredstvo ocene biznis ideje, u cilju donošenja pravilne poslovne odluke. Njime se vrši detaljna razrada biznis ideje i dobija odgovor na pitanje vredi li slediti ideju i ukazanu priliku.

Svaki nosilac ideje koji pristupa izradi biznis plana, pokazuje svoju ozbiljnu rešenost za investiranje u poslovni poduhvat. Izradom biznis plana smanjuje se rizik ulaganja, jer: „bolje je praviti greške na papiru nego na tržištu“.

Preduzetnik prihvata načelo da greške i previdi čine deo poslovnih aktivnosti. Povratne informacije od kupaca, dobavljača i članova tima kritični su elementi učenja na greškama. Preduzetnici, se zapravo, ne boje neuspeha, jer kad bi se bojali, nikada ne bi mogli uživati u izazovu i uzbuđenju angažovanja u nekom poduhvatu.

Biznis plan je najznačajniji samom preduzetniku, ali i ostalim stejkholderima. Imavši u rukama biznis plan, preduzetnik ga može prezentovati potencijalnim investitorima, dok se tim dokumentom ujedno naglašava njeogova ozbiljnost i pouzdanost za saradnju. Ostali stejkholderi kojima koristi biznis plan su: zaposleni, poslovni partneri, dobavljači, kupci, banke, državni organi i institucije itd. Zaposlenima

poslovni plan može služiti kao sredstvo za razvoj strategija i formiranja kratkoročnih i dugoročnih planova, a takođe i kao sredstvo kontrole, jer biznis plan sadrži različite segmente, od analize tržišta do finansijskih proračuna, odnosno statističkih i dinamičkih pokazatelja opravdanosti investiranja. Dobavljačima i kupcima, kao poslovnim partnerima pruža uvid i dokaz o bonitetu poslovanja u budućnosti (što prikazuje finansijska analiza). Kreditori, potencijalni investitorji i državni organi koji žele da ostvare saradnju sa nosiocem ideje (preduzetnikom) ili mu izvrše pozajmicu sredstava, takođe su zainteresovani za finansijski deo poslovnog plana.

Uvažavajući uticaj biznis plana na sve poslovne partnere – stejkholdere, zaključujemo da je najvažnije, ipak, da izradom biznis plana privrednik dokaže sebi i svom timu saradnika opravdanost planiranog poslovnog poduhvata i da zajednički pronađu najkraći put do njegovog ostvarenja.

### **3. PRISTUPANJE IZRADI BIZNIS PLANA KAO KORAK KA USPEHU**

Biznis plan se ne započinje pre prikupljnih podataka o planiranom proizvodu (usluzi), tehnologiji i tržištu.

Pre pristupanja izradi, nosilac ideje počinje da proverava atraktivnost ideje na tržištu, a svi prikupljeni podaci, analiziranjem i implementiranjem u biznis plan, dobijaju jednu višu dimenziju i status relevantnih i pouzdanih informacija.

Veliki je interes i motiv preduzetnika da planira i brojne su koristi iz tog procesa, za uspešan start, upravljanje i razvoj poslovnog poduhvata. Pisanje poslovnog plana, pomaže nosiocu ideje da:

- pažljivo, još jednom proceni realnost planiranog posla, što uvek uključuje mogućnost odustajanja;
- proveri sve alternative i moguća rešenja za ključna pitanja i dileme, kao i da se bez pritiska opredeli za ono što je realno, racionalno i efektivno sa stanovišta uslova i željenog ishoda;
- proceni iznenađenja i promene, kako bi sa manje nervoze i straha ušao u svet biznisa i u njemu se uspešno orijentisao;

- se osposobi za efikasno korišćenje najpouzdanijih instrumenata i alata na osnovu kojih može da sa velikom dozom izvesnosti predviđa moguće događaje i utiče na njih.

Izrada biznis plana zahteva određeno vreme. Pri izradi potrebno je pridržavati se već ustaljenih pravila kako se vreme ne bi gubilo. Plan treba da bude sveobuhvatan i u određenoj meri detaljan, kako se ne bi važne sekvene izostavile ili nedovoljno opisale. Ipak, neke delove plana ne treba prekomerno detaljisati, kako ne bi opteretile čitaoca i dovele do toga da plan i ne pročita do kraja. Poželjno je da sadrži dosta tabelarnih prikaza, koje mu daju preglednost i čitkost. Da bi preduzetnik uopšte pristupio izradi biznis plana, neophodno je da raspolaže i da ima pristup raznim informacijama koje će biti sveže, realne, te ga neće dovesti u zabludu. Univerzalan model izrade biznis plana, niti njegove veličine - ne postoji. Sve zavisi od samog poslovnog poduhvata, ali i od toga kome je biznis plan namenjen, jer različite interesne grupe imaju različite kriterijume vrednovanja posla. U svakom slučaju, biznis plan mora da bude izrađen tako da sadrži sve neophodne aspekte planiranog preduzetničkog posla.

Kao što ne postoji univerzalan način izrade biznis plana, tako ni u pogledu forme svaki biznis plan nije isti, već to zavisi od vrste posla za koji se plan priprema, specifičnosti tržišta, od činjenice da li se plan priprema za potpuno nov proizvod, za proširenje kapaciteta, za ulazak na novo tržište, za apliciranje kod kreditora itd. Ne treba poklanjati veliku pažnju formi, već primat dati sadržini i fokusirati se na bitne stvari. Najvažnije je držati se ideje i njenog jasnog predstavljanja.

Bez obzira na razlike u formi i sadržini, svaki biznis plan ima zadatak i obavezu da zainteresovanom licu da relevantne informacije o: dosadašnjem razvoju i poslovanju preduzeća (ukoliko ono već postoji), primjenjenoj tehnici i tehnologiji, menadžmentu, dosadašnjim kupcima i dobavljačima; zatim da predstavi novu poslovnu ideju, misiju viziju, ciljeve i strategije; potreban novac za realizaciju ideje, izvore sredstava, neophodne resurse - ljudske i finansijske; proizvodni, marketing i finansiji plan, lokaciju na kojoj će se posao obavljati, zakonske propise za počinjanje poslovnog poduhvata, a u okviru njih fokusirati zaštitu životne sredine i zaštitu na radu.

Svoje aktivnosti i sposobnosti preduzetnik ispoljava, kroz stvaralački nemir, stalnim traženjem i iznalaženjem novih mogućnosti i načina da uveća kapital koji je uspeo da pribavi kao neiskorišćeni resurs. Tako dolazi do izražaja i njegova sklonost ka inovativnosti.

## **4. STUDIJA SLUČAJA – BIZNIS PLANA PRIVREDNOG DRUŠTVA ALFA RIBON DOO BEOGRAD**

### **4.1 Uvodni podaci**

Predmetno društvo predstavlja porodičnu firmu, suosnivača oca i čerke, osnovano davne 1991. godine, od kada se vredno i požrtvovano deluje na njegovom opstanku i razvoju.

Za plasman proizvoda i usluga, poznati su i lojalni kupci, podstaknuti poštenim radom ove male firme. Naime, proizvodi delatnosti kojom se bave, čine potrošni materijal (razne toner kasete), neophodan svim firmama, institucijama, korisnicima računara, odnosno širokom spektru potrošača.

Osnivači, u želji da se porodično bave još jednim poslom, pre sedam godina, oformili su voćnjak na 4,5 hektara, koga čine stable šljive, jabuke, dunje i kajsije. Po dostizanju rodnosti, voće su prodavali nakupcima na kvantaškim pijacama, čime su upotpunjavali porodični budžet.

Nema razvoja bez sekundarnog sektora, te osnivači dolaze na poslovnu ideju da započnu delatnost prerade voća u džemove i marmalade.

U svrhu testiranja pomenute preduzetničke ideje, izrađen je odnosni biznis plan: najpre je obezbeđen proizvodni prostor i završenim građevinskim radovima, stavljen u funkciju, zatim se pristupilo probnoj proizvodnji u kućnoj varijanti po planiranoj recepturi, i na kraju, dobijenim uzorcima sprovedeno je istraživanje tržišta, putem anketa.

Delatnost prerade voća, podrazumeva sledeći asortiman:

- mešanu marmeladu;
- džem od kajsije;

- džem od šljive;
- termostabilni džem (to je proizvod namenjen kao sirovina pekarskoj industriji, za spravljanje kolača i peciva a termostabilan je jer se ne razliva na visokom temperaturama).

Investicija zahteva upošljavanje 4 radnika - tehnologa i proizvodne, kao i sezonske radnike prema potrebi posla.

#### **4.2. Tržišni aspekti**

Poslovna ideja ulaska u sektor prerade voća, za odnosnu firmu predstavlja greenfield projekat,a rezultat je sprovođenja strategije diversifikacije. Osnovači su spremni na veliki napor i odricanje, kako bi ideja dosegla komercijalizaciju na tržištu. Snabdeli su se podacima o tržištu nabavke i prodaje:

*Tabela 1. Tržište nabavke*

VRSTE INPUTA	NAZIV DOBAVLJAČA
• ŠLJIVA	SOPSTVENI VOĆNJAK
• JABUKA	GAMA KOM
• VIŠNJA	BONES FOOD
• KAJSIJA	FENIKS STING DOO PUKOVAC
• DUNJA	ZAKLOPAČA I GROCKA
• BRESKVA	SMEDEREVSKI OKRUG
• AMBALAŽA <ul style="list-style-type: none"><li>• Staklene tegle</li><li>• Plastične kantice</li></ul>	Frog-M d.o.o., Mladenovac
• TRANSPORT	Sopstvena teretna vozila: Fiat panda i Renault Kangoo, kombi

Po ustaljenoj praksi, sirovine će dovoziti dobavljači (većina njih je u bližoj okolini – Grocka, Zaklopača i okolina Avale). Što se tiče gotovog proizvoda, kupcima će ih dovoziti proizvođač Alfa Ribon, sopstvenim transportnim sredstvima (ukoliko se sa pojedinim kupcima drugačije ne ugovori).

*Tabela 2. Tržište prodaje*

VRSTA PROIZVODA	KUPCI
<ul style="list-style-type: none"><li>• <b>Džem od kajsije</b></li><li>• <b>Džem od šljiva</b></li><li>• <b>Marmelada (mešana i od konkretnog voća)</b></li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• PKB VELEPRODUKT</li><li>• AGRO MED</li><li>• PEKARSKA INDUSTRIJA</li><li>• SINDIKATI</li><li>• VELEPRODAJE TRGOVINE HRANE</li></ul>

Kompanije PKB VELEPRODUKT i AGRO MED dale su pismo o namerama, a odnosi se na planiranu buduću saradnju sa proizvođačem Alfa-Ribon doo Beograd.

Prema rezultatima istraživanja tržišta, došlo se do zaključka da su uzorci džema i marmalade naišli na pozitivan odziv ispitanika – degustatora. Primer ankete:

## ZBORNIK RADOVA • Ekonomija u digitalnom dobu

Poštovani,

U cilju pronaleta najboljeg kvaliteta našeg proizvoda molimo Vas da nam pomognete degustacijom i zaokruživanjem jedne od ponuđenih opcija za svako pitanje.

### **Uzorak br-1**

1.Vaše mišljenje o boji

Taman  podseća na domaći džem ne dopada mi se

2.Vaše mišljenje o ukusu voća

Oseća se ukus voća dovoljno  nedovoljan ukus voća

3.Vaše mišljenje o ukusu slasti

Sladak  nedovoljno sladak previše sladak

4.Vaš opšti utisak o proizvodu

Odličan  dobar još ne odgovara

### **Uzorak br-2**

1.Vaše mišljenje o boji

Taman  podseća na domaći džem ne dopada mi se

2.Vaše mišljenje o ukusu voća

Oseća se ukus voća dovoljno  nedovoljan ukus voća

3.Vaše mišljenje o ukusu slasti

Sladak  nedovoljno sladak previše sladak

4.Vaš opšti utisak o proizvodu

Odličan  dobar još ne odgovara

### **Uzorak br-3**

1.Vaše mišljenje o boji

Taman  podseća na domaći džem ne dopada mi se

2.Vaše mišljenje o ukusu voća

Oseća se ukus voća dovoljno  nedovoljan ukus voća

## **4.3. Marketing i konkurencija**

Što se tiče ulaganja u marketing, planira se:

- izrada web site
- reklama preko bilborda

Što se konkurenциje tiče, najveći konkurenti su:

- FLORA BEČEJ,
- FOODLAND (AGROKOR),
- VOĆAR SMEDEREVKA PALANKA,
- NEKTAR VLADIČIN HAN.

Predstavljene su velike i afirmisane kompanije, sa velikim obimom proizvodnje i velikim učešćem na tržištu, tako da je bespredmetno nadmetati se sa njima. Strategija društva Alfa Ribon, zasnivaće se na nižim troškovima, što opravdava činjenica što je osnivač vlasnik voćnjaka na 4,5 hektara, na kome je voće u punom

rodu. Samim tim, jasno je da će se znatan deo voća crpeti upravo iz sopstvene proizvodnje i to boljeg kvaliteta u odnosu na voće sa tržišta.

Osim toga, uvođenjem sistema pogonskog goriva – solarne energije, znatna će biti ušteda u troškovima energetika.

Važno je napomenuti i činjenicu da će fokus biti i na kvalitetu gotovog proizvoda, uslovljen tehnološkim procesom. Naime, u proizvodu neće postojati druge primese osim čistog voća i šećera (i pektin za termostabilne džemove). Pasterizacija će biti potpuno prirodna, bez dodataka konzervansa.

#### **4.4. SWOT analiza**

*Tabela 3. SWOT analiza privrednog društva Alfa Ribon*

Snage	Slabosti
<ul style="list-style-type: none"><li><b>Usmerenost na kvalitet proizvoda (visok procenat voća u džemu)</b></li><li><b>Adekvatan odnos cene i kvaliteta</b></li><li><b>Korišćenje savremene tehnologije</b></li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>Nedovoljna snabdevenost sopstvenim sirovinama (potreban otkup)</li><li>Neiskustvo uposlenika</li></ul>
Šanse	Pretnje
<ul style="list-style-type: none"><li><b>Kvalitetom osvojiti potrošače</b></li><li><b>Česta akcijska prodaja u cilju privlačenja kupaca sa nižom kupovnom moći</b></li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>Visok nivo postojeće konkurenkcije afirmisanih kompanija</li><li>Egzistiranje istog proizvoda lošijeg kvaliteta i niže cene</li></ul>

#### **4.5. Tehničko - tehnološka rešenja**

Džem i marmelada ubrajaju se u grupu želiranih proizvoda. Ovi proizvodi karakterisani su pihtijastom (gel) konzistencijom koja se postiže dodavanjem pektina *prirodnog iz jabuke i dunje, i u maloj količini dodaje se pektin koji se industrijski dobija iz jabuke*. Da bi

proizvod dobro želirao potrebno je dobro poznavati hemijski sastav voća, uslove želiranja i svojstva pektina.

#### **4.5.1. Tehnologija proizvodnje džema**

Džem je želirani proizvod dobijen ukuvavanjem svežeg, zamrznutog ili poluprerađenog voća, uz dodatak šećera, pektina i kiseline. Džem mora sadržati uočljive cele plodove ili komade plodova, tako da se po njima može prepoznati vrsta voća od koje je džem napravljen

Tehnološki proces proizvodnje džemova sastoji se od pripreme voća i ukuvavanja voćne mase i šećera uz dodatak pektina i kiselina.

#### **4.5.2. Pranje i inspekcija**

Strane primeše i oštećeno voće se moraju ukloniti. Plodovi se moraju dobro oprati pošto se ne ljušte. Pored nečistoća, pranjem se uklanaju mehaničke nečistoće i rezidue pesticida korišćenih u zaštiti biljke.

#### **4.5.3. Odvajanje peteljke**

Koštice se izdvajaju iz voća pomoću mašine sa valjcima. Mašina se sastoji od dva valjka od nerđajućeg čelika. Jedan valjak je nazubljen, a drugi je obložen intertnom gumom. Plodovi se propuštaju između valjaka i dejstvom pritiska se raskidaju. Zbog razlike u gustini koštice se odvajaju od ostalog dela ploda. Ove mašine imaju veliki kapacitet, a kvalitet rada sasvim zadovoljava za proizvodnju džema.

Kajsije i breskve se samo polove uz odstranjivanje koštica i čišćenje eventualno crvljivih plodova.

Voću sa semenkama treba ukloniti semenu ložu. Krupno voće često se mora oljuštiti i poloviti ili usitniti na manje komade.

#### **4.5.4. Ukuvavanje sa dodatkom šećera**

*Pripremljeno voće ukuvava se u duplikatrima.*

Odnos suve materije dodatog šećera i suve materije iz voća za svaku vrstu džema određuje se posebno. Na osnovu tako utvrđenog odnosa voća i šećera, masenog udela suve materije voća i ukupne suve materije gotovog proizvoda, može se izračunati masa gotovog proizvoda.

$$\text{Potrebna količina voća ili kaše (kg)} = \frac{\text{Udeo suve materije voća u proizvodu} (\%)}{\text{Suva materija voća} (\%)} \cdot 100$$

#### **4.5.5. Dodavanje pektina i kiseline**

Pektin i kiselina se dodaju u masu pred kraj kuvanja, kada je skoro postignuta potrebna suva materija. Kuvanje nastavlja ali na običnom pritisku. Na kraju procesa masa se zagreva do ključanja.

Kuvanje se vrši na visokoj temperaturi, pa nije neophodno obavljati posebno pasterizaciju. Ukoliko se ne bi obezbedila viša temperatura, morala bi da se izvrši pasterizacija proizvoda posle punjenja u ambalažu.

Izračunavanje potrebne količine pektina. Pri računanju potrebne količine i kiseline i pektina treba uzeti u obzir količinu koja se unosi sa voćem.

Pektin koji se dodaje priprema se neposredno pred dodavanje mešanjem sa saharozom. Na 1 deo pektina dodaje se 5 do 7 delova šećera. Ova smeša može da se rastvori u malo tople vode uz intenzivno mešanje. Količina dodatog pektina zavisi od njegovog stepena želiranja.

Izračunava se na osnovu dodatog šećera i stepena želiranja pomoću formule:

$$\text{količina pektina za } 100 \text{ kg džema} = \frac{\text{količina dodatog šećera u \%}}{\text{stepen želiranja pektinskog preparata}}$$

#### **4.5.6. Pakovanje**

Suva materija džema proverava se refraktometrom. Kada se postigne potrebna suva materija kuvanje mase se prekida. Džem se ispušta iz duplikatora direktno u punilicu i puni u dobro opranu, sterilisanu i suvu ambalažu.

Džem se naliva vreo u ambalažu. Temperatura mase pri punjenju ne bi smela da bude ispod 80°C.

Za pakovanje džema najčešće koriste staklene tegle i plastične kantice. Staklene tegle se koriste za komercijalna pakovanja za široku potrošnju, dok se plastične kante koriste za pakovanje džema namenjenog industriji, na primer za pekarsku industriju.

#### **4.5.7. Skladištenje**

Džem nije neophodno skladišti na sniženim temperaturama. Razlog je taj što džem sadrži veliku količinu šećera koji snižava vrednost proizvoda (0,82-0,94). Upravo zbog ovoga džem je otporan prema kvarenju i nije ga neophodno sterilisati već je dovoljna pasterizacija.

Oprema koja je predmet investicije:

- Duplikator 250 lit.
- Univerzalna posuda
- Horizontalna mini pasirka
- Dozirka.

*Ostala oprema predviđena za investiciju:* Niskopritisni parni kotao na čvrsto gorivo i taložnik sa ventilatorom dimnih gasova, motornim ventilom za klapnu promaje i kompletном automatikom neophodnom za automatsko održavanje.

#### **4.6. Ekonomsko – finansijska analiza**

U okviru ovog segmenta, dati su opisi predračunske vrednosti investiranja, struktura ulaganja u obrtna sredstva, obračun troškova, formiranje ukupnog prihoda, dinamički plan bilansa uspeha.

*Tabela 4. Predračunska vrednost ulaganja*

Opis	Ukupno	% učešća
------	--------	----------

<b>I</b>	OSNOVNA SREDSTVA		
<b>1</b>	Oprema	3,624,868	75
<b>II</b>	OBRTNA SREDSTVA	1,199,185	25
Ukupno (I+II)		4,824,053	100

*Tabela 5. Konstrukcija finansiranja*

Izvori	Vrednost/RSD	%
<b>Sopstveni</b>	1,024,053	<b>21</b>
<b>Kredit</b>	3,800,000	<b>79</b>
<b>Ukupno:</b>	<b>4,824,053</b>	<b>100</b>

*Tabela 6. Potrebna obrtna sredstva u RSD*

	Vrsta obrtnih sredstava	Ukupne god. potrebe	Br. dana vezivanja	Koeficijent obrtaja	Potrebna obrt. sredstva
<b>A.</b>	<b>OBRTNA SREDSTVA</b>	<b>36,793,353</b>			<b>2,259,375</b>
1.	<b>Trajna obrtna sredstva</b>	20,708,753			1,544,504
1.1.	Zalihe sirovina	6,333,226			527,769
	Dinarski deo	6,333,226	30	12	527,769
	Devizni deo	0	1	360	0
1.2	Zalihe nedovršene proizvodnje	6,333,226	7	51	123,146
1.3	Zalihe gotovih proizvoda	8,042,300	40	9	893,589
2.	<b>Druga obrtna sredstva</b>	16,084,600			714,871
2.1	Sredstva na žiro računu	8,042,300	2	180	44,679
2.2	Potraživanja	8,042,300	30	12	670,192
<b>B</b>	<b>IZVORI IZ TEKUĆEG</b>	<b>8,500,130</b>			<b>1,060,190</b>

POSLOVANJA					
3.	Dobavljači	6,333,226	50	7	879,615
4.	Amortizacija	362,487	30	12	30,207
5.	Ostale obaveze - zarade	1,804,417	30	12	150,368
C.	<b>POTREBNA OBRTNA SREDSTVA</b>				<b>1,199,185</b>
	Dinarski deo				1,199,185
	Devizni deo				0

#### *4.6.1. Obračun troškova*

U ovoj tački obračunavaju se materijalni troškovi, troškovi energije i fluida, troškovi zarada, amortizacije, rashodi finansiranja, nematerijalni i transportni troškovi.

##### Materijalni troškovi

*Tabela 7. Troškovi sirovina i ambalaže*

Red.broj	Struktura	Jed.mere	Količina	Cena/RSD	Iznos/RSD
1	Kajsija	kg	7,500	40	<b>300,000</b>
2	Šljiva	Kg	15,000	20	<b>300,000</b>
3	Višnja	Kg	1,500	90	<b>135,000</b>
4	Jabuka	Kg	5,500	20	<b>110,000</b>
5	Breskva	Kg	9,000	20	<b>180,000</b>
6	Šećer	Kg	20,000	50	<b>1,000,000</b>
7	Pektin	Kg	30	1,715	<b>51,450</b>
8	Ambalaža i nalepnice	Kom	51,800	30	<b>1,554,000</b>
	ukupno				<b>3,630,450</b>

*Tabela 8. Troškovi energije i fluida*

ENERGIJA

Struktura	jed. mere	potrebe sezone	cena/RSD	UKUPNO /RSD
električna energija	kWh	8,400	8	67,200
Ukupno				<b>67,200</b>
FLUIDI				
Struktura		potrebe sezone	cena/RSD	ukupno/EUR
gorivo – dizel	litar	350	145	50,750
Voda	m3	360	42	15,120
Ukupno				<b>65,870</b>
			<b>ukupno</b>	<b>133,070</b>

Napomena: električna energija koristiće se za potrebe rashladne prostorije i osvetljenje. Pogonsko gorivo je solarna energija uz pomoć koje će se zagrevati voda i pretvarati u vodenu paru. Proizvodi od voća, kuvaće se na toj vodenoj pari, tako da su troškovi drugih energetika minimalni.

### Troškovi zarada

*Tabela 9. Troškovi zarada*

REDNI BROJ	BROJ RADNIKA	KVALIFIKACIJE	ZARADA/rsd/mesec	ZARADA/rsd/godina
1	1	VSS tehnolog	75,685	908,217
2	1	SSS	38,683	464,200
4	4	sezonci		432,000
	<b>6</b>			
	ukupno		114,368	<b>1,804,417</b>

*Tabela 10. Neto zarada*

	<b>neto zarada/mes./rsd</b>
--	-----------------------------

1	45,000	
2	23,000	

*Tabela 11. Dnevnice za sezonske radnike*

DNEVNICE ZA SEZONSKE RADNIKE			
broj radnika	broj dana	cena dnevnice/rsd	Ukupno/rsd
4	90	1,200	<b>432,000</b>

*Tabela 12. Obračun troškova amortizacije sa ostatom vrednosti projekta*

	Nabavna cena osnovnih sredstava	Stopa amortizacije	Godišnja amortizacija	Godine veka projekta	Ispravka vrednosti	Ostatak vrednosti
1. maticno jato	0	100%		10	0	0
2. Građevinski objekti	0	2%		10	0	0
3.Oprema	3,624,868	10%	362,487	10	3,624,868	0
<b>UKUPNO</b>	<b>3,624,868</b>		<b>362,487</b>		<b>3,624,868</b>	0
<b>T.O.S.</b>						1,199,185
<b>ostatak vrednosti</b>						1,199,185

#### Rashodi finansiranja

Rashodi finansiranja urađeni su prema planu otplate, a u skladu sa uslovima kredita.

*Tabela 13. Rashodi finansiranja*

Iznos kredita	3.800.000 rsd		
Kamatna stopa	3 %		
Rok otplate	7 godina		
Grace period	2 godine		
	233,181		

Tabela 14. *Obračun interkularne kamate*

		<b>Obračun interkularne kamate</b>	
		Kamata	Glavnica
		3,800,000	
1	2015	57,000	3,857,000
2	2015	57,855	3,914,855
3	2016	58,723	3,973,578
4	2016	59,604	4,033,181

Tabela 15. *Ukupne obaveze po kreditima u RSD*

Ukupne obaveze po kreditima u RSD									
Godina	2015	2016	2017	2018	2019	2020	2021	2022	Ukupno
Kamate				114,488	91,698	68,224	44,046	19,143	337,599
Rate				759,668	782,458	805,932	830,110	855,013	4,033,181
Anuiteti	0	0	0	874,156	874,156	874,156	874,156	874,156	4,370,780

### *Nematerijalni troškovi*

Planirano je da suma ovih troškova na mesečnom nivou iznosi 9.000 rsd, što na godišnjem nivou ne prelazi 108.000 rsd. Ovi troškovi odnose se na troškove reprezentacija, članarina, platnog prometa, komunalnih taksi i dr.

**Troškovi marketinga** računati su posebno i planirani su na 360.000 rsd i odnose se na uglavnom na troškove reklamiranja na bilbordima. Oko 10.000 rsd košta reklama na jednom bilbordu za 7 dana. Planirano je 4 do 6 bilborda za sezonu, u značajnim delovima grada.

### **Transportni troškovi**

- Otkup svežeg voća vrši se fco proizvođač.
- Prodaja gotovih proizvoda planira se prevoziti do kupaca sopstvenim transportnim vozilim (ukoliko se sa pojedinim kupcima drugačije ne ugovori).

Transportni troškovi računati su u okviru troškova Energija i fluidi (dizel gorivo).

#### **4.6.2 Formiranje ukupnog prihoda**

Ukupan prihod je formiran na bazi sledećih količina i tržišnih cena.

*Tabela 16. Ukupan prihod*

Red. broj	PROIZVODI	JEDINICA MERE	KOLIČINA	CENA / RSD	UKUPNO / RSD
1	džem kajsija	kg	8,460	130	1,099,800
2	džem šljiva	kg	13,500	125	1,687,500
3	marmelada mešana breskva	kg	21,000	90	1,890,000
4	marmelada mešana višnja	kg	21,000	125	2,625,000
5	termostabilni džem	kg	3,700	200	740,000
			<b>67,660</b>		<b>8,042,300</b>

*Tabela 17. Dinamički plan bilansa uspeha*

ZBORNIK RADOVA - Ekonomija u digitalnom dobu

Stavke/godine	2015	2016	2017	2018	2019	2020	2021	2022	2023	2024	2025	
	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	
I UKUPNI PRIHODI	0	8.042.300	8.042.300	8.042.300	8.042.300	8.042.300	8.042.300	8.042.300	8.042.300	8.042.300	8.042.300	
1. Domaća realizacija	0	8.042.300	8.042.300	8.042.300	8.042.300	8.042.300	8.042.300	8.042.300	8.042.300	8.042.300	8.042.300	
2. Izvoz	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	
II UKUPNI RASHODI	0	6.405.724	6.369.475	6.207.714	6.148.676	6.088.953	6.028.526	5.917.375	5.861.983	5.825.734	5.789.486	
1. Pecivojni rashodi	0	6.405.724	6.369.475	6.093.226	6.056.978	6.020.729	5.989.232	5.861.983	5.825.734	5.789.486	5.789.486	
1.1 Materijalni troškovi	0	4.130.820	4.130.820	3.890.820	3.890.820	3.890.820	3.890.820	3.840.820	3.840.820	3.840.820	3.840.820	
silovne i ambalaža	0	3.630.450	3.630.450	3.630.450	3.630.450	3.630.450	3.630.450	3.630.450	3.630.450	3.630.450	3.630.450	
energija i fluidi	0	133.070	133.070	133.070	133.070	133.070	133.070	133.070	133.070	133.070	133.070	
investicione odživanje	0	7.300	7.300	7.300	7.300	7.300	7.300	7.300	7.300	7.300	7.300	
priživotne usluge	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	
troškovi marketinga	0	360.000	360.000	120.000	120.000	120.000	120.000	70.000	70.000	70.000	70.000	
ostaci troškova	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	
1.2 Amortizacija	0	362.487	326.230	209.909	253.741	217.492	181.243	144.995	108.746	72.497	36.249	
1.3 Nematerijalni troškovi	0	108.000	108.000	108.000	108.000	108.000	108.000	108.000	108.000	108.000	108.000	
1.4 Bruto zarade	0	1.804.417	1.804.417	1.804.417	1.804.417	1.804.417	1.804.417	1.804.417	1.804.417	1.804.417	1.804.417	
2. Rashodi finansiranja	0	0	0	0	114.488	91.696	68.224	44.046	19.143	0	0	
2.1 Kamate	0	0	0	0	114.488	91.696	68.224	44.046	19.143	0	0	
2.2 Ostali rashodi finansiranja	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	
III DOBIT	0	1.636.576	1.672.825	1.834.586	1.893.624	1.953.347	2.013.774	2.124.925	2.180.317	2.216.566	2.252.814	
1. porez na dobit 15%	0,15	0	245.496	250.524	275.188	284.044	293.002	302.066	318.739	327.048	332.405	337.922
2. Akumulacija	0	1.391.090	1.421.901	1.559.398	1.609.581	1.660.345	1.711.708	1.806.196	1.853.269	1.884.081	1.914.892	
2.1 Deo za rezerve												
2.2 Neraspoređena dobit												

#### 4.7. Statička ocena ekonomske efikasnosti projekta

ukupan prihod 8,042,300

$$1. \text{ Koeficijent ekonomicnosti} = \frac{\text{ukupan prihod}}{\text{ukupan rashod}} = \frac{8,042,300}{6,207,714} = 1,3$$

ukupan rashod 6,207,714

akumulacija 1,559,398

$$2. \text{ Stopa akumulativnosti} = \frac{\text{akumulacija}}{\text{ukupna ulaganja}} = \frac{1,559,398}{4,824,053} = 32\%$$

ukupna ulaganja 4,824,053

akumul. + amort. 1,559,398 +

289,989

$$3. \text{ Reproduktivna sposobnost} = \frac{\text{akumul. + amort.}}{\text{ukup.ulaganja}} = \frac{1,559,398}{4,824,053} = 38\%$$

ukup.ulaganja 4,824,053

fiksni trošk. 2,324,194

$$\text{PRAG RENTABILNOSTI} = \frac{\text{fiksni trošk.}}{\text{ukup.ulaganja}} = \frac{2,324,194}{4,824,053} = 59,85\%$$

UP - varijab. troš. 8,042,300 - 4,158,708

Grafikon 1. Prelomna tačka rentabiliteta

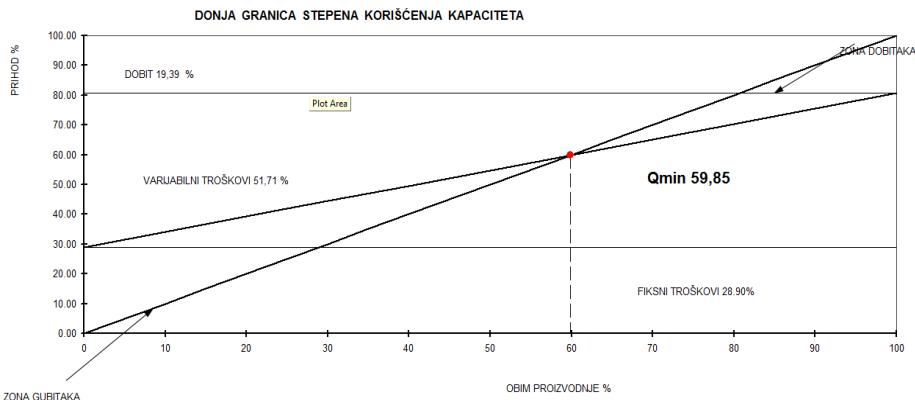


Tabela 18. Projekcija finansijskog toka projekta

Struktura pozicija	EKONOMSKI VEK PROJEKTA											2025
	2015	2016	2017	2018	2019	2020	2021	2022	2023	2024	2025	
<b>PRIMICI</b>	<b>4.824.053</b>	<b>8.042.300</b>	<b>8.042.300</b>	<b>8.042.300</b>	<b>8.042.300</b>	<b>8.042.300</b>	<b>8.042.300</b>	<b>8.042.300</b>	<b>8.042.300</b>	<b>8.042.300</b>	<b>8.042.300</b>	<b>9.241.485</b>
I. UKUPNI PRIHODI	0	8.042.300	8.042.300	8.042.300	8.042.300	8.042.300	8.042.300	8.042.300	8.042.300	8.042.300	8.042.300	8.042.300
1. Domaća realizacija	0	8.042.300	8.042.300	8.042.300	8.042.300	8.042.300	8.042.300	8.042.300	8.042.300	8.042.300	8.042.300	8.042.300
2. Izvor	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
II. IZVORI FINANSIRANJA	4.824.053	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
1. Sopstveni kapital	1.024.053	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
2. Deonitski kapital	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
3. Kredit banke	3.800.000	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
4. Ino krediti	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
5. Ostali kreditni izvori	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
6. Krediti za likvidnost	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
<b>III. OSTATAK VREDNOSTI</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>1.199.185</b>
1. Osnovnih sredstava	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
2. Obraćni sredstava	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1.199.185
3. Sredstava rezervi	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
IZDACI	4.824.053	6.288.723	6.294.161	6.952.581	6.961.437	6.970.395	6.979.459	6.946.132	6.080.285	6.085.722	6.091.159	
<b>IV. INVESTICIJE</b>	<b>4.824.053</b>	<b>0</b>										
<b>V. ZAMJENA OSNOVNIH SREDSTAVA</b>												
<b>VI. UKUPNI RASHODI</b>	<b>0</b>	<b>6.288.723</b>	<b>6.294.161</b>	<b>6.952.581</b>	<b>6.961.437</b>	<b>6.970.395</b>	<b>6.979.459</b>	<b>6.946.132</b>	<b>6.080.285</b>	<b>6.085.722</b>	<b>6.091.159</b>	
1. sirovine i ambalaža	0	4.130.620	4.130.620	3.890.820	3.890.820	3.890.820	3.890.820	3.840.820	3.840.820	3.840.820	3.840.820	
2. Bruto zarade	0	1.804.417	1.804.417	1.804.417	1.804.417	1.804.417	1.804.417	1.804.417	1.804.417	1.804.417	1.804.417	
3. Nematerijalni troškovi	0	108.000	108.000	108.000	108.000	108.000	108.000	108.000	108.000	108.000	108.000	
4. Porezi i doprinosi (ulaganja)	0	245.486	250.924	275.188	284.044	293.002	302.066	318.739	327.048	332.405	337.922	

Tabela 19. Projekcija ekonomskog toka projekta

Struktura pozicija	EKONOMSKI VEK PROJEKTA										
	2015 0	2016 1	2017 2	2018 3	2019 4	2020 5	2021 6	2022 7	2023 8	2024 9	2025 10
<b>PRIMICI</b>	0	8042300	8042300	8042300	8042300	8042300	8042300	8042300	8042300	8042300	9241485
I. UKUPNI PRIHODI	0	8042300	8042300	8042300	8042300	8042300	8042300	8042300	8042300	8042300	8042300
1. Domaća realizacija	0	8042300	8042300	8042300	8042300	8042300	8042300	8042300	8042300	8042300	8042300
2. Izvoz	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
II. OSTATAK VREDNOSTI	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1199105
1. Osnovnih sredstava	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1199105
2. Obrtnih sredstava	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
3. Sredstava rezervi	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
<b>IZDACI</b>	4824053	6288723	6294161	6078425	6087281	6096239	6105303	6071976	6080285	6085722	6091159
III. INVESTICIE	4824053	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
IV. ZAMJENA OSNOVNIH SREDSTAVA	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
V. UKUPNI RASHODI	0	6288723	6294161	6078425	6087281	6096239	6105303	6071976	6080285	6085722	6091159
1. Materijalni troškovi	0	4130820	4130820	3890820	3890820	3890820	3890820	3840820	3840820	3840820	3840820
2. Bruto zarade	0	1804417	1804417	1804417	1804417	1804417	1804417	1804417	1804417	1804417	1804417
3. Nematerijalni troškovi	0	108000	108000	108000	108000	108000	108000	108000	108000	108000	108000
4. Porez i doprinosi (ukupni)	0	245486	250924	275188	284044	293002	302066	318739	327048	332485	337922
5. Izdvajanja iz akumulacije	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
<b>NETO PRIMICI</b>	4824053	1753577	1748139	1963875	1955019	1946061	1936997	1970324	1962015	1956578	3150326
n (%) =	12%	1	1	1	1	1	1	0	0	0	0
Neto sadašnja vrednost =	6264716	-4824053	1565693	1393606	1397848	1242450	1104247	981343	891275	792425	705562
Rok povraćaja =	3	-4824053	-3070476	-1322337	641538	2596558	4542618	6479615	844940	10411955	12360533
IRR =	37%	1	2	3	3	3	3	3	3	3	3
ReLaetu sad.vrednost	1,3	-4824053	1277802	928226	759854	551196	399007	209976	214936	155960	11330

## 4.8. Ocena projekta

U finansijskom toku projekta obuhvaćena su i vrednovana sva poslovna zbivanja od početka izgradnje projekta do kraja njegovog ekonomskog veka.

Finansijski tok daje pregled svih finansijskih transakcija projekta i predstavlja osnov za ocenu likvidnosti.

Finansijski tok pokazao je da je projekat u svim godinama ekonomskog veka projekta likvidan.

Metoda neto sadašnje vrednosti projekta utvrđuje ukupne efekte projekta u čitavom njegovom ekonomskom veku. Pri tome, uvažava vremenske preferencije i tehnikom diskontovanja svodi sve buduće efekte projekta na njegovu sadašnju vrednost.

Pri diskontovanju neto primitaka u ekonomskom toku se primenjuje realna diskontna stopa i za ovaj projekat je izabrana 12%.

Izračunata NSV ovog projekta (primenom diskontne stope 12%), iznosi 6,264,716 rsd.

Dobijena NSV je pozitivna i po ovom kriterijumu projekat se ocenjuje da je rentabilan.

Relativna neto sadašnja vrednost projekta označava prinos projekta po jedinici ulaganja, a predstavljena je odnosom između neto sadašnje vrednosti i ukupnih ulaganja:

$$RNSV = \frac{NSV}{Ul.} = \frac{6.264.716}{4.824.053} = 1,3\%$$

Ovaj pokazatelj, znači, pokazuje koliko jedinica neto sadašnje vrednosti donosi svaka jedinica uloženih sredstava u toku perioda eksploatacije.

Da bi investicioni projekat bio prihvatljiv, relativna neto sadašnja vrednost mora biti veća od 0, odnosno 1 u ovom slučaju iznosi 1,3 što znači da je projekat prihvatljiv.

Interna stopa rentabilnosti predstavlja onu diskontnu stopu koja izjednačava pozitivne i negativne neto primitke, odnosno koja sadašnju vrednost neto primitaka svodi na nulu.

Kako je dobijena ISR – 37% veća od diskontne stope (12%), projekat je rentabilan po ovom kriterijumu ocene.

Vreme povraćaja ukupno uloženih sredstava za realizaciju projekta je vreme potrebno da prihodi od projekta pokriju sve investicione troškove.

Preračunato vreme povraćaja investicija za ovaj projekat, iznosi 4 godine.

Imajući u vidu da je rok povraćaja investicija po projektu u okviru predvidjenog po uslovima kredita, ocenjuje se po ovom kriterijumu da je projekat prihvatljiv za investiranje.

## 5. ZAKLJUČAK

Predmetni rad je dokazao tačnost pretpostavke da poslovni plan predstavlja sredstvo testiranja preduzetničke ideje. Izrađen poslovni plan na realnim osnovama, daje jasnu i kompletну sliku o sadašnjem i budućem toku poslovanja privrednog subjekta. Za biznis plan, nema opšte prihvaćene forme i sadržine, već se prilagođava delatnosti poslovanja privrednog subjekta.

Studija slučaja – biznis plan privrednog društva Alfa Ribon, kroz finansijsko-ekonomsku analizu, pokazao je opravdanost planirane investicije. Elementi plana, urađeni su prema sadržaju propisanom od strane Fonda za razvoj Republike Srbije.

Rezultati biznis plana inače, ne moraju uvek biti pozitivni. U slučaju da iz analize proizađu negativni pokazatelji (statički i/ili dinamički), to nosiocu poslovne ideje daje smernicu da ne počinje (ili ne nastavlja) predviđene poslovne aktivnosti. Navedeno, upravo i predstavlja osnovnu funkciju izrade poslovnog plana: krenuti u poduhvat (projekat) ili odustati.

Međutim, napisan biznis plan sam po sebi nije garancija da će ideja i zaživeti i osvojiti tržište, već je neophodno izuzetno zalaganje nosioca poslovne ideje i njegovog tima, kao i posedovanje izvesnih osobina preduzetnih ljudi kao što su vera u sopstvenu ideju, upornost, hrabrost, istrajnost i preduzimljivost. Uz to treba dodati znanje, veštine i imperativ konstantnog osluškivanja i istraživanja tržišta, kako bi proizvod (usluga) zadovoljavao potrošače i njihove promenljive preferencije.

## LITERATURA

1. Jovanović M., Đuričić, M., Đuričić P., Krstić, J. (2016): *Kreiranje kvalitetnog poslovnog plana – priručnik*. Visoka poslovno-tehnička škola strukovnih studija, Užice
2. Jovanović M., Langović A., Živković M., Veljković D., (2004). *Preduzetništvo*. Beograd: Megatrend-Univerzitet primenjenih nauka, str. 109
3. Krstić, J., (2008) Planiranje investicije izradom biznis plana. *Časopis Lider*, ISSN: 1512-9276
4. Paunović S., (1998) *Preduzetništvo*. Beograd: Fakultet za menadžment Univerziteta „Braća Karić“, str.127
5. Pavlović N., Krstić J. (2016) *Preduzetništvo i menadžment*. Udžbenik u okviru TEMPUS projekta, br. 544543 – TEMPUS - 1- 2013 - 1 – RS – TEMPUS – JPCR, Print promemt doo Kraljevo, ISBN: 978-86-89949-07-0

6. Stavrić, B., Kokeza, G., Milačić, S. (2004) *Menadžment.* Ekonomski fakultet, Priština, str. 53
7. Studija slučaja predstavlja prerađen, skraćen konkretan biznis plan navedene kompanije, koji je prezentovan kreditoru - Fond za razvoj R Srbije, u svrhu odobrenja investicionog kredita. Plan je izradila firma Agencija Biznis, vlasnika dr Jelena Krstić.

# IT MEASUREMENTS AND SOFTWARE IN MANAGEMENT PLANNING

Rada Kučinar<sup>1</sup>

Snežana Gavrilović<sup>2</sup>

Predrag Pravdić<sup>3</sup>

Violeta Đorđević<sup>4</sup>

Ivana Terzić<sup>5</sup>

## *Abstract*

*IT technologies and software are used to communicate company policy to everyone in the organization. Its primary benefit is to focus activity on the key things necessary for success. They scorecard suggest which specific areas should be measured for a balanced picture, but this isn't contradictory to management planning. The IT methods seem to be more of a one-way street -- the executive team creates the strategy, and it cascades down from there.*

**Key words:** *IT, software, management, planning, economy.*

---

<sup>1</sup> ZP HET a.d. Trebinje, Bosnia ahd Herzegovina, e-mail: rkucinar@henatrebisnjici.com

<sup>2</sup> Technical College of Applied Studies in Mechanical Engineering, Trstenik, Serbia, e-mail: gavrilovicsnezana@yahoo.com

<sup>3</sup> thepera81@gmail.com

<sup>4</sup> vm1728mm1212@gmail.com

<sup>5</sup> Ivana.aa.terzic@gmail.com

# IT MJERENJA I SOFTVER U MENADŽMENTU PLANIRANJA

## **Sažetak:**

*IT tehnologije i softver se koriste da bi se iskominicirale politike kompanije svima u organizaciji. Njihova osnovna prednost je fokusiranje aktivnosti na ključne stvari neophodne za uspjeh. Karta uspjeha sugerira specifične oblasti bi se trebale mjeriti u cilju izbalansirane slike, ali ovo nije kontradiktorno planiranju menadžmenta. Čini se da su IT metode više jednosmjerne – vodeći tim kreira strategiju, i postepeno je spušta trema nižim strukturama.*

**Ključne riječi:** *IT, softver, menadžment, planiranje ekonomija*

## **1. INTRODUCTION**

Organizations that win in the long term plan their work and work their plan. Realization of strategy – the long-term vision of an organization is achieved by a disciplined approach to setting direction and then executing that direction through the effective use of an organization's resources. In Japan this method is called policy deployment – the secret weapon in the Japanese management system. Policy deployment is the strategic direction setting methodology used to identify business goals as well as, formulate and deploy major change management projects throughout an organization. It describes how strategy cascades from vision to execution in the workplace through a collaborative engagement process that also includes implementation details like performance self-assessment and management review.

## **2. HOSHIN AND BSC PLANNING IN ORGANIZATIONS**

Hoshin Kanri is a proven technique that helps organizations focus effort on the critical few initiatives and achieve results. Hoshin Kanri is a planning process that was developed in Japan but it is based on the US techniques of Management by Objectives and the classical

Plan-Do-Check-Act improvement cycle. Hoshin Kanri is used to communicate company policy to everyone in the organization. Its primary benefit is to focus activity on the key things necessary for success. Japanese Deming Prize winners credit Hoshin as being a key contributor to their business success. Progressive US companies, like Hewlett-Packard and Xerox, have also adopted Hoshin as their strategic planning process. Almost all Malcolm Baldrige National Quality Award winners use some form of "Hoshin like" planning process. In its simplest form, Hoshin Kanri is nothing more than a system of forms and rules that encourage employees to analyze situations, create plans for improvement, conduct performance checks, and take appropriate action. In practical application, however, it's much more than forms and rules - Hoshin is a philosophy of management. Interest in strategy, market focus, and long-term, balanced planning were generated by visits of Peter Drucker to Japan in the early 1950s. As a result of his teaching, "Policy and planning" was added to the Deming Prize checklist in 1958. Bridgestone Tire Corporation first used hoshin kanri, the Japanese term for policy deployment, in 1965. In 1976. Yoji Akao and Shigeru Mizuno were involved in the Yokagawa Hewlett-Packard (YHP) implementation of hoshin kanri as part of its pursuit of the Deming Prize. By 1982. YHP had used hoshin to manage a strategic change that moved it from the least profitable Hewlett-Packard division to the most profitable. In 1985. this hoshin methodology was introduced to the rest of Hewlett-Packard as a lesson learned from the YHP Deming Prize journey. From HP this methodology was transferred to other leading companies including: Proctor & Gamble, Ford, Xerox and Florida Power & Light, involving several advisors and councilors of the Union of Japanese Scientists and Engineers (JUSE). The work of the GOAL/QPC Research Committee also extended the managerial technology of policy deployment and was a key ingredient in introducing policy deployment across North America and, through multi-national companies, into the world.

Hoshin Kanri is a strategic management system where the strategy is passed down through the organization. This strategy is implemented across all areas; it is lined to functional or tactical activities and improvements. When this policy is implemented, it has

many benefits for a company, including that it enables a company to<sup>6,7,8:</sup>

- keep track of overall performance
- facilitate continuous improvement
- collect data in a way that can be easily analyzed and reviewed
- use structured problem solving
- integrate concepts of systems thinking with engineering and management.

The end result of Hoshin Kanri is that the goals of every department are aligned with the overall company goals and mission.

Mizuno defined hoshin kanri as the process for “deploying and sharing the direction, goals and approaches of corporate management from top management to employees, and for each unit of the organization to conduct work according to the plan.” Hoshin Kanri is a comprehensive, closed loop management planning, objectives deployment, and operational review process that coordinates activities to achieve desired strategic objectives. The word ‘hoshin’ refers to the long-range strategic direction that anticipates competitive developments while the word ‘kanri’ refers to a control system for managing the process. Hoshin does not encourage random business improvement, but rather focuses the organization on projects that move it toward its strategic direction. It builds strength from its relationship with the daily management system that is focused on kaizen – continuous improvement. Hoshin seeks breakthrough improvement in business processes by allocating strategic business resources (both financial and human resources) to projects that balance short-term business performance to sustain improvement toward its long-term objectives. In a policy deployment management system this two-pronged approach integrates operational excellence in the daily management system with architectural design of its long-

---

<sup>6</sup> Akao Y., editor, *Hoshin Kanri: Policy Deployment for Successful TQM*, Portland, OR: Productivity Press, 1991

<sup>7</sup> Babich P., *The Hoshin Handbook*, 2<sup>nd</sup> edition, Poway, CA: Total Quality Engineering, 1996

<sup>8</sup> Bechtell M. L., *The Management Compass: Steering the Corporation Using Hoshin Planning*, New York, American Management Association, 1995

term future. This planning process contains two objectives: hoshin – the long-range planning objectives for strategic change that allows an organization to achieve its vision, and nichijo kanri – the daily, routine management control system (or daily management system) that translates the strategic objectives into the work that must be accomplished for an organization to fulfill its mission. The blending of these two elements into a consensus management process to achieve a shared purpose is the key to success for the policy deployment process. In a hoshin planning system, strategy is observed through the persistence of its vision – how it is deployed across cycles of learning in project improvement projects that move the performance of the organization's daily management system toward its direction of desired progress.

The fundamental premise of the policy deployment is that the best way to obtain the desired result for an organization is for all employees to understand the long-range direction and participate in designing the practical steps to achieve the results. This form of participative management evolved and was influenced by the Japanese refinement of Drucker's Management by Objectives (MBO) through the birth and growth of the quality circle movement. In order for workers to manage their workplace effectively, they must have measures of their processes and monitor these measures to assure that they are contributing to continuous improvement as well as closing the gap toward the strategic targets. Policy deployment became the tool that Japanese business leaders used to align the work of their front-line organizations to the strategic direction of their firm. When HP first implemented hoshin planning, many of its business leaders explained how it worked by calling it 'turbo-MBO'.

Policy deployment links breakthrough projects that deliver the long-term strategic direction to achieve sustainable business strength while, at the same time, delivering an operating plan to achieve short-term performance.

The methods of policy deployment anticipate long-term requirements by focusing on annual plans and actions that must be met each year to accumulate into long-term strength. This perspective is an essential starting point for policy deployment. As Noriaki Kano of the Tokyo Science University points out, without direction "the

ship would be rudder-less.” The communication of the focus area or theme for improvement provides a cohesive direction to assure alignment of the entire organization and to build consensus among the management team on business priorities.

Hoshin helps to create the type of organization that William McKnight, former CEO of 3M, expressed as his desire: “an organization that would continually self-mutate from within, impelled forward by employees exercising their individual initiative.” In short, an organization where creativity is managed through a combination of self-initiated continuous improvement projects with engaged teams that combine individual capabilities to achieve strategic projects that make a difference on the larger organizational scale.

Perhaps the reason hoshin kanri took hold within Hewlett-Packard is that this methodology demonstrated its ability to translate qualitative, directional or strategic goals of an organization into quantitative, achievable actions that focus on fundamental business priorities achieving significant competitive breakthroughs – in short, the leaders at HP recognized hoshin kanri as MBO done right.

The extension of this methodology beyond HP to other leading firms came about because HP was recognized as possessing a best practice for linking its strategic direction with its operational management systems.

### **3. SET OF MEASURES OF BSC PERSPECTIVES IN HOSHIN PLANNING**

The balanced scorecard has strong similarities to Hoshin Planning or hoshin kanri, the organization-wide strategic planning system used widely in Japanese companies. Both seek breakthrough performance, alignment, and integrated targets for all levels. The balanced scorecard suggests which specific areas should be measured for a balanced picture, but this isn't contradictory to Hoshin Planning. One thing that the Japanese emphasize is "catchball", the process of give and take between levels that helps to define strategy in Japanese companies. The balanced scorecard method seems to be more of a one-way street -- the executive team creates the strategy, and it cascades down from there.

Deming feared this effect, noting that people would skew their work to meet particular incentive pay targets. For example, emphasizing traditional financial measures tends to encourage short-term thinking - like rigging shipping schedules to make the monthly sales look good, or aggressively discounting to meet year-end targets. Kaplan and Norton, recognizing this, urge a more balanced set of measurements, which is good. Even so, people will work to achieve their scorecard goals, and may ignore important things which are not on the scorecard. Or, if the scorecard is not refreshed often enough, what looked like an important goal in January may not be very germane in June. Kaplan and Norton recognize these risks, and they don't pretend that they have said the final word on scorecards.

The Balanced Scorecard is an alternative approach to Hoshin Kanri. It is an allied method of goal deployment that was developed originally from Hoshin Kanri ideas at Hewlett-Packard in the United States. As its name implies it aims to bring a balanced approach to management decision-making that stresses the importance of a mix of financial and non-financial corporate goals.

Unlike Hoshin Kanri, the Balanced Scorecard does not involve any specification of an annual vital few and there is no recognized organizing framework for its deployment or use in daily management. The Balanced Scorecard is used to clarify at a senior and middle management level the key strategic goals and it is used effectively to help align the annual policies with corporate goals.

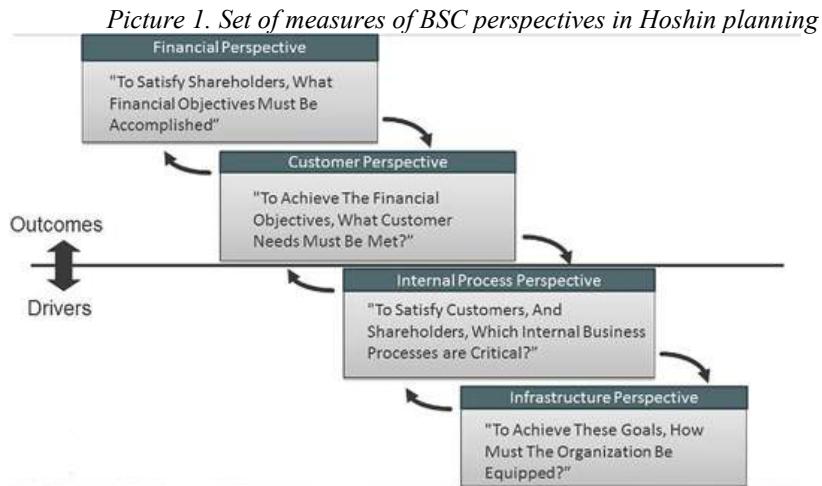
Policy deployment uses a systems approach to manage organization-wide improvement of key business processes. It combines the efforts of focused teams on breakthrough projects with the efforts of intact work groups who continuously improve the performance of their work processes.

All change occurs in projects that accomplish those changes necessary to achieve stretch business objectives that assure sustained success for the organization. Policy deployment systematically plans ways to link strategic direction with those business fundamentals that are required to run the business routine successfully. Policy deployment allows management to commission change projects for implementation and to review the implementation of a system of projects and thereby to manage change. It seeks opportunities

disguised as problems – and elevates those high-priority changes required for the improvement of the daily management system and work processes into business change objectives that are accomplished as hoshin projects. Routine operation of the daily management system requires a foundation in management by fact, or the combination of business measurement with statistical analysis and graphical reports that illustrates the current state of performance, historical trends, and is able to extrapolate trends through statistical inference. A key ingredient is the business fundamentals measurement system that includes the set of basic process results measures that are monitored at control points within the organization where the flow of its throughput can be managed based on the requirements that are driven (using a pull-system) by the customer requirements. This measurement system should include both predictive and diagnostic capabilities.

Other companies refer to the set of measures that translate strategic goals into operational measures of work (in units such as quality, cost and time) as either a customer dashboard or a balanced scorecard. These systems are used to monitor the daily operations of a business and to report management on the progress in the process for developing and delivering value to customers. This measurement process must operate in close to real-time to permit process owners to take appropriate corrective action that will limit the “escapes” of defects, errors, or mistakes to external customers. Such measures of core work processes are called “business fundamentals” because they must operate under control for the business to achieve its fundamental performance objectives. The BSC translates an organization’s vision and strategy into a comprehensive set of performance measures that provides the framework for a strategic measurement and management system. In addition, the organization is able to document and define the cause-effect relationships between key measures, processes and functions. By linking measures directly to strategic initiatives, the organization stays focused and is able to move towards the long-term goals. Balanced Scorecard takes into consideration of all aspects of business while deploying strategy. This ensures all parts of the firm are getting impacted and the impact is properly impacted. Following parameters prove beneficial- Financial, Customer, Internal and Infrastructural. The Balanced Scorecard describes how value will be

created across four business perspectives based on strategy that has been defined.



The Balanced Scorecard – Some Benefits <sup>9,10,11:</sup>

- Provides a common framework for strategic planning
- Assures corporate strategies are clearly communicated throughout the enterprise
- Focuses management on cause and effect relationships between processes and key performance indicators
- Provides key information by measuring the results of the strategic plans and assessing the quality of tactical plans
- The Four Perspectives- The four perspectives of the scorecard permit a balance between short and long-term objectives, between outcomes desired and the performance drivers of

<sup>9</sup> Colletti J. F., *A Field Guide to Focused Planning: Hoshin Kanri – American Style*, East Granby, CT: The Woodledge Group, 1995, 1-203-653-5698

<sup>10</sup> Collins B. and Huge E., *Management by Policy: How Companies Focus Their Total Quality Efforts to Achieve Competitive Advantage*, Milwaukee, WI: ASQ Quality Press, 1993

<sup>11</sup> Cowley M. and Domb E., *Beyond Strategic Vision: Effective Corporate Action with Hoshin Planning*, Boston, Butterworth-Heinemann, 1997.

those outcomes and between hard objectives measures and softer more subjective measures.

#### **4. CHOOSING STRATEGIC DIRECTION**

Hoshin kanri is the process for choosing strategic change. In most firms, this process is called strategic planning. Proposed changes are usually identified to either increase the competitive performance of a process or to create the competitive ‘attractiveness’ of a product to its targeted market. Strategic choice in both dimensions is essential in order to have a globally competitive organization. As pointed out by Hiroshi Osada, many Japanese companies have not paid enough attention to the critical aspects of strategy formulation as they have to the deployment of their strategy using hoshin kanri. This leads to an error of effectively deploying a poorly chosen strategy. When management confuses the mechanistic aspects of policy deployment with its own crucial obligation to establish strategic direction, then they create a grievous error that is truly an abrogation of leadership. An organization may effectively deploy management’s strategic choice however, if the choice of strategy is not carefully directed it will not lead to improvement.

Osada notes that in traditional Japanese management systems ideas flow ‘bottom-up’ from the workplace to the management. However in policy deployment there is also a top down approach to planning change. As Osada comments, policy deployment “is a simple tool for effectively deploying a given policy, and has therefore been broadly adopted by Japanese industry, it does not aid in policy formulation. Even when employing MBP, therefore, the question of whether or not a given policy is appropriate will remain. It is thus possible for an inappropriate policy to be effectively deployed – to a Counter - productive effect.” Strategic direction must be determined by discovering the alternatives for achieving the organization’s vision and choosing the direction that will accomplish it. This direction is modified through the power of the incremental change to act as the ‘rudder’ that steers the ship by making ‘finely tuned’ changes to the general direction of the strategy.

This process of management integrates strategic planning, change management, and project management with the performance management methods that focus on delivering results. Some specific sub-processes include<sup>12,13,14</sup>:

- Identifying critical business assumptions and areas of vulnerability
- Identifying specific opportunities for improvement
- Establishing business objectives to address the most imperative issues
- Setting performance improvement goals for the organization
- Developing change management strategies for addressing business objectives
- Defining goals project charters for implementing each change strategy
- Creating operational definitions of performance measures for key business processes
- Defining business fundamental measures for all sub-processes to the working level.

Once a strategy has been set, the next challenge is to align the strategic direction with the work that is being performed in the daily management system.

A critical challenge for organizations is to align their strategic direction with their daily work systems so that they work in concert to achieve the desired state. Alignment must include linking cultural practices, strategies, tactics, organization systems, structure, pay and incentive systems, building layout, accounting systems, job design and measurement systems – everything. In short, alignment means that all elements of the company work together much like an orchestra leader integrates the various instruments to conduct a coordinated symphony. Organizations that apply the most mature aspects of policy deployment do not put in place any random mechanisms or processes,

---

<sup>12</sup> Drucker P. F., *The Practice of Management*, New York, Harper & Row, 1954.

<sup>13</sup> Drucker P. F., *Managing for Results*, New York, Harper & Row, 1964.

<sup>14</sup> Drucker P.F., *The Effective Executive*, New York, Harper & Row, 1986.

but they make careful, reasoned strategic choices that reinforce each other and achieve synergy. These organizations will “obliterate misalignments.” If you evaluate your company’s systems, you can probably identify at some specific items that misaligned with its vision and that impede progress. These “inappropriate” practices have been maintained over time and have not been abandoned when they no longer align with the organizational purpose. “Does the incentive system reward behaviors inconsistent with your core values? Does the organization’s structure get in the way of progress? Do goals and strategies drive the company away from its basic purpose? Do corporate policies inhibit change and improvement? Does the office and building layout stifle progress? Attaining alignment is not just a process of adding new things; it is also a never-ending process of identifying and doggedly correcting misalignments that push a company away from its core ideology or impede progress.”

Instead of referring to this system with the historical term of ‘policy deployment’ a much more descriptive term should be used to define the entire management system that is built around the ideas of policy deployment – Managing by Policy (MBP). MBP recognizes business change initiatives, selects goals for change, identifies the critical performance measures, defines projects that deliver these goals and allocates resources to assure project completion. It combines both the “target and means to achieve the target” into a consensus-generating management decision-making process. Improvement targets are described using four elements: a performance measure to be improved, direction and rate of improvement.

A means to achieve the target describes a set of specific actions that will be taken to deliver desired results. These means may differ across the organization, based upon the initial, local management self-assessment or “current state analysis” that is conducted to assess the business area’s starting point for change and determine the magnitude and nature of the performance gap to be closed by the change management or ‘hoshin’ project to deliver the desired state condition.

There are five elements in an annual MBP plan<sup>15,16,17</sup>:

---

<sup>15</sup> Eureka W. E. and Ryan N. E., *The Process-Driven Business: Managerial Perspectives on Policy Management*, Dearborn, MI: ASI Press, 1990

1. Statement of desired outcome: a statement of an improvement theme to be accomplished
2. Metrics to Measure progress: The measurement that describes progress toward a desired outcome (as expressed by the targeted value).
3. Target Value: The value or level of the metric that you want to attain.
4. Deadline Date: a date by which the target value must be achieved.
5. Means: a strategy (approach) to accomplish the target – what must be done to achieve a desired result or outcome (the target value).

Policy Setting is the step in an MBP system where top-down “catch-ball” whereby management conducts “strategic dialog” with employees to collect ideas and opinions about chronic major problems and their aspirations regarding the business future, and then processes this information in conjunction with environmental data analysis and scenario analysis to formulate the annual business change objectives (which some organization call their hoshin projects): strategic change projects (identified by both targets to be achieved and means for achievement). In this MBP phase, organizations recognize which are the most critical projects that must be accomplished in order to eliminate vulnerabilities or capture the benefits from potential change initiatives or newly emerging improvement opportunities. For MBP to succeed the organization must undergo a rigorous analysis of both its fundamental work processes to identify business imperatives (things that must change) and its strategic direction to determine potential business vulnerabilities from competitive, economic, or technological changes.

Most organizations tend to operate using three levels of managerial thinking: enterprise-level thinking that focuses on the long-term viability of the organization; strategic-level thinking that

---

<sup>16</sup> Gitlow H. S., *Planning for Quality, Productivity and Competitive Position*, Homewood, IL: Dow Jones-Irwin, 1990

<sup>17</sup> GOAL/QPC Research Committee Report, *Total Quality Management Master Plan*, Methuen, MA: GOAL/QPC, 1990

focuses on products, markets and customers; and operational-level thinking that focuses on the daily work required to deliver the output of the organization. Strategies align to these three areas of focus: “Management strategies can be classified into three types – corporate strategy, business strategy, as well as functional and cross-functional strategy – depending on the level of the corporate organization to which they apply. The corporate strategy, which delineates the fundamental direction of the whole company, is certainly very important for realizing a management vision; but it would be no exaggeration to say that the success or failure of the corporate strategy is determined by the particular business strategies, since it is through these business strategies that the aims of the corporate strategy are actually implemented.” The portfolio of specific strategies that any organization pursues must be managed to deliver the risk-benefit performance desired by the organization in order to achieve its desired results – whether for breakthrough results or just to incrementally improve in a specific business area.

## **5. PLANNING PROCESSES IN MBP**

The corporate planning process should deliver increasing business brand value to balance financial risk and reward. This planning process consists of three elements: strategic planning, business planning and functional planning that must all fit together in an integrated planning system. The Strategic Planning Process is conducted at the enterprise level of the business thinking to identify which business opportunities to exploit and how to sustain the ability of the organization to meet or exceed its annual performance objectives. The Business Planning Process is conducted at the business level of thinking and its objectives are to drive market share to accelerate financial payback, build customer loyalty and decrease market risk.

A business strategy should deliver ‘visionary’ performance: strategic is the persistence of a vision over the long-term – and includes both vision setting and vision deployment – the first two steps in an MBP system. Performance management using MBP to provide the direction that guides individual plans is one way to assure that an organization keeps moving in the right direction. The more

effective a plan for required change, then the more robust the organization's ability to accomplish its plan. Robustness is a function of the management team's ability to see beyond its operating horizon and understand what may occur in its planning horizon that requires its focus and attention today.

What is a planning horizon? It is the distance that an organization "sees" into the future in order to study and understand the potential impacts of events on its policies and prepare it for evolving situations that may impact its performance.

In general organizations have four distinct planning horizons :

- Business Foresight: Managing for the long-term to assure that the organization is not surprised by changes in the assumptions that it has made in the design of its business model and product line strategy (focusing on a three to ten year business outlook).
- Strategic Direction: Managing for the intermediate term changes in technology and competitive dimensions to assure that vulnerabilities in the business model are not exploited and to bridge the chasm that may exist between product line introductions (focusing on the next three to five years of business operation, depending on the degree of change that is anticipated in the business environment).
- Business Plans: Managing the short-term fluctuations of the market – a planning horizon that delivers against short-term fluctuations in demand or supply (focus on quarterly and annual operating plans).
- Business Controls: Managing the current state of a business – a planning horizon that delivers today's performance and assures rapid responses for corrective actions required to sustain advertised service levels (focus on the daily – weekly – monthly – quarterly operating plans).

Strategic direction is best established using cross-functional dialog to capture all the inputs of the organization and to build a common direction based on the consensus of how organizational strengths and overcome organizational weaknesses in the face of critical business threats to capture the most important market

opportunities. Most organizations have just two kinds of strategic decisions: those that may be executed within the areas of their direct oversight of top management (e.g., personnel decisions, budgeting, merger, capital budgeting, etc.) and those that require cross-organizational collaboration for implementation. These cross-functional projects require special attention and project management in order to realize the objectives of the change initiative. Such change strategies that require mutual consent and collaboration are ideal for a policy deployment system. In addition to planned continuous improvement that is a result of problem solving, continuous improvement may also result from process management, whenever a process is consciously enhanced over time.

Osada encourages strategic engagement of all employees through:

- Recognition of product life stage (product life cycle analysis)
- Objective analysis of business and product position (positioning analysis)
- Analyzing competitiveness (competitive analysis)
- Perceiving strengths and weaknesses of products (S-W-O-T analysis)
- Forecasting future competitiveness using time series data (time series analysis)
- Maintaining transparency through visualization (visual method); involving all employees.

Osada encourages the use of seven strategic tools (the S-7 tools) in policy setting.

These are:

1. Environment analysis
2. Product analysis
3. Market analysis
4. Product-market analysis

5. Product portfolio analysis (or PPM for product portfolio management)
6. Strategic Elements Analysis
7. Resource Allocation Analysis.

But, all of these tools and methods are employed as pre-conditions for strategic planning in the MBP approaches of western organizations where they link the three planning systems (strategic, business and functional) with the business and environmental assessment analyses that precede strategic decision making. While this linkage may be a bit weaker in Japanese firms, in Western firms, such issues do not appear to be a critical shortfall. However, without complete integration of these planning processes it is difficult to obtain the degree of effectiveness in deployment of shared resources that permits breakthrough achievement to occur. What is breakthrough achievement in management? Breakthroughs represent at least an order-of-magnitude change in performance that is accomplished over a relatively short period of time. Such a breakthrough is achieved by first developing a capability to choose the right objectives for planned change. This requires two factors: identification of what to change and the timing of when to change it. The job of top management is to decide: which lever of change must be pulled in order to accomplish the desired result?

Other success factors that are significant in achieving breakthrough plans include the right action to achieve the desired state of change. Right does not mean comprehensive or exhaustive, but it implies a budgeting of energy that focuses an organization on catalytic actions that stimulate organizational response in the desired direction – applying a limited capital budget and the best people to accomplish those important objectives that they have been personally developed to concentrate on. A second success factor in management of breakthrough projects is the capacity of an organization to convert objectives into results. Excellence comes from execution of plans, not just from planning. To execute an organization must be mobilized to consolidate their energy and coordinate their actions to achieve shared objectives for the common good of the organization as an organism – a living entity that requires appropriate nourishment and execution of all its bodily functions. A third critical success factor for

breakthrough management is the capacity of an organization to integrate specific improvements into standard operating practices that are consolidated across the entire organization for maximum leverage effect. This success factor is based on the existence of a business control management system that holds the gains from improvement projects and is able to assure that performance degradation does not occur – people do not slip back into their “old way of doing things,” but that they embrace the new methods as their routine way of working. This success factor is addressed in an MBP system through the policy deployment and policy implementation steps.

It should be noted that breakthrough change projects can only be accomplished if the daily work processes are operating under reasonable control. If a business is not operating under control, then the “breakthrough” activity should focus on bringing itself under control before making a significant investment in strategic change. When an organization’s daily management system is operating under control, then more time is available for strategic change because management is not “fighting fires” or “expediting execution” of routine work. This observation can help the top management team to focus on the starting point of their MBP process by evaluating its readiness to accept strategic change into the operational system that the next steps of MBP will require.

## **5. CONCLUSION**

The Balanced scorecard is one of the most widely adopted strategic planning tools used by businesses today. Unfortunately, most companies fail to translate the resulting strategy into actual business results. But successful executives are now discovering automated technology solutions as a means of operationalizing their Balanced scorecard methodology. This new breed of applications enables them to cascade strategy, link individual performance to strategy, and attain proactive visibility - thus achieving the competitive advantage of a workforce that consistently delivers on strategic objectives. The Balanced Scorecard has been widely adopted by top companies as a valuable strategic planning framework. By balancing the lagging indicators of financial measures with leading indicators of operational drivers, the Balanced Scorecard provides a comprehensive approach to

strategic planning. Management by objective (MBO), and strategic planning have been widely adopted as strategic-management tools for some time. More recently, the Balanced Scorecard (BSC) has become extremely popular, and is increasingly being used by commercial industries and non-profit organizations to improve business performance. Many organizations will therefore be tempted to embark on BSC, even though they have already implemented MBO or strategic planning. However, if they implement these tools (including BSC) simultaneously, without proper integration and proper guidance, staff members will face significant confusion and numerous problems.

## REFERENCES

1. Akao Y., editor, *Hoshin Kanri: Policy Deployment for Successful TQM*, Portland, OR: Productivity Press, 1991
2. Babich P., *The Hoshin Handbook*, 2<sup>nd</sup> edition, Poway, CA: Total Quality Engineering, 1996
3. Bechtell M. L., *The Management Compass: Steering the Corporation Using Hoshin Planning*, New York, American Management Association, 1995
4. Colletti J. F., *A Field Guide to Focused Planning: Hoshin Kanri – American Style*, East Granby, CT: The Woodledge Group, 1995, 1-203-653-5698
5. Collins B. and Huge E., *Management by Policy: How Companies Focus Their Total Quality Efforts to Achieve Competitive Advantage*, Milwaukee, WI: ASQ Quality Press, 1993
6. Cowley M. and Domb E., *Beyond Strategic Vision: Effective Corporate Action with Hoshin Planning*, Boston, Butterworth-Heinemann, 1997
7. Drucker P. F., *Managing for Results*, New York, Harper & Row, 1964
8. Drucker P. F., *The Practice of Management*, New York, Harper & Row, 1954
9. Drucker P.F., *The Effective Executive*, New York, Harper & Row, 1986

10. Eureka W. E. and Ryan N. E., *The Process-Driven Business: Managerial Perspectives on Policy Management*, Dearborn, MI: ASI Press, 1990
11. Gitlow H. S., *Planning for Quality, Productivity and Competitive Position*, Homewood, IL: Dow Jones-Irwin, 1990
12. GOAL/QPC Research Committee Report, *Total Quality Management Master Plan*, Methuen, MA: GOAL/QPC, 1990

# GOSPODARSKI POMEN RAČUNOVODSTVA

Malči Grivec<sup>1</sup>

## Povzetek

*Sodobno konkurenčno okolje zahteva hitre poslovne odločitve, katerih osnova so kakovostne informacije tako iz okolja podjetja kot tudi iz samega podjetja. Ključno vlogo pri tem imajo računovodske informacije. Kljub temu da se zdi, da je sistem njihove priprave utečen, ugotavljamo, da postaja poročanje vsem interesnim javnostim vedno bolj zapleteno. Vedno pogosteje se namreč zavedamo, da ima računovodstvo s svojimi informacijami pomemben vpliv na družbo kot celoto in ga kot takega moramo tudi obravnavati. Zato ne preseneča, da države in interesna združenja veliko pozornosti namenjajo pravni ureditvi prav tega področja. Poleg tega pa dajejo vedno večji pomen tudi etični ureditvi področja.*

*V prispevku prikažemo razvoj računovodstva v Sloveniji ter vlogo, ki jo imajo računovodski servisi v gospodarstvu Slovenije.*

**Ključne besede:** računovodstvo, računovodske informacije, računovodski servisi, gospodarski pomen, Slovenija.

# THE ECONOMIC IMPORTANCE OF ACCOUNTING

## ABSTRACT

*The modern competitive environment requires fast business decisions based on quality information both from the company's environment and the company itself. For this purpose, accounting information is crucial. Despite the fact that the system of accounting information preparation appears established, it has been found that reporting to the relevant public is becoming complicated. We are*

---

<sup>1</sup> Dr Malči Grivec, Univerza v Novem mestu Fakulteta za ekonomijo in informatiko, Na Loko 2, 8000 Novo mesto, e-mail: [malci.grivec@guest.arnes.si](mailto:malci.grivec@guest.arnes.si)

*increasingly aware that accounting with its information has a significant impact on society as a whole, therefore, it needs to be treated accordingly. It is not surprising that much attention is paid to legal regulation of the area by countries and interest groups. In addition, ethical regulation of the area is gaining importance as well.*

*The paper presents the development of accounting in Slovenia and the role played by accounting services in the Slovenian economy.*

**Key words:** *accounting, accounting information, accounting services, economic importance, Slovenia.*

## **1. UVOD**

Zadnja gospodarska kriza je med poslovodstvom gospodarskih subjektov dokončno utrdila miselnost, da so kakovostne, pravočasne in relevantne informacije za poslovno odločanje nujne. Zato je vloga informacijske funkcije v podjetju, del katere je tudi računovodstvo, toliko večja. Kljub vsemu pa se poslovni subjekti, še posebej manjši, pogosto poslužujejo storitev računovodskih servisov. Področje slednjih pa je, kljub pred tremi leti sprejetim Standardom računovodskih izvajalcev, še vedno slabo urejeno. Tako se dogaja kar pogosto, da ponudniki na trgu ne tekmujejo s kakovostnimi storitvami in kakovostno celostno obravnavo stranke, ampak s cenami. Slednje pa pritegne manjše poslovne subjekte in subjekte na začetku poslovanja, ki pa bi ravno tako, ali celo bolj, potrebovali računovodski servis, ki bi jim bil pri sprejemanju poslovnih odločitev partner in ne zgolj nekdo, ki izvrši zakonodajne norme. Predstavljen dejstvo je tudi bistvo prispevka.

## **2. RAČUNOVODSTVO IN RAČUNOVODSKE INFORMACIJE**

### **2.1. Pojem računovodstvo**

V domači literaturi je računovodstvo pogosto opredeljeno kot »ustroj računovodskega spremmljanja in proučevanja sredstev, obveznosti do virov sredstev, prihodkov in odhodkov, sestavljen iz knjigovodstva, računovodskega predračunavanja, računovodskega

analiziranja in računovodskega nadziranja<sup>2</sup>. Računovodstvo kot podpora dejavnosti<sup>3</sup> se tako ukvarja z vrednostnim razvidovanjem in presojanjem vseh poslovnih dogodkov in stanj, ki so potrebna zaradi oskrbovanja notranjih in zunanjih uporabnikov s kakovostnimi poročili.

Delo v računovodstvu organizira in vodi računovodja, a ob tem ne smemo pozabiti, da je za računovodstva vseh organizacij značilno, da sledijo poslovнемu procesu. Ne glede na to, za kakšno organizacijo gre, ima računovodstvo naslednje naloge<sup>4</sup>:

- Pripravljati poročila za *zunanje uporabnike*: to so poročila, ki so vnaprej predpisana po obliki, vsebini in s časovnega vidika.
- Pripravljati poročila za *davčne namene*: obračun davka na dodano vrednost, dajatve na plače in iz plač, dohodnina in davek od dohodka.
- Pripravljati poročila za *notranje uporabnike*: so najzahtevnejša poročila v organizaciji. Obsegajo pripravo predračunskih, obračunskih ter analitskih podatkov in informacij ter poročil o delovanju celotne organizacije, njenih delov za različne uporabnike računovodskih informacij. Značilno za njih je, da so to enkratna poročila, njihova vsebina je odvisna od vsebine odločanja, vrste odločitve in ravni odločitve.

Kljub temu da se na prvi pogled zdi, da je stvar utečena, postaja poročanje vsem interesnim javnostim vedno bolj zapleteno. Če sodimo po raziskavah, se pomen računovodstva povečuje, saj poglavitna naloga računovodstva ni več zadovoljiti interes države, kajti računovodja s svojim znanjem sovpliva na uspešnost organizacije<sup>5</sup>. Notranje

---

<sup>2</sup> Schwarzmann A. in Premk U., *Pravilnik o računovodstvu: vzorci sklepov in primeri iz prakse. Društva, sindikati, zadruge, zavodi in ostala javna podjetja*, Primath, Ljubljana 2005a, str. 22.

<sup>3</sup> Schwarzmann A. in Premk U., *Pravilnik o računovodstvu: vzorci sklepov in primeri iz prakse. Društva, sindikati, zadruge, zavodi in ostala javna podjetja*, Primath, Ljubljana 2005b, str. 29.

<sup>4</sup> Kavčič S., *Računovodski vidiki javnih sredstev*. 9. izobraževalni seminar o javnih financah in državnem revidiranju – javna sredstva – različni vidiki, Zveza ekonomistov Slovenije, Ljubljana 2007, str. 84.

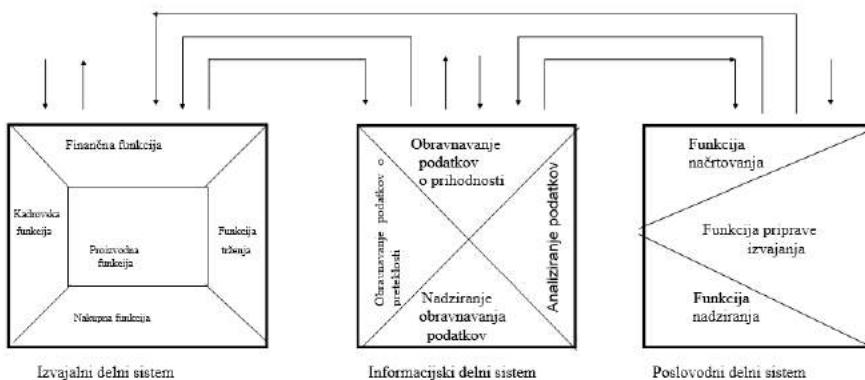
<sup>5</sup> Kavčič S., Koželj S. in Odar M., *Računovodstvo v Sloveniji*. 35. simpozij o sodobnih metodah v računovodstvu, financah in reviziji. Zveza ekonomistov Slovenije, Zveza računovodij, finančnikov in revizorjev Slovenije, Ljubljana 2003, str. 174–175.

računovodstvo namreč daje spoznavne podlage za sprotno vodenje organizacij, poslovodstva pa pričakujejo, da bo to računovodstvo oskrbovalo ravni odločanja z informacijami, potrebnimi za strateško vodenje organizacij<sup>6</sup>.

## 2.2. Računovodske informacije in poslovne odločitve

Za uspešno poslovanje gospodarskih subjektov je tako potrebno, da poslovodstvo pred sprejetjem odločitev razpolaga z vedno svežimi informacijami tako iz okolja podjetja kot tudi iz samega podjetja. To naloženje pa znotraj podjetja opravlja informacijski pod sistem, ki skupaj z izvajalnim in poslovodnim oz. odločevalnim pod sistemom tvori celoto poslovnega sistema (slika 1).

*Slika 1: Delni sistemi v poslovnom sistemu podjetja*



Vir: Bergant Ž., Organiziranje računovodstva v povezavi s finančno funkcijo, Abeceda Svetovanje, Ljubljana 2010, str. 50.

Kot vidimo, je računovodstvo pomembna sestavina poslovnega informacijskega pod sistema<sup>7</sup> in kot tako pomembno prispeva k

<sup>6</sup> Schwarzmann A., Premk U., *Pravilnik o računovodstvu: vzorci sklepov in primeri iz prakse. Društva, sindikati, zadruge, zavodi in ostala javna podjetja*, Primath, Ljubljana 2005b, str. 25.

<sup>7</sup> Igličar A., Hočevar M., Zaman Groff, M., *Osnove računovodstva*, Ekonomská fakulteta, Ljubljana 2017, str. 18.

uspešnosti podjetja, saj je njegov glavni namen priprava informacij širšemu krogu uporabnikov<sup>8</sup>. V okviru tega tako obravnava dogodke iz preteklosti in tudi tiste, ki se bodo zgodili v prihodnosti, pri vsem tem pa ima pomembno vlogo tudi pri analiziranju podatkov in nadziranju obravnavanja podatkov. Bergant<sup>9</sup> pravi, da je poslanstvo računovodstva oblikovanje informacije ter poročanje tako zunanjim kot notranjim uporabnikom. Znotraj slednjega je še posebej potrebno izpostaviti oblikovanje računovodskeih informacij za podporo poslovнемu odločanju. V ta namen prepoznavata, preračunava, razvršča, knjiži, analizira in povzema poslovne dogodke ter o njih poroča.

Računovodstvo torej zagotavlja podatke in informacije o poslovni in finančni uspešnosti poslovanja in podatke o premoženskem in finančnem stanju. Če želi poslovodstvo te informacije uporabiti pri sprejemanju poslovnih odločitev gospodarskega sistema oz. kot podlago za boljše prihodnje gospodarjenje (Schwarzmann in Premk, 2005a, str. 22), morajo ustrezati štirim kakovostnim značilnostim računovodskega poročanja, ki so razumljivost, ustreznost, zanesljivost in primerljivost. V kolikšni meri je pri posredovanju podatkov in informacij to zagotovljeno, pa je odvisno od organizacije dela v računovodstvu.

Posledično je v podjetju iz dneva v dan pomembnejša vloga računovodje, ki ima nad poslovanjem in financami pregled ter tako podjetju lahko svetuje in ga tudi pomaga usmerjati. Mayer<sup>10</sup> ob tem celo poudarja, da je ena najpomembnejših nalog računovodje priprava predlogov poslovnih odločitev. Ne znamo si namreč predstavljati direktorja, ki bi pomembne poslovne odločitve sprejemal brez sodelovanja računovodje. Profesionalni računovodje morajo dandanes imeti znanje in sposobnosti, da so lahko poslovni svetovalci ter finančni in gospodarski analitiki<sup>11</sup>.

---

<sup>8</sup> Fekonja B., Premk U., *358 najpogostejših računovodskeih napak*, Primath, Ljubljana 2008, str. 29, 31.

<sup>9</sup> Bergant Ž., *Organiziranje računovodstva v povezavi s finančno funkcijo*, Abeceda Svetovanje, Ljubljana 2010, str. 3, 82.

<sup>10</sup> Mayer B., *Računovodja je poklic prihodnosti*, Poslovodno računovodstvo, 2011, letn. 4, št. 3, 2011, str. 7–8.

<sup>11</sup> Grivec M., *Financial Engineering in Slovenia: Yesterday, Today, and Tomorrow*, Serbian Journal of Engineering Management, 2018, letn. 3, št. 1, str. 28.

Pomena računovodstva in s tem računovodij pri zagotavljanju podlag za odločanje smo se na območju Slovenije zavedali že zelo zgodaj, saj lahko že v knjigi iz leta 1946 najdemo prve zametke danes najpomembnejše funkcije računovodstva – pripravo kakovostnih informacij poslovodstvu<sup>12</sup>. Z vidika razvoja sodobnega računovodstva pa je bilo nedvomno prelomno leto 1965, ko sta Ivan Turk in Janko Kralj glede na tujo literaturo in domače izkušnje računovodstvo opredelila na način, ki ga poznamo še danes<sup>13</sup>.

Pred sodobnega računovodjo je danes postavljenih kar nekaj izzivov. Ta tako opozarja na pozitivne in negativne procese v podjetju in njegovem okolju, proučuje in ocenjuje poslovne odločitve ter svetuje podjetju. Računovodja ni nič več le pasivni poročevalec, ampak zaupni svetovalec in poslovni partner najvišjih odločitvenih ravni<sup>14</sup>. Murnova ob tem pravi, da je poklic računovodje eden izmed najbolj izpostavljenih poklicev. Na eni strani lahko napačne informacije, za katere je računovodja odgovoren, pripeljejo do napačnih strateških odločitev, na drugi strani pa je lahko deležen pritiskov s strani vodstva organizacije, ki ga lahko izrabijo za oblikovanje zavajajočih računovodskih informacij. Naraščajoča skrb javnosti zaradi uporabe legalnih, a etično spornih računovodskih metod je zato razumljiva in upravičena.

Vpliv računovodskih informacij tako danes preučujemo z vidika vsaj dveh področijh: (1) vpliv na kakovost poslovnega odločanja, (2) vpliv na oblikovanje poslovnih ciljev z vidika poslovanja družbe in z vidika družbe kot celote<sup>15</sup>. Tako je vsakodnevno izobraževanje znotraj stroke in tudi pridobivanje sorodnih znanj ključnega pomena<sup>16</sup>. Zaradi zahtevnih gospodarskih razmer pa bo to v prihodnje še pomembnejše,

---

<sup>12</sup> Petkovič D., *Iz zgodovine poslovodnega računovodstva*, Poslovodno računovodstvo, 2012, letn. 5, št. 3, str. 95.

<sup>13</sup> Kavčič S., *Pogled na razvoj slovenske teorije in prakse na področju računovodstva v času naših 30 simpozijev*, Zbornik referatov 30. simpozija o sodobnih metodah v računovodstvu, financah in reviziji, Zveza ekonomistov Slovenije : Zveza računovodij, finančnikov in revizorjev Slovenije, Portorož 1998, str. 119.

<sup>14</sup> Muren A., *Poslovna etika računovodje*. Diplomska naloga, Visoka šola za upravljanje in poslovanje Novo mesto, Novo mesto 2011, str. 12.

<sup>15</sup> Bergant Ž., *Nekateri vidiki razvoja računovodstva*. Poslovodno računovodstvo, 2017, letn. 10, št. 2, str. 12.

<sup>16</sup> Mayer B., *Prva izvedba izobraževanja za pridobitev naziva certificirani poslovodni računovodja*. Poslovodno računovodstvo, 2012, letn. 5, št. 1, str. 7.

saj je ob hitrih spremembah zelo težko planirati prihodnja dogajanja in s tem poslovni rezultat nekega obdobja. Zato je tekoče spremljanje poslovanja podjetja še kako pomembno. V kolikšni meri to podpora gospodarskim subjektom nudijo tudi računovodske servisi, pa predstavljamo v nadaljevanju.

### **3. RAČUNOVODSKI SERVISI V SLOVENIJI**

Še tako dobra ureditev področja ne pripelje do poštenih in kakovostnih računovodskih informacij, če dela ne opravlja ustrezen usposobljene osebe. Čeprav gre za družbeno zelo pomembno funkcijo, lahko v Sloveniji poklic računovodje opravlja vsakdo<sup>17</sup>, ne glede na izobrazbo. S tem pa se je poklic računovodje, ki zagotavlja finančno transparentnost poslovanja podjetij, organizacij in javne uprave, degradiral. Zaznati je namreč občutno pomanjkanje samoregulacije, ki bi z izločanjem neprimernih ponudnikov povečala kakovost računovodskih storitev. Uporabniki računovodskih informacij namreč za sprejemanje ustreznih odločitev potrebujejo kakovostne informacije. Če pa okolje od računovodij ne zahteva minimalnih kompetenc, obstaja veliko tveganje, da informacije ne bodo kakovostne<sup>18</sup>.

Razlog, da je ureditev področja računovodskih servisov nujna, leži v dejstvu, da kar 98,4 % vseh gospodarskih subjektov predstavljajo majhne in mikrogospodarske družbe ter samostojni podjetniki posamezniki. Kot pravi Aleksander Štefanc, predsednik Zbornice računovodskih servisov pri Gospodarski zbornici Slovenije (v: Tifengraber, 2010), imajo tovrstni gospodarski subjekti omejene kadrovske zmogljivosti in tudi ne poznajo dobro področja računovodstva. To pa jih skupaj z optimizacijo stroškov vodi k temu, da računovodsko funkcijo pogosto prepustijo zunanjim izvajalcem. Izbor med njimi pa je težak, saj uporabniki ne morejo preveriti strokovnosti in kakovosti računovodskega servisa.

---

<sup>17</sup> Kališnik Š., *Dnevi računovodij – prvi korak do ureditve računovodskega poklica*. IKS: Revija za računovodstvo in finance, 2014, letn. 41, št. 6, str. 8.

<sup>18</sup> Štumberger N., Slapničar S. in Zaman Groff M., *Bi obvezna pridobitev strokovnega naziva povečala kakovost računovodskih storitev?* IKS: Revija za računovodstvo in finance, 2014, letn. 41, št. 08/09, str. 14.

Za ureditev omenjenega področja se vse od leta 1996 naprej posebej trudi Zbornica računovodskih servisov pri Gospodarski zbornici Slovenije. S svojim delovanjem skrbi za ugled računovodske dejavnosti in zastopa ter ščiti interese svojih članov, tako na strokovnem kot tudi na poslovнем področju<sup>19</sup>. Naloge Zbornice računovodskih servisov so tako<sup>20</sup>:

- zastopanje interesov članov na področju dejavnosti računovodskih servisov in pri oblikovanju področne zakonodaje;
- spremljanje stanja v stroki in predlaganje ukrepov za razvoj stroke ter poklicnega in strokovnega izobraževanja;
- zagotavljanje poslovnih informacij in nasvetov s področja delovanja;
- članstvo v mednarodnih panožnih združenjih na področju računovodskih servisov;
- promocija dejavnosti, ZRS in članov ZRS;
- uresničevanje ostalih interesov članov ZRS.

Ker se je stroka v Sloveniji tega problema zavedala, je želela stanje izboljšati. Posledično je bil leta 2014 ustanovljen Odbor za poenotenje računovodske skupine. Namen projekta poenotenja računovodske poklicne skupine je (1) spodbujanje strokovne usposobljenosti poklicne skupine, (2) krepitev poklicne etike v računovodski stroki ter (3) izboljšanje podobe poklicne skupine<sup>21</sup>. To pa se bo po mnenju direktorice AJPES-a mag. Mojce Kunšek odražalo

---

<sup>19</sup> Zbornica računovodskih servisov: *Skrbimo za ugled in kakovost dejavnosti izvajalcev računovodskih storitev*. Spletna stran: [https://www.gzs.si/zbornica\\_racunovodskih\\_servisov/vsebina/O-nas/O-ZRS](https://www.gzs.si/zbornica_racunovodskih_servisov/vsebina/O-nas/O-ZRS), dostopen dne 2. 5. 2018., ob 12.00.

<sup>20</sup> Zbornica računovodskih servisov: *Naloge ZRS*. Spletna stran: [https://www.gzs.si/zbornica\\_racunovodskih\\_servisov/vsebina/O-nas/Naloge](https://www.gzs.si/zbornica_racunovodskih_servisov/vsebina/O-nas/Naloge), dostopen dne 2. 5. 2018., ob 14.10.

<sup>21</sup> Prusnik M., *Poenotenje računovodskega poklica*. IKS: Revija za računovodstvo in finance, 2016, letn. 43, št. 4, str. 6.

v zaupanja vrednem odnosu med računovodskim strokovnjakom in stranko ter poštenem prikazu poslovanja na eni in drugi strani<sup>22</sup>.

Na osnovi delovanja odbora je nastal Pravilnik o pridobitvi in ohranjanju strokovnih nazivov v računovodski poklicni skupini, ki določa poklicne nazive (knjigovodja, certificirani knjigovodja, računovodja, certificirani računovodja in certificirani računovodja specialist), njihovo hierarhijo in pogoje za pridobitev ter ohranjanje nazivov<sup>23</sup>.

Po dveh letih je leta 2017 začel delovati register računovodske poklicne skupine, v katerega se lahko vpisajo posamezniki, ki izpolnjujejo pogoje (formalna izobrazba in/ali delovne izkušnje). S tem naj bi se vzpostavili pogoji in pregledna merila za opravljanje računovodskega poklica v Sloveniji. Na ta način želi odbor na nacionalni ravni oblikovati usklajena merila usposobljenosti in okrepitev poklicno etiko, s tem pa povečati zadovoljstvo uporabnikov računovodskih storitev in informacij ter tudi izboljšati pogoje za delo znotraj računovodske skupine<sup>24</sup>.

Poleg omenjenih prednosti pa obstajajo tudi druge. Tako generalna direktorica Finančne uprave Republike Slovenije Jana Ahčin meni, da bodo z javnim registrom računovodske poklicne skupine tudi davčni zavezanci lahko preverili, ali imajo njihovi računovodje ustrezno znanje. Prav tako sama meni, da so ustrezni strokovno usposobljeni sogovorniki pomembni tudi za FURS<sup>25</sup>.

S tem smo naredili prvi, a pomemben korak k ureditvi razmer na trgu računovodskih servisov. Zavedati se namreč moramo, da je, tako kot pravi dr. Koželj, delo v računovodstvu preveč resno, da bi ga lahko opravljal kdorkoli<sup>26</sup>. Vedeti je namreč treba, da lahko premalo

---

<sup>22</sup> Brezavšček Š., *Ne uklanjajte se pritisku vodstev in poskrbite za miren spanec*. IKS: Revija za računovodstvo in finance, 2017, letn. 44, št. 8/9, str. 17.

<sup>23</sup> Prusnik M., *Register računovodske poklicne skupine*. IKS: Revija za računovodstvo in finance, 2017, letn. 44, št. 8/9, str. 22.

<sup>24</sup> Prusnik M., *Register računovodske poklicne skupine*. IKS: Revija za računovodstvo in finance, 2017, letn. 44, št. 8/9, str. 21.

<sup>25</sup> Brezavšček Š., *Člani Zveze RFR so za nas zelo pomembni, saj predstavljajo most med nami in zavezanci – kolikor je trden ta most, tako dobri so naši odnosi z zavezanci*. IKS: Revija za računovodstvo in finance, 2017, letn. 44, št. 8/9, str. 14.

<sup>26</sup> Brezavšček Š., *Računovodstvo je preveč resen poklic, da bi ga opravljjal kdorkoli*. IKS: Revija za računovodstvo in finance, 2017, letn. 44, št. 3, str. 11.

usposobljen računovodski servis z nepravilnim vodenjem poslovnih knjig svojim strankam povzroči hudo škodo. Naročnik pa ne more vedeti, ali se njegove knjige vodijo pravilno ali ne. Po drugi strani pa tudi država v primeru neustreznega vodenja knjig ne dobi ustreznih podatkov.

## **4. RAČUNOVODSKA DEJAVNOST V SLOVENIJI**

Če je bilo računovodstvo v Sloveniji vedno dobro urejeno, pa ne moremo tega reči za delovanje računovodskih servisov. Še vedno se namreč dogaja, da dejavnost opravlja za to neustrezno izobraženi posamezniki, ki ne morejo zagotoviti kakovostnih informacij za poslovno odločanje naročnikov in tudi njihovih poslovnih partnerjev. S tem pa se škodi gospodarstvu kot celoti.

Mogoče lahko pripišemo vzrok za to tudi težkim začetkom računovodskih servisov po osamosvojitvi Slovenije. Takrat so podjetniki storitve računovodskih servisov zaradi nepoznavanja koristnosti računovodskih storitev sprva pojmovali kot nepotreben strošek. Poleg tega je bilo njihovo delo omejeno na evidentiranje poslovnih dogodkov zaradi sestave letnih poročil, ki jih je od podjetnikov zahtevala država, predvsem za davčne in statistične namene. Danes je povsem drugače. Podjetja se vse bolj zavedajo pomena računovodskih informacij za poslovno odločanje in temu primerno želijo kakovostne storitve.

### **4.1. Računovodska dejavnost v številkah**

Računovodski servisi, torej družbe in samostojni podjetniki posamezniki, katerih osnovna dejavnost je opravljanje računovodske, knjigovodske in revizijske dejavnosti ter davčno svetovanje zunanjim naročnikom (šifra SKD 2008 M69.200), so storitvena podjetja, ki v naši državi nimajo dolge zgodovine. Glavnina teh podjetij se je začela razvijati po osamosvojitvi Slovenije in vzporedno z razvojem podjetništva po letu 1991<sup>27</sup>. To potrjuje tudi raziskava M. Grivec

---

<sup>27</sup> Zbornica računovodskih servisov: *Razvoj in številčni prikaz panoge 69.200 za leto 2016,* Spletna stran: [https://www.gzs.si/zbornica\\_racunovodskih\\_servisov/vsebina/Za-podjetja/Prikaz-](https://www.gzs.si/zbornica_racunovodskih_servisov/vsebina/Za-podjetja/Prikaz-)

(2012), ki je pokazala, da je bilo takrat 67,85 % anketiranih računovodskih servisov na trgu prisotnih več kot 15 let. Med njimi je bilo samo 37,71 % takih, ki so bili na trgu celo več kot 20 let. Med anketiranimi računovodskimi servisi je bilo še 14,29 % takih, ki so na trgu prisotni od 10 do 15 let, ter 8,93 % takih, ki so takrat poslovali med 5 in 10 let<sup>28</sup>.

Število računovodskih servisov se je skozi čas spremajalo, kar prikazuje spodnja tabela. Na dan 22. 6. 2017 pa je bilo na trgu prisotnih 4.757 poslovnih subjektov<sup>29</sup>.

*Tabela 1: Število poslovnih subjektov z registrirano osnovno dejavnostjo M69.20 v letih 2008–2015*

2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016
3.937	4.162	4.423	4.510	4.618	4.824	4.800	4.774	4.792

Vir: Statistični urad Republike Slovenije,  
[http://pxweb.stat.si/pxweb/Database/Ekonomska/14\\_poslovni\\_subjekti/01\\_14188\\_podjetja/01\\_14188\\_podjetja.asp](http://pxweb.stat.si/pxweb/Database/Ekonomska/14_poslovni_subjekti/01_14188_podjetja/01_14188_podjetja.asp), dostopno dne 2. 5. 2018 ob 14.00.

Kot vidimo iz tabele, se je skozi proučevano obdobje število gospodarskih subjektov počasi povečevalo, z izjemo zadnjih dveh let, ko beležimo rahel padec. Ob tem je zanimivo primerjati gibanje števila zaposlenih in višino ustvarjenih prihodkov teh subjektov (graf 1).

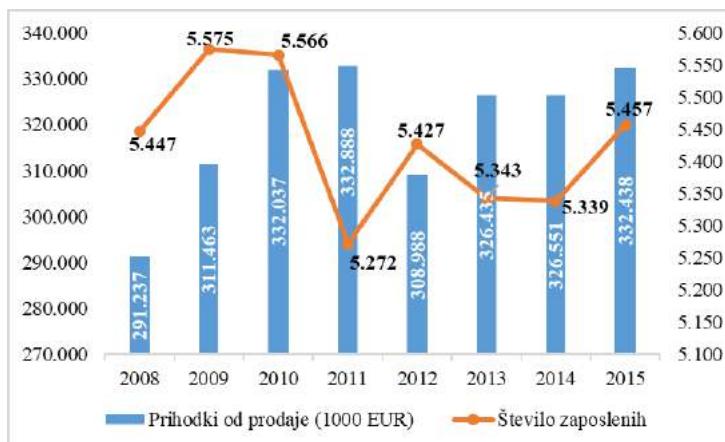
---

dejavnosti/Razvoj-in-%C5%A1tevil%C4%8Dni-prikaz-panoge-2016, dostopen dne 2. 5. 2018., ob 16.25.

<sup>28</sup> Grivec M., *Računovodstveni servisi u Sloveniji i gospodarska kriza*. V: Jurić, Đ. (ur.). Računovodstvo i menadžment - RiM: zbornik radova s međunarodne znanstvene i stručne konferencije: 15. međunarodna znanstvena i stručna konferencija. Sv. 1, Znanstveni radovi, Hrvatski računovođa, Zagreb 2014, str. 66.

<sup>29</sup> Zbornica računovodskih servisov: *Razvoj in številčni prikaz panoge 69.200 za leto 2016,* Spletne stran:  
[https://www.gzs.si/zbornica\\_racunovodskih\\_servisov/vsebina/Za-podjetja/Prikazi-dejavnosti/Razvoj-in-%C5%A1tevil%C4%8Dni-prikaz-panoge-2016](https://www.gzs.si/zbornica_racunovodskih_servisov/vsebina/Za-podjetja/Prikazi-dejavnosti/Razvoj-in-%C5%A1tevil%C4%8Dni-prikaz-panoge-2016), dostopen dne 2. 5. 2018., ob 16.25.

Graf 1: Gibanje prihodkov in števila zaposlenih v poslovnih subjektih z registrirano osnovno dejavnostjo M69.20 v letih 2008–2015



Vir: Statistični urad Republike Slovenije, [http://pxweb.stat.si/pxweb/Database/Ekonomska/14\\_poslovni\\_subjekti/01\\_14188\\_podjetja/01\\_14188\\_podjetja.asp](http://pxweb.stat.si/pxweb/Database/Ekonomska/14_poslovni_subjekti/01_14188_podjetja/01_14188_podjetja.asp), dostopno dne 2. 5. 2018 ob 14.00.

Kot vidimo iz grafa, je gibanje prihodkov in števila zaposlenih v proučevanem obdobju precej nihalo. Tako so poslovni subjekti po rasti prihodkov, ki je trajala od začetka gospodarske krize v letu 2008 do leta 2011, v letu 2012 beležili občuten padec le-teh. Po tem letu pa računovodski servisi zopet beležijo konstantno rast prihodkov vse do leta 20015. Po podatkih Zbornice računovodskih servisov pa so poslovni subjekti v tej dejavnosti v letu 2016 ponovno zabeležili padec čistih prihodkov od prodaje, saj so ti znašali 48.739.746,61 evra<sup>30</sup>.

## 4.2. Zadovoljstvo s kakovostjo storitev

Glede na to, da je sprejemanje poslovnih odločitev na osnovi kakovostnih (računovodskih) informacij nujno za dolgoročni obstoj

<sup>30</sup> Zbornica računovodskih servisov: *Razvoj in številčni prikaz panoge 69.200 za leto 2016*, Spletna stran: [https://www.gzs.si/zbornica\\_racunovodskih\\_servisov/vsebina/Za-podjetja/Prikazi-dejavnosti/Razvoj-in-%C5%A1tevil%C4%8Dni-prikaz-panoge-2016](https://www.gzs.si/zbornica_racunovodskih_servisov/vsebina/Za-podjetja/Prikazi-dejavnosti/Razvoj-in-%C5%A1tevil%C4%8Dni-prikaz-panoge-2016), dostopen dne 2. 5. 2018., ob 16.25.

podjetij na trgu ter njihovo rast ter s tem rast gospodarstva neke države, je Zbornica računovodskih servisov Slovenije v letu 2013 proučila zadovoljstvo uporabnikov storitev računovodskih servisov<sup>31</sup>.

#### **4.2.1. Namen in cilji raziskave**

Namen raziskave je bil ugotoviti, kaj bi računovodske servisne še lahko izboljšali, da bi še v večji meri izpolnili pričakovanja svojih strank.

Cilji raziskave so bili:

- ugotoviti, kakšno je mnenje podjetij o storitvah računovodskih servisov in kakšna je stopnja njihovega zadovoljstva,
- ugotoviti, kaj pričakujejo od računovodskih servisov,
- med tistimi, ki ne koristijo storitev računovodskega servisa, ugotoviti razloge za to,
- ugotoviti, kaj bi lahko računovodske servisne še izboljšali, da bi zadovoljili podjetja.

#### **4.2.2. Rezultati**

Raziskava je najprej pokazala, da se največ pravnih oseb, ki uporablajo računovodske servisne, za slednjega odloči na osnovi priporočila (78 %). V manjši meri so podlaga za odločitev za konkretni računovodske servis zbrane ponudbe in predstavitev računovodskih servisov (7,9 %), spletnne predstavitev (1,7 %) in na žalost tudi katalog računovodskih servisov s potrdilom o usposobljenosti (0,9 %).

Med razlogi za odločitev, da vodenje računovodstva zaupajo računovodskemu servisu, so gospodarski subjekti najbolj pogosto navajali pomanjkanje časa za spremeljanje novosti in sprememb (35,9 %), pri čemer velja, da so ta razlog v večji meri izbirali samostojni podjetniki posamezniki. Kot drugi najpogosteji razlog (32,8 %

---

<sup>31</sup> Zbornica računovodskih servisov: *Analiza zadovoljstva strank z računovodskimi servisi*, Spletna stran: [https://www.gzs.si/zbornica\\_racunovodskih\\_servisov/](https://www.gzs.si/zbornica_racunovodskih_servisov/) vsebina/Za-podjetja/Analiza-zadovoljstva-strank-z-ra%C4%8Dunovodskimi-servisi, dostopen dne 2. 5. 2018., ob 16.25.

anketirancev) so anketiranci navajali prihranek pri stroških, saj menijo, da je računovodski servis cenejši od lastnega računovodstva. Slednje so nadpovprečno navajale družbe z omejeno odgovornostjo ter pravne osebe z 11–25 zaposlenimi osebami. Nadalje je 29 % anketiranih pravnih oseb kot razlog, da so izbrale računovodski servis, navedlo, da nimajo ustreznega kadra. Tu najbolj prevladujejo pravne osebe brez zaposlenih oseb.

Za dvig kakovosti storitev računovodskih servisov je treba poznati tudi obseg oz. vrsto storitev, ki jih gospodarski subjekti pričakujejo od računovodskih servisov. Z raziskavo so ugotovili, da za 79,4 % anketirancev računovodski servis opravi celoten obseg storitev. 19,1 % anketirancev priznava, da računovodski servis za njih pripravi zgolj letno poročilo. Natančen pregled podatkov je pokazal, da ta obseg storitev nadpovprečno uporabljajo predvsem samostojni podjetniki posamezniki ter pravne osebe z 1–5 zaposlenimi.

V nadaljevanju so pravne osebe odgovarjale na vprašanja o zadovoljstvu z izbranimi računovodskimi servisi. Zadovoljstvo so ocenjevale na petstopenjski lestvici. In sicer so anketiranci z najvišjo povprečno oceno 4,59 ocenili prijaznost, čemur sledijo odzivni čas za rešitev problema (povprečna ocena zadovoljstva 4,38), kakovost storitev (povprečna ocena zadovoljstva 4,34) ter poznavanje zakonodaje (povprečna ocena zadovoljstva 4,33). Glede na rezultate so bili gospodarski subjekti zadovoljni tudi z natančnostjo izvedbe storitev, z obrazložitvijo vsebin, ki zanimajo stranko, ter časom, ki ga računovodski servisi namenijo stranki. Na drugi strani pa so anketirani gospodarski subjekti, ki koristijo storitve računovodskih servisov, izrazili nižje zaupanje pri trditvi, da računovodski servis razmišlja za podjetje (povprečna ocena zadovoljstva 4,00). Prav tako so manj zadovoljni z obveščanjem o novostih in spremembah, pomembnih za stranko (povprečna ocena zadovoljstva 3,99), ter s cenami storitev (povprečna ocena zadovoljstva 3,86). Ne glede na vse pa so pri vseh proučevanih spremenljivkah povprečne ocene višje kot leta 2008. Ob tem velja izpostaviti, da so pri vseh spremenljivkah nadpovprečno zadovoljstvo izražale (1) pravne osebe, ki bodo ostale zveste svojim računovodskim servisom, (2) nato tiste, katerih računovodski servisi imajo potrdilo o strokovni usposobljenosti in zavarovano poklicno odgovornost, ter (3) pravne osebe, ki dnevno komunicirajo z računovodskim servisom.

V nadaljevanju raziskave so gospodarski subjekti razvrstili lastnosti računovodskih servisov po pomembnosti. In sicer so najvišje uvrstili kakovost storitev, natančnost pri izvedbi storitve ter poznavanje zakonodaje. Še vedno na visoko četrto mesto so anketiranci uvrstili ceno storitev. O pomenu cene storitev za stranke računovodskih servisov so poročali tudi računovodski servisi. Grivec (2012) je ugotovila, da kar 82 % servisov zaznava pritiske na znižanje cene. Med manj pomembnimi lastnostmi pa navajajo prijaznost, odzivni čas ter čas, namenjen stranki.

Anketiranci so tudi poudarili, da od računovodskih servisov v največji meri pričakujejo natančnost, doslednost, pravilnost in točnost. Prav tako so jim pomembni kakovost, dobro delo, ažurnost ter spremljanje zakonodaje.

Glede na pomen računovodskih informacij za podjetje in gospodarstvo kot celoto ne preseneča, da 78,8 % anketiranih podpira predlog, da se zaostri formalne pogoje za opravljanje računovodskih storitev, pri čemer jih celo kar 30,9 % meni, da je to nujno potrebno. Se pa najdejo med anketiranci tudi posamezniki, ki menijo, da to ni potrebno in da bo to vplivalo samo na višje stroške. Strinjanje s tem, da je treba zaostriti pogoje delovanja, nadpovprečno izražajo tisti, katerih računovodski servisi že imajo potrdila o strokovni usposobljenosti in/ali zavarovano poklicno odgovornost.

## **5. NAMESTO ZAKLJUČKA**

Vedno bolj se posamezniki in družba kot celota zavedamo, da so glede na spremenljajoče se okolje za poslovni uspeh ključne kakovostne računovodske informacije, ki pa jih lahko zagotovi le ustrezno usposobljen in motiviran računovodja. Slednji se mora zavedati sprememb, ki jih pred njega postavlja prihodnost. Po mnenju slovenskih strokovnjakov<sup>32</sup> bo prihodnji razvoj povezan predvsem z (1) globalizacijo in zaostrovanjem konkurence ter s (2) pritiski lastnikov in

---

<sup>32</sup> Korošec B., *Nekaj razmišljaj o prihodnosti računovodsko-revizijske stroke*. 50 let Zveze računovodij, finančnikov in revizorjev Slovenije, Zveza računovodij, finančnikov in revizorjev Slovenije, Ljubljana 2007, str. 145.

drugih zainteresiranih skupin za izboljšanje učinkovitosti upravljanja in vodenja organizacij ter za večjo odprtost in preglednost delovanja.

Podobno kot pri drugih dejavnostih bo tudi na področju računovodstva na delo vplival razvoj informacijske tehnologije. Ta naj bi prispeval k avtomatizaciji procesov, kar bo pripeljalo do odprave številnih enostavnih opravil, s čimer se bodo računovodje osredotočali na vsebinske računovodske in davčne probleme<sup>33</sup>. S tem pa bo strokovna usposobljenost nujna. Posledično naj bi računovodje v prihodnosti potrebovali več znanja s področja poslovnih financ in drugih poslovnih ved<sup>34</sup>.

Ob tem se moramo zavedati tudi, da bo zaostrena konkurenca vedno večji poudarek dajala kakovostnim informacijam za poslovno odločanje. O tem pričajo tudi predstavljeni rezultati raziskave Zveze računovodskih servisov Slovenije, ki je pokazala, da gospodarski subjekti od računovodskih servisov pričakujejo natančnost, doslednost, pravilnost in točnost. Poudarjajo tudi pomembnost zaostritve formalnih pogojev za opravljanje računovodskih storitev.

Zaključimo torej lahko, da se bo pomen računovodij kot zapisovalcev nastalih poslovnih dogodkov zmanjševal, medtem ko se bo povečevala njihova vloga v svetovanju in pripravi ustreznih informacij za hitro in uspešno poslovno odločanje. Tako bodo tudi računovodski servisi morali dajati večji poudarek takojšnjemu posredovanju kakovostnih informacij svojim naročnikom. Ob tem pa moramo poudariti, da je velika odgovornost tudi na strani naročnikov, ki morajo (1) izbrati kakovosten računovodski servis, (2) pravočasno oz. sproti posredovati knjigovodske listine, na podlagi katerih računovodski servis pripravi informacije, ter (3) računovodski servis vključiti v proces poslovnih odločitev kot partnerja. Nikakor pa ne smejo pri izbiri računovodskega servisa gledati samo na ceno storitev.

Ugotavljamo torej, da kakovosti opravljenih storitev gospodarski subjekti in tudi država ne smejo prepustiti naključju, saj kakovost opravljenih storitev pomembno vpliva na odločitve glede razvoja

---

<sup>33</sup> Brezavšček Š., *Računovodstvo je preveč resen poklic, da bi ga opravljal kdorkoli*. IKS: Revija za računovodstvo in finance, 2017, letn. 44, št. 3, str. 11.

<sup>34</sup> Korošec B., *Nekaj razmišlanj o prihodnosti računovodsko-revizijske stroke*. 50 let Zveze računovodij, finančnikov in revizorjev Slovenije, Zveza računovodij, finančnikov in revizorjev Slovenije, Ljubljana 2007, str. 147.

podjetniške dejavnosti številnih malih in srednje velikih podjetij. Zato so dodatne aktivnosti za izboljšanje kakovosti dela računovodskih servisov nujne.

## **6. LITERATURA IN VIRI**

1. Bergant, Ž: *Organiziranje računovodstva v povezavi s finančno funkcijo*, Abeceda Svetovanje, Ljubljana 2010.
2. Bergant, Ž.: *Nekateri vidiki razvoja računovodstva*. Poslovodno računovodstvo, 2017, letn. 10, št. 2, str. 6–21.
3. Brezavšček, Š.: *Računovodstvo je preveč resen poklic, da bi ga opravljal kdorkoli*. IKS: Revija za računovodstvo in finance, 2017, letn. 44, št. 3, str. 10–11.
4. Brezavšček, Š.: *Člani Zveze RFR so za nas zelo pomembni, saj predstavljajo most med nami in zavezanci – kolikor je trden ta most, tako dobri so naši odnosi z zavezanci*. IKS: Revija za računovodstvo in finance, 2017, letn. 44, št. 8/9, str. 14–16.
5. Brezavšček, Š.: *Ne uklanjajte se pritisku vodstev in poskrbite za miren spanec*. IKS: Revija za računovodstvo in finance, 2017, letn. 44, št. 8/9, str. 17–18.
6. Fekonja, B., Premk, U.: *358 najpogostejših računovodskih napak*, Primath, Ljubljana.
7. Grivec, M.: *Računovodstveni servisi u Sloveniji i gospodarska kriza*. V: Jurić, Đ. (ur.). Računovodstvo i menadžment - RiM: zbornik radova s međunarodne znanstvene i stručne konferencije: 15. međunarodna znanstvena i stručna konferencija. Sv. 1, Znanstveni radovi, Hrvatski računovođa, Zagreb 2014, str. 61–71.
8. Grivec, M.: *Financial Engineering in Slovenia: Yesterday, Today, and Tomorrow*, Serbian Journal of Engineering Management, 2018, letn. 3, št. 1, str. 20–29.
9. Igličar, A., Hočevar, M., Zaman Groff, M.: *Osnove računovodstva*, Ekonomksa fakulteta, Ljubljana 2017.

10. Kališnik Š., *Dnevi računovodij – prvi korak do ureditve računovodskega poklica*. IKS: Revija za računovodstvo in finance, 2014, letn. 41, št. 6, str. 8–10.
11. Kavčič, S.: *Pogled na razvoj slovenske teorije in prakse na področju računovodstva v času naših 30 simpozijev*, Zbornik referatov 30. simpozija o sodobnih metodah v računovodstvu, financah in reviziji, Zveza ekonomistov Slovenije : Zveza računovodij, finančnikov in revizorjev Slovenije, Portorož 1998, str. 117–130.
12. Kavčič, S.: *Računovodski vidik javnih sredstev*. 9. izobraževalni seminar o javnih financah in državnem revidiranju – javna sredstva – različni vidiki, Zveza ekonomistov Slovenije, Ljubljana 2007, str. 81–94.
13. Kavčič, S., Koželj, S., Odar, M.: *Računovodstvo v Sloveniji*. 35. simpozij o sodobnih metodah v računovodstvu, financah in reviziji. Zveza ekonomistov Slovenije, Zveza računovodij, finančnikov in revizorjev Slovenije, Ljubljana 2003, str. 161–175.
14. Mayer, B.: *Računovodja je poklic prihodnosti*, Poslovodno računovodstvo, 2011, letn. 4, št. 3, 2011, str. 7–8.
15. Mayer, B.: *Prva izvedba izobraževanja za pridobitev naziva certificirani poslovodni računovodja*. Poslovodno računovodstvo, 2012, letn. 5, št. 1, str. 7–8.
16. Muren, A.: *Poslovna etika računovodje*. Diplomska naloga, Visoka šola za upravljanje in poslovanje Novo mesto, Novo mesto 2011.
17. Petkovič, D.: *Iz zgodovine poslovodnega računovodstva*, Poslovodno računovodstvo, 2012, letn. 5, št. 3, str. 93–101.
18. Prusnik, M.: *Poenotenje računovodskega poklica*. IKS: Revija za računovodstvo in finance, 2016, letn. 43, št. 4, str. 6–9.
19. Prusnik, M.: *Register računovodske poklicne skupine*. IKS: Revija za računovodstvo in finance, 2017, letn. 44, št. 8/9, str. 21–25.
20. Schwarzmann, A., Premk, U.: *Pravilnik o računovodstvu: vzorec sklepov in primeri iz prakse. Društva, sindikati, zadruge, zavodi in ostala javna podjetja*, Primath, Ljubljana 2005a.

21. Schwarzmann, A., Premk, U.: *Pravilnik o računovodstvu: vzorci sklepov in primeri iz prakse. Društva, sindikati, zadruge, zavodi in ostala javna podjetja*, Primath, Ljubljana 2005b.
22. Statistični urad Republike Slovenije, [http://pxweb.stat.si/pxweb/Database/Ekonomska/14\\_poslovni\\_subjekti/01\\_14188\\_podjetja/01\\_14188\\_podjetja.asp](http://pxweb.stat.si/pxweb/Database/Ekonomska/14_poslovni_subjekti/01_14188_podjetja/01_14188_podjetja.asp), dostopen dne 2. 5. 2018 ob 14.00.
23. Štumberger, N., Slapničar, S., Zaman Groff, M.: *Bi obvezna pridobitev strokovnega naziva povečala kakovost računovodskih storitev?* IKS: Revija za računovodstvo in finance, 2014, letn. 41, št. 08/09, str. 14.
24. Zbornica računovodskih servisov: *Analiza zadovoljstva strank z računovodskimi servisi*, Spletna stran: [https://www.gzs.si/zbornica\\_racunovodskih\\_servisov/vsebina/Zapodjetja/Analiza-zadovoljstva-strank-z-ra%C4%8Dunovodskimi-servisi](https://www.gzs.si/zbornica_racunovodskih_servisov/vsebina/Zapodjetja/Analiza-zadovoljstva-strank-z-ra%C4%8Dunovodskimi-servisi), dostopen dne 2. 5. 2018., ob 16.25.
25. Zbornica računovodskih servisov: *Naloge ZRS*. Spletna stran: [https://www.gzs.si/zbornica\\_racunovodskih\\_servisov/vsebina/Onas/Naloge](https://www.gzs.si/zbornica_racunovodskih_servisov/vsebina/Onas/Naloge), dostopen dne 2. 5. 2018., ob 14.10.
26. Zbornica računovodskih servisov: *Razvoj in številčni prikaz panoge 69.200 za leto 2016*, Spletna stran: [https://www.gzs.si/zbornica\\_racunovodskih\\_servisov/vsebina/Zapodjetja/Prikaz-dejavnosti/Razvoj-in-%C5%A1tevil%C4%8Dni-prikaz-panoge-2016](https://www.gzs.si/zbornica_racunovodskih_servisov/vsebina/Zapodjetja/Prikaz-dejavnosti/Razvoj-in-%C5%A1tevil%C4%8Dni-prikaz-panoge-2016), dostopen dne 2. 5. 2018., ob 16.25.
27. Zbornica računovodskih servisov: *Skrbimo za ugled in kakovost dejavnosti izvajalcev računovodskih storitev*. Spletna stran: [https://www.gzs.si/zbornica\\_racunovodskih\\_servisov/vsebina/Onas/O-ZRS](https://www.gzs.si/zbornica_racunovodskih_servisov/vsebina/Onas/O-ZRS), dostopen dne 2. 5. 2018., ob 12.00.

# ZNAČAJ KONKURENTNOSTI LOKACIJE ZA PRILIV STRANIH INVESTICIJA

Borislav Bojić<sup>1</sup>

Nenad Joldić<sup>2</sup>

## Sažetak

*Globalizacija i regionalizacija međunarodne ekonomije učinila je podsticaje priliva stranih direktnih investicija (SDI) veoma značajnim za mnoge zemlje. Trgovinska liberalizacija dovela je do pojačane integracije tržišta i smanjila ulogu veličine tržišta kao jedne od determinanti lokacije investicija. U tim se uslovima čak i male zemlje mogu "takmičiti" za ulaganja ukoliko mogu osigurati dovoljno atraktivn paket podsticaja. Činjenica da sve više zemalja podstiče SDI, dovodi do izražene konkurenциje među njima i borbe za takva ulaganja. Razloge kompanija za investiranje u inostranstvu proučavali su brojni autori. Jedan od najčešćih zaključaka je da je međunarodna proizvodnja rezultat procesa na kojem utiču faktori poput vlasništva, internacionalizacije i prednosti lokalizacije. Upravo je lokacija, odnosno faktori privlačnosti određene lokacije, jedan od odlučujućih motiva za investiciju. Dostupnost prirodnih resursa, veličina tržišta, geografski položaj, stanje ekonomije, kulturno i političko okruženje, transportni troškovi i dr. samo su neki od motiva davaoca SDI. U radu se analiziraju faktori konkurentnosti lokacije, njihov značaj i uticaj na atraktivnost investicionog ambijenta za strane investitore.*

**Ključne riječi:** strane direktnе investicije, investicioni ambijent, faktori atraktivnosti lokacije.

---

<sup>1</sup> Borislav Bojić, Parlamentarna Skupština BiH, Bosna i Hercegovina, e-mail: [borislav.bojic@gmail.com](mailto:borislav.bojic@gmail.com)

<sup>2</sup> Nenad Joldić, International Criminal Tribunal for the former Yugoslavia, e-mail: [nenadjoldic@gmail.com](mailto:nenadjoldic@gmail.com)

## **IMPORTANCE OF LOCATION COMPETIVENESS FOR INPUT OF FOREIGN INVESTMENTS**

### ***Abstract***

*Globalization and regionalization of international economy has prompted the inflow of foreign direct investment (SDI) very significant for many countries. Trade liberalization has led to increased market integration and reduced the role of market size as one of the determinants of the investment location. Under these conditions, even small countries can "compete" for investments if they can provide an attractive incentive package. The fact that more and more countries are encouraged by the SDI leads to high competition among them and struggles for such investments. The reasons of the foreign investment company were studied by numerous authors. One of the most common conclusion is that international production is the result of a process influenced by factors such as ownership, internationalization and the advantages of localization. It is precisely the location, that is, the factors of attractiveness of a particular location, one of the decisive motives for investment. Availability of natural resources, market size, geographic position, state of the economy, cultural and political environment, transport costs, etc. are just some of the motives of the SDI provider. The paper analyzes the factors of location competitiveness, their significance and the influence on the attractiveness of the investment environment for foreign investors.*

***Key words:*** *foreign direct investment, ambient investments, factors of attractiveness of the location.*

### **1. UVOD**

Savremeni globalni ekonomski odnosi se odlikuju velikom međuzavišnošću nacionalnih privreda, koja se reflektuje kroz međunarodnu trgovinu i oblike međunarodnog kretanja kapitala. Značajna veza između nacionalnih privreda ostvaruje se putem stranih direktnih investicija (SDI), koje, za mnoge zemlje, predstavljaju značajan faktor privrednog rasta. Razvijene zemlje su glavna izvorišta

stranih direktnih investicija i glavna ciljna tržišta. Zemlje u razvoju i zemlje u tranziciji su se otvorile za priliv stranih direktnih investicija, koje su značajan faktor njihovog ekonomskog rasta i razvoja. Posljednjih nekoliko godina globalizacija kao permanentan proces dovela je do niza značajnih promjena u poslovnoj politici preduzeća, organizacija i institucija. Razlog leži u samoj suštini procesa globalizacije koju karakteriše univerzalizacija, homogenizacija i unifikacija svijeta po nekim značajnim principima, odrednicama i normama ponašanja kao i afirmacija rastuće uzajamne povezanosti i uslovljenosti između pojedinih zemalja, regionala i krupnih preduzeća. U mjeri u kojoj te veze postaju značajnije i kompleksnije, pojedine nacionalne ekonomije osjećaju sve više pozitivne ili sve više negativne efekte opštih kretanja u svjetskoj privredi. Veza između procesa globalizacije i obima međunarodne trgovine, stranih direktnih investicija i stvaranja strategijskih alijansi jeste najočiglednija. Uticaj globalizacije danas prisutan je u svim sferama života pa tako i sa aspekta pozicije i uloge koju svaka od lokacija (destinacija, teritorija) danas ima, posmatrano u globalnim okvirima. Pri tome pod lokacijom se smatraju sve vrste mjesta kao što su opštine, gradovi, regije i države, a nju čine ljudi, kulturno i istorijsko naslijeđe i materijalna imovina . Naime, globalizacija je dovela do toga da su pozicije pojedinih lokacija odnosno njihova percepcija od strane potrošača, u značajnoj mjeri postale podložne promjenama. Globalizacija i globalna konkurentnost kao trend rezultirale su činjenicom da su određene lokacije, koje su ranije imale prednosti sa aspekta vlastite investicione atraktivnosti, iste počele da gube, a upravo težnja ka investicionoj atraktivnosti danas postaje izazov za menadžment bilo koje lokacije. Privlačenje potencijalnih investitora kao i zadržavanje postojećih jeste proces u kome počinje da se pojavljuje sve više zainteresovanih strana, odnosno došlo je do intenziviranja konkurenkcije. Danas je cijeli svijet jedinstveno tržište i u tom smislu globalizacija znači da svaka zemlja, grad ili region mora da se takmiči za svoje učešće ili svoj dio svjetskog tržišta kada su u pitanju potrošači. Način na koji je jedna lokacija primjećena odnosno viđena u okruženju predstavlja veoma bitan element njene diferencijacije u odnosu na druge lokacije. Zbog toga opravdano se postavlja pitanje šta stoji na raspolaganju lokacijama odnosno njihovom menadžmentu kako bi se što uspješnije diferencirale u odnosu na okruženje i pozicionirale sebe kao investiciono atraktivne?

## **2. POJAM, ULOGA I ZNAČAJ STRANIH DIREKTNIH INVESTICIJA**

Tržište na kojem rezidenti različitih zemalja trguju imovinom naziva se međunarodnim tržištem kapitala. Međunarodno tržište kapitala u stvari predstavlja skup blisko povezanih tržišta na kojima dolazi do razmjene imovine sa nekom međunarodnom dimenzijom [11]. Upravo globalno međunarodno tržište tj. proces globalizacije podstiče privredne subjekte, regione kao i nacionalne ekonomije da šire svoju djelatnost, da investiraju u nova tržišta kako bi ostvarili permanentan razvoj. Definicija stranih direktnih investicija koja je danas na snazi, a koju je usvojio Međunarodni monetarni fond (1993.) i prihvatio OECD (1996.), je da su direktne investicije kategorija međunarodnih investicija koja odražava pojavu kada rezident koji se nalazi u jednoj zemlji (strani direktni investitor ili matično preduzeće) ostvaruje trajne interese i koristi u preduzeću koje je rezident neke druge zemlje (SDI preduzeće ili preduzeće filijala odnosno inostrana filijala) [6]. Strana direktna investicija postoji kada investitor svojim ulaganjem stiče pravo svojine, odnosno vlasničku kontrolu i kontrolu upravljanja preduzećem u inostranstvu. Direktnu investiciju u inostranstvu možemo, najjednostavnije, definisati kao svaki oblik ulaganja u određeno preduzeće, kojim se stiče vlasnička kontrola nad njim [10]. Ovaj oblik međunarodnog kretanja kapitala je doživio izuzetnu ekspanziju, jer uz veći rizik ide i mogućnost većeg profita. Poslije 1945. godine strane direktne investicije postaju preovlađujući oblik međunarodnog kretanja kapitala i one danas čine oko 3/4 ukupnog međunarodnog kretanja kapitala [2]. U drugoj polovini XX vijeka se desila njihova intenzivna ekspanzija, a naročito u periodu devedesetih godina XX vijeka pa do danas. U ovom periodu su počele reforme u Kini, prestao hladni rat, došlo do pada Berlinskog zida i ujedinjenja Njemačke, nestao Istočni blok, a mnoge federalne države (Sovjetski Savez, Čehoslovačka, SFR Jugoslavija) su se raspale na više država. Počela je i tranzicija velikog broja zemalja iz centralno-planskih u tržišne privrede, kao i veliko otvaranje niza zemalja u razvoju prema spoljnjem svijetu. Ove promjene su otklonile prepreke u kretanju kapitala, otvorile mogućnosti investiranja širom svijeta i dovele do širenja stranih direktnih investicija u sve dijelove svijeta. Smatra se da optimalno pristupanje i otvaranje domaćeg tržišta kapitala međunarodnim tržištima predstavlja neophodan uslov za

ostvarivanje pozitivnih uticaja priliva stranog kapitala u nekoj državi. Ta se integracija ostvaruje u četiri koraka. Prvo treba smanjiti fiskalni deficit do održivog nivoa, zatim liberalizovati spoljnu trgovinu, pa ojačati finansijske institucije i konačno liberalizovati podračune bilansa plaćanja.

Razmatrajući i pozitivne i negativne efekte SDI, u skladu sa razvojnim ciljevima i potrebama, većina zemalja provodi kombinaciju politike privlačenja i ograničavanja stranih direktnih investicija. Izbor pomenute politike prema SDI, zavisi od nivoa razvijenosti određene zemlje, privredne strukture, raspoloživih resursa, nivoa (ne)zaposlenosti, razvojnih prioriteta i drugih faktora. Ipak, uočljiv je globalni trend napuštanja restriktivne politike i ulaganja sistematskih napora većine zemalja za privlačenjem stranih direktnih investicija [15]. Obzirom na to da između i u okviru najrazvijenijih zemalja svijeta vlada vrlo intenzivna konkurenca lokacija u privlačenju stranih direktnih investicija, može se prepostaviti da su interesi nerazvijenih i zemalja u tranziciji u ovom pogledu još i veći [15].

Preduzeća i industrija predstavljaju ciljnu grupu koja treba da obezbijedi posao za stanovništvo i prihod za budžet zajednice. Upravljačke strukture lokacija nastoje da stimulišu otvaranje novih radnih mesta, kroz pokretanje novih i privlačenje stranih preduzeća (prvenstveno MNK) na njihovoj teritoriji, kao i da zadrže postojeća, sa ciljem zadovoljenje potreba stanovništva za zaposlenjem, kroz razne vidove olakšica, stimulacija i podsticaja. Pri tome se mora voditi računa da eventualni podsticaji koji se nude preduzećima ne prevaziđu koristi od njihovog poslovanja na određenoj lokaciji [7].

SDI se mogu ostvariti u različitim oblicima i na različite načine [20]:

- Greenfield investicije: direktne investicije u potpuno novi proizvodni pogon na inostranom tržištu, u potpunom vlasništvu inostranog investitora;
- Prekogranične akvizicije: preuzimanje ili pripajanje postojećih preduzeća u drugoj državi. Mogu da znače preuzimanje većinskog paketa akcija (*majority aquisition*) ili kupovinu manjinskog dijela kompanije (*minority aquisition*),

putem direktne kupovine, dokapitalizacije ili konverzijom kredita u vlasništvo (*swap aranžman*);

- Prekogranični merdžeri: spajanje dva jednakata partnera. Mogu biti horizontalni, kada se povezuju dvije kompanije iz istog sektora, i vertikalni, kada se povezuju kompanije iz različitih vertikalnih faza proizvodnog procesa.
- Brownfield investicije: hibridni model kombinacije akvizicije i greenfield investicije. Formalno se radi o akvizicijama, ali suštinski one više liče na greenfield investicije, jer investitor gotovo u potpunosti zamjenjuje proizvodne pogone, opremu i proizvodnu liniju.
- Joint venture – Zajednička ulaganja, tj. sporazum dvije ili više strana da rade zajedno na projektu i stvaraju entitet koji zajednički kontrolisu: zajedničkim ulaganjem bez prava vlasništva (ugovorna ulaganja), investiranjem u obliku koncesija, B.O.T. sistema i time sharing-a.

Prema motivima investitora, ekomska teorija razlikuje četiri tipa SDI [23]:

- Investicije motivisane širenjem tržišta (Market Seeking) – imaju za cilj osvajanje lokalnog i regionalnog tržišta, veličina tržišta i tržišni potencijali su glavni faktori odlučivanja;
- Investicije motivisane korištenjem novih resursa (Resources Seeking) – nastaju kada investitor želi da u zemlji domaćina dobije resurse koje nema u svojoj zemlji (jeftina radna snaga, sirovine i dr.);
- Investicije motivisane povećanjem efikasnosti (Efficiency Seeking) – blizina razvijenim tržištima i tržištima na kojima su investitori već prisutni predstavlja najbitnije faktore;
- Investicije motivisane kreiranjem strateške imovine (Strategic Asset Seeking) - realizuju se radi promocije dugoročnih strategijskih ciljeva, a karakterišu razvijene zemlje.

Strane direktne investicije determinišu ekomska, institucionalna, socijalna i politička klima. Za privlačenje investicija je od velikog značaja kvalitet institucija u zemlji domaćinu. Nivo nezaposlenosti, troškovi rada, nivo obrazovanja i nivo korupcije su

socijalne i političke determinante stranih direktnih investicija. Brojni istraživači su u ekonomskoj teoriji razvijali koncept koji povezuje pozicije zemalja u međunarodnim investicijama sa njihovim nivoom razvoja. Dunning, tvorac eklektičke paradigmе o međunarodnoj proizvodnji i faktorima koji je podstiću, je razvio koncept koji potvrđuje da razvoj izaziva značajne strukturne promjene u privredi i da je ta pojava u vezi sa modelom stranih direktnih investicija. On tvrdi da promjene u lokacijskim i vlasničkim prednostima i pogodnostima za internacionalizaciju jedne zemlje u odnosu na druge objašnjavaju promjenu međunarodne investicionе pozicije zemlje od primaoca stranih direktnih investicija do davaoca stranih direktnih investicija [4].

### **3. UTICAJ PRILIVA SDI NA EKONOMSKI RAZVOJ**

Pored teorijske analize stranih direktnih investicija za razumijevanje pojma stranih direktnih investicija veoma je značajna i empirijska analiza. Ona obuhvata počev od definisanja i analizu karakteristika i efekata stranih direktnih investicija na privredni razvoj zemlje domaćina. Između brojnih efekata koje SDI proizvode, svakako je najvažnije pitanje njihovog značaja za ekonomski razvoj regiona ili zemlje domaćina u cjelini. Nivo realizovanih SDI u nekoj zemlji u razvoju zavisi, po mnogima od njenog geografskog položaja, ali i od njene stabilnosti, okruženja, stepena političkih i ekonomskih sloboda i rizika, obezbijeđenog pristupa lokalnom i regionalnom tržištu, pravne sigurnosti investiranja, kvalifikovane i jeftine radne snage, institucionalne izgrađenosti ili, jednostavno rečeno, od investicionoatraktivne poslovne klime u toj zemlji.

Mayer-Foulkes i Nunnenkamp [12] pokazuju kako ekonomske aktivnosti povezane sa SDI SAD-a imaju pozitivne efekte na rast relativnog dohotka u naprednijim zemljama i na taj način doprinose njihovoj konvergenciji nivoa dohotka u SAD-u, dok se taj efekt smanjuje kada su u pitanju zemlje nižeg dohotka. Njihova analiza stavlja pod upitnik pretežno prisutnu euforiju povezanu s ulogom SDI u procesu sustizanja razvijenijih zemalja tako da ključan izazov ne predstavlja samo privlačenje SDI već poboljšanje lokalnih uslova koji su potrebni kako bi se iskoristile prednosti i koristi koje ova ulaganja donose. Apsorpcijski kapacitet zemalja u koje se investira od velike je

važnosti. Ulaganje u ljudski kapital, institucionalna izgradnja i razvoj lokalnog preduzetništva mogu pomoći podizanju stope apsorpcije tehnoloških i menadžerskih inovacija dostupnih širom svijeta.

Ozava (*Ozawa*) ukazuje na evolucionu putanju koja počinje od radno intenzivne faze, ide ka kapitalno intenzivnoj fazi i završava se fazom u kojoj dominira humani kapital [13]. Porter je naveo četiri faze u razvoju konkurenčkih prednosti zemlje: u prvoj fazi prednosti su ostvarene na bazi resursa, u drugoj na bazi investicija, u trećoj na bazi inovacija i u četvrtoj na bazi stvorenog bogatstva [14]. U tabeli 1 su prikazane faze karakteristika SDI putem ulaznih, izlaznih SDI i neto izlazne pozicije.

*Tabela 1. Razvoj investicione pozicije zemlje (Investment development path) [18]*

Faza	Ulagane SDI	Izlazne SDI	NOIP - neto izlazna investiciona pozicija
1.	Ne postoje lokacijske prednosti → Nema ulaznih SDI izuzev SDI orijentisanih na resurse	Ne postoje vlasničke prednosti domaćih firmi → Nema izlaznih SDI	Oko nule
2.	Razvoj "izvornih" lokacijskih prednosti → Brži rast ulaznih SDI nego BDP	Pojavljivanje specifičnih vlasničkih prednosti domaćih firmi (Oa) <sup>3</sup> → Male izlazne SDI	Rastuće negativna
3.	Opadanje lokacijskih prednosti u radno-intenzivnim aktivnostima, razvoj imovine stvorene na bazi lokacijskih prednosti → Smanjivanje stope rasta ulaznih SDI	Rast specifičnih vlasničkih prednosti (Oa)* Rast stope izlaznih SDI	Negativna, ali u rastu
4.	Lokacijske prednosti su potpuno bazirane na stvorenoj imovini	Specifične vlasničke prednosti firme (Ot) <sup>*</sup> su značajnije od specifičnih vlasničkih prednosti domaćih firmi → Superiornost izlaznih SDI u odnosu na ulagane SDI	Pozitivna
5.	Teorijski, pad a onda oscilacija oko nule neto izvozne investicione pozicije, ali ne duže od pouzdano utvrđenog odnosa između međunarodne investicione pozicije zemlje i njene odgovarajuće etape razvoja.		

Pozitivni efekti na zemlju uvozniku SDI se odnose na priliv dodatne akumulacije iz inostranstva i stvaranje mogućnosti za veće investicije i veće stope rasta produktivnosti, zaposlenosti i ekonomskog rasta. Spoljnotrgovinski bilans se poboljšava jer angažovanjem stranog kapitala stvaraju se mogućnosti supstitucije uvoza i povećanja izvoza, finansira se deficit platnog bilansa, čime domaća privreda ima više vremena za potrebna prilagođavanja u cilju obezbjeđenja spoljnotrgovinske ravnoteže. Dalje, obezbjeđuje se prenos savremenih tehnologija, razvoj infrastrukture, novih znanja, savremene organizacije i laki plasman proizvoda i usluga na međunarodnom tržištu, a stvaraju se mogućnosti za jačanje konkurenčije i povećavanje izvoza. Povećanje proizvodnje u zemlji, uz angažovanje stranog kapitala, automatski vodi rastu budžetskih prihoda.

Pitanje, generišu li SDI pozitivne efekte u zemljama, na koji način i koliko predmetom je velikih debata [22]. Pretpostavka da su SDI pozitivna za razvoj, temelji se na ideji da ova ulaganja mogu generisati pozitivna prelijevanja na ostatak ekonomije raznim kanalima. Ako je strano preduzeće tehnološki naprednije od većine domaćih preduzeća, međudjelovanje stranih tehničara, inženjera i menadžera s domaćim preduzećima može rezultirati prelijevanjem znanja. Pozitivna prelijevanja mogu također nastati ako strano preduzeće osposobljava radnike koji će jednom možda biti i zaposlenici domaćih preduzeća. Ostala prelijevanja povezana su s razvojem novih inputa koji onda postaju dostupni i domaćim proizvođačima i sl. I to sve nosi koristi ukoliko zemlja ima kapacitet da apsorbuje ovakva pozitivna prelijevanja.

#### **4. FAKTORI UTICAJA NA IZBOR LOKACIJE STRANIH INVESTITORA**

Uspjeh lokacija da opstanu u ovim stalnim promjenama određen je njihovim razumijevanjem i pravilnom eksploracijom tri ključna faktora, opredjeljujuća za odluku investitora o investicionom poduhvatu ili povlačenju već prisutnih investicija, a to su [7]:

- Karakteristike preduzeća ili privredne grane kojoj pripadaju,
- Karakteristike lokacije,

- Eksterni faktori koji imaju uticaj na ekonomske performanse određene lokacije.

Osnovni preduslov procesa efektivnog privlačenja stranih investitora jeste razumijevanje modela njihovog ponašanja u procesu donošenja odluke o izboru lokacije za investiranje. To predstavlja relativno dug proces, koji obuhvata aktivnost u dobijanju relevantnih informacija, kritičku procjenu prikupljenih informacija, te jasnu i preciznu ocjenu raspoloživih opcija [17]. Obzirom na veliku raznovrsnost ponude lokacija, sa raznim kulturnim, socijalnim, političkim, pravnim, ekonomskim, demografskim, tehnološkim prirodnim i drugim karakteristikama, odluka o izboru lokacije je veoma kompleksan proces. Za ovaj tip ponašanja je karakterističan proces učenja koji počinje sa razvojem uvjerenja o proizvodu (ponudi lokacije), stvaranjem stavova o njemu, da bi se na osnovu toga izvršio izbor i donijela promišljena odluka o najboljoj lokaciji, analogno najboljem brendu proizvoda [9]. Investitor prvo traži makrolokaciju, odnosno regiju ili zemљu, a potom mikrolokaciju, odnosno područje i mjesto koje je pogodno za investiranje. Analogno ponašanju industrijskih kupaca, proces izbora lokacije uključuje sljedeće faze: prepoznavanje problema, traženje informacija, procjena alternativa, donošenje odluke o kupovini i ponašanje poslije kupovine [8]. S obzirom na to da u proces donošenja odluke o izboru lokacije može biti uključen različit broj osoba koje pri tome mogu obavljati jednu ili više pomenutih uloga, važno je doći do informacije ko sve učestvuje u procesu donošenja odluke o izboru lokacije i koju ulogu pri tome obavlja [7]. Za razumijevanje ponašanja investitora, ključna je spoznaja načina na koji se vrši procjenjivanje alternativa. Ovo predstavlja jedan od najvećih izazova, jer kako Kotler i saradnici ističu, „nema jednostavnog i jedinstvenog procesa ocjenjivanja koji koriste svi kupci ili jedan kupac u svim situacijama kupovine“ [7]. Potencijalni korisnik stvara mišljenja i stavove o određenoj lokaciji na osnovu postupka ocjenjivanja, prema sopstvenim motivima, ciljevima i potrebama. U skladu sa pomenutim, kreiraće faktore za ocjenjivanje. Većina potencijalnih korisnika uzima u obzir više kriterijuma, pripisuje im različit značaj i ocjenjuje svaku od raspoloživih opcija po tim kriterijumima, pa na osnovu toga donosi odluku o najboljoj lokaciji [7].

U tabeli 2 je dat pregled stranih direktnih investicija po kriterijumu njihovog dominantnog motiva, kao i atributa zemlje domaćina koji su investitorima važni s obzirom na tu vrstu motiva. Naime, u skladu sa motivima stranog investitora, odrediće se značaj pojedinih atributa. Za resursno orijentisane investicije biće značajni raspoloživost, struktura i uslovi eksploracije prirodnih resursa, za tržišno orijentisane investicije značaj će biti na tržišnom potencijalu, potencijalu razvoja prodajnih mogućnosti, kroz mogućnost rasta tržišta itd.

*Tabela 2. Strane direktnе investicije prema primarnom motivu [21]*

MOTIV ZA INVESTIRANJE	ATRIBUTI ZEMLJE DOMAĆINA
Resursi ili imovina	<ul style="list-style-type: none"><li>- sirovine i primarni proizvodi</li></ul>
Tržišta	<ul style="list-style-type: none"><li>- veličina tržišta i prihod po stanovniku</li><li>- rast tržišta</li><li>- pristup regionalnim tržištima i tržištima trećih zemalja</li><li>- preferencije potrošača koje su specifične za posmatranu zemlju</li><li>- blizina strategijskih klijenata</li><li>- struktura tržišta</li></ul>
Efikasnost	<ul style="list-style-type: none"><li>- jeftina radna snaga</li><li>- kvalifikovani kadrovi</li><li>- troškovi ostalih inputa (npr. transporta i komunikacija prema i iz zemlje porijekla) i troškovi poluproizvoda</li><li>- članstvo u regionalnoj integraciji pogodnoj za sporazum o ustpostavljanju regionalne korporativne mreže</li></ul>
Strategijska imovina	<ul style="list-style-type: none"><li>- stvorena imovina koja je bazirana na tehnologiji ili inovacijama (npr. brand)</li><li>- stvorena imovina koju predstavljaju pojedinici, preduzeća, industrijski klasteri i sl. (npr. istraživačko-razvojne sposobnosti)</li><li>- fizička infrastruktura ( putevi, luke, aerodromi, elektroenergetska i telekomunikaciona mreža)</li></ul>

Lokacije treba da svoje aktivnosti na privlačenju stranih investicija započnu sa procjenom svoje ekonomije i revizijom svojih

lokacionih karakteristika. U tabeli 3 je dat prikaz osnovnih faktora, koje privredni subjekti smatraju značajnim prilikom određivanja izbora lokacije.

*Tabela 3. Faktori uticaja na izbor lokacije [8]*

1.	Lokalno tržište radne snage
2.	Pristup tržištima potrošača i dobavljača
3.	Raspoloživost lokaliteta za izgradnju objekata i infrastrukture
4.	Transport
5.	Mogućnost za obrazovanje i obuku
6.	Kvalitet života
7.	Poslovna klima
8.	Pristup objektima za istraživanje i razvoj
9.	Raspoloživost kapitala
10.	Porezi i propisi

Potrebe investitora se vremenom mijenjaju, pa su tokom savremenog prelaza sa troškovnih na netroškovne faktore, faktori kvaliteta dobili na značaju i poprimili nekoliko oblika: kvalitet javnog obrazovanja, stručna radna snaga, politička i fiskalna stabilnost, savremene telekomunikacije, dobra infrastruktura, rekreativne aktivnosti i sportski timovi, objekti za kupovinu, kulturne institucije i opšta razmatranja vezana za kvalitet života [1]. Razmatranja vezana za zaštitu čovjekove sredine su, takođe, dobila na značaju, u smislu usklađenosti izgradnje novih objekata sa strožijim propisima po pitanju vazduha, vode i odlaganja svih vrsta otpada [3].

Iz tabele 4. se uočava sve veći značaj neekonomskih faktora prilikom odlučivanja o odabiru lokacije i ekspanziji. Samim time, lokacije koje imaju široke prednosti, poput univerziteta, istraživačkih objekata i faktora kvalitetnog života imaju veću prednost.

Tabela 4. Karakteristike lokacija - stare i nove [8]

KARAKTERISTIKE	STARE	NOVE
<b>Radna snaga</b>	Niski troškovi, nekvalifikovana	Kvalitetna, visokokvalifikovana
<b>Poreska klima</b>	Niski porezi, nizak nivo usluga	Skromni porezi, visok nivo usluga
<b>Stimulacije</b>	Proizvodnja uz najmanje troškove; jeftino zemljište; jeftina radna snaga;	Dodatna vrijednost; fleksibilna radna snaga; profesionalci;
<b>Sadržaji</b>	Smještaj; prevoz	Kultura, rekreacija, muzeji, kupovina, aerodrom i sl.
<b>Visoko obrazovanje</b>	Nije od ključne važnosti	Kvalitetne škole i istraživački objekti;
<b>Škole</b>	Raspoloživost	Kvalitet
<b>Propisi</b>	Minimalni	Spojiv kvalitet životne i poslovne fleksibilnosti
<b>Energija</b>	Troškovi/raspoloživost	Pouzdanost
<b>Komunikacije</b>	Prepostavljaju se	Pristup savremenim tehnologijama
<b>Privreda</b>	Agresivna privredna komora	Partnerstva

Prema rezultatima istraživanja World investment Prospects Survey 2009-2011 , European Cities Monitor 2010 i Investiciona klima u Srbiji – Perspektiva investitora, pet najvažnijih faktora kod ocjenjivanja raspoloživih opcija i donošenja odluke o izboru najbolje lokacije za investiranje su predstavljeni u tabeli 5. Uočava se veliki značaj tržišni faktora, zatim ekonomsko-političkih faktora (regulativa), pa radna snaga.

Tabela 5. Faktori uticaja prilikom izbora lokacije [19]

Word investment Prospects Survey 2009-2011	European Cities Monitor 2010	Investiciona klima u Srbiji - Perspektiva investitora	
		Mišljenje investitora u Srbiji	Mišljenje investitora u drugim zemljama
1. Veličina lokalnog tržišta	1. Lak pristup tržištima, kupcima	1. Raspoloživost	1. Veličina tržišta i pristup drugim

	ili klijentima	kvalitetnih kadrova	tržištima (kroz trgovinske sporazume)
2. Rast tržišta	2. Raspoloživost kvalifikovanog osoblja	2. Regulativa i zakonski okvir koji se odnose na poslovanje (zakoni o investicijama i ponašanju na tržištu)	2. Nivo političkog uplitanja u poslovanje, monopole, korupciju, diskriminaciju, favorizovanje i sl.
3. Prisustvo dobavljača i partnera	3. Kvalitet telekomunikacija	3. Geografski položaj zemlje u regionu	3. Troškovi radne snage
4. Pristup inostranim/regionalnim tržištima	4. Saobraćajne veze sa drugim gradovima i inostranstvom	4. Troškovi radne snage	4. Regulativa i zakonski okvir koji se odnose na poslovanje (zakoni o investicijama i ponašanju na tržištu)
5. Stabilno i pogodno okruženje	5. Vrijednost za novac kancelarijskog prostora	5. Politička i socijalna stabilnost	5. Ekonomска stabilnost i stopa rasta BDP-a

Kao rezultat ocjenjivanja kreira se uži krug sa namjerom investiranju u jednu od njih. Faktori uticaja daljeg sužavanja ne jednu lokaciju zavise od procjene ekonomskog i političkog rizika određene zemlje. Stoga marketeri moraju razumjeti koji faktori kod kupca stvaraju osjećaj nesigurnosti, kako bi pružili one informacije koje mogu uticati na smanjivanje nivoa percipiranog rizika [7].

## **5. KATEGORIZACIJA LOKACIJA PREMA ATRAKTIVNOSTI I PROCES ODABIRA LOKACIJE ZA STRANA ULAGANJA**

Prikupljanje relevantnih informacija o potencijalnim lokacijama omogućava grupisanje lokacija, koje se, primjenom određenih kriterijuma, kroz krugove odlučivanja, tj. eliminacije svode na jednu-

odabranu. Naime, od ukupnog broja raspoloživih lokacija, samo određene zadovoljavaju kriterijume investitora i čine grupu lokacija za razmatranje. Iz ove grupe, na osnovu kriterijuma koje koristi investitor (kao kupac), bira se jedna lokacija [7]. Pomenute iteracije prikazane su na slici 1.

*Slika 1. Grupisanje lokacije prilikom odabira [7]*



Poslije odluke o izboru lokacije, investitor treba da donese i odluke o načinu realizacije direktnе investicije (merdžer, akvizicija ili nova investicija - greenfield), djelatnosti direktne investicije (horizontalna, vertikalna ili konglomeratska direktна investicija), obuhvatnosti direktne investicije (puna proizvodnja, dio proizvodnje ili montaža) i o stepenu pravne samostalnosti (nezavisno preduzeće ili filijala) [16].

## **6. ZAKLJUČAK**

Globalizacija sada obuhvata i političke, i socijalne, i ekonomiske, i geografske dimenzije. Svaki razvijeni ekonomski sistem mora biti svjestan činjenice da ne može postojati kao jedinka bez odnosa s globalnim okruženjem [5]. Svaki podsticaj ili digresija u poslovanju jedne značajnije ekonomije, može zbog procesa globalizacije izazvati potrese ili podsticaje u drugoj ekonomiji. Proces globalizacije doveo je do povezivanja komercijalnih, tehnoloških, socijalnih i političkih struktura diljem svijeta. U cijelom tom složenom procesu svaki je sudionik važan jer globalizacija je omogućila da svaki, pa makar i mali lokalni sudionik, može sudjelovati i trgovati sa ekonomijom neke

zemlje za koju i ne zna tačno gdje se nalazi. Danas, kada sve lokacije (gradovi, opštine, države i regije) postaju međusobni konkurenti u privlačenju resursa, iskustva pokazuju da one lokacije koje primenjuju marketing koncept ostvaruju najbolje rezultate. To podrazumijeva upravljanje lokacijom kao specifičnom vrstom kompleksnog proizvoda, imajući u vidu očekivanja i zahteve građana, preduzeća, investitora, turista, posetilaca i pripadnika drugih ciljnih tržišta, ali i karakteristike, odnosno ponudu, konkurenčkih lokacija iz okruženja. Cilj marketinga lokacije je privlačenje i zadržavanje pripadnika ciljnih tržišta na posmatranoj lokaciji i obezbeđivanje njihovog zadovoljstva, čime se stvara osnova za izgradnju lojanosti prema lokaciji u dugom roku. Naravno, to pozitivno utiče na privredne aktivnosti, povećanje prihoda i razvoj tih lokacija. Ovakvi efekti su možda najizraženiji u kontekstu privlačenja stranih direktnih investitora koji se smatraju jednim od najčešćih ciljnih tržišta lokacijskih marketera. Prepostavka za efektivno privlačenje stranih direktnih investicija je razumijevanje modela ponašanja investitora, tj. načina na koji oni donose odluku o izboru lokacije za ulaganje i identifikovanje faktora koji pri tome imaju najveći značaj. Zadatak marketinga lokacija prema stvarnim ili potencijalnim klijentima prolazi kroz stalne promjene, kako se formiraju nove industrije; pojavljuju se nove tehnologije; kompanije se šire, a stare privredne djelatnosti se smanjuju, spajaju ili konsoliduju [8]. Globalizacija svjetske ekonomije i ubrzani tempo tehnoloških promjena su dvije sile zbog kojih sve lokacije moraju naučiti kako se da se takmiče. Lokacije moraju naučiti kako da "misle" kao privredni subjekt, uz razvoj svojih proizvoda, tržišta i klijenata. U ekonomiji bez granica lokacije se javljaju kao novi akteri na globalnoj sceni [8].

## LITERATURA:

1. Birch D., *The Changing Rules of the Game. Economic Development Compendary*, Vol 3., Washington, 1984, pp. 23.
2. Bjelić P., *Međunarodna trgovina*. Ekonomski fakultet, Beograd, 2008, str. 47.

3. Duerksen C., *Industrial Plant Location: Do Environmental Controls Inhibit Development? Economic Development Compendary*, Vol. 9, No. 4., Washington, 1985, pp. 12.
4. Dunning J. H., *Towards a new paradigm of development: implications for the determinants of international business*. Transnational Corporations, Vol. 15, No. 1, 2006, pp. 13-15.
5. Franjić Z. *Proces globalizacije i značaj stranih direktnih ulaganja za hrvatski turizam*. Časopis Tržište, broj ½., Vol XII, Hrvatsko gospodarstvo u tranziciji, Comar, Zagreb, 2000, str. 9.
6. Glossary of foreign direct investment terms. Dostupno na: <https://www.imf.org/external/np/sta/di/glossary.pdf>
7. Kotler P., Haider D., Irving R., *Marketing Places: Attracting Investment, Industry, and Tourism to Cities, States, and Nations*. The Free Press, New York, 1993, pp. 197.
8. Kotler P., Haider D., Irving R., *Marketing lokacija*. Šahinpašić, Sarajevo, 2012, str. 124.
9. Kotler P., Wong V., Saunders J. Armstrong G., *Principles of Marketing*. Pearson Education Limited, New York, 2008, pp. 139.
10. Kovač O., *Platni bilans i međunarodne finansije*. Centar za ekonomske studije CES MECON, Beograd, 1994, str. 58.
11. Krugman P., Obstfeld M., *Međunarodna ekonomija - Teorija i ekonomska politika*. Zagrebačka škola ekonomije i menadžmenta, Zagreb, 2010, str. 76-78.
12. Mayer-Foulkes D., Nunnenkamp P., *Do Multinational Enterprises Contribute to Convergence or Divergence? A Disaggregated Analysis of US FDI*. Kiel Institute for World Economics, Kiel Working Paper No. 1242, 2005, pp. 6-12.
13. Ozawa T., *Foreign direct investment and economic development*. Transnational Corporations, Vol. 1, No 1, 1992., str. 27-54.
14. Porter M., Ketels C., Delgado M., *The microeconomic Foundations of Prosperity: Findings from the Business Competitiveness Index*. The Global Competitiveness Report, WEF, 2007-2008, str. 57.

15. Rakita B., *Međunarodni biznis i menadžment*. Centar za izdavačku delatnost Ekonomskog fakulteta u Beogradu, Beograd, 2006, str. 34-42.
16. Rakita B., *Međunarodni marketing - Od lokalne do globalne perspektive*. Centar za izdavačku delatnost Ekonomskog fakulteta u Beogradu, Beograd, 2009, str. 23-46.
17. Stanton W., Etzel, M., Walker, B., *Fundamentals of Marketing*. McGraw-Hill, New York, 1993, pp. 25.
18. Transnational Corporations, Vol. 17, No. 1, 2008, pp. 40.
19. UNCTAD, World Investment Prospects Survey 2009-2011. Dostupno na: [http://www.unctad.org/en/docs/diaeia20098\\_en.pdf](http://www.unctad.org/en/docs/diaeia20098_en.pdf)
20. Unković M., Kordić N., *Menadžment stranih direktnih investicija*. Univerzitet Singidunum, Beograd, 2012, 67-68.
21. USAID, FDI - Putting it to work in development countries, 2011., str. 11. Dostupno na: [http://www.nathaninc.com/sites/default/files/FDI\\_Putting%20it%20to%20Work%20in%20Developing%20Countries.pdf](http://www.nathaninc.com/sites/default/files/FDI_Putting%20it%20to%20Work%20in%20Developing%20Countries.pdf)
22. Yeyati E.L., Stein E., Daude C., *The FTAA and the Location of FDI*. Pacific Economic Cooperation Council Trade Forum, Washington, 2003, pp. 10.
23. Žugić J., *Strane direktnе investicije u praksi tranzicijskih država*. Univerzitet Mediteran Podgorica, 2012, str.13-20.

# MODELI RAZVOJA KARIJERE U 21. VIJEKU

Tamara Mlađenović<sup>1</sup>

## **Sažetak**

*Nekada su se u radne knjižice, tokom radnog vijeka, upisivale jedna ili dvije firme. Danas nije čudno ukoliko tokom radnog vijeka promijenite i više od pet poslova. Menadžer ljudskih resursa se, vidjevši jednu firmu za 20 godina staža, može upitati da li ste vi uopšte napredovali u svom profesionalnom razvoju. Da li ste ambiciozni? Šta sa vašom karijerom nije u redu?*

*Izabrati pravu karijeru je težak zadatak kada ste na njenom početku. Ne znate još u čemu ste dobri, interesi su vam široki. Nije lako niti kada dostignete stepen zrelosti i imate potrebu za promjenom karijere. Da li je samo zarada ono što je motiv, ili...? Mnogo je jednostavnije kada znate šta volite da radite i u čemu ste dobri.<sup>2</sup> Zbog toga postoje razni modeli razvoja karijere koji se sve više primjenjuju u svim savremenim većim i manjim kompanijama.*

*U ovom radu su razmatrane teorije karijere, razlike između karijere i posla i modeli razvoja karijere. Analizirano je kako upravljati karijerom, te koji su to faktori koji utiču na razvoj karijere.*

**Ključne riječi:** karijera, razvoj, usavršavanje, organizovanje, planovi, ciljevi, napredovanje.

---

<sup>1</sup> Tamara Mlađenović, student, Visoka škola „Banja Luka College“, Banja Luka

<sup>2</sup> Career Development Center by LINKgroup, Razlika između posla I karijere, Dostupno na: [http://www.razvoj-karijere.com/baza\\_znanja/razlika-izmedu-posla-i-karijere](http://www.razvoj-karijere.com/baza_znanja/razlika-izmedu-posla-i-karijere), [pristupljeno 30.04.2018].

## **MODELS OF CAREER DEVELOPMENT IN 21<sup>ST</sup> CENTURY**

### ***Abstract***

*Once, in working identifications during working period, one or two firms were noted. Nowadays it is not strange to you change five jobs during working period. Human resource manager can wonder, after seeing one firm in working identification for the period of 20 years, have you progressed inn your professional development. Are you ambitious? What is wrong with your career?*

*Choosing the right career is a hard task when you are at the beginning. You still do not know what you are good at, your interests are wide. It is not easy either when you reach certain seriousness or have need to change career. Is only the income that motivates you, or...? It is much easier when you know what you love and what you good at. Thus there are various models of career development that are used both in smaller and bigger companies.*

*In this paper theories of career are considered, as well as difference between career and job, and models of career development. It is analysed how to manage career, and what are the factors that influence career development.*

***Key words:*** career, development, education, organization, plans, goals, progress.

### **1. UVOD**

Često dolazi do miješanja pojma karijere sa pojmom posao. Međutim, između koncepta karijere i koncepta posla postoji bitna razlika. Najjednostavnije rečeno, posao je nešto što radite kako biste primili platu na kraju mjeseca; dakle, to je plaćeni rad. Dok je, sa druge strane, karijera dugoročna, plodna aktivnost, koja donosi zadovoljstvo. Karijera se određuje kao put ili napredak kroz život, naročito vezano za učenje i zaposlenje. Karijerom treba da se aktivno bavimo, da je planiramo, vodimo, pratimo, a ne samo da čekamo posao koji ćemo da radimo cijelogra radnog vijeka. Karijera može biti dinamična, nekada

napredujemo brzo, nekad sporo, nekad dugo ostajemo na jednom poslu, a nekad često mijenjamo poslove. Već ovdje postaje jasno da je karijera širi pojam, koji obuhvata skup svih poslova koje smo radili tokom života. Posao je uži pojam od pojma karijere i obuhvata skup radnih zadataka koji su propisani za određeno radno mjesto u kompaniji.

Posao je moguće pretvoriti u karijeru, ali to zahtijeva dobro obavljanje trenutnog posla i konstantan rad na ličnom usavršavanju. Međutim, ako uđete u kolotečinu i rutinu posla, kada počnete da ga odrađujete, ugrožavate vlastito napredovanje.<sup>3</sup>

## **2. TEORIJA KARIJERE**

Pristupi u proučavanju karijere rezultovali su i raznim shvaćanjima tog fenomena. Tako Arthur i saradnici. (1989.) karijeru vide kao "promjenjivi slijed radnih iskustava pojedinca tijekom vremena". Kako se taj slijed ostvaruje u interakciji pojedinca s okolinom, karijeru treba razmatrati s individualnog, organizacionog, pa i šireg društvenog stanovišta. Feldman (2002.) smatra da karijera ne započinje prvim zaposlenjem, već je treba razmatrati od trenutka formiranja profesionalnih interesa pa sve do penzionisanja. Čutiene i saradnici (2006.) jasno razlikuju tradicionalno shvatanje karijere od modernoga, odnosno navode kako tradicionalni kontekst rada, organizacija i pojedinac imaju malo toga zajedničkog sa savremenim. Ono što danas obilježava radno okruženje jesu hiperkompetitivno tržište, intenzivne tehnološke promjene i globalizacija. Organizacija pak postaje "učeća organizacija", s često dislociranim zaposlenima, koje odabira po kompetencijama, od njih zahtijeva timski rad te im nudi višedimenzionalnu i neujednačenu karijeru. Konačno, promjene se ogledaju i na individualnom planu, pa za razliku od nekadašnje lojalnosti jednom poslodavcu (u zamjenu za stabilan posao) minimalne odgovornosti za vlastitu karijeru, usku specijalizaciju vještina i kolektivno pregovaranje s poslodavcem, pojedinci danas češće mijenjaju poslove, imaju širi aspekt znanja i vještina, koje pak

---

<sup>3</sup> Isto

kontinuirano usavršavaju te preuzimaju gotovo potpunu odgovornost za svoju karijeru.<sup>4</sup>

Riječ karijera upotrebljavamo svakodnevno, pa samim tim stičemo utisak da nam je ovaj pojam poznat i jasan. Ipak, mnogi ljudi ne znaju šta sve pojam karijera podrazumeva i na šta se odnosi.

## **2.1. Šta je to karijera?**

Većina ljudi razmišlja pogrešno, misleći:

- da karijeru imaju oni koji rade nešto naročito vrijedno, važno ili popularno (npr. u nauci, politici, sportu, bankarstvu...),
- da se karijera odnosi samo na napredovanje u poslu po pitanju plate, boljih uslova rada,
- da je karijera isto što i zaposlenje, tj. posao.

Savremeno shvatanje pojma karijere podrazumijeva da:

1. Svi imaju karijeru - ne odnosi se samo na elitu u društvu,
2. Karijera je dinamična (nekad napredujemo, nekad ostajemo na istom mjestu, nekada dobijemo otkaz, nekada promijenimo posao, ali sve je to dio karijere),
3. Karijera je više od posla koji obavljate, ona obuhvata i obrazovanje, vašu ulogu u društvu i porodici i slobodno vreme,
4. Karijera traje gotovo cijelog života - ne počinje zapošljavanjem, niti se završava penzijom.

Jednu karijeru može da sačinjava:

- radno iskustvo,
- društvena uključenost,
- zaposlenje,
- kulturne aktivnosti,
- trening,
- interesi,

---

<sup>4</sup> Irena MILJKOVIĆ KREČAR, Teorijski modeli poduzetničke karijere, Veleučilište VERN', Zagreb 2008.

- volonterski rad “<sup>5</sup>

### **3. UPRAVLJANJE KARIJEROM**

Karijera je međusobno povezan slijed poslova, položaja i radnih iskustava osobe tokom radnog vijeka, koji prati promjene u naklonostima, stavovima, iskustvu i ponašanju pojedinca. Upravljanje karijerom je dugotrajan proces, koji podrazumijeva lični razvoj, planiranje karijere, izgradnju ličnog profila, izbor prave radne organizacije i drugo.

Upravljanje karijerom je proces u kome vi pratite, raspoređujete i usmjeravate vaše potencijale radi ostvarenja prethodno zacrtanih ciljeva i želja. Čovjek bi trebalo da upravlja svojom karijerom kao da je to kompanija. Dobro je imati stav da ste zaposleni kod samog sebe i obavljati svaku aktivnost najbolje moguće. Preduslov za upravljanje karijerom je visok nivo samopoznavanja. Morate znati koje su vam prednosti, koje su vaše mane, kako biste prednosti ojačali, a mane otklonili tokom vremena.

Veliki je problem što većina ljudi ne pravi planove za razvoj karijere, već reaguju inertno. Takav stav ima za posljedicu lošu karijeru i krajnje nezadovoljstvo sopstvenim životom. Planiranje je osnovni dio upravljanja karijerom; čak iako to planiranje daje samo okvire za donošenje odluka o mogućnostima koje se javljaju prilikom definisanja prioriteta. Što više upravljate svojom karijerom, to je veća vjerovatnoća da će vam se takvi zacrtani ciljevi i ostvariti.

Koraci u upravljanju karijerom - GROW model:

1. Postaviti cilj karijere (*Goal*)
2. Ustanoviti trenutno stanje (*Reality*)
3. Odrediti rešenja/načine kojima će se ostvariti cilj (*Options*)
4. Pratiti ostvarenja (*Will*).<sup>6</sup>

---

<sup>5</sup> Career Development Center by LINKgroup, Šta je karijera I zašto je bitno njome upravljati, Dostupno na: [http://www.razvoj-karijere.com/baza\\_znanja/sta-je-karijera-i-zasto-je-bitno-njome-upravljati](http://www.razvoj-karijere.com/baza_znanja/sta-je-karijera-i-zasto-je-bitno-njome-upravljati) , [pristupljeno 30.04.2018].

<sup>6</sup> Isto, fnsnota 4.

#### **4. FAKTORI KOJI UTIČU NA RAZOJ KARIJERE**

Na razvoj karijere utiču različiti faktori, kao što su: lične karakteristike, socijalna sredina, organizacija, ekonomske, političke, bezbjednosne i druge prilike. Najznačajniji uticaj imaju lične karakteristike i motivacija.

Prema Holandu (Holland) tipovi ličnosti presudno utiču na individualni izbor i razvoj karijere. Holand u svome šestostrukom modelu povezanosti između tipova ličnosti, profesionalne orijentacije, radne sredine i zahtjeva pojedinih zanimanja, ističe da će osoba s određenom orijentacijom ličnosti preferirati određena zanimanja i određenu karijeru.

Uticaj tipova ličnosti na ponašanje i izbor zanimanja prikazan je u tabeli 1.<sup>7</sup>

*Tabela 1 – Holandova tipologija ličnosti i izbor*

<b>TIP LIČNOSTI</b>	<b>KARAKTERISTIKE</b>	<b>PRIMER I ZANIMANJA</b>
REALISTIČKI	Osobine: povučen, iskren, istrajan, stabilan. Ponašanje: aktivno i aktivnosti koje zahtijevaju vještine, snagu i koordinaciju.	mašinski inženjer, aviomehaničar, konobarica, operator na mašini, prometna zanimanja, zanimanja u šumarstvu, građevinarstvu i slično.
ISTRAŽIVAČKI	Osobine: analitičan, oprezan, radoznao, nezavisan. Ponašanje: istraživačko i aktivnosti koje zahtijevaju	fizičar, biolog, matematičar, statističar, ekonomista, elektroinženjer,

<sup>7</sup> Ranko Lojić, Planiranje i razvoj karijere, Dostupno na:

<http://www.psiholog.mod.gov.rs/multimedia/dodaci/15.%20Planiranje%20i%20razvoj%20karijere,%20R.%20Lojic.pdf>, [pristupljeno 02.05.2018].

	mišljenje, organizovanje i razumijevanje.	hirurg, okeanograf i slično.
SOCIJALNI	Osobine: kooperativan, plemenit, spreman za pomoć, pun razumijevanja za druge. Ponašanje: socijalno i interpersonalno i aktivnosti koje uključuju saosjećanje i pomaganje drugima.	psiholog, socijalni radnik, nastavnik, savjetnik, sveštenik i slično.
I KONVENCIONALNI	Osobine: efikasan, poslušan, praktičan, miran, savjestan. Ponašanje: strukturirano i utvrđeno pravilima, aktivnosti koje podrazumijevaju podređivanje ličnih potreba organizaciji i drugima.	vojna zanimanja, službenik, blagajnik, računovođa, sekretarica, bankar, operater unosa podataka i slično.
PREDUZETNIČKI	Osobine: preduzimljiv, odvažan, ambiciozan, energičan, dominantan, samouvjeren. Ponašanje: usmjeren na sticanje moći i statusa.	menadžer, istraživač tržišta referent nabavke, menadžer za ljudske resurse, prodavac nekretnina savjetnik za odnose s javnošću i slično.
UMJETNIČKI	Osobine: svojeglav, idealista, emocionalan, imaginativan, impulsivan. Ponašanje: usmjeren na lično iskazivanje i potvrđivanje; umjetničke i individualne aktivnosti.	umjetnička zanimanja, novinar, menadžer za propagandu, arhitekta, dekorater, dramaturg i slično.

## 5. MODELI RAZVOJA KARIJERE U 21. VIJEKU

Postoji podjela na određene elemente razvoja karijere. Ti elementi razvoja karijere su:

*Tabela 2, Elementi razvoja karijere<sup>8</sup>*

Razvoj na poslu (on-the-job):	Formalne (interne/eksterne) obuke, razvoj:	Savetovanje u karijeri
<ul style="list-style-type: none"><li>• kontinuirane stručne edukacije,</li><li>• coaching,</li><li>• mentoring,</li><li>• rotacija,</li><li>• savetovanje,</li><li>• podjela znanja i iskustva,</li><li>• obogaćivanje opisa radnog mesta,</li><li>• samoobučavanje /samorazvijanje,</li><li>• rad na projektu / vođenje projekta.</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• stručno usavršavanje,</li><li>• trening za razvijanje kompetencija.</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• workshopovi za planiranje karijere,</li><li>• interaktivni programi za izgradnju karijere.</li></ul>

## 6. ZAKLJUČAK

Procesi tranzicije (u kojem se nalazimo), transformacije i uključivanja u međunarodne integracije, zahtijevaju korjenite promjene i, u vezi s tim, drugačiji odnos prema karijerama zaposlenih i njihovom razvoju. Razvoj karijere ima značajnu ulogu u ostvarivanju ukupne strategije i poslovnih planova organizacije, a planiranje karijere mora se tretirati kao integralni dio poslovnog planiranja. Da bi savremeni sistemi i organizacije mogli da se uspješno nose sa sve većom konkurencijom i stalnim promjenama,

---

<sup>8</sup> Isto, fuznota 4 i 5.

neophodno je omogućiti razvoj kreativnog potencijala zaposlenih primjenom novih principa u pogledu planiranja i razvoja karijere. Na razvoj karijere pojedinca utiče mnogo faktora objektivne i subjektivne prirode, a doživotno obrazovanje i fleksibilnost jesu imperativ u razvoju svake karijere. Pojedinac svojim ponašanjem i sposobnostima može značajno da utiče na upravljanje sopstvenom karijerom.

Nije dovoljno samo postizati dobre rezultati u radu koji povećavaju ugled svakog pojedinca, već je neophodno razvijati i profesionalnu mobilnost koja je često veoma važna za uspjeh i razvoj karijere.

Savremene organizacije su u neprekidnim razvojnim promjenama što zahtijeva u karijerama zaposlenih stalnu pokretljivost i fleksibilnost. Danas zaposleni moraju neprekidno da se usavršavaju kako bi bili spremni da se preusmjere i zadrže korak s promjenama. Sve više se razvija koncepcija zaposlenih, u teoriji poznata kao „elastična“, odnosno fleksibilna „portabl“ karijera. Pored toga što zaposleni upravljaju karijerom i brinu o njoj, oni moraju da doprinose i uspjehu organizacije.

Savjeti i pomoć u planiranju i upravljanju karijerom od strane stručnjaka za određena područja veoma često su neophodna. Izbor u karijeri pravi se čitav radni vijek, a ne samo nakon završetka škole. U karijeri, kao u životu, treba gledati unaprijed i učiti na osnovu iskustva. Uvijek sebi treba postavljati pitanja: gdje sam sada, gdje želim dalje i kako tamo stići. U savremenim uslovima života i rada nema uspjeha u razvoju karijere bez neprekidnog usavršavanja znanja i vještina u skladu s zahtjevima organizacije i tržišta rada. Pojedinac mora da obezbijedi da svojim znanjima i sposobnostima postane neophodan organizaciji i tražen na tržištu rada.<sup>9</sup>

---

<sup>9</sup> Isto, fnsnota 6.

## LITERATURA

1. Career Development Center by LINKgroup, Razlika između posla i karijere, Dostupno na: [http://www.razvojkarijere.com/baza\\_znanja/razlika-izmedu-posla-i-karijere](http://www.razvojkarijere.com/baza_znanja/razlika-izmedu-posla-i-karijere), [pristupljeno 30.04.2018].
2. Career Development Center by LINKgroup, Šta je karijera i zašto je bitno njome upravljati, Dostupno na: [http://www.razvojkarijere.com/baza\\_znanja/sta-je-karijera-i-zasto-je-bitno-njome-upravljati](http://www.razvojkarijere.com/baza_znanja/sta-je-karijera-i-zasto-je-bitno-njome-upravljati), [pristupljeno 30.04.2018].
3. Irena MILJKOVIĆ KREČAR, Teorijski modeli poduzetničke karijere, Veleučilište VERN', Zagreb 2008.
4. Ranko Lojić, Planiranje i razvoj karijere, Dostupno na: <http://www.psiholog.mod.gov.rs/multimedia/dodaci/15.%20Planiranje%20i%20razvoj%20karijere,%20R.%20Lojic.pdf>, [pristupljeno 02.05.2018].

# IZBJEGAVANJE PLAĆANJA I UTAJA POREZA U DIGITALNOJ EKONOMIJI

Nikolina Šubić<sup>1</sup>

## Sažetak

*Prirodna je težnja poreskih obveznika da obaveze poreza i doprinosa plate u manjem iznosu koristeći nedorečenosti ili nedovoljnu preciznost propisa, kao i da potpuno izbjegnu plaćanje poreskih obaveza. Dok god bude poreza i poreskih obveznika biće i poreske evazije, odnosno onih poreskih obveznika koji će, bilo zakonito bilo nezakonito, nastojati da umanje ili izbjegnu svoje poreske obaveze. Racionalan poreski obveznik će sigurno dobro odmjeriti koristi koje ima od neplaćenih poreza u odnosu na gubitke koje može imati uslijed sankcija za nezakonito poresko ponašanje. U ovom radu biće riječi o poreskoj evaziji i utaji poreza, njenim uzrocima, pojavnim oblicima i stanju u poreskoj upravi Republike Srpske.*

**Ključne riječi:** evazija, utaja, porez.

## AVOIDING PAYMENT AND TAX EVASION IN DIGITAL ECONOMY

### Abstract

*It is natural streaming of the tax payers to pay taxes in lower amount using vague or insufficiently precise regulative, as well as to avoid completely paying the tax. As long as tax and tax payers exist, tax evasions will exist too. That is those tax payers who will legally or illegally try to downsize or avoid their tax obligations. Rational tax payer will certainly measure the benefits of the unpaid tax comparing the losses that one might have because of the sanctions for illegal tax behaviour. In this paper the tax evasion and unpaying tax, its causes,*

---

<sup>1</sup> Nikolina Šubić, student, Visoka škola „Banja Luka College“, Banja Luka

*their appearance and overall state in Republika of Srpska Tax Management will be explored.*

**Keywords:** evasion, eviction, tax.

## **1. UVOD**

Porezi i evazija su neodvojivi kao čovjek i njegova sjenka. Svakom poreskom obvezniku (tačnije, nosiocu poreskog tereta) inherentan je otpor plaćanju poreza. Intenzitet otpora zavisi od brojnih elemenata poput visine poreskog opterećenja, namjene trošenja sredstava prikupljenih porezom, poreskog oblika (neposredni ili posredni porez), percepcije javnosti da li je poreski sistem pravičan ili nije i sl.

Poreska evazija može biti zakonita ili nezakonita. Postupanje obveznika kojim on svjesno izbjegava ostvarenje zakonskog opisa poreskog činjeničnog stanja (npr. upotreba bicikla umjesto motornog vozila u saobraćaju) ili kojim nastoji da redukuje poresko opterećenje tako što koristi mogućnosti koje mu je zakonodavac stavio na raspolaganje (npr. kupovina vozila sa nižom kubikažom) predstavlja ne samo legalan, već i legitiman čin. Drugačije je, međutim, kada poreski obveznik, u nastojanju da minimizuje svoju poresku obavezu, upotrebljava artificijelne pravne konstrukcije koje nemaju plauzibilno ekonomsko opravdanje, kada zloupotrebljava rupe u zakonu ili kada zakonska rješenja koristi za svrhe koje zakonodavac nije imao u vidu. Tada govorimo o „neprihvatljivoj“, tj. „nelegitimnoj“ zakonitoj poreskoj evaziji, kod koje, iako zakon nije prekršen, dolazi do onemogućavanja ostvarivanja ciljeva radi kojih je on donijet.

Sa druge strane, nezakonita poreska evazija obuhvata postupke poreskog obveznika usmjerene na izbjegavanje plaćanja poreza kojima se krši zakon. Ti se postupci svode bilo na sam čin neplaćanja poreza (u potpunosti ili djelimično), bilo na propuštanje da se postupi u skladu sa zahtjevima iz poreskog upravnog odnosa, koji su poreskom obvezniku nametnuti da bi se obezbijedilo da glavna poreska obaveza bude ispunjena (da podnese poresku prijavu, da uredno vodi poslovne knjige, da dopusti poresku kontrolu i dr.).

## **2. POJMOVNO ODREĐENJE EVAZIJE**

### **2.1.Terminološke odrednice**

Riječ “evazija” potiče od latinske riječi “evaddere”, što znači bježanje, odnosno izbjegavanje. Izbjegavanje plaćanja poreza prisutno je u svim zemljama i u svim sistemima. Ono može biti uslovljeno različitim faktorima i može imati različite posljedice. Posljednjih godina svjedoci smo pojave učestalih finansijskih transakcija koje prevashodno imaju za cilj vršenje poreske evazije. Ove transakcije su jedna od glavnih karakteristika sive ekonomije, odnosno jedan od najznačajnijih oblika njenog ispoljavanja.<sup>2</sup>

### **2.2. Ekonomski pristup**

Ekonomski pristup problemu evazije poreza zasniva se na analizi individualnog ponašanja poreskih obveznika, odnosno analizi načina na koji poreske stope i instrumenti primjene poreza utiču na ekonomske prilike poreskih obveznika. Sistem oporezivanja i njegova primjena mogu postići poreske obveznike da prikriju i netačno predstave svoje aktivnosti. Prirodna je težnja poreskih obveznika da plate poresku obavezu u manjem iznosu, koristeći nedorečenosti ili nedovoljnu preciznost propisa, kao i njihova težnja da pod najpovoljnijim uslovima primjene poreske propise. Cilj obveznika je ne platiti porez, ili ga platiti manje nego što on realno iznosi. Posljedica povećanja poreske evazije jeste erozija poreskih prihoda.<sup>3</sup>

Porezi su imali i imaju vrlo značajnu ulogu u svakoj društvenoj zajednici, odnosno državi. Država je s njima punila svoju blagajnu - budžet, a za poreske obveznike oni su bili veće ili manje breme. I kroz istoriju, i danas, vrlo su cijenjena ona lica koja su znala da poreske obaveze isplaniraju i raspodjele tako da se državi plaća samo onoliko koliko je bilo potrebno.<sup>4</sup>

---

<sup>2</sup> G. Milošević, *Ekonomski aspekti evazije poreza*, Ekonomска teorija i politika, Ekonomski horizonti, 2006, 8, (1–2), str. 59.

<sup>3</sup> J. Đurović-Todorović, *Problem poreske evazije u izabranim zemljama*, Ekonomika preduzeća, Niš, 2009, str. 452.

<sup>4</sup> LJ. Dabić, *Poresko savetovanje u Republici Srpskoj i drugim zemljama u regionu*, Institut za uporedno pravo, Beograd, 2010, str. 91.

Izbjegavanje poreza staro je koliko i njegovo uvođenje. Zavisi od mnogih činilaca kao što su poreski moral, obrazovna struktura stanovništva, osjećaj pripadnosti određenoj zajednici, stručnosti poreskih organa, kaznenoj politici i dr. Smatra se da je poreski moral visok u skandinavskim zemljama Velikoj Britaniji, SAD, Njemačkoj, Švajcarskoj, a da je na nižem nivou u Italiji, Španiji, Portugaliji, Grčkoj, Turskoj, itd. U zemljama Afrike, Južne Amerike taj nivo je veoma mali. Izbjegavanje poreza može biti uslovljeno brojnim razlozima i ono je u većoj ili manjoj mjeri prisutna u svim zemljama. Procjenjuje se da zbog poreske evazije budžet Francuske ostaje uskraćen za oko 10% prihoda, Njemačke 8%, Japana 7% a Velike Britanije 6%.<sup>5</sup>

Plaćanje poreza kod obveznika izaziva smanjenje ekonomske snage, pogoršanje njegovog materijalnog statusa. To negativno djelovanje poreza, kod poreskog obveznika izaziva otpor plaćanju poreza. Otpor plaćanju poreza i nastojanje da se ublaži ili otkloni njegovo djelovanje prisutni su u svim poreskim sistemima. Posmatrano kroz istoriju i u Bosni i Hercegovini državi bilo je otpora plaćanju poreza. Naročito jak otpor prema obavezi plaćanja poreza u našoj državi bio je za vreme turske vladavine. Otpor je nastao kao rezultat dvije činjenice. Prvo, porez je trebalo platiti nekoj tuđoj vlasti. Drugo, poreske obaveze su bile previsoke.

Otpor plaćanju poreza rezultat je mnogih faktora. Elementi koji utiču na intenzitet otpora plaćanju poreza su<sup>6</sup>:

1. visina poreskog opterećenja,
2. namjena trošenja sredstava prikupljenih porezom,
3. poreskog oblika,
4. percepcije javnosti da li je poreski sistem pravičan ili nije i dr.

Okolnost da je otpor plaćanju poreza izraženiji što je poresko opterećenje veće dobro je poznato u ekonomskoj teoriji. Naime, rast poreske stope dovodi do rasta poreskih prihoda. Međutim, rast poreske stope ima granice. Nakon izvjesnog nivoa, dalji rast poreske

---

<sup>5</sup> P. Goranović, *Javne finansije*, Podgorica, 2008, str. 22.

<sup>6</sup> D. Popović, *Nauka o porezima i poresko pravo*, Beograd, 1997, str. 450.

stope ne dovodi do rasta poreskih prihoda, naprotiv, može doći do pada poreskih prihoda, jer je otpor plaćanju poreza sve viši i izraženiji (laferova kriva).

Povećanje poreskog opterećenja dovodi do povećanja poreskih prihoda, ali i do kontraefekta – otpora plaćanju poreza. Što je povećanje poreskog opterećenja veće, zbog povećanog otpora smanjuje se iznos ostvarenih poreskih prihoda. Tako se može govoriti da i u oporezivanju djeluje zakon o opadanju prinosa. Onog momenta kada se dodatnim poreskim opterećenjem ne povećava adekvatno i iznos ubranog poreza, počinje djelovati zakon o opadanju prinosa.<sup>7</sup>

Otpor plaćanju poreza u određenoj mjeri zavisi i od namjene na koju se troše sredstva prikupljena oporezivanjem. Ukoliko je cilj oporezivanja poznat, odnosno opšte prihvatljiv i poreski obveznik u njemu vidi svoj interes, otpor plaćanju poreza biće manji ili će izostati. Međutim, ukoliko je namjena poreza po mišljenju poreskog obveznika neprihvatljiva ili nepotrebna, otpor plaćanju poreza biće izraženiji. Ako se sredstva ubrana oporezivanjem troše neracionalno, odnosno za namjene koje najširi krug poreskih obveznika ocjenjuje kao suvišne ili štetne, ako je jedna kategorija poreskih obveznika diskriminisana u odnosu prema drugoj, ili ako je namjena nepoznata, to može dovesti do porasta otpora plaćanju poreza.<sup>8</sup>

Sa stanovišta poreskih oblika otpor plaćanju poreza je različit. Taj otpor je mnogo veći kod direktnih, nego kod indirektnih poreza. Kod indirektnih poreza, poreski teret je sadržan u cijeni proizvoda i usluga. Obveznik kupujući proizvode i usluge nije svjestan da plaćajući određeni novčani iznos za kupljenu robu, istovremeno podmiruje i poresku obavezu. Obveznik ponekad zna da kupujući robu plaća i porez, ali on tada (momentom kupovine) nije svjestan visine poreskog opterećenja. To znači da se kod indirektnog oporezivanja teže može govoriti o postojanju otpora plaćanju poreza.

Otpor plaćanju poreza zavisi i od stava javnosti prema pravičnosti oporezivanja. Ukoliko je stav javnosti prema oporezivanju pozitivan sa jasno izraženom osudom prema licima koja ne izvršavaju

---

<sup>7</sup> B. Jelčić, *Nauka o financijama i finansijsko pravo*, Zagreb, 1983, str. 178.

<sup>8</sup> G. Milošević, *Ekonomski aspekti evazije poreza*, Ekonomski horizonti, 2006, 8, (1–2), str. 61.

svoju obavezu plaćanja poreza, otpor oporezivanju biće manje izražen. Međutim, u svim onim sredinama gdje povreda poreskih propisa u očima jednog djela javnosti ima neki romantični karakter, a lica koja su umješana u izvršenje poreske utaje dobijaju neki oreol junaštva, nastojanja da se poreski teret izbjegne mnogo su veća.

Oni poreski obveznici koji nastoje da se poresku obavezu smanje ili izbjegnu od javnosti traže i jednim dijelom dobijaju podršku za takve aktivnosti. Poreski moral jednog naroda zavisi od istorijskih okolnosti u kojima on nastaje, uključujući i tradiciju i mentalitet, kao i druga obilježja tog naroda. On čini dio ukupnog morala svakog pojedinog poreskog obveznika i njega određuje odnos poreskog obveznika prema poreskoj obavezi. Poreski moral je dio ukupnog morala jednog društva i on se ogleda u odnosu društvene sredine prema poreskom obvezniku koji čini poreske delikte.<sup>9</sup> Pomirljiv i nedovoljno oštar stav javnosti prema poreskoj evaziji može se ocijeniti štetnim za jednu državu.<sup>10</sup>

Može se reći da je zbjegavanje plaćanja poreza promjena u ponašanju poreskog obveznika ka smanjenju njegove poreske sposobosnosti<sup>11</sup>, ili da je poreska evazija je namjerno pravljenje grešaka pri plaćanju zakonom propisanih poreza.<sup>12</sup>

Poreska evazija narušava tržišnu konkurenčiju, mijenja rezultate javnih politika, narušava i princip pravičnosti (da lica sa istim dohotkom plaćaju isti iznos poreza), a što je u uslovima rastućih fiskalnih rizika najbitnije, dovodi do pada javnih prihoda.<sup>13</sup>

### **2.3. Pozitivna analiza poreske evazije**

Poreska evazija može se izvršiti na različite načine:

---

<sup>9</sup> M. Kulić, *Poreska utaja i krijumčarenje*, Beograd, 1999, str. 241.

<sup>10</sup> G. Milošević, *Ekonomski aspekti evazije poreza*, Ekonomска теорија и политика, Ekonomski horizonti, 2006, 8, (1–2), str. 62.

<sup>11</sup> Harvey S. Rosen, *Public Finance*, Sixth Edition, McGraw-Hill Irwin, New York, 2002, p. 325.

<sup>12</sup> *Ibidem*.

<sup>13</sup> S. Randelović, *Smanjenje evazije poreza na rad kao instrument fiskalne konsolidacije*, Kvartalni monitor dvobroj 25-26, Pod Lupom 2, 2011, str. 81.

- dvostruko vođenje poslovnih knjiga (u jednoj se prikazuje realno stanje, roba nabavljena sa pratećom dokumentacijom kao i roba koja je nabavljena bez dokaza o porijeklu, a druga se izrađuje za poresku administraciju, evidencija o stanju robe i proizvoda nabavljena samo legalno),
- dodatni poslovi koje se plaćaju u gotovini (dodatni poslovi kod pojedinih poreskih obveznika za koje se plaćanje vrši gotovinski i neevidentira se u poslovnim knjigama) barter poslovi (kompenzacioni poslovi između dva poreska obveznika koja se ne evidentiraju putem ugovora o kompenzaciji) gotovinske transakcije (plaćanje sezonske radne snage u građevinarstvu bez evidenciranja i plaćanja poreza na zarade i doprinosu za socijalno osiguranje).

Većina poreskih obveznika razmišljaju o maksimiranju svoje očekivane dobiti. Iz tih razloga često puta razmišljaju koji dio svojih prihoda neće prijaviti poreskim organima.

### **3. UZROCI EVAZIJE**

#### **3.1. Uticaj ekonomskog položaja obveznika**

Ekonomski uzroci su u veoma tjesnoj vezi sa izbjegavanjem poreza. Evazija je primarno motivisana nastojanjem obveznika da neutrališe negativne efekte plaćanja fiskalnih prihoda na njegovu ekonomsku snagu. Nezavisno od toga kakva je poreska svijest obveznika, često će njegov stvarni materijalni položaj u društvu određivati njegov odnos prema porezu.

U situaciji kada poreski obveznik treba da izvrši svoju poresku obavezu, on procijenjuje da li korist koju ostvari od utaje kompenzira neugodnosti kojima se zbog toga može izložiti. To je čisto ekonomsko pitanje.<sup>14</sup> Suština poreza kao odnosa između države i poreskih obveznika prikriva u sebi primarne odnose ekonomskog prisvajanja i posredno ih izražava.

---

<sup>14</sup> M. Gaudement, *Finances Publiques-Emprunt et impot*, Editions Montchrestien, Published, 2009, p.

Praksa je pokazala da s rastom poreske stope, obveznik više nastoji da izbegne porez jer će tako ostvarena dobit od utaje biti veća. Nesumnjivo je da će u najvećoj meri na takvu odluku uticati njegov bolji ili slabiji ekonomski položaj. Može se pretpostaviti da će povoljan ekonomski položaj navesti obveznika da pravilno izmiri svoju poresku obavezu jer će mu i posle plaćanja poreza ostati dovoljna dobit.

Drugacija je situacija kada se obveznik nalazi u teškom ekonomskom položaju, kada posluje s velikim teškoćama. On nastoji da smanji ili izbegne porez čije bi plaćanje moglo ugroziti njegov opstanak, tako da mu evazija ponekad izgleda kao jedino moguće rješenje.

Životni standard u mnogome utiče na pojavu poreske evazije. Kada obveznik obavljanjem redovne djelatnosti ne ostvaruje dovoljne prihode, on će se u određenim slučajevima (u zavisnosti od svojih mogućnosti i znanja) okrenuti drugim izvorima prihoda, koji se stiču van svake kontrole, pa i poreske.

Ekonomski razlozi koji podstiču obveznika na evaziju proizilaze i iz njegovog mjesta u društvenoj podjeli rada. Ukoliko se on na tržištu javlja kao monopolista, on je u prednosti jer određivanjem cijena svojih proizvoda može izbjegći jedan dio poreskog tereta prebacujući ga na druge poreske obveznike.

### **3.2. Uticaj privrednih kretanja na ponašanje poreskih obveznika**

Poreska evazija potencijalno postoji u svim stanjima privrednog razvoja, samo što će promjene nekih ekonomskih uslova više pogodovati ovoj pojavi. To se posebno odnosi na periode većih privrednih kriza.

Privredna kretanja dvojako utiču na poresku evaziju. Kada privredna konjunktura olakšava prevaljivanje poreza, smatra se da obveznik nema neposredan interes da ga prikrije jer prebacivanjem poreskog tereta na druge jednostavnije i lakše se oslobađa poreza. Međutim, to u najvećoj mjeri zavisi od elastičnosti tražnje odnosno samo ukoliko se prihvata cijena, sa tako prenijetim poreskim teretom. Obrnuto, u periodima privrednih kriza obveznici su više podstaknuti

na izbjegavanje poreza, kako bi za taj iznos uvećali svoje prihode, koji inače u ovakvima uslovima realno opadaju.

Na poresku evaziju u mnogome utiče inflacija. U uslovima inflacije pod dejstvom inflacione spirale, nominalno raste dobit privrede, rastu i zarade nezavisno od produktivnosti rada i porasta realnog društvenog proizvoda a to izaziva i automatski rast poreza iz ovih izvora. Na takvo povećanje tereta poreski obveznici nemaju nikakvog stvarnog uticaja mada se djelovanje inflacije može dvojako odraziti na njihov položaj. Inflaciona kretanja pogoduju poreskim dužnicima koji plaćaju nominalno isti ali realno manji novčani iznos na ime poreza a isti je slučaj i sa poreskim kaznama. Ovakvo nepovoljno dejstvo inflacije naročito je izraženo kod poreza po odbitku, koji se plaćaju redovno u toku godine na svaku izvršenu isplatu zarade. Takvim djelovanjem inflacija u stvari podstiče odlaganje izmirivanja poreske obaveze kod nekih kategorija poreskih obveznika. Jedan od veoma važnih faktora pojave poreske evazije je nazaposlenost. U uslovima velike nezaposlenosti, mnogi poreski obveznici pribjegavaju sticanjem dobiti u oblast tzv. sive ekonomije, koji izmiču poreskim organima.

Izbjegavanju poreza pogoduje i regulisanost tržišta. Naime, periodi nestašice pojedinih roba u kojima je država prinuđena na strogo regulisanje tržišta, određivanjem cijena i kontingentirajući robu, su periodi povoljni za razvoj utaje poreza, jer ustanovljenje regulisanog tržišta ima često za posljedicu stvaranje uporednog tržišta, nezakonitog i tajnog (crna berza). Poslovi ostvareni na ovom tržištu redovno izmiču državi kao i dobit od ovih operacija. Razvoju poreske evazije na međunarodnom planu u mnogome utiče i ekonomski liberalizam, koji dopušta slobodu kretanja međunarodnog kapitala i uspon multinacionalnih kompanija. Zahvaljujući tome što je poreska kontrola ograničena na nacionalnu teritoriju, poreska administracija najčešće je nemoćna pred multinacionalnim kompanijama čiji rukovodioci uspijevaju da utaje dobit od nacionalnih država, zahvaljujući pokretljivosti kapitala.

### **3.3. Društveno-politički uzroci evazije**

Društveno-političko uređenje jedne države utiče na intezitet poreske evazije. Poznato je da se putem poreza i poreske politike mogu ostvariti vrlo različiti ciljevi u državi. Savremene države imaju mogućnosti da poreze koriste, ne više kao prevashodno finansijski instrument, već vrlo često kao instrument ekonomske i socijalne politike. Poreska politika koja se koristi za ostvarivanje ovih ciljeva često podstiče protivnike takve politike na otpor, usmjeren na zadržavanje postojećih privilegija. Karakter takve fiskalne politike (u zavisnosti od toga da li je ekspanzivna ili restriktivna) predstavlja značajan faktor koji u znatnoj mjeri može da opredjeljuje ponašanje poreskih obveznika. Vlade u mnogim zapadnim zemljama daju izvjesne poreske ustupke kako krupnim kapitalistima tako i tzv. malim privrednicima (sitne zanatlige, trgovci, poljoprivrednici), koji mogu pružiti veću podršku njenom programu no velika preduzeća sa radnicima različito politički orijentisanim. Slična je situacija i u nekim zemljama u razvoju koje su na putu svog privrednog razvoja takođe suočene s ovom pojmom. Pružanje ovih prikrivenih povlastica samo je jedan od oblika evazije i to zakonite, jer imaju osnovu u samom zakonu.

Adekvatno vođenom poreskom politikom država može da reguliše, na određeni način, socijalno-ekonomske odnose u društvu. Međutim, propusti koji se pri tome čine, dovode do toga da baš politika nивелisanja dobiti putem oporezivanja, ima za posljedicu brojna izbjegavanja poreza.

Zato se porezima ne može odreći klasni karakter kroz cjelokupnu njihovu istoriju. Ova vrsta fiskaliteta danas se često koristi kao instrument društvene odnosno socijalne politike. Uočava se da kod klase koja snosi porez, postoji tendencija da se smatra ugnjetavanom od strane klase koja ima političku vlast, tako da joj izbjegavanje poreza izgleda kao jedini mogući otpor protiv ugnjetavanja. Poreska istorija je pokazala da je vrlo rijetko vladajuća klasa uspjevala da odoli iskušenju da ne prebaci poreski teret na druge društvene kategorije. Prema tome, moglo bi se reći da u zapadnim demokratijama često porez ne odobravaju svi, već ga određuju moćni. Zato nije bez razloga rečeno da svaka društvena klasa želi da zavede

one vrste i oblike poreza koji najbolje odgovaraju njenim ekonomskim interesima.

Porez kao društveni i politički instrument ima za zadatak podmirenja državnih odnosno društvenih potreba kao i ostvarivanje vanfiskalnih ciljeva. Prihvatanje ili neprihvatanje jednog poreskog sistema u velikoj mjeri zavisi od upotrebe poreskih prihoda. U stvari, može se reći da je podnošljivost poreskog tereta uslovljena njegovom korisnošću tj. prirodnom javnih troškova. Jedan deo troškova koristi se za funkcionisanje javnih službi, osiguranja, obrazovanja zdravstva, itd. Ovi izdaci utiču posredno na proizvodnju a dijelom spadaju i u ličnu potrošnju. Kroz takvu upotrebu poreza, obveznik vidi i društveni i svoj lični interes, pa je i otpor plaćanju poreza manji.

U našem društvu poreskoj politici se upućuju oštре zamjerke, naročito prilikom većih izmjena sistema i politike oporezivanja. Očigledno je da u javnosti ne može biti dobro primljeno utvrđivanje poreske politike na osnovu osećanja, nedovoljno definisanih ciljeva, generalizacije pojedinačnih činjenica i izoliranih slučajeva.

Objektivno posmatrano, nedostaci odnosno propusti u vođenju poreske politike mogu se javiti kao generator izvjesnih reakcija poreskih obveznika, koje se kreću i do utaje poreza. Kao takvi javljaju se: nedvoljna efikasnost i nedosljednost u primjeni izvjesnih poreskih instrumenata, destimulativnost, nedostatak dugorčne orientacije prema nekim kategorijama poreskih obveznika i dr. Ali ima i neopravdanih prigovora u javnosti gdje se od poreske politike očekuje rješavanje nekih problema i odnosa u društvu, koji su van njenog domašaja. Misli se, prije svega, na nemogućnost mjera poreske politike da adekvatno zahvate veće ekonomske snage jer su one prije posljedica određenog stanja a uzroke treba tražiti na primjer, u nedostacima u radu poreskih organa, različitim oblicima neovlašćenog raspolaganja državnom imovinom, monopolističkom polažaju na tržištu, nedostacima u radu drugih organa i dr.

### **3.4. Psihološki uzroci evazije**

Poreska evazija kao i svaka društvena pojava, zavisi od kvalitativnih i kvantitativnih promjena faktora koji je određuju. Jedan od takvih kvalitativnih faktora koji u velikoj mjeri može da uslovi

izbjegavanje poreske obaveze, jeste opšta atmosfera nezadovoljstva i nepovjerenja koja je često pristuna kod velikog broja poreskih obveznika. To dovodi do pojave velikih razmimolaženja između proklamovanih principa fiskalnog sistema i praktične primjene poreskih zakona.

Porez je oduvijek bio prinudno davanje koje nikada dobrovoljno nije prihvatao onaj ko je trebao da ga plati. Plaćanje poreza i drugih dažbina utiče na smanjenje dobiti odnosno imovine obveznika (njegove ekonomske snage), što se dalje odražava (ili se može odraziti) na promjenu njegovog ekonomskog i društvenog položaja. Zato je i razumljiva reakcija, otpor obveznika prema plaćanju poreza. Po našem mišljenju, sagledavanje ovih psiholoških uzroka je posebno važno kod analize (kako teorijske tako i praktične) evazije poreza imajući u vidu, prije svega, da veze koje spajaju pojedinca s društvom više su moralane nego racionalne prirode. Prihvatanje poreza, dobrovoljno podvrgavanje poreskoj obavezi, pretpostavljaju postojanje osjećaja pripadnosti jednoj društvenoj zajednici. Postoji određeni odnos između stepena jedinstva i stabilnosti jednog društva i jačine privrženosti koju neki članovi manifestuju prema osnovnim političkim principima s jedne strane, i nivoa spontanosti i discipliranosti u izvršavanju poreskih obaveza s druge strane.<sup>15</sup>

### **3.5. Fiskalno-tehnički uzroci evazije**

Fiskalno-tehnički uzroci u mnogome utiču na poresku evaziju. Ovi uzroci su prije svega: obilje poreskih propisa, postupak oporezivanja, način oporezivanja, rad poreske administracije i dr. Ranije su ovi uzroci evazije zanemarivani, međutim savremene države sve više zaokuplja ovaj problem, naročito sa pronalaženjem adekvatnih tehnika zahvatanja ekonomske snage, ograničenim izvorima prihoda kao i optimalnom granicom oporezivanja, povezano sa sve većim rastom javnih rashoda.

Iz metodoloških razloga, čini se opravdanim da je u objašnjavanju ovih uzroka, u prvom redu potrebno poći od složenosti fiskalnih sistema. Zajednička karakteristika savremenih fiskalnih

---

<sup>15</sup> L. Mehl, P. Beltrame, *Science et technique fiscales*, Paris, 1994, str. 721

sistema je obilje fiskalnih propisa a vrlo često i nedorečenost i nejasnost njihovih odredbi, što se negativno odražava i na rad same poreske administracije i na ponašanje poreskih obveznika. Ponekad se poreski organi teško mogu snaći u masi fiskalnih propisa (što u velikom mjeri zavisi od njihovog obrazovanja, sposobnosti i zalaganja na poslu) a to omogućava obveznicima da izbjegnu porez bez kršenja zakona odnosno putem zakonite evazije.<sup>16</sup>

Fiskalni propisi su veoma složeni i brojni, praćeni čestim izmjenama jer moraju da budu u skladu s opštim društveno-ekonomski kretanjima. Česte izmjene fiskalnih propisa mogu štetno da se odražavaju na efikasnost izvršavanja poreske obaveze, jer obveznik ne osjeća pravnu sigurnost i ne može dugoročnije da planira svoju aktivnost, pa nezadovljstvo ispoljava i kroz prikrivanje prihoda a samim tim i izbegavanje poreza. Isto tako, poznato je da mjere koje se doživljavaju kao nepravedne dovode do formalnog udovoljavanja propisa i do stvarnog izigravanja njihove suštine.

#### **4. POJAVNI OBLICI PORESKE EVAZIJE**

Nije svaki oblik poreske evazije nezakonito ponašanje poreskih obveznika. Međutim, bježanje od obaveza plaćanja fiskalnih obaveza često podrazumjeva i nezakonito ponašanje njihovih nosilaca. S tim u vezi, poreska evazija se dijeli na<sup>17</sup>:

1. zakonitu (dozvoljenu) i
2. nezakonitu (nedozvoljenu).

U teoriji nije povučena dovoljno jasna granica između zakonite i nezakonite evazije. Po našem mišljenju, nezakonitu evaziju čini ono izbjegavanje plaćanja javnih dažbina koje je izvršeno radnjom koja predstavlja krivično djelo, privredni prestup ili prekršaj. Svi ostali oblici poreske evazije spadaju u zakonitu evaziju.

Zakonita poreska evazija postoji kada se izbjegava plaćanje poreza korišćenjem nedorečenosti propisa. Ako poreski obveznik,

---

<sup>16</sup> J. Gorčić, *Poreske reforme u Republici Srbiji*, Proinkom, Beograd, 2003, str. 49.

<sup>17</sup> M. Kulić, N. Stanković, A. Abibović, *Evazija poreza*, Brčko, 2010, str. 10.

izbjegavajući plaćanje poreza, dođe u sukob sa pravnim propisima, govori se o nezakonitoj ili o nedopuštenoj poreskoj evaziji.

Nezakonita poreska evazija obuhvata postupke poreskog dužnika usmjereni na izbjegavanje plaćanja poreza kojim se krši zakon. Ovi postupci se svode ili na sam čin neplaćanja poreza, ili na propuštanje da se postupi u skladu sa zahtjevima iz poreskopravnog odnosa, koji su poreskom dužniku nametnuti da bi se obezbijedilo da poreska obaveza bude ispunjena (da podnese poresku prijavu, da uredno vodi poslovne knjige, da dopusti poresku kontrolu i dr.).

Nezakonita poreska evazija može se klasifikovati na nekoliko načina. Ako se pode od razmjere izbegavanja plaćanja poreza, nezakonita poreska evazija može se podeliti na:

1. potpunu i
2. djelimičnu.

Potpuna postoji kada obveznik ne prijavi cijelokupan iznos ostvarenog prihoda ili svu imovinu koja podliježe oporezivanju, odnosno, ako prikrije transakcije koje dovode do nastanka poreske obaveze. Djelimična nezakonita poreska evazija postoji kada se poreskim vlastima prijave prihodi, imovina ili transakcije, ali se njima daju nepotpuni ili netačni podaci, čime se umanjuje poreska obaveza, na šta obveznik nije imao pravo. Prihod se rijetko stiče jednokratno i iz istog izvora, što smanjuje mogućnost za potpunu evaziju poreza. U praksi se, uglavnom, sreću slučajevi djelimične evazije poreza.

Polazeći od vrste poreza čije se plaćanje izbjegava, nezakonita poreska evazija dijeli se na:

1. poresku utaju (defraudaciju) i
2. krijumčarenje (kontrabandu).

Poreska utaja se, po pravilu, sreće kod neposrednih poreza (poreza na dohodak, doprinosa za socijalno osiguranje i poreza na imovinu), a krijumčarenje kod posrednih poreza (akciza, carina i poreza na dodatu vrijednost).

## **5. AKTUELNO STANJE U PORESKOJ UPRAVE REPUBLIKE SRPSKE**

Poreska uprava RS postoji i radi u veoma promjenjivom i složenom okruženju koje zahtjeva neprestanu fleksibilnost i mogućnost brzog prilagođavanja promjenama.

Uzimajući u obzir opšte stanje u privredi, poseban izazov za Poresku upravu je bilo i kako sačuvati poresku disciplinu kod poreskih obveznika, posebno kod onih na koje je uticao pad privredne aktivnosti. Ovakvo stanje je zahtijevalo od Poreske uprave veći stepen obazrivosti i proaktivno djelovanje u smislu prepoznavanja slučajeva neizvršavanja poreskih obaveza, kao i osmišljavanje intervencija i mjera koje pomažu u otkrivanju i prevenciji ovakvog ponašanja. I u takvim uslovima Poreska uprava je uložila maksimalne napore i bila uspješna u povećanju efikasnosti ubiranja prihoda, te poslednjih godina bilježimo rast naplaćenih javnih prihoda. Razlog ovakvog ostvarenja, između ostalog, su i mjere preduzete sa ciljem suzbijanja sive ekonomije i aktivnosti vezane za kontrolu poreskih obveznika, kao i posvećenost zaposlenih u Poreskoj upravi.

Poreska uprava RS je u toku 2016. godine naplatila ukupno 2 milijarde i 164 miliona KM javnih prihoda, te dodatnih 11,7 miliona KM po osnovu doprinosa za Fond solidarnosti. Pored toga, putem obveznica unutrašnjeg duga RS naplaćeno je još 2.827.990 KM.

Plan naplate javnih prihoda za 2016. godinu realizovan je 93%, dok je u odnosu na 2015. godinu naplaćen približno isti iznos javnih prihoda.

Naplaćeni iznos po osnovu direktnih poreza u 2016. godini veći je za 6% nego u istom periodu prošle godine, odnosno prikupljeno je 434,3 miliona KM ili 25 miliona KM više. Najveći procentualni rast naplaćenih direktnih poreza ostvaren je po osnovu poreza na dobit, koji je naplaćen u iznosu od 181,4 miliona KM, što je u odnosu na isti period prethodne godine više za 36,4 miliona KM, odnosno više za 25%.

Po osnovu poreza na dohodak naplaćeno je 216,1 milion KM, što je za 4% manje, odnosno za 8 miliona KM manje u odnosu na prethodnu godinu. Niža naplata poreza na dohodak rezultat je izmjene

Zakona o porezu na dohodak<sup>18</sup> od septembra 2015. godini u dijelu koji se odnosi na ukidanje oporezivanja dividende i udjela u dobiti pravnog lica, te umanjenje poreske osnovice po osnovu uplaćene premije životnog osiguranja.

Porez na upotrebu, držanje i nošenje dobara naplaćen je u iznosu od 13,9 miliona KM. Kod ovih prihoda došlo je do izmjena zakonskog rješenja kojim je propisano da se porez na upotrebu motornih vozila i porez na držanje i nošenje oružja umanjuje i vraća na nivo na kojem je bio prije izmjena iz 2014. godine, te je u tom smislu došlo i do manje naplate ove vrste prihoda u odnosu na 2015. godinu i to za 19%, odnosno za 3,2 miliona.

Naplata prihoda po osnovu poreza na nepokretnosti iznosi 22,8 miliona KM što je u odnosu na prošlu godinu manje za 1%, odnosno manje za 230 hiljada KM, budući da tri opštine nisu dostavile neophodne podatke za izdavanje poreskih računa za 2016. godinu (Srbac, Gradiška i Trnovo), Poreska uprava nije bila u mogućnosti da poreske račune odštampa i uruči poreskim obveznicima u propisanom zakonskom roku. Ako uzmemo u obzir da je u 2015. godini za ove tri opštine ukupno naplaćeno preko 900 hiljada KM možemo konstatovati da je naplata poreza na nepokretnost i veća nego u 2015. godini. Isto tako, za nepokretnosti u kojima se neposredno obavlja proizvodna djelatnost uvedena je niža poreska stopa u visini do 0,10% od procijenjene tržišne vrijednosti nepokretnosti što, takođe, utiče na naplatu ove vrste prihoda.

Po osnovu ostalih javnih prihoda naplaćeno je 350,6 miliona KM, što je u odnosu na prethodnu godinu više za 4%, odnosno 14 miliona KM. Kada govorimo o naplati prihoda po osnovu taksa i naknada možemo konstatovati da je u odnosu na prethodnu godinu naplaćeno više za 5%, tj. za 10,6 miliona KM. Na višu naplatu prihoda po osnovu taksi i naknada najviše je uticala viša naplata prihoda po osnovu naknade za puteve koja se plaća pri godišnjoj registraciji vozila na motorni pogon.

Naplata prihoda po osnovu naknada za priređivanje igara na sreću iznosi 22,5 miliona KM, što je za od 13% više u odnosu na prethodnu godinu, odnosno za 2,5 miliona KM.

---

<sup>18</sup> Službeni glasnik Republike Srpske br 60/15

Takođe, naplata po osnovu ostalih prihoda iznosi 49 miliona KM, što je u odnosu na prošlogodišnju naplatu više za 8 miliona KM, odnosno za 20%. Na višu naplatu ovih prihoda najviše je uticala viša naplata prihoda po osnovu prihoda od dividende i udjela u profitu u javnim preduzećima i finansijskim institucijama.

Što se tiče prihoda po osnovu koncesionih naknada naplaćeno je 44,2 miliona KM, što je za 7,6 miliona KM manje u odnosu na prethodnu godinu, odnosno 15% manje. Naime, stupanjem na snagu Zakona o izmjenama Zakona o naknadama za korišćenje prirodnih resursa za proizvodnju električne energije smanjeni su, tj. vraćeni na nivo prije poplava, iznosi naknada za korišćenje prirodnih resursa u svrhu proizvodnje električne energije i način plaćanja, što je uticalo na manju naplatu ove vrste prihoda.

Prikupljeni prihodi fondova socijalnog osiguranja u 2016. godine iznose ukupno 1 milijardu i 376 miliona KM, o kojima će biti više riječi u narednom poglavlju.

Manja naplata je zabilježena kod zaostalih obaveza po osnovu indirektnih poreza - u poređenju sa prethodnom godinom naplaćeno je 28,8 miliona KM manje. Navedena razlika se odnosi na uplatu „Rafinerije naftе Brod“ a.d. po osnovu unaprijed plaćenih rata reprograma u 2015. godini.

Skoro svi područni centri Poreske uprave RS ostvarili su bolje rezultate u naplati javnih prihoda u odnosu na 2015. godinu, dok se procenat realizacije plana kreće od 87% (PC Doboј i PC Bijeljina) do 97% (PC Banja Luka).

Takođe, naplaćeno je i 24,05 miliona KM doprinosa za penzijsko i invalidsko osiguranje za one obveznike doprinosa koji su zaposleni u Brčko Distriktu i čije je mjesto prebivališta Brčko Distrikt, a prijavljeni su u Jedinstveni sistem registracije, kontrole i naplate doprinosa RS.

Poreska uprava RS posebnu pažnju u naplati posvećuje naplati doprinosa. Prikupljeni prihodi fondova socijalnog osiguranja u 2016. godini iznose ukupno 1 milijardu i 376 miliona KM KM što je u odnosu na planirani iznos naplate manje za 7%, dok je u odnosu na naplatu iz istog perioda 2015. godine naplaćeno manje 11,6 miliona KM.

Povećana naplata je zabilježena kod doprinosa za PIO (naplaćeno 757,2 miliona KM, što je 3,8 miliona KM više u odnosu na prošlu godinu), za dječiju zaštitu (naplaćeno 56,9 miliona KM, što je za oko 420 hiljada KM više nego u prethodnoj godini).

Prema zvaničnim evidencijama Poreske uprave RS stanje dospjelog, a neizmirenog duga na dan 31.12.2016. godine iznosilo je 1,184 milijardi KM, od čega se 388 miliona KM odnosi na dug poreskih obveznika koji su postupku stečaja i likvidacije.

Sav preostali dug se nalazi u postupku prinudne naplate, odnosno u postupku redovne naplate, osim duga zdravstvenih ustanova koji iznosi 99,95 miliona KM, a u skladu sa Zaključka Vlade RS od 14.07.2016. godine, te kod kojih Poreska uprava RS nije pokretala postupke prinudne naplate.

Stanje dospjelog, a neizmirenog duga na dan 31.12.2015. godine je iznosio 1,259 milijardi KM.

Na osnovu Uredbe o izmirenju poreskih obaveza putem obveznica Republike Srpske<sup>19</sup>, kojom se uređuju uslovi i postupak izmirenja dospjelih poreskih obaveza nastalih do 31.12.2007. godine, putem obveznica RS emitovanih za izmirenje obaveza po unutrašnjem dugu, u 2016. godini iz Ministarstva finansija RS zaprimljeno je 40 rješenja o izmirenju duga putem obveznica u ukupnom iznosu od 2,83 miliona KM i ista su proslijedena područnim centrima na dalje postupanje.

Prema Zakonu o poreskom postupku RS<sup>20</sup> poreskom obvezniku koji u cijelosti ili djelimično nije prijavio ili, nakon dospjelosti, nije izmirio poresku obavezu Poreska uprava dostavlja opomenu o vrsti i iznosu dospjele poreske obaveze kojom ga opominje da prijavi neprijavljenu ili izmiri poresku obavezu dospjelu za plaćanje.

U 2016. godini doneseno je 126.727 opomena za prijavljivanje neprijavljenih ili izmirenje dospjelih poreskih obaveza na iznos obaveza od 445,52 miliona KM. Poreski obveznici su u dozvoljenom roku uplatili ukupno 116,96 miliona KM, odnosno 26% od ukupnog

---

<sup>19</sup> Službeni glasnik Republike Srpske br 58/09

<sup>20</sup> Službeni glasnik Republike Srpske br 102/2011, 108/2011 - ispr., 67/2013, 31/2014 i 44/2016

iznosa dospjelih poreskih obaveza obuhvaćenih donesenim opomenama.

U odnosu na isti period prethodne godine doneseno je 122% više opomena, dok je u dobrovoljnem roku naplaćeno 36,29 miliona KM obaveza više. Plan izdavanja opomena za plaćanje realizovan je 116%. Ovako dobri rezultati u ovom segmentu rada PURS rezultat su automatskog izdavanja opomena koje nam je omogućeno kroz implementaciju novog informacionog sistema.

U 2016. godini pokrenuto je 44.926 postupaka prinudne naplate na iznos duga od 130,16 miliona KM od čega je u 2016. godini naplaćeno 45,76 miliona KM. Pored toga, po osnovu rješenja PN iz prethodnog perioda, u 2016. godini naplaćeno je još 15,24 miliona KM.

U odnosu na isti period prethodne godine pokrenuto je 9.892 postupka prinudne naplate manje, a ukupan iznos naplaćenih obaveza po svim rješenjima prinudne naplate veći je za 11,78 miliona KM nego u 2015. godini.

U odnosu na planirani broj pokrenuta su 8.174 postupka manje, odnosno 15% manje od planiranog broja, a naplaćeno 97% više nego što je predviđeno planom PN.

U strukturi postupaka PN pokrenutih u 2016. godini najviše su zastupljene opomene za plaćanje prijavljenih obaveza sa učešćem od 48% u strukturi svih postupaka PN pokrenutih u 2016. godini, te prekršajni nalozi i rješenja dostavljena od strane sudova koji čine oko 31% svih postupaka PN pokrenutih u 2016. godini. Takođe, značajno su zastupljena i rješenja PN u vezi sa poreskim računima za porez na nepokretnosti koja čine 16% svih rješenja PN pokrenutih u 2016. godini.

Podneseno je i 266 prijedloga sudu/Republičkoj upravi za geodetske i imovinsko-pravne odnose za uknjižbu hipoteke na nepokretnoj imovini poreskih dužnika na iznos obaveze od 11,28 miliona KM, te 120 zahtjeva za brisanje hipoteke na iznos obaveze od 13,64 miliona KM.

U 2016. godini donesena su 244 rješenja o upisu zakonske hipoteke u korist PURS na iznos obaveze od 11,09 miliona KM, 61 rješenje o brisanju upisane zakonske hipoteke na iznos od 7,12

miliona KM, te 19 rješenje o odbijanju upisa hipoteke na iznos od 166.364 KM.

Na nivou PURS ukupno je podneseno 50 prijedloga sudu za pokretanje izvršnog postupka na imovini poreskog obveznika na iznos obaveze od 5,7 miliona KM.

Ukupan broj nepokrenutih postupaka PN na dan 31.12.2016. godine iznosio je 70.369 na iznos duga od 22,35 miliona KM. U odnosu na stanje na dan 31.12.2015. godine povećan je broj nepokrenutih postupaka prinudne naplate za 8.095. Treba napomenuti da se u strukturi nepokrenutih postupaka PN 81% predmeta odnosi na prekršajne naloge i rješenja dostavljena od strane sudova.

Inspektorji PURS su u izvršenim kontrolama u toku 2016. godine, pored prijavljenih, a neplaćenih obaveza, dodatno utvrdili iznos od 26,19 miliona KM neprijavljenih obaveza. Za obaveze koje nisu plaćene inspektorji su, nakon izvršenih kontrola, donijeli rješenja za plaćanje na ukupan iznos obaveza od 36,97 miliona KM (osnovni dug + kamata), dok je na navedena rješenja uloženo 105 žalbi, uključujući i žalbe na rješenja inspektora donesena u prethodnom periodu.

U dobrovoljnem periodu uplaćeno je 5,30 miliona KM ili 14% od ukupnih obaveza naloženim rješenjem za plaćanje. Takođe, po osnovu kontrola završenih u prethodnom periodu, u 2016. godini u dobrovoljnem roku naplaćeno je 2,61 milion KM.

Kod 2.106 izvršenih kontrola, odnosno kod 64% od ukupnog broja izvršenih kontrola utvrđene su nepravilnosti koje su počinjene od strane poreskih obveznika, dok je kod 1.998 poreskih obveznika u kontroli utvrđena nova obaveza. Po završetku kontrola ovlašteni službenici Poreske uprave RS izdali su 280 prekršajnih nalogu na ukupan iznos od 690.293 KM zbog uočenih nepravilnosti u radu kontrolisanih poreskih obveznika. Podneseno je i 42 zahtjeva za pokretanje prekršajnog postupka.

Inspektorji istražitelji su u 2016. godini podnijeli ukupno 31 izvještaj nadležnim tužilaštima sa ukupno pričinjenom štetom za Budžet RS u iznosu od 3.588.600,47 KM i to:

- sedam izvještaja zbog osnova sumnje da je počinjeno krivično djelo zloupotrebe ovlašćenja u privredi član 263. stav 2 Krivičnog zakona RS,
- dva izvještaja zbog osnove sumnje da je počinjeno krivično djelo zloupotreba lažnog stečaja čl.258. Krivičnog zakona RS,
- tri izvještaja zbog osnovane sumnje da je počinjeno krivično djelo nepravilno izdvajanje sredstava član 292. Krivičnog zakona RS,
- trinaest izvještaja zbog osnova sumnje da je počinjeno krivično djelo utaje poreza i doprinosa član 287. Krivičnog zakona RS,
- jedan izvještaj zbog osnova sumnje da je počinjeno krivično djelo podnošenja lažne poreske prijave član 289. Krivičnog zakona RS,
- jedan izvještaj zbog osnova sumnje da je počinjeno krivično djelo falsifikovanja isprave član 274. Krivičnog zakona RS,
- jedan izvještaj zbog osnova sumnje da je počinjeno krivično djelo oštećenje tuđih prava član 251. stav 2 Krivičnog zakona RS,
- jedan izvještaj zbog osnova sumnje da je počinjeno krivično djelo neovlašćeno
- bavljenje određenim zanimanjem iz čl. 393 Krivičnog zakona RS i
- dva izvještaja zbog osnova sumnje da je počinjeno krivično djelo oštećenje ili
- povlašćivanje povjerioca član 262. Krivičnog zakona RS.<sup>21</sup>

---

<sup>21</sup> Izvještaj o radu Poreske uprave Republike Srpske za 2016. godine.

## **6. ZAKLJUČAK**

Kao što smo već u razradi teme rekli, porezi su imali i imaju vrlo značajnu ulogu u svakoj društvenoj zajednici, odnosno državi. Država je s njima punila svoju blagajnu - budžet, a za poreske obveznike oni su bili veće ili manje breme. I kroz istoriju, i danas, vrlo su cijenjena ona lica koja su znala da poreske obaveze isplaniraju i raspodjele tako da se državi plaća samo onoliko koliko je bilo potrebno. Izbjegavanje poreza staro je koliko i njegovo uvođenje.

Zavisi od mnogih činilaca kao što su poreski moral, obrazovna struktura stanovništva, osjećaj pripadnosti određenoj zajednici, stručnosti poreskih organa, kaznenoj politici i dr. Plaćanje poreza kod obveznika izaziva smanjenje ekonomске snage, pogoršanje njegovog materijalnog statusa. To negativno djelovanje poreza, kod poreskog obveznika izaziva otpor plaćanju poreza.

Otpor plaćanju poreza i nastojanje da se ublaži ili otkloni njegovo djelovanje prisutni su u svim poreskim sistemima. Posmatrano kroz istoriju i u Bosni i Hercegovini državi bilo je otpora plaćanju poreza. Naročito jak otpor prema obavezi plaćanja poreza u našoj državi bio je za vreme turske vladavine. Otpor je nastao kao rezultat dvije činjenice. Prvo, porez je trebalo platiti nekoj tuđoj vlasti. Drugo, poreske obaveze su bile previsoke.

## **LITERATURA**

1. B. Jelčić, *Nauka o finansijama i finansijsko pravo*, Narodne novine, Zagreb, 1990.
2. B. Jelčić, *Nauka o financijama i financijsko pravo*, Zagreb, 1983.
3. B. Stakić, S. Barać, *Javne finansije*, Univerzitet Singidunum, Beograd, 2008.
4. D. Popović, *Nauka o porezima i poresko pravo*, Beograd, 1997.
5. G. Milošević, *Ekonomski aspekti evazije poreza*, Ekonomска teorija i politika, Ekonomski horizonti, 2006.
6. Harvey S. Rosen, *Public Finance*, Sixth Edition, McGraw-Hill Irwin, New York, 2002.

7. Izvještaj o reviziji finansijskih izvještaja Porezne uprave Federacije BiH za 2014. godinu, 03-26/15, Sarajevo, 2015.
8. J. Đurović-Todorović, *Problem poreske evazije u izabranim zemljama*, Ekonomika preduzeća, Niš, 2009.
9. J. Gorčić, *Poreske reforme u Republici Srbiji*, Proinkom, Beograd, 2003.
10. L. Mehl, P.Beltrame, *Science et technique fiscales*, Paris, 1994.
11. LJ. Dabić, *Poresko savetovanje u Republici Srpskoj i drugim zemljama u regionu*, Institut za uporedno pravo, Beograd, 2010.
12. M. Gaudement, *Finances Publiques-Emprunt et impot*, Editions Montchrestien, Published, 2009.
13. M. Kulić, N. Stanković, A. Abibović, *Evazija poreza*, Brčko, 2010.
14. M. Kulić, *Poreska utaja i krijumčarenje*, Beograd, 1999.
15. Neregistrirana (siva) ekonomija (NOE) u Federaciji Bosne i Hercegovine – Analiza, Federalni zavod za programiranje razvoja, Sarajevo, 2008, str. 14.
16. P. Goranović, *Javne finansije*, Podgorica, 2008.
17. S. Randelić, *Smanjenje evazije poreza na rad kao instrumentfiskalne konsolidacije*, Kvartalni monitor dvobroj 25-26, Pod Lupom 2, 2011.
18. Strateški plan porezne uprave Federacije Bosne i Hercegovine 2014-2018 godine, Sarajevo, 2013.

# MULTINACIONALNE KORPORACIJE I DJEĆIJI RAD

Nataša Vajagić<sup>1</sup>

## *Sažetak*

*Multinacionalna ili transnacionalna korporacija je naziv za korporaciju ili poslovni poduhvat koji proizvodi robu ili pruža usluge u više od jedne zemlje. Za njega se ponekad koristi i izraz međunarodna korporacija. Multinacionalne korporacije često imaju budžete koji su višestruko veći od bruto domaćeg proizvoda pojedinih zemalja. To im daje snažan uticaj na lokalnu ali i na svjetsku ekonomiju, pa zbog toga često igraju važnu ulogu u međunarodnim odnosima, pogotovo u doba globalizacije. Njihova moć i uticaj ih je učinila predmetom oštih kritika. Danas se procjenjuje da je oko 168 miliona djece ostalo zarobljeno u decijem radu. Danas u cijelom svijetu radi oko 218 miliona djece, puno njih radi puno radno vrijeme.*

**Ključne riječi:** multinacionalne korporacije, dječiji rad, globalizacija.

## MULTINATIONAL CORPORATIONS AND CHILDREN WORK

## *Abstract*

*A multinational or transnational corporation is a corporate or business title that produces goods or services in more than one country. For him, sometimes the term international corporation is used. Multinational corporations often have budgets that are several times higher than the gross domestic product of individual countries. This gives them a powerful influence on the local as well as the world*

---

<sup>1</sup> Nataša Vajagić, student, Visoka škola „Banja Luka College“, Banja Luka

*economy, and therefore often play an important role in international relations, especially in the era of globalization. Their power and influence made them subject to sharp criticism. Today, it is estimated that around 168 million children are trapped in child labor. Today around 218 million children work around the world, many of them work full-time.*

**Key words:** multinational corporations, child labor, globalization.

## **1. UVOD**

Dječiji rad nije toliko težak problem kakav je bio, ali i dalje utiče na milione djece širom svijeta. Statistika Međunarodne organizacije rada pokazuje da ima oko 73 miliona djece starosti od 10 do 14 godina koja rade u ekonomskim aktivnostima širom svijeta, a 218 miliona djece radi širom svijeta u dobi od 5 do 17 godina. Ove brojke čak ne uključuju i domaći rad. Problem dječijeg rada je najgori u Aziji gdje radi 44,6 miliona djece. Afrika nije mnogo bolja sa oko 23,6 miliona dječijih radnika. Ovi brojevi samo daju mali dio velike slike jer ne uključuju dječije radnike mlađe od 10 godina. Možda je moguće da ukoliko bi se mogli računati svi dječiji radnici u svijetu kao i svi domaći radnici u svijetu, broj djece može biti stotine miliona!

Biznis sa djecom je profitabilan. Dječija radna snaga je jeftina jer se djeca ne mogu odbraniti, nisu učlanjena u sindikate i jednostavno ih je zloupotrijebiti. Razlozi za iskorištanje dječije radne snage su višestruki i teško ih je generalizovati. Novcem koji zarade djeca uglavnom izdržavaju svoje porodice, svoje roditelje i mlađu braću i sestre. Često se radi o otplaćivanju dugova roditelja. U mnogim zemljama još postoji i zakon po kom se dugovi roditelja prenose na narednu generaciju i mlađe članove porodice dokle god ne budu otplaćeni.

Sve je veća pažnja na dječiji rad i uticaj multinacionalnih kompanija na dječiji rad. Ovaj rad ispituje na koji način multinacionalne kompanije posluju, koji je položaj djece i zastupljenosti djece po sektorima, te koje mjeru i prava se mogu preuzeti kako bi se smanjio dječiji rad.

## **2. MULTINACIONALNE KORPORACIJE - TERMINOLOŠKE ODREDNICE**

Korporacija (*lat. corpus = tijelo, engl. corporation*) ili kompanija je pravno lice, koje često ima slična prava kao i fizičko lice: da posjeduje imovinu, zadužuje se, tuži ili bude tužena. Njena svrha je sjedinjavanje, grupisanje poslovnih interesa i predstavlja najčešći oblik poslovnog udruživanja.

Prvi oblici organizovanja preduzeća za koje bi se moglo reći da posjeduju neke karakteristike korporacije nalazimo u XVI vijeku u Engleskoj i Španiji. Korporacije nastaju u periodu kada je za obavljanje određenih krupnih poslova potrebno obezbijediti finansijska sredstva koje poslovni partneri ili vlasnici ne mogu sami obezbijediti. Prekooceanska trgovina, izgradnja željeznica, kanala, saobraćajnica i slično, pored toga što su zahtjevali velika sredstva u to vrijeme su bili visokorizični poslovi pa je trebalo pronaći način da se prikupe sredstva za finansiranje takvih poduhvata.

Vremenom korporacije su zauzimale sve značajnije mjesto u privrednom životu razvijenih zemalja. Tako su 1919. godine korporacije u SAD činile 31,5% ukupnog broja preduzeća i zapošljavale 86% radne snage. Danas američke korporacije stvaraju skoro 3/5 nacionalne proizvodnje i zapošljavaju 1/3 ukupnog broja zaposlenih.

## **3. EKONOMSKI PRISTUP PROBLEMU DJEČIJEGA RADA**

Ekonomski pristup problemu dječijega rada je vrijedan napor da se teoretski i empirijski shvate uzroci i posljedice dječijeg rada i da se riješe određena pitanja politike. Djeca imaju veću vjerovatnost za rad u siromašnim zemljama nego u bogatstvu. Gotovo tri četvrtine varijacija među zemljama u stopama poljoprivredne aktivnosti može se objasniti samo BDP-om po glavi stanovnika, a djeca rijetko rade u zemljama s BDP-om po glavi stanovnika od 8,400 USD ili više. Bogate i siromašne zemlje razlikuju se na mnogo načina. Ova snažna međusobna povezanost ne znači nužno kauzalnu vezu, ali postoji mnogo dokaza koji upućuju na to da su dječiji rad i siromaštvo usko povezani.

Veza između statusa zemlje u razvoju i stope dječijeg rada nije slučajnost. Postoji mnogo razloga za to. Počećemo sa nekim ekonomskim faktorima. Prelazak u industrijsku ekonomiju fokusiran na međunarodna tržišta nije baš jednostavan, a rezultat u mnogim zemljama je široko rasprostranjeno siromaštvo i nezaposlenost. U zemljama gdje su ekonomske mogućnosti niske, mnoge porodice su se oslanjale na dohodak svoje djece. Za ove porodice upućivanje djece na posao može biti pitanje preživljavanja.

Dio ovog problema dolazi od ukupnih troškova industrijalizacije i ulaska na globalna tržišta. Vlade zemalja u razvoju nemaju uvijek dobro uspostavljene uloge u međunarodnoj ekonomiji, što znači da nemaju puno dodatnih sredstava. Većina zemalja u razvoju može se samo industrijalizovati i modernizovati uz pomoć velikih zajmova od strane vlada ili privatnih korporacija. To znači da i nakon što nacija izgradi novu ekonomiju oni su duboko u dugu. Umjesto stavljanja novca u vlastitu ekonomiju radi stimulisanja radnih mjeseta ili u programe socijalne zaštite za borbu protiv siromaštva koje dovodi do dječijeg rada, svi resursi nacije moraju ići na otplatu duga.

Nažalost, ekonomski faktori nisu jedini koji mogu podstići nastavak oslanjanja na dječiji rad. U većini zemalja u kojima postoji dječiji rad on postoji već duže vrijeme i stoga je uspostavljen dio nacionalne kulture. Kada su Sjedinjene Države i Velika Britanija prvi put pokušali da ukinu dječiji rad, obe zemlje su se suočile sa teškim borbama protiv populacija koje su vidjele dječiji rad kao važan dio odrastanja.

Zemlje u kojima je najviše zastupljen dječiji rad:<sup>2</sup>

- Afrika 19.6%,
- Amerika 5.3%,
- Saudijska Arabija 2.9%,
- Azija i Pacifik 7.4%,
- Evropa i Centralna Azija 4.1%.

Sektori u kojima je zastupljen dječiji rad

- Agrokultura 79,9%,

---

<sup>2</sup> [http://www.ilo.org/wcmsp5/groups/public/---dgreports/-dcomm/documents/publication/wcms\\_575499.pdf](http://www.ilo.org/wcmsp5/groups/public/---dgreports/-dcomm/documents/publication/wcms_575499.pdf)

- Industrija 11,9%,
- Usluge 17,2%.

Dječiji rad koncentran je se prvenstveno u agrokulturi, a on uključuje ribarstvo, šumarstvo, stočarstvo i akvakulturu, te poljoprivrednu.

#### **4. UZROCI DJEČIJEGA RADA**

Najprije je neophodno pojasniti šta se *ne* podrazumijeva pod pojmom „*dječiji rad*“. Na djecu ili adolescente koji učestvuju u radu koji ne utiče na njihovo zdravlje i lični razvoj, niti remeti njihovo školovanje, uglavnom se gleda pozitivno. To podrazumijeva aktivnosti kao što je pomaganje roditeljima da se brinu o kući i porodici, pomaganje u porodičnom preduzeću, ili zaradivanje džeparca van školskih časova i za vrijeme raspusta. Ovo doprinosi razvoju djece i blagostanju njihovih porodica. Na ovaj način djeca uče vještine, stiču stavove i iskustva, i ovakav rad im pomaže da se pripreme da postanu korisni i produktivni članovi društva kada odrastu.

Ovakav rad se ni na koji način ne može poistovjećivati sa dečijim radom. Dječiji rad se odnosi na rad koji je:

- mentalno, fizički, društveno ili moralno opasan i štetan po djecu,
- ometa njihovo školovanje,
- tako što ih lišava mogućnosti da pohađaju nastavu,
- tako što ih primorava da prerano napuste školovanje,
- tako što zahtjeva od njih da kombinuju pohađanje nastave sa predugim i napornim radom.

U svojim najekstremnijim oblicima, dječiji rad podrazumijeva djecu u ropskom položaju, odvojenu od porodica, izloženu ozbiljnim opasnostima i bolestima, ili prepuštenu samu sebi na ulicama velikih gradova – i sve ovo često u izuzetno mladom uzrastu.

## **5. PRIVREDNI DISPARITETI I NEDOVOLJNA RAZVIJENOST**

U nedovoljno razvijenim oblastima poljoprivreda predstavlja osnovnu privrednu djelatnost. Na malim poljoprivrednim gazdinstvima u kojima se koriste zastarjele mašine svi članovi porodice moraju da rade da bi se na vrijeme obavili svi planirani radovi. Djeca još u najranijem djetinjstvu počinju da rade ili pomažu roditeljima u obavljanju poljoprivrednih radova: donose im alat, hranu i vodu, čuvaju stoku, sakupljaju usjeve, a obično najstariji član porodice određuje ko će koje poslove obavljati i kada će se praviti pauze. Dugački ljetni raspusti, koji padaju u vreme obavljanja glavnih poljoprivrednih radova, omogućavaju djeci da rade, a da njihovo obrazovanje ne trpi zbog toga.<sup>3</sup>

U nedovoljno razvijenim oblastima postoji visoka stopa siromaštva. Veliki broj gazdinstava proizvodi samo za svoje potrebe i ima male viškove koje može plasirati na tržište. Sa druge strane stopa nezaposlenosti roditelja i odraslih članova u porodicama je visoka i odražava problem nedostatka prilika za zapošljavanje i nisku diversifikaciju privrednih djelatnosti. Ovakvo stanje dodatno otežava isključenost radno sposobnog stanovništva, ne samo sa tržišta rada zbog nedostatka kvalifikacija, nepovoljne infrastrukture, udaljenosti od gradskih, razvijenih sredina, nedostatka socijalnih kontakata koji bi im pomogli u pronalaženju zaposlenja, već i iz mjera za unapređenje zaposlenosti. U nedovoljno razvijenim oblastima mali broj dece pohađa školu, a ako je pohađa najverovatnije da će je napustiti prije njenog redovnog završetka. Neodgovarajući kvalitet usluge obrazovanja, velika udaljenost kuće od škole, radni angažman u domaćinstvu, nedostatak novca samo su neki od razloga zbog kojih deca i roditelji gube interesovanje i motivaciju za školovanje.

### **5.1. Siromaštvo**

Siromaštvo nije samo nedostatak materijalnih dobara za zadovoljavanje egzistencijalnih potreba ili nedostatak resursa za sticanje materijalnih dobara. Ono je prema Smjernicama za pristup

---

<sup>3</sup> Hoobs S, McKechine and Lalette M, Child Labour: *A World History Companion*, Unated States of America, 1999, strana 5

strategijama za smanjenje siromaštva zasnovano na ljudskim pravima, "krajnji oblik lišenosti mogućnostima", odnosno "nedostatak mogućnosti koje se po nekom redosledu prioriteta smatraju osnovnim". Lista prioriteta osnovnih mogućnosti u različitim zemljama različito je utvrđena, a na njoj se obično nalaze hrana, voda za piće i prostor za stanovanje. Istraživanja pokazuju da postoje grupe djece koja su posebno izložena riziku od siromaštva, kao i porodice gdje se siromaštvo generacijski prenosi. To su djeca etničkih manjina, kao i djeca čija su oba roditelja ili jedan od njih bez obrazovanja ili sa niskim stepenom obrazovanja ili su nezaposleni. U posljednje vrijeme prisutno je siromaštvo koje nastaje kao posljedica restrukturiranja privrede (porast nezaposlenosti, osiromašnje određenih društvenih grupa i regionala, fenomen gradova koji odumiru zbog propadanja privrede) i turbulentnih društvenih promjena.

## **5.2. Migracije iz sela u grad**

Porodice koje žive u nedovoljno razvijenim seoskim oblastima migriraju u grad u nadi da će se zaposliti i obezbijediti sebi i svojoj porodici takav životni standard koji bi u materijalnom smislu bio dostojan čovjeka. Ograničena materijalna sredstva i nedostatak socijalnih kontakata neki su od faktora dječijeg rada u novoj sredini. Porodice koje žive u nedovoljno razvijenim seoskim oblastima šalju djecu u grad da bi obavljala poslove u porodičnim domaćinstvima i uz pomoć plate koju dobiju da djelimično ili u cijelosti riješe finansijske probleme. One to čine i da bi se osloboidle finansijskog tereta odgajanja djeteta. Djeca koja obavljaju poslove u porodičnim domaćinstvima tamo i žive i obezbijeđena im je hrana, odjeća i obuća. Ali sama činjenica da žive u porodičnim domaćinstvima u kojima rade, utiče na dužinu trajanja njihovog radnog dana, a njihova plata obezvрjeđuje se tako što se nerealno vrednuju troškovi stanovanja, hrane, odjeće i obuće. Ne treba zanemariti ni činjenicu da su ta djeca izložena fizičkom, psihičkom i seksualnom zlostavljanju. Treba napomenuti da pol djeteta determiniše vrstu poslova koju će obavljati u privatnim domaćinstvima. Djevojčice obavljaju poslove u kući (pranje, peglanje, usisavanje, brisanje prašine, spremanje obroka i slično), a dječaci poslove van kuće

(idi u nabavku namirnica, peru automobile, održavaju vrtove i cvjećnjake).<sup>4</sup>

### **5.3. Nedostatak obrazovanja**

Nedostatak obrazovanja manifestuje se kroz mali procenat djece koja se upisuju u školu i veliki procenat djece koja je napuštaju prije njenog redovnog završetka. Djeca se ne upisuju u školu ili je napuštaju prije njenog redovnog završetka jer je većini porodica potreban ekonomski doprinos djece da bi preživljavale. Djeca moraju ili raditi i doprinositi kućnom budžetu ili zauzeti mjesta odraslih u obavljanju kućnih poslova kao što su: briga o mlađoj djeci i nabavka namirnica da bi odrasli mogli raditi van kuće. U takvima uslovima, porodice ne mogu priuštiti djeci da pohađaju školu – pohađanje škole nosi sa sobom rizik gubljenja porodičnih prihoda. Ovo je naročito izraženo u državama u kojima osnovno školovanje još uvek nije besplatno i u kojima bi otežalo ionako lošu finansijsku situaciju porodica.

### **5.4. Disfunkcionalne porodice**

Poznato je da porodica ima prvorazrednu ulogu u vaspitanju i odgajanju djece. U porodici se stiču prva životna iskustva i predstave o životu, navike, sklonosti i izgrađuju shvatanja i pogledi koji će uticati na kasnija ponašanja. Međutim, porodično nasilje može imati negativan uticaj po vaspitanje i odgajanje djece i dovesti do njihovog zlostavljanja i zanemarivanja što se može vidjeti na primjeru disfunkcionalnih porodica. Disfunkcionalne porodice predstavljaju porodice koje se još uvek nisu strukturno raspale, ali su iznutra ispunjene neslaganjima i sukobima usjed razloga subjektivne prirode (razlika u godinama starosti i navikama, sklonostima, shvatanjima i pogledima supružnika), razloga ekomske prirode (nezaposlenost, dugogodišnja bolest člana porodice), razloga koji se nalaze u asocijalnim navikama roditelja (alkoholizam, narkomanija,

---

<sup>4</sup> Stoping Forced Labour, Global Raport under the Follow up to the ILO Declaration of Fundamental Principles and Rights a Work, Part I, Forced and Complsori Labour: A dinamic global picture; [www.ilo.org](http://www.ilo.org)

kriminalitet, prostitucija), razloga koji se nalaze u poremećaju fizičke ili mentalne strukture ličnosti (invaliditet, psihoze).<sup>5</sup> Disfunkcionalne porodice predstavljaju faktor dječijeg rada iz više razloga: djeca rade da bi izdržavala sebe i roditelje jer su oni ili nezaposleni ili nesposobni za rad ili im je novac potreban za kupovinu droge i alkohola.

### **5.5. Diskriminacija na osnovu pola**

Diskriminacija na osnovu pola predstavlja faktor dječijeg rada ukoliko pol, kao karakteristika koja nije usko povezana sa zahtjevima radnog mesta, čini da roditelji imaju nejednak tretman u pogledu zapošljavanja i zanimanja. Oni ili nemaju pristup plaćenom zaposlenju i samozaposlenju ili ne uživaju sigurnost statusa stalnog radnog odnosa. U takvim uslovima nemaju mogućnost da svojim radom obavljajući društveno korisnu djelatnost i zarade platu sebi i svojoj porodici, te obezbijede takav normalan životni standard, a moraju pribjegavati ekonomskoj aktivnosti djece. Diskriminacija na osnovu pola predstavlja faktor dječijeg rada ukoliko se djevojčicama onemogućava pristup raznim vrstama i stepenima školovanja ili im se školovanje ograničava na niži stepen. Postoji shvatanje da je novac uložen u školovanje djevojčica bačen novac, jer djevojčicama nije potrebno nikakvo znanje koje se stiče u školi da bi uspješno obavljale poslove koji im „pripadaju“. Osim toga, smatra se da djevojčice nisu sposobne kao dječaci i ne mogu uspješno obavljati mnoge poslove, a naročito one koji se, prema tradicionalnoj podjeli poslova na muške i ženske, smatraju muškim.<sup>6</sup>

### **5.6. Oružani sukobi**

Oružani sukobi predstavljaju faktor prinudnog ili obaveznog regrutovanja djece radi učešća u njima iz više razloga: djeci je potrebno manje para, hrane, odjeće i medikamenata u odnosu na odrasle ili su

---

<sup>5</sup> Regionalna kancelarija za jugo-istočnu Evropu i ured državnog koordinatora za borbu protiv trgovine ljudima i ilegalne migracije BiH, Djeca progovaraju: šta utiče na trgovinu djecom u jugoistočnoj Evropi.

[www.promente.org/files/research/djecaprogovaraju-original/original-bos](http://www.promente.org/files/research/djecaprogovaraju-original/original-bos).

<sup>6</sup> Op.cit: G.K..Litzen, The Causes for Child Labour in India: The Poverty Analysis [www.childlabour.net/documents/...PovertyAnalysis.pdf](http://www.childlabour.net/documents/...PovertyAnalysis.pdf).

obespravljeni te ne mogu zahtjevati ništa. Djeci je, zahvaljujući njihovoj mentalnoj nezrelosti, lako natjerati da čine stvari kojima bi se odrastao čovjek protivio, djeca ne predstavljaju prijetnju vođama i mogu dovesti neprijatelja u iskušenje. Ovo je karakteristično za afričke, azijske i latino-američke zemlje, a prinudnom ili obaveznom regrutovanju djece radi učešća u oružanim sukobima pribjegavaju ne samo paravojne formacije i pobunjeničke grupe već i vlade pojedinih država (Burundi, Uganda, Kongo).<sup>7</sup>

### **5.7. Trgovina djecom**

Trgovina djecom predstavlja faktor dječijeg rada budući da se vrši u svrhu eksploracije dječije radne snage. Trgovina djecom prema članu 3 Protokola o sprječavanju, suzbijanju i kažnjavanju trgovine ljudima, posebno ženama i djecom, a koji dopunjuje Konvenciju Ujedinjenih nacija o organizovanom kriminalu, predstavlja regrutaciju, transport, transfer, čuvanje ili prijem djeteta za svrhe eksploracije čak i ako ne uključuje prijetnju ili korišćenje sile ili drugih oblika prinude, otmice ili prevare, zavaravanja, zloupotrebe moći ili osjetljive situacije, davanja ili primanja naknade ili koristi da bi se dobio pristanak lica koji ima kontrolu nad djetetom, budući da se vrši u svrhu eksploracije njihove radne snage.

### **5.8. Zakon o dječijem radu**

Na radnopravnom planu godinama jača uticaj regionalnih organizacija, prevashodno Savjeta Europe i Evropske unije. Razvoj ovih regionalnih organizacija odvija se u dva kolosjeka, pa se shodno tome razvija i evropsko radnopravno zakonodavstvo. Jedan kolosjek je na nivou Savjeta Europe, tzv. nekomunitarno pravo, a drugi na nivou Evropske unije tzv. komunitarno pravo. Sa aspekta zaštite djece i maloljetnika evropski kontinent je u prednosti u odnosu na ostatak svijeta. Savjet Europe je regionalna međunarodna organizacija evropskih zemalja sa sjedištem u Palati Europe u Strazburu koja je nastala 1949. godine. Jedan od glavnih ciljeva ove organizacije jeste

---

<sup>7</sup> Koalicija za prestanak regrutovanja djece vojnika, Globalni izvještaj o djeci: [www.child-soldiers.org/dokument\\_get.php](http://www.child-soldiers.org/dokument_get.php).

poboljšanje položaja djece u Evropi, a naročito djece koja se nalaze u radnom odnosu, kao i eliminacija dječijeg rada sa evropskog kontinenta.

Najvažniji akti organizacije jesu Evropska konvencija za zaštitu ljudskih prava i osnovnih sloboda i Evropska socijalna povelja. S obzirom da je Evropska konvencija za zaštitu ljudskih prava i osnovnih sloboda značajnija na globalnom planu, jer se bavi osnovnim pravima svakog ljudskog bića, sa aspekta zaštite maloljetnika i djece i zabrane njihovog rada značajnija je Evropska socijalna povelja. Evropska socijalna povelja predstavlja jedan od najvažnijih dokumenata Savjeta Evrope u oblasti radnih i socijalnih prava, uključujući i radna i socijalna prava djece. Više puta mijenjana i dopunjavana, Revidirana evropska socijalna povelja potpisana je 1996, a na snagu je stupila 1999. godine. Međusobni odnos Evropske socijalne povelje i Revidirane evropske socijalne povelje u slučaju sukoba između ta dva međunarodna ugovora rješava se po pravilima Bečke konvencije o ugovornom pravu iz 1968. godine, koja sadrži pravilo o primjeni kasnijeg ugovora u istoj materiji. Revidiranjem Povelje učinjen je veliki korak ka boljoj zaštiti djece, s obzirom da u originalnoj povelji zaštita djece nije smatrana osnovnim socijalnim pravom.

U okviru revidirane Evropske socijalne povelje dječiji rad je regulisan članom 7, koji predviđa prava djece i omladine na zaštitu i obavezuje države potpisnice da:

1. obezbijede da minimalni uzrast za prijem u radni odnos bude 15 godina, uz izuzetak za djecu koja su zaposlena na propisanim lakim radnim mjestima bez štete po njihovo zdravlje, moral ili obrazovanje;
2. obezbijede da minimalna starosna dob za prijem na posao bude 18 godina u odnosu na propisana radna mjesta koja se smatraju opasnim i nezdravim;
3. obezbijede da lica koja još uvek podliježu obaveznom obrazovanju ne budu zapošljavana na takva radna mjesta koja bi ih lišila svih prednosti obrazovnog procesa;
4. obezbijede da radno vrijeme lica ispod 18 godina života bude ograničeno u skladu sa potrebama njihovog razvoja, a naročito sa njihovom potrebotom za stručnim ospozobljavanjem;

5. priznaju pravo mladih radnika i pripravnika na pravičnu zaradu ili druga odgovarajuća primanja;
6. obezbijede da se vrijeme koje mlade osobe provedu na stručnom osposobljavanju za vrijeme uobičajenog radnog vremena uz saglasnost poslodavca smatra sastavnim dijelom radnog dana;
7. obezbiede da zaposlena lica mlađa od 18 godina imaju pravo na najmanje četiri nedelje plaćenog godišnjeg odmora;
8. obezbijede da se lica ispod 18 godina života ne zapošljavaju na radna mjesta koja podrazumevaju noćni rad, izuzimajući određena zanimanja definisana nacionalnim zakonima i propisima;
9. obezbijede da lica ispod 18 godina života, zaposlena na radnim mjestima propisanim nacionalnim zakonima ili propisima podliježu redovnoj zdravstvenoj kontroli;
10. obezbijede posebnu zaštitu od fizičkih i moralnih opasnosti kojima su izložena djeca i mladi ljudi, a naročito od onih opasnosti koje neposredno ili posredno nastaju kao rezultat njihovog rada.

### **5.9. Svjetski dan borbe protiv dječijeg rada**

Svjetski dan borbe protiv dječijeg rada obilježava se 12.06, a poznat je i kao VDACL. To je praznik koji je odobrila Međunarodna organizacija rada (ILO). U cijelom svijetu dječiji rad raste, i to ne samo u zemljama u razvoju već i u mnogim industrijalizovanim nacijama.

Mnoge multinacionalne kompanije koriste djecu za rad u 21. vijeku. Neke od tih kompanija su svjetski poznate kompanije. Kompanije koje koriste djecu za rad su:

- Čokoladna preduzeća: *Nestle, Hershei's, Mars, ADM (Archer Daniels Midland Compani), CadburyKraft, Fovler's Chocolate, Crunch, Kit-Kat, Aero,*
- Modne marke: *H & M, Forever 21, GAP, Nike, Zara, Urban Outfitters, Aldo, Primark, Adidas, Valmart, Unikio, Victoria's Secret, Aeropostale, La Senza,*

- Poznati brendovi: Apple, Disney, Philip Morris, Igračke R.

## **6. ZAKLJUČAK**

Problem eksploracije dječjeg rada, kao i njegovog neadekvatnog regulisanja je problem koji je oduvijek postojao u svijetu. Od samih početaka razvoja ljudskog društva, pa sve do modernog doba djeca su smatrana radno sposobnom za obavljanje različitih vrsta poslova, što je dovodilo do toga da su obavljali ponekad i jako teške fizičke poslove. Dječiji rad je izuzetno bitna kategorija na međunarodnoj sceni i nažalost veoma zastupljena.

Dječiji rad je star koliko i čovečanstvo. Kao glavni uzroci ovog problema ističu se nedovoljna razvijenost, siromaštvo, migracija, nezaposlenost, nedostatak obrazovanja. Na osnovu iznijetog se može zaključiti da siromaštvo posredno utiče na nastanak, formiranje i realizaciju dječjeg rada i proizvodi druge negativne pojave u društvu, kao što su disfunkcionalnost porodice, trgovina djecom i slično. Na međunarodnom planu ostvareni su značajni pomaci u borbi protiv dječjeg rada. Međunarodna zajednica zahtjeva neposrednu zabranu svih oblika dječjeg rada putem nacionalnih propisa kao i preuzimanje hitnih i djelotvornih mjera za njegovo eliminisanje. Sa gledišta međunarodnog prava, Evropa ima znatno razvijeniji sistem u poređenju sa stanjem u SAD i Africi.

## **LITERATURA:**

1. Hoobs S, McKechnie and Lalette M, *Child Labour: A World History Companion*, United States of America, 1999
2. Stoping Forced Labour, *Global Raport under the Follow up to the ILO Declaration of Fundamental Principles and Rights at Work*, Part I, Forced and Complsori Labour: A dinamic global picture
3. <https://study.com/academy/lesson/child-labor-in-developing-countries.html>
4. [http://www.ilo.org/wcmsp5/groups/public/---dgreports/---dcomm/documents/publication/wcms\\_575499.pdf](http://www.ilo.org/wcmsp5/groups/public/---dgreports/---dcomm/documents/publication/wcms_575499.pdf)

## AIDA MODEL

Nataša Gojić<sup>1</sup>

### **Sažetak**

Jedan od specifičnih načina trgovine i reklamiranja biće predstavljen u ovom radu, čiji je cilj prikazati specifičnosti AIDA modela u promociji i prodaji. Želim predstaviti kupoprodajni proces koji predstavlja različite faze kroz koje kupac prolazi tokom kupovine, a vizuelno se prikazuje kao lijevak. Zadatak nam je razjasniti AIDA model i načine njegovog uticaja na potrošače. Čak i pored svih mogućnosti koje nude današnje razvijene tehnike za istraživanje tržišta, tek jedan od sedam prehrambenih proizvoda prezivi do svoje treće godine.

**Ključne riječi:** prodaja, kupac, AIDA, brend, potreba.

## AIDA MODEL

### **Abstract**

*One of the specific ways of commerce and advertising will be presented in this paper. The aim is to present specifics of AIDA model in promotion and selling. We would like to present selling-buying process that represent different phases which a buyer passes during buying. It is visually presented in the form of funnel. It is our task to explain AIDA model and ways of its influence on consumers. Even with all possibilities offered with nowadays developed techniques for market research, only one out of seven products survives until its third year.*

**Key words:** selling, buyer, AIDA, brand, need.

---

<sup>1</sup> Nataša Gajić, student, Visoka škola „Banja Luka College“, Banja Luka

## 1. UVOD

Uspješan program komunikacija obuhvata razumijevanje procesa reagovanja kroz koji može proći primalac u kretanju ka specifičnom ponašanju (kao što je kupovina proizvoda) i kako promocijni napori prodavca utiču na ovo reagovanje. Naravno, u većini slučajeva, krajnja reakcija je prodaja, visoka satisfakcija i povoljna usmena propaganda. Međutim, prodaja se događa zbog kompleksne interakcije svih marketing aktivnosti, a ne samo promocije. Dalje, prodaja je pod uticajem nekontrolišućih faktora sredine kao što je konkurenčija. Ali prodaja je i rezultat dugog procesa donošenja odluke potrošača.

Svaka se poslovna aktivnost suočava sa problemom donošenja i provođenja odluka. Donošenje odluka povezano je sa odgovornosti za posljedice koje provedene odluke izazivaju. Zbog toga mora biti jasno razgraničeno područje donošenja odluka, kao i odgovornosti onih koji te odluke donose. Donošenje i provođenje odluka pretpostavka su obavljanja poslovnih aktivnosti. Ako, dakle, obavljanje poslovnih aktivnosti posmatramo kao proces, tada su odluke one koje njima upravljavaju.

Ciljni auditorijum može biti u bilo kojoj od faza spremnosti kupca za kupovinu, faza koje potrošači normalno prolaze na njihovom putu da bi obavili kupovinu. Marketing komunikator treba da zna gdje se sada nalazi potencijalni auditorijum i u koju fazu on treba da se pomjeri, kako da pomjeri ciljni auditorijum do više faze spremnosti za kupovinu.

AIDA model koji je - radi lakšeg pamćenja - izведен iz početnih slova riječi pažnja, interesovanje, želja, akcija (engleski: *attention, interest, desire, action*), predstavlja četiri osnovna i međusobno povezana zadatka promocije: privući pažnju, stvoriti interesovanje, kreirati želju, i ostvariti akciju. Prije nego što postane korisnik proizvoda, primalac poruke se kreće od nepoznavanja proizvoda do interesovanja za njega.

Postavljena je hipoteza da ljudi ne kupuju proizvode samo na osnovu cijene. Kupuju zbog statusa, imidža, svojstava, specifikacije, kvaliteta, postkupovnih obećanja, koristi i potrebe. Vrijednost nikada ne smije da se izjednači sa cijenom. Psihologija kupovanja je fascinantna. Često kažu da su osnovni motivi kupovine potrebe za hranom i stanom. Ako se izdignemo iznad ovih prastarih instinkata,

dolazimo do odlike i koristi. Proizvođač stvara i plaća odlike – a kupac traži korist. A centralno jezgro marketinga je pravljenje izbora između različitih proizvoda i koristi.

## 2. AIDA MODEL U MARKETINGU

AIDA je originalna skraćenica za prodajni trening iz doba 50-ih godina prošlog vijeka kada je prodaja prvi put bila tretirana kao profesionalna disciplina i kada su počeli prvi pravi treninzi prodaje. AIDA ima važnost i danas i zasigurno je jedan od najvažnijih modela prodaje. Često nazivana "hijerarhijom efekata", AIDA opisuje temeljni proces po kojem ljudi postaju motivisani na djelovanje zbog vanjskog poticaja, uključujući i način na koji se dešava uspješna prodaja i sklapaju poslovi.<sup>2</sup>

*Slika 1. Aida model*



Model AIDA (slika 1) opisuje osnove procesa prodaje. Taj model je dosljedno korišćen kroz istoriju. Četiri slova u riječi AIDA jesu početna slova sledećih riječi:

- Pažnja (Attention),
- Interesovanje (Interes),
- Želja (Desire),
- Akcija (Action).

---

<sup>2</sup> Majer, A. (2009). *Kako prodavati*. Zagreb: Institut prodaje - obrt za unaprijeđenje prodaje, str. 35-36.

Kad god se desi da postoje problemi u prodaji, razlog jeste neuspjeh u jednom od ta četiri područja.<sup>3</sup> Prezentovani model sugerire da kupac ne donosi odluku o kupovini u jednom koraku, već da prolazi kroz seriju faza prije nego što dođe do tačke za akciju, odnosno kupovinu proizvoda. Zadatak marketing komuniciranja je da ga vodi kroz te faze. Kada se potrošači vode kroz navedene faze, oni se približavaju donošenju odluke o kupovini.<sup>4</sup>

Kod sastavljanja ponude, jednako kao i kod modifikovanja cjelokupne kampanje, prikladno je da se prati AIDA model. Aktivnosti direktnog marketinga potrebno je tako kreirati da svojim naglašenim dijelovima mogu privući pažnju, izazvati interes, pobuditi želju i izazvati akciju kod potencijalnog korisnika. Na primjer, moguće je tvrditi kako 3 od 4 čitaoca (časopisa, direktne pošte, web stranica) prvo čita samo naslove. Cilj je ponude da već naslovom uspije privući pažnju čitaoca i zainteresovati ga da pročita poruku do kraja.<sup>5</sup>

Mjerenje stvarne želje koja je pretvorena u akciju je težak zadatak prodavca. Mnogi potrošači izražavaju interesovanje i želju za proizvodom, ali ne dosegnu završnu fazu procesa akvizicije, stvarne kupovine. Od želje do akcije zapravo postoji najduže rastojanje u cijelom procesu. Prodavci moraju razuvjeriti razloge koji bi mogli blokirati cjelokupan proces, kao što su finansijski razlozi kupca, konceptualni razlozi, lična vjerovanja i način života.

### **3. AKTIVNOSTI AIDA MODELA**

Između pošiljaoca poruke i primaoca poruke, u fazi komuniciranja, nastaje niz smetnji koje ometaju ostvarivanje cilja komuniciranja. Te smetnje mogu biti objektivne prirode na koje pošiljaoci ne mogu uticati. To je ponašanje konkurenčije, kvalitet ponude konkurenčije i sl.

---

<sup>3</sup> Trejsi, B. (2003). *Veština prodaje*. Beograd: Finesa, str. 55-56.

<sup>4</sup> Brkić, N. (2003). *Upravljanje marketing komuniciranjem*. Sarajevo: Ekonomski fakultet Univerziteta u Sarajevu, str. 224.

<sup>5</sup> Dvorski, S., Vranešević, T., Dobrinić, D. (2004). Suvremene tendencije u razvitku marketinga - osvrt na direktni marketing. *Ekonomski pregled*, god. 55, br. 7-8, str. 633.

Druge vrste smetnje mogu biti subjektivne slabosti ponuđača (dosadašnje loše iskustvo kupca, lošiji kvalitet ponuđenog assortimenta, visoke cijene, nestručno prodajno osoblje i sl.). Posebna vrsta smetnji nastaje u pogrešnoj interpretaciji poruke od kupca, bilo da je kupac interpretira na neki svoj način ili je poruka nejasna i dvosmislena pa se može interpretirati na više načina. Odnos između pošiljaoca i primaoca je značajan za pošiljaoca jer uspješno komuniciranje dovodi do konačne akcije primaoca poruke (kupca) koja se manifestira kupovinom, što je uvjek krajnji cilj promocije i svakog pojavnog oblika promocije.<sup>6</sup>

Kao što je već rečeno, model AIDA aktivnosti koje se odnose na: privlačenje pažnje, buđenje interesa, podsticanje želje i podsticanje akcije na kupovinu. AIDA proces je primjenjiv i u svakoj vrsti oglašavanja ili komunikacije koji cilja na izazivanje odgovora ili reakcije, te pruža pouzdan obrazac za dizajniranje različitih vrsti marketinških materijala. Jednostavno rečeno, kada kupujemo nešto mi to činimo po AIDA procesu. Kada prodajemo nešto moramo prodavati kroz faze AIDA-e. Ponekad nešto prvo privuče našu pažnju (A), ukoliko nam je bitno kreira se interes (I) da čujemo ili naučimo više o tome.

Ukoliko nam se čini kako proizvod ili usluga odgovaraju našim potrebama ili težnjama, te sredstvima na raspolaganju, posebno ako je riječ o specijalnom, unikatnom ili rijetkom proizvodu, počinjemo to željeti (D). Ukoliko smo brzi ili stimulisani da nadjačamo naš prirodan oprez, postajemo motivisani i skloni poduzimanju akcije (A) za kupovinu tog proizvoda.<sup>7</sup>

### **3.1. Pažnja**

Prva riječ „Pažnja“ zahtijeva da prije nego što prodavac počne bilo šta da prodaje bilo kome, prodre do osobe kojoj se obraća. Mora navesti mušteriju da ga sasluša i obrati pažnju na njega. Činjenica je da su danas svi prezaposleni. Stoga svaki put kada se prodavac nekome obrati, on prekida nešto što kupac radi. Da bi prodavac privukao pažnju

---

<sup>6</sup> Grabovac, N. (2005). *Prodaja i prodajni menadžment*. Sarajevo: Aca system, str. 144.

<sup>7</sup> Majer, A. (2009). *Kako prodavati*. Zagreb: Institut prodaje - obrt za unaprijeđenje prodaje, str. 36.

mušterije, mora postaviti neko pitanje ili predstaviti neku ideju usmjerenu na specifičnu korist koju mušterija želi ili neku specifičnu potrebu koju njegov proizvod ili usluga mogu zadovoljiti. Još prilikom uspostavljanja kontakta prodavac mora odgovoriti na prvo pitanje koje će postaviti svaki potencijalni kupac: „Zašto bih te slušao?“<sup>8</sup>

Na primjer, ako se prodaje nekom preduzeću, može se postaviti pitanje na ovaj način: „Da li biste voljeli da se upoznate s jednom idejom koja bi mogla da uštedi vrijeme i novac u sadašnjem poslovanju preduzeća?“ Takvo pitanje prodire do srži onoga što interesuje skoro sve poslovne ljude i potencijalnoj mušteriji otkriva zašto bi za nju bilo dobro da sasluša prodavca. Ako potencijalni kupac ima potrebu da uštedi vrijeme ili novac, ovo pitanje će privući njegovu pažnju. Šta god da se prodaje, može se smisliti neko pitanje ili rečenica koja će privući pažnju potencijalnog kupca. Pitanje bi trebalo da bude usredsređeno na neku specifičnu želju potencijalnog kupca, nešto što bi on želio postići, izbjegći ili sačuvati. Na primjer, jedna od najuspješnijih reklama na svijetu za preparat protiv hemoroida glasila je: „Hemoroidi?“ Vrlo je jednostavna i trenutno privlači pažnju potencijalnih kupaca.<sup>8</sup>

Osnova je pridobijanje pažnje druge osobe - računa se prvi dojam, tako da se preporučuje osmijeh pa i putem telefona, jer ljudi mogu i preko telefona osjetiti radost u vašem glasu, potrebno je biti dobre volje i radostan (ali ne na neugodan način), potrebno je biti prirodan, pošten i profesionalan. Ukoliko prodavac nije raspoložen za osmijeh, bolje je da ne zove nikoga već da sređuje dokumentaciju. Ako se prodavac rijetko kada smije tada prodaja definitivno nije za njega. Pridobijanje pažnje je teže nego što je bilo prije, ljudi su sve manje dostupni, imaju sve manje slobodnog vremena, te im velik broj stvari odvlači pažnju od bitnih stvari. Treba razmislati kada je najbolje vrijeme za poziv. Obmane, trikovi i slične vještine i tehnike ne pale, jer je potencijalni kupac - kao i većina nas - razdražen i ljut na stotine sličnih pokušaja dnevno. Ukoliko se u kontakt nastoji stupiti telefonom ili se prodavac nalazi licem u lice s kupcem, ima oko 5 sekundi za privlačenje pažnje. U tom kratkom vremenu druga osoba je već formirala svoj prvi dojam o prodavcu. Postoji izreka “Nikada nećete dobiti drugu priliku da ostavite prvi dojam”. Uprkos vremenskom pritisku, treba se opustiti i uživati, te očekivati da će se u većem broju slučajeva sa druge strane

---

<sup>8</sup> Trejsi, B. (2003). *Vještina prodaje*. Beograd: Finesa, str. 56-57.

čuti "Ne, hvala", ali potrebno je zapamtiti kako svako "ne" vodi bliže onome "da".<sup>9</sup>

### **3.2. Interesovanje**

Drugo slovo u riječi AIDA potiče od riječi „Interesovanje“. Interesovanje se budi pokazujući mogućnosti proizvoda ili usluga ili objašnjavajući kako bi oni mogli poboljšati život ili rad potencijalnog kupca. Demonstracija proizvoda budi interesovanje. Prezentacija usluga, kojom se pokazuje na koji način one mogu poboljšati rad ili poslovanje potencijalnog kupca, održava interesovanje. Ljudi su radoznali. Zainteresovani su da saznaju nešto o novim proizvodima i uslugama. Ali, interesovanje nije dovoljno. Prezentacija ili demonstracija mora biti povezana s potrebom ili željom, ili neće doći do kupovine.<sup>10</sup>

Prodavac ima samo 5 do 10 sekundi za kreiranje interesa kod kupaca. Nešto postaje zanimljivo ukoliko je relevantno i potencijalno korisno. To povlači za sobom:

- osoba kojoj prodavac pristupa bi trebala imati potencijalnu potrebu za proizvodom ili uslugom koju on nudi (što povlači za sobom to da je prodavac ili neko drugi uspostavio profil ciljnih kupaca);
- treba pristupiti drugim osobama u pogodno vrijeme (tj. prikladno vrijeme za drugu stranu, treba uzeti u obzir sve faktore koji mogu uticati na pravovremenost, pa i godišnja doba i veće praznike);
- prodavac mora saosjećati i razumjeti situaciju druge osobe, te probleme koje ima, kako bi se mogao izraziti na njen način, tj. biti u njenoj koži i govoriti njenim rječnikom.<sup>11</sup>

---

<sup>9</sup> Majer, A. (2009). *Kako prodavati*. Zagreb: Institut prodaje - obrt za unaprijeđenje prodaje, str. 37.

<sup>10</sup> Trejsi, B. (2003). *Veština prodaje*. Beograd: Finesa, str. 57.

<sup>11</sup> Majer, A. (2009). *Kako prodavati*. Zagreb: Institut prodaje - obrt za unaprijeđenje prodaje, str. 37-38.

### **3.3. Želja**

Treće slovo modelu AIDA potiče od riječi „Želja“. To je dio prodajne prezentacije tokom koga prodavac objašnjava koristi u kojima će potencijalni kupac uživati prilikom korišćenja njegovog proizvoda ili usluge. Mogućnosti bude interesovanje, ali želja je ta koja navodi na kupovinu. Ako potencijalni kupac kaže nešto poput: „Moram da razmislim“, on u stvari govori: „Nisi u meni probudio dovoljno jaku želju da kupim da bih to odmah i uradio“. Sposobnost prodavca da ustanovi prave koristi koje će motivisati neku potencijalnu mušteriju da nešto kupi predstavlja najvažniji dio prodaje. Posao prodavca je stoga samo da pronađe potencijalne kupce koji intenzivno žude za tim koristima.

Neke pogodnosti koje će najvjerovaljnije stimulisati želju za kupovinom jesu:

1. ušteda ili zarađivanje novca;
2. ušteda vremena ili poboljšanje udobnosti;
3. sticanje zdravlja, sigurnosti, popularnosti, poštovanja;
4. poboljšanje lične ili poslovne situacije na neki način.

Osnovni posao prodavca je da odredi ključnu želju za kupovinom koju njegov proizvod ili usluga mogu probuditi kod određenog potencijalnog kupca i potom da ga ubijedi da će mu se ta želja ispuniti pomoći onoga što on prodaje.<sup>12</sup>

Prodavac treba biti u poziciji identifikovanja kupčeve situacije, te se složiti s njom, kupčevim željama, prioritetima i ograničenjima na ličnom nivou i nivou preduzeća, postavljati pitanja i tumačiti ih shodno tome kako se identifikovao s kupcem · Mora se izgraditi odnos i povjerenje, kako bi potencijalni kupac bio pripremljen za saradnju (čime će se rastjerati kupčev osjećaj rizika ili sumnje u sposobnosti ili mogućnosti prodavca). Potrebno je poznavati mogućnosti konkurenčije i druge izbore i mogućnosti potencijalnog kupca. Neophodno je poznavati i proizvod (pojedinosti, sve opcije, karakteristike, prednosti, te koristi), posebno ono što je primjereno potencijalnom kupcu i potencijalni uticaj na njegovu situaciju. Prodavac mora biti u mogućnosti predstaviti, objasniti i prenijeti rješenje vjerodostojno i s entuzijazmom. Ključ je u tome da je sposoban dokazati kako baš on,

---

<sup>12</sup> Trejsi, B. (2003). *Vestina prodaje*. Beograd: Finesa, str. 57-58.

njegovo preduzeće i njegov proizvod ispunjava potrebe potencijalnog kupca na pouzdan, odgovarajući, pogodan i održiv način unutar svih ograničenja. Za kreiranje želje potreban je udio vještine i tehnike, te udio ponašanja i stila. U modernoj prodaji i poslovanju povjerenje i stvaranje odnosa postaje sve važnije, jer prirodno okruženje u kojem se razvija konkurenčija sužava prostor koji postoji na tržištu i smanjuje mogućnosti za prednost proizvoda konkretnog prodavca i njegovu jedinstvenost na tržištu.<sup>13</sup>

### **3.4. Akcija**

Posljednje slovo u riječi AIDA potiče od riječi „Akcija“. To je dio prodajnog postupka u kome se od mušterije traži da donese konačnu odluku o kupovini, da prihvati ponudu prodavca. Tada se ugovara prodaja. Od velike važnosti je da se shvati AIDA model i da se slijede koraci ispravnim redoslijedom. Zapanjujuće veliki broj trgovaca miješa ta četiri dijela prodaje, ne poštujući redoslijed, skačući s koraka na korak ili potpuno izbacujući neke od njih. Ali, oni su poput brojeva u nekoj cifri potrebnoj za otvaranje nekih vrata. Ako brojevi nisu pravilno poredani, šifra neće funkcionišati, čak i ako su brojevi ispravni. Da bi se postalo vrhunski trgovac, mora se postati stručnjak u sva četiri područja. Mora se naučiti i vježbati svaka faza prodaje sve dok se ne stigne do tačke u kojoj ih sve prodavac može obaviti lako i automatski.<sup>14</sup>

Da bi se došlo do akcije, potrebno je pretvoriti potencijalno u stvarno i na taj način se mogu postići ciljevi ili približiti se njima. Prirodna inercija i oprez često diktiraju ljudima tako da propuštaju čiste prilike. Naročito je to prisutno kod nabave i ljudi u njoj, tako da prodavac mora predlagati ili poticati dogovor kako bi pomaknuo proces prodaje prema sljedećem koraku ili završetku. Što su bolje obavljena prethodna tri koraka, manje je potreban naglasak na korak akcije. U nekoliko rijetkih prilika u istoriji čovječanstva prodaja je tako dobro

---

<sup>13</sup> Majer, A. (2009). *Kako prodavati*. Zagreb: Institut prodaje - obrt za unaprijeđenje prodaje, str. 38-39.

<sup>14</sup> Trejsi, B. (2003). *Vještina prodaje*. Beograd: Finesa, str. 58-59.

bila obavljena i sprovedena da potencijalni kupac odlučuje sam preuzeti sledeći korak, a da ga prodavac uopšte ne potiče.<sup>15</sup>

#### **4. ODNOS IZMEĐU KARAKTERISTIKA POTROŠAČA I ČETIRI FAZE AIDA MODELA**

Utvrđena je vjerodostojnost potrošača da imaju pozitivne korelacije sa sve četiri faze AIDA modela (pažnja, interesovanje, želja, akcija). Razumijevanje ponašanja potrošača prema percipiranom riziku može pomoći da se objasni važnost pouzdanih oglasa. Percipirani rizik, koji jeste neizvjesnost s kojom se suočavaju klijenti kada ne mogu predvidjeti rezultate njihove odluke o kupovini. Uloga prodavca, osim toga da predstavi proizvod u najboljem svjetlu, takođe bi bila da informiše i vodi potrošače kako bi im pomogla da steknu potrebno znanje o proizvodima. Sa više znanja, postoji smanjen rizik da kupe proizvod koji im neće odgovarati. Stoga, pouzdanost prodavca igra ključnu ulogu u stvaranju svijesti o proizvodima odnosno privlačenju pažnje koja je prva faza efikasnog oglašavanje prema AIDA modelu. Kada potrošači imaju tendenciju da vjeruju prodavcu, poruka će se prenijeti potrošačima i biće efikasnija. To pomaže u poboljšanju efikasnosti oglasa u smislu formiranja pozitivnog mišljenja od strane potrošača i istovremeno stvaranja zainteresovanosti za proizvod, želje i namjere da se kupi taj isti proizvod.

Stručni prodavac može u većoj mjeri da utiče na privlačenje pažnje kupca ka nekom proizvodu. Ova teorija se podupire jer postoji pozitivna korelacija između ekspertizovanja potrošača i znanja o proizvodu. Na osnovu AIDA modela, interesovanje, želja i akcija su sledeći nivoi nakon faze privlačenja pažnje. I može se zaključiti da ekspertiza potrošača može biti uspješna u izgradnji svijesti o nekom proizvod, ali da bi uvjerili potencijalnog potrošača da izabere i kupi proizvod je daleko teži i izazovniji zadatak. Vjerodostojnost informacija one osobe koja promoviše neki proizvod je vrlo važna za povećanje svijesti potrošača o tom proizvodu. Kredibilitet pozitivnih karakteristika prodavca koji promoviše proizvod utiče na prihvatanje poruke od strane potrošača. Drugim riječima, uvjerljivost poruke je

---

<sup>15</sup> Majer, A. (2009). *Kako prodavati*. Zagreb: Institut prodaje - obrt za unaprijeđenje prodaje, str. 39.

poboljšana kada prodavac zna da je prodavac vjerodostojan. Ova efikasnost je najočiglednija u fazi privlačenja pažnje, kada se poruka prvo isporučuje potrošaču od strane prodavca. Međutim, postoji određeni uticaj i na ostale faze AIDA modela. Atraktivnost i pouzdanost prodavca može uticati na usmjeravanje pažnje potencijalnog kupca na određeni proizvod, povećanje interesovanja, želje za korišćenjem i namjere za kupovinu proizvoda.

## **5. DISKUSIJA O AIDA MODELU**

Ovo je veoma čest model i podrazumijeva da se istražuje:

- poznavanje pojedinih brendova
- interes za pojedine brendove
- želje za posjedovanjem pojedinih brendova
- akcija (stvarna kupovina nekog brenda).

Istraživanje se vrši tako što se postavljaju pitanja za sve četiri navedene kategorije. Pitanje za prvu kategoriju može biti:

- Kojih sve brendova čokolada se možete sjetiti?
- Može se tražiti da se navede prvi brend i onda svi ostali.
- Pitanje za b. i c. može biti npr. (u ovom slučaju su objedinjena)
- Kada biste sada isli da kupite čokoladu koju biste kupili?
- Može se tražiti da se navede prvi brend i onda svi ostali.
- Pitanje za d. može biti npr. Koju ste čokoladu kupili prilikom zadnje kupovine?

Uzmimo da se u odgovorima najčešće pojavljivalo pet brendova. Nakon analize podataka, unakrsnim tabeliranjem, možemo procentualno predstaviti svaki od brendova prema svakoj kategoriji. Tako možemo odrediti vrijednost našeg brenda. Što je veći pokazatelj u procentima vrijednost je veća i što je manja razlika između kategorija vrijednost je veća. Npr. kada bi 70% ispitanika u prvom pitanju naš brend stavilo na prvo mjesto, u pitanju koje se odnosi na drugu i treću kategoriju svega 30%, i kada bi svega 10% reklo da ga je kupilo u posljednjoj kupovini, lošiji je rezultat nego da npr. 25% stavlja naš brend na prvo mjesto u svim kategorijama. To što ga mnogi znaju ali ne žele ili ne kupuju, može značiti da ga znaju po nečemu lošem, da smo uložili mnogo u promociju koja nam se, evidentno, nije isplatila. i sl.

## 6. PRIMJER AIDA MODEL KROZ BREND MILKA ČOKOLADE

Malo je ljudi kojima se osmijeh na licu ne razvuče na spomen čokolade, a mnogi čokoladu poistovjećuju upravo s brendom Milka. To pokazuje koliku vrijednost i snagu posjeduje ovaj brend koji nas uveseljava više od sto godina. Vlasnik licence za prozvodnju Milka čokolade je međunarodni koncern *Kraft Foods*, a nastala u švicarskom gradu *Neuchatel* kroz inovativnost *Philippe-a Suchard*-a 1901. godine. Čokolada je između ostalog prepoznatljiva po kravi obojenoj u ljubičasto. Svi proizvodi su zapakovani u omot ljubičaste boje, koja je 2004. godine odlukom njemačkog vrhovnog suda zaštićena samo za proizvode sa nazivom Milka. Kvaliteta ima dugu tradiciju u Milka čokoladama. Već više od sto godina Milka čokolade osvajaju tržišta širom svijeta.

*Slika 2. Milka čokolada*



**A - attention (pažnja)** - Kako bi privukli što veću pažnju, kod Milka čokolade se koristi prepoznatljiva ljubičasta kravica na omotima kako bi ostavili što veći akcenatna na svoj brend i bili prepoznatljivi u velikoj slatkoj konkurenciji.

**I - interest (interes)** - Interes se budi kod potrošača Milka brenda kroz proširivanje aranžmana proizvoda obzirom da potrošači već imaju usađenu svijest o kvalitetu istih.

**D - desire (želja)** - Milka privlači pažnju potencijalnih kupaca na taj način da u svojim reklamnim spotovima koristi motive svježeg planinskog zraka koji su kupcu primamljivi u izobilju zagađenog, te koji stvaraju pozitivne emocije vezane za određeni proizvod. Takođe,

Milka je bila na glasu od početka kao najdelikatnija i najnježnija čokolada koja se topi u ustima. Te karakteristike vežu se uz alpsko mlijeko koje se koristi pri izradi Milke, a koje se dobija od krava *Simmental* koje uživaju na Alpama hraneći se samo najkvalitetnijom travom, te se kroz forsiranje navedenoga budi želja za kupovinom Milka proizvoda.

**A - action (akcija)** - Ljubičasta krava se pojavila u više od 110 televizijskih reklama i mogli bi reći da je postala kulturni simbol, prepoznatljiv u svim dijelovima svijeta. Ako je kupac zadovoljan proizvodom nakon kupovine, ostaje vjeran proizvodu te konstantno kupuje isti, ako nije zadovoljan odlučuje se za drugi proizvod.

## **7. ZAKLJUČAK**

Zadovoljstvo je pojam koji svakodnevno čujemo u različitim kontekstima a lojalnost je ideal. Potrebno je mjeriti zadovoljstvo i lojalnost da bi se privukao opet kupac da dođe i proslijedi željenu poruku drugima. Kada kupujemo nešto, mi to činimo po AIDA procesu.

AIDA ima važnost i danas i zasigurno je jedan od najvažnijih modela prodaje. Četiri slova u riječi AIDA jesu početna slova sledećih riječi: Paznja (*Awareness*), Interesovanje (*Interes*), Želja (*Desire*), Akcija (*Action*), što je logičan proces donošenja odluke o kupovini.

Od velike važnosti je da se shvati AIDA model i da se slijede koraci ispravnim redoslijedom. Da bi se postalo vrhunski trgovac, mora se postati stručnjak u sva četiri područja. Mora se naučiti i vježbati svaka faza prodaje sve dok se ne stigne do tačke u kojoj ih sve prodavac može obaviti lako i automatski. Uloga prodavca, osim toga da predstavi proizvod u najboljem svjetlu, takođe bi bila da informiše i vodi potrošače kako bi im pomogla da steknu potrebno znanje o proizvodima. Sa više znanja, postoji smanjen rizik da kupe proizvod koji im neće odgovarati. Stoga, pouzdanost prodavca igra ključnu ulogu u stvaranju svijesti o proizvodima odnosno privlačenju pažnje koja je prva faza efikasnog oglašavanje prema AIDA modelu. Obzirom da je kupac u centru svakog preduzeća neophodno je da se analiziraju kategorije prema kojima kupci odnosno potrošači percipiraju neko preduzeće, proizvod - uslugu ili brand. Dakle, preduzeće mora imati

kompletnu informaciju u svakom ključnom segmentu kako bi se zaključci mogli koristiti u prodajnoj strategiji i tako dostići vrhunac u poslovanju.

## LITERATURA

1. Aćimović, S, *Servis potrošača*, Ekonomski fakultet, Beograd, 2003.
2. Berry, L. L, Parasurman, A, *Marketing services – competing through quality*, the free pres, 1992.
3. Vavra, G.T, *After-marketing: how to keep customers for life through relationship marketing*, Irwin Professional Pub., 1993.
4. Vračar, D, *Strategije tržišnog komuniciranja*, Privredne vesti "Europublic", Beograd, 1997.
5. Grupa autora (redaktor: Milisavljević, M,), *Marketing uslužnih delatnosti*, Ekonomski fakultet, Beograd, 1991.
6. Galogaža, M, *Principi marketinga*, knjiga 1 i 2, Copyright by Milan Galogaza, Novi Sad, 1998.
7. Hanić,H., *Istraživanje marketinga i marketing informacioni sistem*, Čigoja štampa, Beograd, 2001.
8. Jojić, R, *Mikroekonomija*, Institut za ekonomska istraživanja, Priština, 1998.
9. Kotler, Ph, *Upravljanje marketingom*, Zagreb, 1999.
10. Kotler Ph, G. Armstrong, "Principles of marketing", Prentice-Hall, 1999.
11. Kotler Ph, *Kotler o marketingu: Kako stvoriti, osvojiti i gospodariti tržištima*, 2010.
12. Ljubojević, *Marketing usluga*, Stylos, Novi Sad, 2002.
13. P. Postma: "The new marketing era", *Marketing to the imagination in a technology-driven world*, McGraw-Hill, 1999.
14. Rakita, B, *Međunarodni marketing*, Ekonomski fakultat, Beograd, 2003.

15. Rice, Ch, *Razumevanje potrošača*, PS Grmeč, Privredni pregled, Beograd, 2001.
16. Samuelson, P, Nordhaus, W, *Ekonomija*, Mate, Zagreb, 1992.
17. Zelenović, J. *Marketing - informacija - upravljanje*. Priština: Univerzitet u Prištini, 1996.

# OTVORENE INOVACIJE – KLJUČ USPJEŠNOSTI PREDUZEĆA

Bojana Kelečević<sup>1</sup>

## **Sažetak**

*Da kompanije stvaraju sisteme koji će omogućiti bolju komunikaciju, brži, jednostavniji i bolji način rada, imperativ je savremenog poslovanja. Važno je pratiti i stvoriti uslove za praćenje novih trendova, jer na taj način se i kompanija postavlja na višu ljestvicu. Ulaganje u program i radnike, nikada nije višak. Ukoliko se postavi dobra organizacija, pojednostavi način rada, radnicima će biti lakše, neće trošiti mnogo vremena na nepotrebne stvari i ishod će biti mnogo bolji. Tako je i Octopus pojednostavio svakodnevno funkcionisanje i smanjio stres na Alternativnoj televiziji (ATV).*

**Ključne riječi:** inovativnost, uspješnost, ljudski resursi, organizacija, koordinacija.

## **OPEN INNOVATION – KEY OF THE COMPANY’S SUCCESS**

## **Abstract**

*It is the imperative of the modern business for the companies to create system that will allow better communication, faster, simple and better way of working. It is important to follow and create conditions for following new trends, because that way the company is placed on higher scale. Investment in program and employees is never an excess. If good organisation is settled, ways of functioning simplify, workers will have easier time, they will not spend too much time on insignificant things and the outcome will be much better. That is how Octopus simplified everyday functioning and decreased stress on ATV.*

---

<sup>1</sup> Bojana Kelečević, student, Vioka škola „Banja Luka College“, Banja Luka

**Keywords:** *innovativeness, success, human resources, organization, coordination.*

## **1. UVOD**

Jedan od najbitnijih faktora za uspješnost korporacije, jeste ljudski faktor. Živimo u vremenu u kome na svakom koraku srećemo velike potrebe na jednoj strani i ograničenja na drugoj. Zato smo neprestano prinuđeni da odlučujemo kako datim sredstvima zadovoljiti što više svojih želja, tj. kako povećati svoja sredstva da bi mogli postići željene ciljeve.<sup>2</sup>

Otvorene inovacije su novi način inovativnosti. Sam pojam otvorene inovacije ne znači da se preduzeća u traženju inovativnog rješenja, osim svojih zaposlenika i inovatora, oslanjaju samo na druga preduzeća, već sarađuju sa raznim istraživačkim institutima, fakultetima, nevladinim organizacijama, dobavljačima, ministarstvima, državnim agencijama ili svojim korisnicima. Globalnim širenjem tržišta sam pojam inovacije postao je ključan za uspjeh pojedinog preduzeća, zbog bržeg tehnološkog razvoja, rastuće i globalne konkurenциje, životni ciklus proizvoda i usluga značajno se smanjio, zato više nije dovoljno biti inovativan unutar preduzeća, već je potrebno razmišljati globalno, otvoriti svoja vrata i vanjskim saradnicima i njihovim idejama. Za razvoj uspješnih inovacija potrebna je veća integracija različitih tehnologija, a samim time se povećavaju troškovi i rizik, te se potiče interdisciplinarnost preduzeća i potraga za komplementarnim znanjem i tehnologijom izvan preduzeća.

Primjenu otvorenih inovacija u ovom radu prikazaćemo na primjeru Alterativne televizije Banja Luka. Naime, 4.juna 1997. godine signal Alternativne televizije Banja Luka pojavio se u eteru Republike Srpske. Od tada do danas, ATV je izvještavala o svim značajnim političkim dogadjajima, ratovima, izborima, svjedočila važnim dešavanjima koja su mijenjala kurs istorije. ATV je uvijek bila zajedno sa svojim gledaocima, onima koji su na najbolji način uzvraćali – svojim povjerenjem. Početak rada Alternativne televizije značio je ujedno i novi iskorak u tv izvještavanju, i svojevrsnu

---

<sup>2</sup> Prof dr Zorka Granov, *Ekonomija i organizacija poslovanja*, Beograd, 2005, str.7.

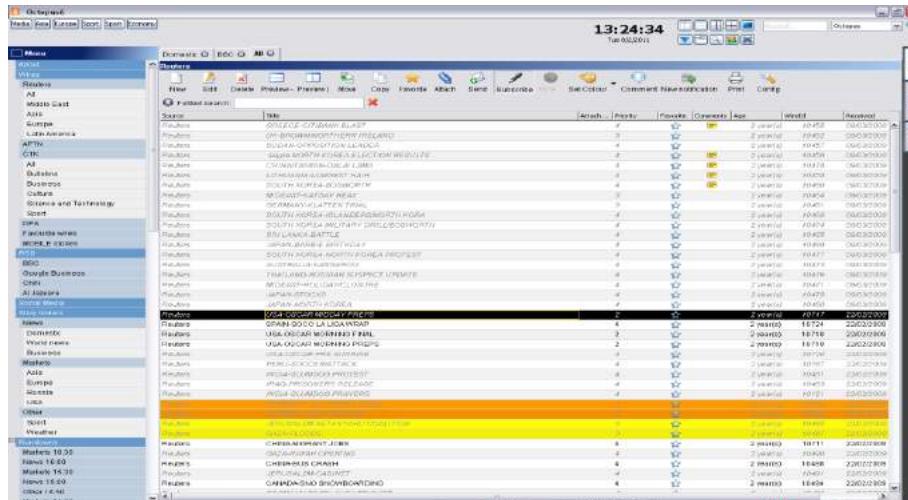
revoluciju kada je u pitanju informativni program u RS i BiH. ATV je od desetak okupljenih entuzijasta, narasla do tima od preko 100 vrhunskih tv profesionalaca koji rade i žive u toj medijskoj kući.

## **2. OTVORENA INOVACIJA OCTOPUSS NA ATV- u**

„Octopus“ je ime za News sistem koji povezuje svakog u news sistemu zavisno od njihovih uloga ili lokacije. Octopus donosi prednosti na razne načine ali je ključno da svi u sistemu shvate kako on tačno radi i kako se koristi. Olakšava i ubrzava kompletan proces izrade vijesti od samog početka do kraja, daje mogućnost bolje koordinacije i komunikacije između novinara i urednika i svih učesnika u izradi Vijesti.

Octopus je domenski organizovan softver što znači da se korisnici loguju svojim šiframa na sistem i da se uvijek tačno zna što kažu radi u sistemu. Jednostavan je za rad, kao i ostale aplikacije organizovan je na način jednostavnog prevlačenja informacija iz prozora u prozor, njegov osnovni interfejs je prikazan na slici 1.

*Slika 1. Osnovni interfejs octopusa*



Sa desne strane je radna površina, dok su a lijeve strane svih potrebnih folderi za rad kao na primjer:

- Agencije i svi osnovni news feed servisi kao i socijalne mreže,
- Dodijeljeni desk zadaci,
- Folder za priloge,
- Uredničke playout košuljice (rundowns),
- Media folder, npr. APTN video klipova na serveru ili klipova u MediaBase serveru,
- Informacije o korisničkom nalogu.

Tu su takođe i razna podešavanja za sam sistem, npr. uređenja izgleda interfejsa, podešavanje brzine čitanja teksta od koje zavisi automatska dužina priloga, servis za poruke između korisnika kako bi lakše komunicirali i ubrzali proces.

Koncept je klasična priprema newsa:

- Urednik pravi košuljicu po kojoj će se emitovati vijesti automatski sa News Playouta. Određuje da li su prilozi spremni da idu na emitovanje ili ne.
- Novinari u svom radnom interfejsu imaju mogućnost da kreiraju priču tako što unose sami tekst ili mogu da pregledaju tekstove sa raznih servisa, agencija ili interneta te da ih dodaju u svoj prilog, a na osnovu dužine teksta sistem računa predviđeno vrijeme trajanja. Takođe u kreirani prilog mogu da se dodaju, pregledaju, obilježe i dodaju razni video fajlovi iz media foldera koji je preglednik lokalnog ili udaljenog servera. Takođe je moguće dodati razne grafičke template koji će naknadno biti dodani u samom emitovanju.
- Kada završi priču novinar ide u montažu gdje je sve što je radio preslikano na softver za montažu i finaliziranjem montaže prilog je automatski gotov za emitovanje bez renderovanja.
- Da bi prilog išao u emitovanje ostalo je samo da se odobri od strane urednika što se radi na uredničkom interfejsu u samoj košuljici.
- Kada je cijela košuljica gotova ona je uvijek dostupna za izmjene do samog trenutka puštanja u program. U trenutku

emitovanja onako kako su prilozi i špice poslagane u košuljici tako ih i news playout automatski ili manuelno emituje zajedno povlačeći i okidajući grafiku sa karakter generatora koji je uvezan sa sistemom. Takođe, ako je tako označeno u košuljici moguće je dio teksta automatski poslati i pokretati na prompteru.

- Kompletan priča sa slikama ili video takođe se može automatski poslati na web sajt.

### **3. PRIMJENA OCTOPUS-a**

Početkom 2011. godine usvojen je plan obnavljanja i modernizacije tehnoloških kapaciteta ATV-a. Plan je podrazumijevao dvije faze realizacije koje se kratko mogu opisati kroz sljedeće:

#### ***Faza 1***

Prvom fazom su definisane urgentne potrebe za normalno funkcionisanje postojećeg sistema, kao i prvi korak u uvođenju novih tehnologija. Realizovani su u potpunosti svi ciljevi definisani ovom fazom. Maksimalnom racionalizacijom i pronalaženjem najoptimalnijih rješenja, pored projektom predviđene opreme, ATV je uspio da u okviru budžeta kupi novi centralni UPS i nove tri kamere za studio.

Implementacijom nabavljene opreme postignuto je sljedeće:

1. Kupovinom agregata velike snage i adekvatnog UPS-a obezbijeđeno je kvalitetno rezervno napajanje objekta ATV-a, opšte i tehnološke potrebe. Riješeni su prekidi u pripremi i emitovanju sadržaja i izvršena zaštita sofisticirane opreme od prenapona, odnosno oscilacija mrežnog napajanja.
2. Nabavka dodatne rasvjetne opreme omogućila je veće scenske mogućnosti i iskoristivost studijskog prostora. Navedeno je dovelo do postavkom nove, kompleksnije scenografije za informativne sadržaje i obnavljanje neispravnih dijelova sistema rasvjete.

3. Poseban iskorak u kvalitetetu i pouzdanosti realizacije sadržaja učinjen je kompletним obnavljanjem ENG opreme. Uvođenjem kamera koje kao medij zapisa ne koriste kasetu nego memorisku karticu učinjen je prvi korak ka uvođenju kompletнog tapeless sistema obrade i emitovanja sadržaja.
4. Prelazak na novi način rada obavljan je postepeno. Neophodna je bila svakodnevna edukacija korisnika kao i uočavanje i otklanjanje problema koji su se pojavljivali u implementaciji. Iskustva koja su stećena u ovoj fazi svakako će biti od velike koristi za planiranje i realizaciju .

## **Faza 2**

Novi sistem rada u ovom segmentu korisnicima je obezbijedio efikasan i brži sistem rada kao i jednostavniju manipulaciju sadržaja. Takođe, smanjeno je korištenje starog sistema koji je zbog dotrajalosti dovodio da čestih kvarova i ugrožavanja procesa rada. Ostvarena je i ušteda kroz višestruko smanjenje potrebe kupovine kaseta i rezervnih dijelova za staru opremu.

Kupovinom kamera za studijske potrebe omogućen je veliki iskorak u smislu kvaliteta vizuelnog prikaza sadržaja kao i prepostavka za rad po novim televizijskim standardima, mogućnost snimanja u formatu 16:9 i snimanja u HD rezoluciji.

Uporedno sa realizacijom prve faze vršene su pripreme za otpočinjanje Faze 2. Osnovna prepostavka za predlaganje novog koncepta proizvodnje i plasiranja sadržaja definisana je budućom programskom orijentacijom ATV-a. Po usvajanju programske strategije pristupilo se prikupljanju informacija o pojedinim sistemima koji bi bili primjenjivi budućim potrebama. U cilju bolje informisanosti u septembru su upućena i dva člana kolektiva na najveći sajam broadcasta, IBC/Amsterdam. Mnoštvo prikupljenih informacija, kao i stećeno iskustvo u implementaciji Faze 1 i temeljna analiza uvođenja novih tehnologija uputila je na dodatne aspekte pronalaženja najoptimalnijeg rješenja.

Pored tehnoloških izmjena, kao neizostavno se pojavljuje i pitanje same organizacije posla. Novi koncept rada zahtjeva bitne

izmjene u organizaciji postojećih sektora, uspostavljanju potpuno novih procedura rada i dodatne edukacije.

Kroz realizaciju Faze 1 najvećim dijelom su otklonjeni problemi u dnevnoj nesmetanoj proizvodnji i distribuciji sadržaja čime je dobijeno nešto više vremena za pripremanje i realizaciju Faze 2. Ciljevi koji se žele postići ovom fazom mogu se podijeliti na dva aspekta koja su usko vezana. Jedan aspekt se odnosi na tehnološka rješenja koja bi obezbijedila implementaciju predviđenih sadržaja, a drugi se odnosi na organizacione promjene.

### **3. 1. Tehnološki ciljevi**

#### ***3.1.1. Nabavka tapeles sistema za obradu i distribuciju sadržaja***

U okviru predviđenog budžeta bilo je potrebno izvršiti nabavku pouzdanog sistema automatizacije sa svim potrebnim modulima za unapređenje procesa rada, kvalitetne vizuelizacije sadržaja, arhiviranja i mogućnosti plasiranja proizvedenog sadržaja putem različitih platformi do krajnjih klijenata koristeći postojeće i uobzirujući nove standarde.

#### ***3.1.2. Princip maksimalnog korištenja postojećih resursa***

Ovaj princip podrazumijeva je iskoristivost postojeće infrastrukture u najvećoj mogućoj mjeri pri čemu se misli na struktturnu mrežu kao i na pojedine tehničke cjeline koje po standardu zadovoljavaju planirane potrebe.

#### ***3.1.3. Edukacija***

U zavisnosti od izabranog rješenja obezbijediti edukaciju korisnika sistema i lica koja će isti održavati.

## **4. ZAKLJUČAK**

Uvođenje novih tehnoloških rješenja sa mogućnostima koje pružaju uzrokova je potpuno novu organizaciju poslovanja. Cilj je bio dobiti efikasniji, jednostavniji i jeftiniji način funkcionisanja u odnosu na postojeći.

Od velike pomoći u ovom dijelu projekta koristilo je iskustvo konsultanta iz okruženja čija se uska specijalnost odnosi na organizacionu problematiku, a u kontekstu tehničkih unapređenja, sve u cilju hvatanja koraka sa konkurencijom i brzim promjenama na tržištu, ali i dugoročnjom programskom i poslovnom orijentacijom ATV-a.

Živimo u vremenu kada tehnologija uzima primat, te što bolje uređeni sistemi, tim i bolji rad za cjelokupnu kompaniju. Iako je ljudski faktor presudan za rad i napredovanje, ključ uspješnosti preduzeća u 21. vijeku imaju samo kompanije koje su otvorene za inovacije. Idući u korak s vremenom otvaraju se razne mogućnosti i stvaraju nove prilike. Zato su upravo otvorene inovacije ključ uspješnosti preduzeća.

## **LITERATURA**

1. Granov, Z, *Ekonomija i organizacija poslovanja*, Beograd, 2005.
2. J. Borocki, Ž. Tekić, *Inovacije u preduzeću*, Fakultet tehničkih nauka u Novom Sadu, 2012.
3. John Bessant, Joe Tidd, *Innovation and entrepreneurship*, John Wiley and Sons, UK, 2011.



CIP - Каталогизација у публикацији  
Народна и универзитетска библиотека  
Републике Српске, Бања Лука

330:004.738.5(082)

НАУЧНИ скуп "Економија у дигиталном добу" (2018 ; Бања Лука)  
Zbornik radova / Naučni skup "Ekonomija u digitalnom dobu", 26.  
maj 2018. godine, Banja Luka = Conference Proceedings / Scientific  
Conference "Economy in digital age" ; [urednici zbornika, editors in  
chief Svetlana Dušanić Gačić, Zorana Agić]. - Banja Luka : BLC :  
Besjeda, 2018 (Banja Luka : Grafid). - 466 str. : graf. prikazi, tabele ; 23  
cm

Radovi na srp. i engl. jeziku. - Napomene i bibliografske reference uz  
tekst. - Bibliografija uz svaki rad. - Abstract.

ISBN 978-99938-1-338-5 (Besjeda)

COBISS.RS-ID 7409176