

POSLOVNI FAKULTET VALJEVO

UNIVERZITET SINGIDUNUM

V NAUČNI SKUP

USPON 2013

- PREDUZETNIŠTVO KAO ŠANSA -

ZBORNIK RADOVA

**28-29.11.2013. godine
Valjevo**

ZBORNİK RADOVA
V KONFERENCIJA USPON 2013
PREDUZETNIŠTVO KAO ŠANSА

Autor:

Poslovni fakultet Valjevo, Univerzitet Singidunum

Recenzenti:

1. Redovni profesor dr Milovan Stanišić, Univerzitet Singidunum, predsednik Odbora
2. Redovni profesor dr Olivera Nikolić, Poslovni fakultet Valjevo, potpredsednik Odbora
3. Redovni profesor dr Verka Jovanović, Univerzitet Singidunum, Beograd
4. Vanredni profesor dr Kosana Vićentijević, Univerzitet Singidunum, Beograd
5. Vanredni profesor dr Zoran Petrović, Univerzitet Singidunum, Beograd
6. Vanredni profesor dr Boško Nikolić, Elektrotehnički fakultet, Beograd
7. Vanredni profesor dr Zoran Jović, Poslovni fakultet Valjevo
8. Doc. dr Velisav Marković, Poslovni fakultet Valjevo
9. Doc. dr Biljana Tešić, Poslovni fakultet Valjevo
10. Doc. dr Filip Đoković, Poslovni fakultet Valjevo

Izdavač:

Poslovni fakultet Valjevo, Železnička 5, 14000 Valjevo (<http://www.pfv.singidunum.ac.rs/>)

Za izdavača:

Redovni profesor dr Olivera Nikolić

Tehnička obrada:

Marko Marković

Dizajn korica:

Ivan Pantelić

Godina izdanja: 2013.

Tiraž: 200

Štampa: Mladost Grup, Loznica

ISBN: 978-86-7912-512-5

ORGANIZATOR

POSLOVNI FAKULTET VALJEVO, UNIVERZITET SINGIDUNUM

Sufinansirano od strane "Agencije za regionalni razvoj opština Kolubarskog okruga"

Organizacioni odbor:

1. Redovni profesor dr Olivera Nikolić, Poslovni fakultet Valjevo, predsednik Odbora
2. Vanredni profesor dr Kosana Vićentijević, Univerzitet Singidunum, Beograd
3. Vanredni profesor dr Zoran Petrović, Univerzitet Singidunum, Beograd
4. Doc. dr Velisav Marković, Poslovni fakultet Valjevo
5. Doc. dr Biljana Tešić, Ministarstvo finansija, Uprava za trezor
6. Doc. dr Filip Đoković, Poslovni fakultet Valjevo
7. Ivan Pantelić, Poslovni fakultet Valjevo
8. Jelena Kaljević, Poslovni fakultet Valjevo
9. Ivana Damjanović, Poslovni fakultet Valjevo
10. Marko Marković, Poslovni fakultet Valjevo
11. Katarina Plečić, Poslovni fakultet Valjevo
12. Nevena Novaković, Poslovni fakultet Valjevo
13. Bojan Bošković, RRA ARROKO

Programski odbor:

1. Redovni profesor dr Milovan Stanišić, Univerzitet Singidunum, predsednik Odbora
2. Redovni profesor dr Olivera Nikolić, Poslovni fakultet Valjevo, potpredsednik Odbora
3. Redovni profesor dr Verka Jovanović, Univerzitet Singidunum, Beograd
4. Vanredni profesor dr Kosana Vićentijević, Univerzitet Singidunum, Beograd
5. Vanredni profesor dr Zoran Petrović, Univerzitet Singidunum, Beograd
6. Vanredni profesor dr Radoslav Avlijaš, Univerzitet Singidunum, Beograd
7. Vanredni profesor dr Boško Nikolić, Elektrotehnički fakultet, Beograd
8. Vanredni profesor dr Zoran Jović, Poslovni fakultet Valjevo
9. Doc. dr Velisav Marković, Poslovni fakultet Valjevo
10. Doc. dr Biljana Tešić, Poslovni fakultet Valjevo
11. Doc. dr Filip Đoković, Poslovni fakultet Valjevo

Kontakt:

Poslovni fakultet Valjevo,
Univerzitet Singidunum
Železnička 5,
14000 Valjevo
Srbija
tel: +381 14 29 26 10
fax: +381 14 29 26 11
web: www.pfv.singidunum.ac.rs
e-mail: konferencija.uspon@singidunum.ac.rs

Sekcija 1 EKONOMIJA			
Predsedavaju: Prof. dr Zoran Petrović Prof. dr Kosana Vićentijević			
Red. br.	Naziv rada	Autor(i)	Strana
1.	Značaj forenzičkog računovodstva u upravljanju pravnim licima	Zoran Petrović, Kosana Vićentijević, Nada Arežina, Vule Mizdraković	8
2.	Novi metod višekriterijumskog odlučivanja	Mališa Žižović, Nada Damljanović, Olivera Nikolić, Neđeljko Deretić	16
3.	Outsourcing kao preduzetnička šansa	Zoran Jović	21
4.	Neprofitne ustanove kulture i razvoj turizma	Vladimir Krivošejev	27
5.	Implikacije otvaranja stečajnog postupka na zaposlene u privrednom društvu	Vule Mizdraković, Goranka Knežević, Predrag Vukadinović	36
6.	Racionalizacija poslovanja i smanjenje troškova u uslovima recesije	Branka Paunović	42
7.	Poslovna politika Kompanije Dunav osiguranje prema preduzetništvu u Srbiji	Ranko Renovica, Ilija Smiljanić	47
8.	Faktori i oblici zaloge kratkoročnih kredita poduzećima	Dražen Laštro	56
9.	Uloga Investiciono razvojne banke Republike Srpske u finansiranju privrede	Samira Zelenbabić	63
10.	Razvoj malog i srednjeg preduzetništva u Bosni i Hercegovini	Snježana Stanišić	71
11.	Crowdfunding kao inovacija u finansiranju preduzetništva	Zorica Golić	75
12.	Velike zamke za start-up poduzetnike	Jozo Piljić	84
13.	Preduzetnički marketing	Jelena Kaurin, Vladimir Jović	93
14.	Preduzetništvo i bankarstvo, od poslovne ideje do investicije	Katarina Kovačević	102

Sekcija 2 MENADŽMENT I TURIZAM			
Predsedavaju: Prof. dr Jelena Đorđević-Boljanović Doc. dr Filip Đoković			
Red. br.	Naziv rada	Autor(i)	Strana
15.	Multiplikovani izvori ocjenjivanja kompetencija menadžera kao radna platforma razvoja kvalitetnih softverskih aplikacija	Dženan Kulović, Lejla Dacić, Filip Đoković	109
16.	Inovacije kao preduzetnička šansa u savremenom poslovanju	Boban Melović	120
17.	Upravljanje intelektualnim kapitalom – izazov za menadžere preduzeća u 21. veku	Dragana Vukadinović, Bojan Krstić	126
18.	Uloga EMS u upravljanju ekološkim performansama preduzeća	Bojan Krstić, Milica Tasić	134
19.	Žena – preduzetnik	Mirjana Šekarić, Jelena Šekarić - Sotirovski, Marina Kostić	143
20.	Planiranje kao funkcija menadžmenta	Erdin Hasanbegović, Božo Vukoja	149
21.	Preduzetništvo u funkciji razvoja ruralnog turizma planine Goč	Milena Podovac, Snežana Milićević	155
22.	Salaši kao potencijalni brend Vojvodine	Aleksandar Cvejanov, Dunja Vujičić, Sandra Stojković	161
23.	Interkulturni menadžment	Simonida Vilić, Slađana Lolić, Tatjana Dujaković	168
24.	Nova aplikacija na model upravljanja preduzećima u Srbiji	Nebojša Radinović	175
Sekcija 3 INFORMATIKA			
Predsedavaju: Prof. dr Boško Nikolić Doc. dr Biljana Tešić			
25.	Koncept sistema u inženjerstvu	Milenko Heleta, Radoslav Avlijaš, Goran Avlijaš	184
26.	Kontrola i nadzor inteligentne kuće sa pametnih telefona i tableta	Željko Stanković, Gordana Radić, Dragan Cvetković, Mirza Ramičić, Zoran Ilić	192

27.	Menadžment znanjem i informacione tehnologije	Biljana Tešić, Marko Marković, Katarina Plečić, Ivan Pantelić	198
28.	Zaštita privatnosti – anonimizacija podataka	Aleksandra Bradić-Martinović, Aleksandar Zdravković	206
29.	Izbor i implementacija platforme za e-učenje	Bogdan Mirković, Drago Vidović	214
30.	Automatsko generisanje i upotreba okvira za razvoj JAVA desktop aplikacija	Drago Vidović, Bogdan Mirković	222
31.	Projektovanje razvojnog okruženja za mikrokontrolere u nastav	Dragoljub Pilipović, Željko Gavrić	229
32.	Microsoft SQL Server 2014 In-Memory OLTP: Hekaton	Mahir Zajmović	237
Sekcija 4 PRAVO			
Predsedavaju: Doc. dr Velisav Marković Prof. dr Slavoljub Vukićević			
33.	Zastupanje i zastupnici preduzetnika	Velisav Marković	242
34.	Ekološko označavanje kao vid unapređivanja poslovanja u uslovima globalizacije: slučaj Evropska unija	Marija Kostić, Vladimir Džamić	251
35.	Pravni aspekti primene elektronskih faktura	Žaklina Spalević	255
36.	Kazneno pravna odgovornost preduzetnika	Dragan Obradović	263
37.	Legalizacija aktivnosti Romske populacije na sakupljanju sekundarnih sirovina	Bogdana Vujnović – Gligorić, Erdin Hasanbegović	269
38.	Preduzetništvo u Evropskoj uniji	Sandra Stojković	274
39.	Državna pomoć javnim preduzećima	Jovana Đuričić	280

Sekcija 1

EKONOMIJA

Značaj forenzičkog računovodstva u upravljanju pravnim licima

The Significance of Forensic Accounting in Corporate Governance

Zoran Petrović, Kosana Vićentijević, Nada Arežina, Vule Mizdraković, Poslovni fakultet u Beogradu,
Univerzitet Singidunum

Apstrakt – Cilj ovog rada jeste razumevanje uloge koju forenzičko računovodstvo ima u poslovanju privrednog društva kao instrument otkrivanja kriminalnih radnji. Kroz različite vrste kriminalnih radnji, zaposlena lica mogu na protivpravan način sticati koristi i na taj način naneti privrednom društvu značajne ekonomske štete. S obzirom na to da na ovaj način dolazi do različitih tipova krivičnih dela, forenzičko računovodstvo kroz svoje postupke i procedure istražuje modalitete izvršenja raznovrsnih oblika kriminaliteta i prikuplja dokaze koji će biti relevantni za eventualni sudski postupak. U radu će biti prikazan delokrug i uloga forenzičkog računovodstva kao i osnovne kategorije kriminalnih radnji i njihova zastupljenost u Republici Srbiji.

Ključne reči – forenzičko računovodstvo, kategorije kriminalnih radnji, Republika Srbija

Abstract - The aim of this paper is to comprehend the role that forensic accounting has in the business operations, as a fraud detection tool. Through various types of occupational fraud, employees may illegally gain benefits and thus cause significant economic losses. Since aforementioned could lead to different types of crime, forensic accounting through its actions and procedures investigate modals of various forms of occupational fraud. Moreover, it gathers evidences that will be relevant for possible court proceedings. Thus, we will introduce reader with the scope and role of forensic accounting, as well as basic occupational fraud schemes and their occurrence in the Republic of Serbia.

Key words – forensic accounting, occupational fraud schemes, Republic of Serbia

Zoran Petrović – Poslovni fakultet u Valjevu, Univerzitet Singidunum, Železnička 5, 14000 Valjevo, Republika Srbija (e-mail: zpetrovic@singidunum.ac.rs)

Kosana Vićentijević – Poslovni fakultet u Valjevu, Univerzitet Singidunum, Železnička 5, 14000 Valjevo, Republika Srbija (e-mail: kvicentijevic@singidunum.ac.rs)

Nada Arežina - Poslovni fakultet u Beogradu, Univerzitet Singidunum, Danijelova 32, 11000 Beograd, Republika Srbija (e-mail: narezina@singidunum.ac.rs)

Vule Mizdraković - Poslovni fakultet u Beogradu, Univerzitet Singidunum, Danijelova 32, 11000 Beograd, Republika Srbija (e-mail: vmizdrakovic@singidunum.ac.rs)

1. UVOD

Krajem XX i početkom XXI veka različite vrste kriminalnih radnji zahvatile su gotovo sve grane privrede. Raznim vidovima protivzakonitih aktivnosti i lažnom finansijskom izveštavanju pribegle su kompanije iz različitih oblasti, npr: Waste Management u oblasti prerade otpadnog materijala, Enron u oblasti energetike, WorldCom u oblasti telekomunikacija, Adelphia u oblasti medija, Fannie Mae u državnom sektoru, HealthSouth u oblasti zdravstva, Parmalat u oblasti proizvodnje hrane. Iako je kriminalna afera koja se tiče kompanije WorldCom rekorder po visini gubitka, najveći uticaj na poslovnu zajednicu imao je slučaj Enron, koji je 2001. godine podneo zahtev za otvaranje stečajnog postupka nakon obelodanjivanja velikih neslaganja u prihodima i obavezama u svojim finansijskim izveštajima sa stvarnim stanjem [1]. Različite organizacije (Komitet sponzorskih organizacija (COSO), Udruženje ovlašćenih istraživača kriminalnih radnji (ACFE), „velika četvorka“ i dr.) bave se istraživanjima kriminalnih radnji i zloupotreba u profesijama. Ona uključuju praćenje trendova kretanja kriminalnih radnji, učestalosti kriminalnih radnji, procene ekonomskih šteta i gubitaka koje ovakve radnje nanose pravnim licima, kao i celokupnoj privredi, itd. U rezultatima istraživanja ovih organizacija navode se visoki iznosi šteta uzrokovanih kriminalnim radnjama, uključujući i njihov porast u odnosu na prethodne periode. Ovi primeri predstavljaju neke od podsticaja da pravna lica pronalaze nove metode i načine sa kojim će se boriti sa ovakvim vrstama aktivnosti.

U prvom delu ovog rada terminološki ćemo odrediti pojam kriminalnih radnji, nabrojaćemo njihove vrste i analiziraćemo metode njihovog otkrivanja. Ukazaćemo na najvažnije podatke vezane za istraživanja poznatih organizacija koje se bave otkrivanjem kriminalnih radnji i njihovog uticaja na poslovanje pravnih lica. Takođe, iznećemo podatke koji se odnose na kriminalne radnje u Republici Srbiji. U poslednjem delu rada, objasnićemo pojam i delokrug forenzičkog računovodstva i ukazaćemo na njegov značaj u upravljanju pravnim licem.

2. POJAM I VRSTE KRIMINALNIH RADNJI I METODE NJIHOVOG OTKRIVANJA

Kriminalne radnje u opštem, savremenom smislu, podrazumevaju nepoštenje u formi namerne obmane ili namernog lažnog predstavljanja materijalnih činjenica [1]. Kako bi se bolje razumeo pojam kriminalnih radnji, one se mogu podeliti na dve osnovne kategorije [2]:

- Malverzacije ili prevare i
- Kriminalne radnje u finansijskim izveštajima- kriminal belog okovratnika.

Malverzacije ili prevare predstavljaju bilo koju kriminalnu radnju zarad sticanja koristi koja upotrebljava obmanu kao osnovni čin izvršenja [3].

Međunarodni standardi revizije definišu kriminalnu radnju u finansijskim izveštajima kao nameran čin koji izvrši jedno ili više lica koji su na rukovodećim položajima, odgovorna za upravljanje, zaposlena ili treća lica, uključujući obmanjivanje, u cilju sticanja nepravedne ili protivzakonite koristi [4].

Udruženje ovlašćenih ispitivača kriminalnih radnji (The Association of Certified Fraud Examiners-ACFE) kao najveća međunarodna organizacija sa preko 65.000 članova širom sveta, obavlja različita istraživanja koja se odnose na sve vidove kriminalnih radnji u finansijskom izveštavanju.

Ovo udruženje navodi 49 pojedinačnih kriminalnih šema, gde oko 20 od 49 čini više od 80% ukupno izvršenih kriminalnih radnji [1]. Istraživanje najčešće počinjenih kriminalnih radnji na ovaj način omogućava revizorima kriminalnih radnji kao i računovođama forenzičarima da poboljšaju način otkrivanja i razrade metode prevencije njihovih pojava.

Tri najčešće kriminalne kategorije prema ACFE su: kriminalne radnje u finansijskim izveštajima, prisvajanje sredstava i korupcija. Prema Petkoviću uz ove tri osnovne kategorije, pranje novca i kompjuterski kriminal dopunjuju osnovnu podelu koju navodi ACFE.

Kod lažnog finansijskog izveštavanja anomalije u izveštavanju ispoljavaju se kroz fiktivne prihode, lažna vremenska razgraničenja, prikrivanje obaveza i troškova, nepravilna obelodanjivanja i ostale tehnike lažnog finansijskog izveštavanja [5]. Ova kategorija kriminalnih radnji prema globalnom

izveštaju ACFE (2012 Report to the Nations) iako čini samo 8% slučajeva prijavljenih kriminalnih radnji, ima najveću medijanu gubitka od 1 milion dolara [6].

Prisvajanje sredstava podrazumeva da zaposleni prisvaja novčana i nenovčana sredstva za svoje lične potrebe bez saglasnosti i odobrenja rukovodstva [7]. Preko 87% prijavljenih slučajeva ovog tipa čine najčešći vid kriminalne radnje prema izveštaju ACFE.

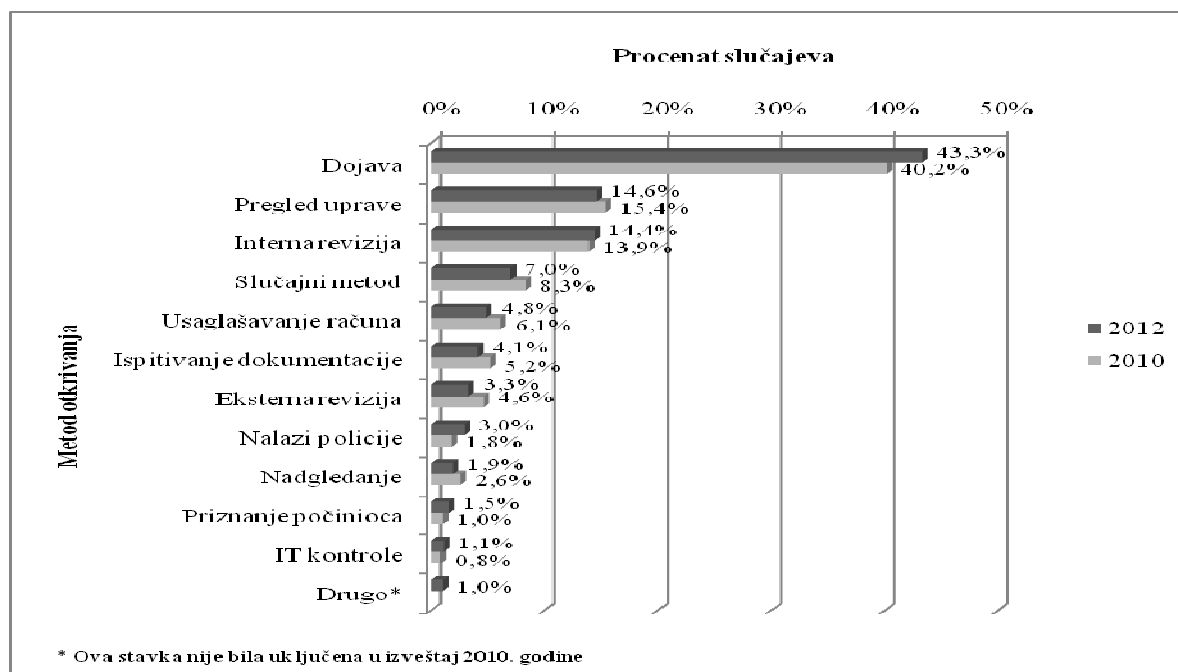
Za razliku od prisvajanja sredstava, korupcija predstavlja odnos u kome se vrši zloupotreba službenog, odnosno društvenog položaja ili uticaja, u javnom ili privatnom sektoru, u cilju sticanja lične koristi ili koristi za drugoga [8]. Podrazumeva bilo kakvo direktno ili indirektno iznuđivanje, zahtevanje, prihvatanje, ili primanje bilo kakvog novčanog iznosa, poklona ili bilo koje druge vrednosti od strane javnog službenika u svrhu nezakonitog izvršenja ili uzdržavanja od izvršenja svojih dužnosti [9]. ACFE u svom globalnom izveštaju navodi da korupcija i kriminalne šeme u vezi fakturisanja predstavljaju najveći rizik pravnim licima u svetu kao i da istraživanje u svim regionima pokazuje da ove dve kategorije predstavljaju više od 50% svih prijavljenih kriminalnih radnji.

Pranje novca (engl. money laundering) predstavlja prikrivanje ili netačno prikazivanje prave prirode, porekla, mesta nalaženja, kretanja, raspolaganja, vlasništva ili prava u vezi sa imovinom koja je stečena izvršenjem krivičnog dela [10]. Ukratko, odnosi se na metod u kojem se "prljav novac" iz kriminalnih aktivnosti procesira kroz legitimne poslove i na ovaj način "pere" i pretvara u čist novac [11]. Istraživanje Kancelarije Ujedinjenih nacija za drogu i kriminal (The United Nations Office on Drugs and Crime UNODC) navodi u svom izveštaju iz 2009. godine da se novac ostvaren od trgovine drogom i organizovanim kriminalom "opere" u iznosu koji čini 2,7% svetskog bruto domaćeg proizvoda ili 1.600 milijardi dolara [12].

Symantec, kao jedna od najpoznatijih kompanija na svetu koja pruža usluge zaštite kompjuterskih sistema od virusnih i drugih napada, definiše kompjuterski kriminal ili "sajber kriminal" (engl. cyber criminal) kao bilo koju vrstu kriminalne radnje počinjene korišćenjem računara, mreže ili harvardskog uređaja. U svom izveštaju iz 2013.god. „The Economic Impact of Cybercrime and Cyber Espionage“ kompanija McAfee, procenjuje da troškovi kompjuterskog kriminala i kompjuterske špijunaže koštaju globalnu privredu oko 100 milijardi dolara godišnje [13].

U globalnom izveštaju ACFE-a (2012 Report to the Nations) koje je uključilo 94 države, a obuhvatilo period od januara 2010. do decembra 2011. godine, navodi se da učesnici procenjuju da tipično pravno lice izgubi 5% svojih prihoda svake godine [6]. Ukoliko bismo ovu procenu primenili na svetski bruto domaći proizvod, potencijalni svetski gubitak zbog kriminalne radnje bi iznosio 3.500 milijardi dolara. U pomenutom izveštaju se navodi da je medijana vremenskog perioda otkrivanja kriminalnih radnji (koje su bile poznate udruženju) 18 meseci, a da je medijana gubitaka zbog kriminalnih radnji bila 140.000 dolara.

Najčešći metod otkrivanja kriminalnih radnji su dojave, zatim pregledi uprave, interna revizija i slučajni metod dok se eksterna nezavisna revizija nalazi tek na 7. mestu sa učešćem od samo 3,3% u 2012. i 4,6% u 2010. godini u otkrivanju kriminalnih radnji. Najčešće dojave dolazile su od strane zaposlenih u pravnim licima koje su bile žrtve kriminalnih radnji [6]. U 81% slučajeva, počinioci prevara su pokazali neku od *crvenih zastavica*: standard života daleko iznad svojih mogućnosti, finansijske poteškoće, neuobičajeno blizak odnos sa dobavljačima i kupcima i kontrole čije funkcionisanje ima suviše dobre rezultate, kao najčešće znake upozorenja koji su ukazivali na postojanje počinjenih kriminalnih radnji.



Grafik 1 Najčešće metode otkrivanja kriminalnih radnji [6]

2.1. Kriminalne radnje u Republici Srbiji

Prema izveštaju Organizacije za istraživanje nezakonitih finansijskih tokova (Global Financial Integrity), u okviru istraživanja koje je uključilo 143 države u razvoju, u periodu od 2001-2010. godine, Srbija se nalazi na 16. mestu. Ova nezavidna pozicija podrazumeva da je u proseku godišnje iz Srbije izneto više od 5 milijardi dolara tj. ukupno za čitav period od 2001-2010. god. više od 51 milijarde dolara nelegalnih novčanih tokova koji potiču od kriminala, korupcije, utaje poreza i drugih nezakonitih postupaka [14].

Prema podacima Ministarstva unutrašnjih poslova Srbije (MUP) u 2011. godini (Tabela 1) otkriveno je ukupno 3.792 krivičnih dela sa elementom korupcije što je za 38% više nego u šestogodišnjem periodu od 2000-2005. godine. Najveći broj koruptivnih dela činile su zloupotrebe službenog položaja, dok su otkrivena 152 krivična dela primanja i davanja mita. Takođe, u istoj godini, otkriveno je 153 krivičnih dela iz oblasti pranja novca što je za čak 70% više nego u prethodnoj. Iako se u ovom izveštaju MUP-a ne navodi procenjena ekonomska šteta vezana za pranje novca, u izveštaju Projekta za borbu protiv pranja novca i finansiranja terorizma u Srbiji (MOLI – Serbia) koji sprovodi Savet Evrope, procenjuje se da pranje novca Srbiju košta godišnje između 3-5% bruto domaćeg proizvoda [15]. U izveštaju MUP-a se navodi da je u oblasti privrednog kriminala počinjena materijalna šteta za 127% viša nego u prethodnoj godini (2010.). U tabeli koja sledi, od nekolicine kriminalnih radnji, prikazali smo samo najznačajnije vrste kriminalnih radnji i zloupotreba u profesijama u kojima je obelodanjena informacija o procenjenoj materijalnoj šteti ili pribavljenoj koristi.

Tabela 1 Prikaz najznačajnijih vrsta kriminalnih radnji i zloupotreba u profesijama prema izveštaju Ministarstva unutrašnjih poslova Republike Srbije za 2011. godinu [16].

Kriminalne radnje	Opis kriminalne radnje	Pribavljena korist/Procenjena materijalna šteta
Prisvajanje sredstava	Organizovani finansijski kriminal Omogućavanje nezakonitog dobijanja kredita nezaposlenim licima	1,6 milijardi dinara i 400.000 evra
Korupcija	Organizovana kriminalna grupa Podmićivanje pojedinih službenika Uprave igrara na sreću Ministarstva finansija kako bi njeni članovi nezakonito priređivali igre na sreću	Više od 1.000.000 evra
Privredni kriminal	Složenija krivična dela privrednog kriminala	Više od 50 milijardi dinara
Visokotehnoški kriminal	Falsifikovanje i zloupotreba platnih kartica zarad kupovine računarske i građevinske opreme	oko 3.700.000 dinara
	Potkradanje potrošača od strane zaposlenih lica prilikom kupovine goriva korišćenjem elektronskih sklopova postavljenih na benzinskim aparatima	2.500.000 dinara

3. POJAM, ZNAČAJ I DELOVI FORENZIČKOG RAČUNOVODSTVA

Prethodno navedene činjenice navode pravna lica da reaguju na zabrinutost koja potiče iz različitih izvora i koja može ukazati na pojavu kriminalne radnje unutar i van korporativnog okruženja.

Porast složenosti samog poslovanja, razvoja informacionih tehnologija i tržišta kapitala, a samim tim i razvoja savremenih kriminalnih šema, uslovili su potrebu za posebnom disciplinom koja se bavi sveobuhvatnim istraživanjem kriminalnih radnji – forenzičkim računovodstvom.

Kako mnogi autori daju svoje viđenje definisanja pojma forenzičkog računovodstva, u literaturi se mogu pronaći različite definicije od kojih izdvajamo onu prema ACFE: forenzičko računovodstvo predstavlja korišćenje računovodstvenih veština u potencijalnim ili stvarnim građanskim ili krivičnim sporovima, uključujući ali ne ograničavajući se na računovodstvene i revizijske standarde; utvrđujući umanjenja prikazane dobiti, prihoda, imovine ili štete; procene internih kontrola, prevare i sve drugo što dovodi do uključivanja računovodstvene ekspertize u pravni sistem.

Zadaci forenzičkog računovođe jesu da analizira, tumači, interpretira i prezentuje međusobno povezane poslovno finansijske pozicije na način da one budu jasne, precizne, razumljive i na odgovarajući način argumentovane. Računovodja-forenzičar treba da pored dobrog poznavanja računovodstva i finansija ima sposobnost poslovnog rasuđivanja, sposobnost dobre usmene i pisane komunikacije, preciznosti, interpersonalne veštine, veštine slušanja, sintetizovanja, identifikovanja i uspostavljanja prioriteta u kontekstu pitanja i ciljeva [1].

Evidentno je da forenzičko računovodstvo obuhvata obavljanje širokog kruga poslova. Većina teoretičara i praktičara forenzičkog računovodstva u svetu naglašavaju da forenzičko računovodstvo obuhvata dva široka područja: istražno računovodstvo i sudsku podršku, pa je stoga potrebno bliže objasniti njihove potkategorije.



Grafik 2. Delovi forenzičkog računovodstva [2]

Usluge Istražnog računovodstva pružaju se u slučajevima kada postoji nagoveštaj ili se sumnja u mogućnost pojave kriminalne radnje u finansijskim izveštajima ili onda kada se preventivno želi proveriti poslovanje određenog privrednog društva. Ove aktivnosti se preduzimaju kao bi se utvrdilo da li postoje ili ne postoje određene nezakonitosti, pre nego će njihovi rezultati dospeti na sud. U okviru istražnog računovodstva mogu se pojaviti finansijsko-kriminalistička ispitivanja i nezavisna forenzička revizija [2].

Finansijsko-kriminalistička ispitivanja odnose se na proaktivan pristup i metodologiju usmerenu na uočavanje i prepoznavanje kriminalnih radnji u finansijskim izveštajima što je i njena osnovna svrha. Ovde mogu spadati aktivnosti tržišne, poreske inspekcije, privatnih agencija za istraživanje kriminalnih radnji itd.

Nezavisna forenzička revizija jeste poseban vid angažovanja u okviru nezavisne revizije finansijskih izveštaja koja se odnosi na primenu računovodstvenih i revizorskih veština. Ona vrši sprovođenje detaljnih revizorskih postupaka i procedura zarad otkrivanja kriminalnih radnji u finansijskim izveštajima i njihovog prezentovanja i izražavanja mišljenja na način prihvatljiv za sudski postupak [2]. Forenzički revizor bi u svom izveštaju trebalo da otkrije i imenuje izvršioca kriminalne radnje, mesto i vreme njenog izvršenja, izračuna materijalnu štetu nastalu usred kriminalne radnje i da na kraju opiše njen način izvršenja. Izveštaj forenzičkog revizora predstavlja osnovu za kasnije donošenje objektivne sudske odluke.

Drugi veliki deo forenzičkog računovodstva jeste sudska podrška. Sudska podrška odnosi se na postupak u kome forenzički računovođa asistira tj. pomaže advokatima u procesima tužbe ili odbrani slučaja u pravnom sistemu [1]. Ona podrazumeva bilo koji oblik profesionalnih usluga koji se pruža advokatima i stranama u tekućim i očekivanim sudskim postupcima od osoba koje nisu advokati, ali koje poseduju računovodstvene i revizorske veštine i znanja koje mogu pomoći u rešavanju sudskih sporova [2]. Ipak, za razliku od istražnog računovodstva, važno je naglasiti da sudska podrška nije ograničena u sudskim postupcima isključivo na kriminalne radnje. Usluge sudske podrške mogu se podeliti na konsultantske usluge, usluge veštačenja i ostale usluge.

Konsultantske usluge podrazumevaju pružanje saveta od strane forenzičkih računovođa koji se tiču forenzičko-računovodstvenih pitanja i činjenica i koje su značajne za sudski postupak, ali se ne pojavljuju tj. ne svedoče kao sudski veštaci, već pomažu advokatima ili jednoj od strana u sudskom postupku [2]. Kod pružanja konsultantskih usluga, forenzičke računovođe mogu meriti vrednost gubitka usled kršenja ili raskida ugovora, izračunavati gubitke po osnovu prestanka poslovanja, uprostiti veliki broj računovodstvenih informacija i prikazati ih na razumljiv način kako bi se mogli koristiti na sudu, itd.

Usluge veštačenja pružaju sudski veštaci, čija je uloga iznošenje mišljenja koja se tiču određenih stručnih pitanja. Oni istupaju u svojstvu stručnog svedoka ili veštaka za predstojeći sudski proces. Forenzički računovođa koji ima odgovarajuće stečeno obrazovanje, iskustvo u struci kao i zadovoljavajući stepen znanja i veština iz oblasti računovodstva i revizije može se registrovati prema nacionalnom zakonodavstvu kao sudski veštak i samostalno ili u okviru stručne ustanove na zahtev suda po određenom sudskom predmetu dostaviti nalaze i mišljenje [2].

Ostale usluge podrazumevaju aktivnosti u kojima se forenzički računovođa pojavljuje kao posrednik ili medijator jedne od strana u sudskom postupku, ekspert suda za svedočenje, ali ne nastupa niti kao konsultant niti kao veštak. [2].

4. ZAKLJUČAK

Kriminalne radnje i njihovi načini izvođenja sve češće su prisutni u poslovanju pravnih lica kako u državama širom sveta, tako i u našoj državi i predstavljaju ozbiljne pretnje za njenu privredu. Šeme nezakonitog prisvajanja sredstava, lažnog finansijskog izveštavanja, korupcije i ostalih vrsta kriminaliteta, svakog dana postaju sve složenije i komplikovanije za njihovo preventivno sprečavanje i otklanjanje. Privredna društva, koja su već dovoljno osetljiva na pojavu širokog spektra kriminalnih radnji, moraju biti na oprezu i u tu svrhu sprovesti aktivnosti kojima bi sprečili eventualni uticaj kriminalnih aktivnosti na profitabilnost i normalno funkcionisanje njihovog poslovanja. Forenzičko računovodstvo i njegovi mehanizmi, počevši od istražnih aktivnosti, forenzičke revizije, podrške u sudskim postupcima, kroz sveobuhvatan i proakivan pristup, mogu otkriti indikacije, nagoveštaje ili pak samu tehniku izvršene kriminalne radnje i na taj način smanjiti mogućnost pojave značajnih šteta za pravno lice. Evidentno je da će potreba za forenzičkim računovođama biti sve više u porastu i da će u budućnosti njihova ekspertiza biti neophodna. Ipak, potrebno je i razumevanje njihovog delokruga posla, kako bi se utvrdio značaj i neophodnost njihove primene za očuvanje korporativnog upravljanja i nesmetanog funkcionisanja privrede. Razumevanje uloge i značaja forenzičkih računovođa, kao aktera u istraživanju različitih vidova kriminaliteta i edukovanje javnosti o rezultatima njihovih aktivnosti, može uticati na sprečavanje onih koji nameravaju da počine određene protivzakonite radnje. Sa druge strane, asistiranje u sudskim postupcima forenzičke računovođe svojim stručnim mišljenjem učestvuju u donošenju adekvatnih sudskih presuda i na taj način omogućavaju uspostavljanje pravnog okvira, kao i pravilnog funkcionisanja celokupnog pravnog sistema države.

LITERATURA

- [1.] Singleton, T. i Singleton, A. *Fraud auditing and forensic accounting*, New Jersey, John Wiley & Sons, Inc, Hoboken, New Jersey, 2010.
- [2.] Petković, A., *Forenzička revizija*, Proleter, Bečej, 2010.
- [3.] Wells, J., *Corporate Fraud Handbook*, New Jersey, John Wiley and Sons, 2004
- [4.] Petrović, Z., *Međunarodni standardi revizije*, Beograd, Univerzitet Singidunum, 2010, str. 51.
- [5.] Wells, J., *Principles of Fraud Examination*, New Jersey John Wiley and Sons, 2005, str. 359
- [6.] ACFE (2010): "2012 Report to the Nations", (pristup: 06.10.2013), [dostupno na: http://www.acfe.com/uploadedFiles/ACFE_Website/Content/rtn/2012-report-to-nations.pdf]
- [7.] Perdue, E. and McDonald, C. Responding to Workplace Embezzlement and Asset Misappropriation — A Legal and Forensic Accounting Guide, "Fraud Prevention and Investigation Issues," MDTC's Commercial Litigation Section, 2010.
- [8.] Narodna skupština Republike Srbije. Zakon o borbi protiv korupcije, Sl. glasnik RS, br.97/08, 53/10, 66/11-US i 67/13-US, čl.2.
- [9.] United Nations Convention against Corruption, article 15 (pristup: 11.10.2013), [dostupno na: http://www.unodc.org/documents/treaties/UNCAC/Publications/Convention/08-50026_E.pdf]
- [10.] Narodna skupština Republike Srbije. Zakon o sprečavanju pranja novca i finansiranja terorizma Sl. glasnik RS", br. 20/2009, 72/2009 i 91/2010, , čl. 2
- [11.] www.moneylaundering.ca, (pristup: 06.10.2013), [dostupno na: http://www.moneylaundering.ca/public/law/what_is_ML.php]
- [12.] UNODC, Illicit money: how much is out there? (pristup: 06.10.2013), [dostupno na: http://www.unodc.org/unodc/en/frontpage/2011/October/illicit-money_-how-much-is-out-there.html]
- [13.] McAfee, The Economic Impact of Cybercrime and Cyber Espionage (pristup: 06.10.2013), [dostupno na: <http://www.mcafee.com/us/resources/reports/rp-economic-impact-cybercrime.pdf>]
- [14.] Global Financial Integrity, Illicit Financial Flows from Developing Countries: Report 2001-2010 (pristup: 03.10.2013), [dostupno na http://iff.gfintegrity.org/documents/dec2012Update/Illicit_Financial_Flows_from_Developing_Countries_2001-2010-HighRes.pdf]

- [15.]The Council of Europe, Project against Money Laundering and Terrorist Financing in Serbia, 2011 (pristup 10.10.2013), [dostupno na http://www.coe.org.rs/REPOSITORY/2125_2274-moli-serbia-inceptionrev-19may111-iy.pdf]
- [16.]Ministarstvo unutrašnjih poslova Srbije, Najznačajniji rezultati MUP-a Republike Srbije u 2011. Godini, (pristup: 28.09.2013), [dostupno na http://www.mup.gov.rs/cms_cir/sadrzaj.nsf/izvestaji.h]

Novi metod višekriterijumskog odlučivanja

New multicriteria decision method

Mališa Žižović, Univerzitet Singidunum, Beograd,

Nada Damljanović, Fakultet tehničkih nauka u Čačku, Univerzitet u Kragujevcu,

Olivera Nikolić, Univerzitet Singidunum, Beograd,

Nedeljko Deretić, Visoka poslovna škola strukovnih studija, Blace.

Apstrakt - Mnoge metode višekriterijumskog odlučivanja impliciraju u primenama vekiki broj koraka potrebnih za određivanje ranga alternativa. Vreme potrebno za izračunavanje se rapidno povećava kako raste broj početnih alternativa. U ovom radu opisan je novi metod za višekriterijumsku analizu koji je brz i efikasan. Ovaj novi metod bazira se na mrežnom metodu, ali se bitno razlikuje od njega, pa su ovde istaknute sličnosti i razlike između njih, a takođe istaknuta je prednost novog metoda.

Ključne reči - višekriterijumska analiza, alternativa, kriterijum, odlučivanje.

Abstract - Many methods for multicriteria analysis implies in applications the rapid growth in the number of intermediate steps when the number of starting alternatives is growing. In this paper, we introduce new method for multicriteria analysis which is fast and easy to use, and thus it is efficient. This method is based on lattice method, and here we point out to the main similarities and differences between them, and also, we point out the main advantage of new method.

Index terms - multicriteria analysis, alternative, criterion, decision.

1. UVOD

U nauci, problem višekriterijumskog odlučivanja se svodi na zadatak poređenja alternativa ocenjenih prema većem broju različitih kriterijuma (najčešće različitog relevantnog značaja) primenom odgovarajućeg računa. Tokom poslednjih decenija razvijen je veliki broj metoda i tehnika. Za pregled dostupnih metoda za rešavanje problema višekriterijumskog odlučivanja upućujemo na monografije M. Radojičić, M. Žižović (1998), C. L. Hwang, K. Yoon (1981), E. Triantaphyllou (2000) i J. Figueira i dr. (2005).

U ovom radu prikazaćemo novi metod za višekriterijumsku optimizaciju koji se bazira na mrežnom metodu koji je uveo M. Žižović i saradnici (2011). Mrežni metod zasnovan je na težinskim rastojanjima od hipotetički najbolje i najgore alternative. U ovoj proceduri polazimo od klasičnog problema višekriterijumskog odlučivanja: skup alternativa koji treba oceniti prema skupu kriterijuma. Koristeći max i min operacije, konstruiše se skup novih alternativa, bolje i gore alternative. Ovaj skup novih alternativa čini mrežu u odnosu na prirodno uređenje alternativa (za detalje videti [7]). U mnogim praktičnim situacijama, može se desiti da je veoma teško konstruisati mrežu novih alternativa, pogotovu ako se u startu radi sa velikim brojem polaznih alternativa, pa se ovde prirodno nameće

Mališa Žižović, Univerzitet Singidunum, Danijelova 32, 11000 Beograd, Srbija (e-mail: zizovic@gmail.com).

Nada Damljanović, Fakultet tehničkih nauka u Čačku, Univerzitet u Kragujevcu, Svetog Save 65, 32000 Čačak, Srbija (e-mail: nada.damljanovic@gmail.com, nada.damljanovic@tfn.kg.ac.rs).

Olivera Nikolić, Univerzitet Singidunum, Danijelova 32, 11000 Beograd, Srbija (e-mail: onikolic@singidunum.ac.rs).

Nedeljko Deretić, Visoka poslovna škola strukovnih studija, Kralja Petra I 70, 18420 Blace, Srbija (e-mail: nedjeljko.deretic@vpskp.edu.rs).

pitanje da li je moguće formirati neki drugi parcijalno uređen skup koji je lakši za konstrukciju, a koji će sačuvati osnovna i bitna svojstva mreže novih alternativa tako da rezultujući rang alternativa ostaje isti.

2. ALGORITAM ZA KONSTRUKCIJU VIŠEKRITERIJUMSKOG MODELA

Pretpostavimo da skup od m alternativa

$$a_1, a_2, \dots, a_m,$$

treba oceniti i rangirati na osnovu n kriterijuma

$$c_1, c_2, \dots, c_n.$$

Za proizvoljne $j \in \{1, 2, \dots, m\}$ i $k \in \{1, 2, \dots, n\}$, stepen sa kojim alternativa a_j zadovoljava kriterijum c_k označićemo sa $a_j(k)$, pa se svaka alternativa a_j može sagledati kao uređena n -torka

$$a_j = (a_j(1), a_j(2), \dots, a_j(n)).$$

Pretpostavićemo da u ovom skupu alternativa nema dominantnih alternativa, tj. da ako je neka alternativa bolja od druge prema nekom kriterijumu onda je druga bolja od prve prema nekom drugom kriterijumu. Dakle, date alternative su međusobno neuporedive.

Svakom kriterijumu c_k pridruzićemo nenegativan realan broj

$$w_k \in (0, 1],$$

koji predstavlja stepen važnosti tog kriterijuma u procesu odlučivanja.

U ovom višekriterijumskom modelu konstruisaćemo gornju polumrežu polazeći od alternativa $a_1, a_2, \dots, a_m$.

Algoritam

I korak:

Neka je $M_1 = m$ i za svaki $j = 1, 2, \dots, m$, neka je $a_{1j} = a_j$.

II korak:

Odredimo prirodan broj I tkav da je $2^{I-1} \leq m < 2^I$.

III korak:

Za $i = 2, 3, \dots, I$, neka je

$$M_i = \left\lfloor \frac{M_{i-1}}{2} \right\rfloor.$$

Ako je $M_i = \frac{M_{i-1}}{2}$, onda

$$\text{za } j \in 1, 2, \dots, M_i, \text{ neka je } a_{ij} = \max \{a_{i-1, 2j-1}, a_{i-1, 2j}\}.$$

Inače, ako je $M_i \neq \frac{M_{i-1}}{2}$, onda neka je

$$a_{iM_i} = \max \{a_{i-1, 2M_i-1}, a_{i-1, 2M_i}, a_{i-1, 2M_i+1}\}$$

i za $j = 1, 2, \dots, M_i - 1$, neka je

$$a_{ij} = \max \{a_{i-1, 2j-1}, a_{i-1, 2j}\}.$$

Dobijeni skup alternativa označićemo sa US . Ovaj skup je prirodno uređen relacijom definisanom na sledeći način: za sve $s, t \in US$

$$s \leq t \quad \text{ako i samo ako je} \quad \max \{s, t\} = t.$$

Štaviše, skup US sa ovako definisanim uređenjem čini gornju polumrežu (koju ćemo takođe označavati sa US kao i njen skup nosač).

Jednostavno se proverava da maksimum uzet po svim elementima iz US jeste najveći element ove gornje polumreže. Najveći element iz US označićemo sa a^* i reći ćemo da je to najbolja alternativa. Jasno je da prema konstrukciji važi $a^* = a_{11}$.

Za proizvoljno $j = 1, 2, \dots, m$, neka P_j označava put u polumreži US koji počinje od alternative $a_{1j} = a_j$ i vodi do najbolje alternative a^* . Prema konstrukciji gornje polumreže US možemo zaključiti da posmatrani put P_j ima dužinu $I - 1$ i da svaki korak (prelaz) duž ovog puta počinje i završava u dva susedna nivoa. Drugim rečima, postoje alternative $p_1, p_2, \dots, p_I \in US$ takve da je

$$P_j : a_j = p_1 \mapsto p_2 \mapsto \dots \mapsto p_I = a^*,$$

i za svako $i = 2, 3, \dots, I$, prelaz

$$p_{i-1} \mapsto p_i$$

počinje na nivou $i - 1$ i završava se na nivou i .

Dualno, ako u prikazanom algoritmu sva pojavljivanja maksimuma zamenimo sa minimumom, onda ćemo konstruisati donju polumrežu DS čiji najmanji element označavamo sa a_* i nazivamo najgorom alternativom.

Za proizvoljno $j = 1, 2, \dots, m$, neka je Q_j put u polumreži DS koji počinje od alternative $a_{1j} = a_j$ i vodi do najgore alternative a_* , tj. neka je

$$Q_j : a_j = q_1 \mapsto q_2 \mapsto \dots \mapsto q_I = a_*,$$

za neke $q_1, q_2, \dots, q_I \in DS$.

Ove dve polumreže US i DS formiraju parcijalno uređen skup S posmatran kao suma donje polumreže DS i gornje polumreže US . Za svaku alternativu a_j iz polaznog niza alternativa postoji tačno jedan put koji vodi od ove alternative do najbolje alternative a^* i isto tako postoji tačno jedan put koji vodi od ove alternative do najgore alternative a_* . Ovim je istaknuta prednost ovog novog metoda višekriterijumskog odlučivanja u odnosu na mrežni metod kod kojeg u odgovarajućoj mreži može postojati više različitih puteva koji povezuju posmatranu alternativu sa najboljom i najgorom alternativom. Takođe, istaknimo da je ova nova procedura brža i lakša za upotrebu, a samim ti i efikasnija.

Dalje, za svaki $k = 1, 2, \dots, n$, neka $Z_k(i, d)$ predstavlja stepen važnosti razlike između alternativa. Ove funkcije određuje (definiše) donosilac odluke i one predstavljaju stepene važnosti razlike između alternativa po nivoima.

U odnosu na kriterijum c_k , rastojanje alternative a_j od najbolje alternative a^* se definiše kao težina puta P_j na sledeći način

$$\varphi_k(a_j) = \sum_{i=2}^n Z_k(i, p_i(k) - p_{i-1}(k)) \cdot \frac{p_i(k) - p_{i-1}(k)}{a^*(k) - a_*(k)},$$

a rastojanje alternative a_j od najbolje alternative a^* se definiše kao srednja težinska vrednost po svim kriterijumima, tj.

$$\varphi(a_j) = \frac{1}{\sum_{k=1}^n w_k} \cdot \sum_{k=1}^n w_k \cdot \varphi_k(a_j).$$

Takođe, rastojanje alternative a_j od najgore alternative a_* u odnosu na kriterijum c_k , definiše se kao težina puta Q_j sa

$$\psi_k(a_j) = \sum_{i=2}^n Z_k(i, q_i(k) - q_{i-1}(k)) \cdot \frac{q_i(k) - q_{i-1}(k)}{a^*(k) - a_*(k)},$$

dok se rastojanje alternative a_j od najgore alternative a_* definiše kao srednja težinska vrednost po svim kriterijumima, tj.

$$\psi(a_j) = \frac{1}{\sum_{k=1}^n w_k} \cdot \sum_{k=1}^n w_k \cdot \psi_k(a_j).$$

Sada, za dve alternative iz polaznog skupa alternativa kažemo da jedna preferira drugu ako je bliža najboljoj alternativu i udaljenija od najgore alternative, odnosno

a_{j_1} preferira a_{j_2} ako i samo ako važi

$$\varphi(a_{j_1}) < \varphi(a_{j_2}) \quad \text{i} \quad \psi(a_{j_1}) > \psi(a_{j_2}),$$

ili

$$\varphi(a_{j_1}) = \varphi(a_{j_2}) \quad \text{i} \quad \psi(a_{j_1}) > \psi(a_{j_2}),$$

ili

$$\varphi(a_{j_1}) < \varphi(a_{j_2}) \quad \text{i} \quad \psi(a_{j_1}) = \psi(a_{j_2}),$$

Takođe, kažemo da

$$a_{j_1} \text{ je indiferentna sa } a_{j_2} \text{ ako i samo ako}$$

$$\varphi(a_{j_1}) = \varphi(a_{j_2}) \quad \text{i} \quad \psi(a_{j_1}) = \psi(a_{j_2}).$$

Inače, kažemo da su alternative a_{j_1} i a_{j_2} neuporedive.

Potpuno uređenje polaznog skupa alternativa dobijamo kada posmatramo razliku

$$D(a_j) = \psi(a_j) - \varphi(a_j),$$

i na osnovu nje definišemo uređenje sa

$$a_{j_1} \text{ preferira } a_{j_2} \quad \text{ako i samo ako} \quad D(a_{j_1}) < D(a_{j_2}).$$

3. ZAKLJUČAK

U ovom radu prikazan je novi metod za višekriterijumsko odlučivanje koji se zasniva na računanju rastojanja od hipotetički najbolje i najgore alternative. Ovakav koncept sličan je (na primer) mrežnom metodu, ali se od njega bitno razlikuje po broju koraka potrebnih za izračunavanje konačnog ranga posmatranih alternativa. Novi metod je brži i jednostavniji, a samim tim i efikasniji za primenu.

LITERATURA

- [1] N. Damljanović, A. Petojević, M. Žižović, *Comparative application of lattice MCD-method with PROMETHEE-method*, The XIII international conference on mathematics and its applications ICMA 2012, Timisoara, Romania (2012) 205-210, (ISSN 1224-6069).
- [2] J. Figueira, S. Greco, M. Ehrgott, *Multiple Criteria Decision Analysis: State of the Art Surveys*, Springer Verlag, 2005.
- [3] C. L. Hwang, K. Yoon, *Multiple attribute decision making methods and applications*, Springer-Verlag, 1981.
- [4] M. Radojičić, M. Žižović, *Applications of methods of multicriteria analysis in bussines decision-making*, Technical faculty in Čačak, Serbia, 1998 (Monograph in Serbian).
- [5] E. Triantaphyllou, *Multi-Criteria Decision Making Methods: A Comparative Study*, Kluwer Academic Publishers, Dordrecht, 2000.
- [6] M. Žižović, N. Damljanović, V. Lazarević, N. Deretić, New method for multicriteria analysis, U.P.B. Sci. Bull. Series A 73 (2) (2011) 13-22.
- [7] M. Žižović, N. Damljanović, *Main advantage of lattice MCD-method*, The XIII international conference on mathematics and its applications ICMA 2012, Timisoara, Romania, (2012) 315-320, (ISSN 1224-6069).
- [8] M. Žižović, N. Damljanović, N. Deretić, *An application of lattice MCD-method*, XIII International Symposium SymOrg 2012, Zlatibor, Serbia, 2012, (ISBN 978-86-7680-254-8).
- [9] M. Žižović, N. Damljanović, V. Lazarević, N. Deretić, D. Turanjanin, *About recommendations for election of secondary school*, UNITECH'11, Gabrovo, Bulgaria, 2011, III-155-158 (ISSN 1313-230X).
- [10] M. Žižović, N. Damljanović, O. Nikolić, N. Deretić, *New MCD-method*, UNITECH'13, Gabrovo, Bulgaria, 2013 (ISSN 1313-230X).

Outsourcing kao preduzetnička šansa

Outsourcing as an entrepreneurial opportunity

Zoran Jović, Poslovni fakultet Valjevo, Univerzitet Singidunum

Apstrakt – Jedan od vodećih trendova u savremenom poslovanju jeste izmeštanje pojedinih funkcija i poslova iz matičnih firmi na druge poslovne firme, kako bi se matične firme koncentrisale na svoje ključne funkcije i aktivnosti, na tzv. “core business”. Ovaj vodeći svetski trend pružanja kvalitetnih i boljih usluga koji firmama donosi uštedu u vremenu i novcu poznat je kao “outsourcing”. Prednosti outsourcinga leže u tome što se iz firmi isključuju sve one aktivnosti i poslovi koji nisu od strateškog značaja za firmu, a prepuštaju se onima koji su specijalisti za takve poslove i koji ih mogu obavljati brže, bolje i jeftinije. Na taj način firme mogu da fokusiraju sve raspoložive resurse na svoju osnovnu delatnost, gde treba da stiču konkurentsku prednost na tržištu. Poslovi koji su najčešće predmet outsourcinga su: računovodstveni poslovi, poslovi naplate potraživanja, advokatski poslovi, IT poslovi, proizvodnja delova, sitnijih sklopova i podsklopova finalnih proizvoda, poslovi fizičko tehničkog obezbeđenja, poslovi održavanja higijene u poslovnim prostorijama, poslovi ishrane radnika i sl. Svi pomenuti poslovi zahtevaju specijalizaciju, potpunu posvećenost i efikasnost u obavljanju, što je idealan teren upravo za razvoj malih i srednjih preduzeća i preduzetničku inicijativu. Zaživljavanje svetskih poslovnih trendova i u domaćoj privredi, vodi tome da se outsourcing može smatrati velikom preduzetničkom šansom u Srbiji.

Ključne reči – izmeštanje poslova, osnovna delatnost, preduzetništvo, šansa.

Abstract – One of the main trends in modern business is the outsourcing of certain functions and activities of the parent companies to the other business firms, to the parent company concentrate on its core functions and activities of the so-called "core business". The leading trend of providing quality and better service that saves businesses time and money is known as "outsourcing". The advantages of outsourcing are that the companies excluded from all activities and transactions that are of strategic importance for the company, and are left to those who specialize in such activities and that they can be provided faster, better and cheaper. In this way, companies can focus all available resources on its core business, where they need to gain a competitive advantage in the marketplace. Jobs that are often subject to outsourcing are: accounting jobs, debt collection, law jobs, IT jobs, manufacturing of parts, minor assemblies, and subassemblies of finished products, physical and technical security jobs, jobs hygiene in offices, kettering, etc. All the above jobs require specialization, complete dedication and efficiency in the performance of which is just ideal terrain for the development of small and medium-sized enterprises and entrepreneurial initiative. Entrenching the world business trends in the domestic economy, it ensures that outsourcing can be considered a great entrepreneurial opportunities found in Serbia.

Index terms – outsourcing, core business, entrepreneurship, opportunity.

1. UVOD

Postoji sve jači trend korišćenja usluga drugih firmi za obavljanje poslova koje određena firma ne zna ili nije u mogućnosti da sama obavi. Ovaj trend se ne događa bez razloga. Prepuštanje usluga drugim pravnim subjektima, firmama donosi uštedu u vremenu i novcu. Dakle, suština outsourcinga podrazumeva prepuštanje dela poslovnih aktivnosti koje nisu od bitne važnosti, spoljnom partneru.

Dilema da li poveriti neke poslovne aktivnosti drugim firmama ili ne, nije ni malo laka. Jednostavne odluke po ovom pitanju nema, jer je svaka firma poslovni entitet za sebe, pa ono što za jednu firmu može predstavljati objektivno rešenje, drugoj firmi može doneti nepovratni gubitak.

U radu se govori o motivima prihvatanja outsourcinga, o pozitivnim i negativnim stranama ovog procesa, o delatnostima koje su pogodne za outsourcing i o procesu outsourcinga kao velikoj preduzetničkoj šansi u Srbiji. Na kraju se u kratkim crtama govori i o backsourcingu kao obrnutom procesu outsourcinga.

2. KONCEPT OUTSOURCINGA

U uslovima sveopšte globalizacije i sve veće i jače konkurencije pred firme se postavlja pitanje kako da i dalje budu konkurentne, kako da povećaju produktivnost i smanje troškove. Jedno od mogućih rešenja leži i u prihvatanju koncepta outsourcinga. Outsourcingom firma prepušta deo svojih poslova spoljnim partnerima. Na taj način, celu funkciju, fazu ili deo poslovnog procesa jedne firme, obavlja druga firma, koja se specijalizovala za tu vrstu poslova. Firma koja preuzima deo poslova je specijalista za tu vrstu poslova, raspolaže stručnim kadrom za taj izabrani posao, raspolaže odgovarajućim znanjem i iskustvom za obavljanje tog posla, tako da kao specijalista, na osnovu koncentracije sposobnosti i veština, može da ostvari niže troškove poslovanja. Na toj osnovi, tržištu može da ponudi nižu cenu i kvalitetniju uslugu. Firma koja koristi outsourcing tj. koja je izmestila deo poslova spoljnom partneru, ostvaruje uštedu i ima niže troškove nego da je nastavila da samostalno obavlja izmeštene poslove, a istovremeno koncentrišući sve snage, veštine i umeća na osnovnu delatnost, ubrzava svoje poslovanje, povećava produktivnost, kvalitet i konkurentnost svojih proizvoda i usluga.

Izmeštanje pojedinih poslova na druge firme izvršitelje je težak i ozbiljan zadatak. Postoje mnogi razlozi zbog kojih svaka firma treba da razmotri outsourcing kao način rasterećenja poslovnog procesa. Najuspešnije svetske firme su još početkom 90-tih godina dvadesetog veka učestvovala u procesu outsourcinga kao korisnici usluga. Dovoljno je pomenuti samo neke od njih: Microsoft, Texaco, Bank of Amerika, J.P. Morgan itd.

Firme moraju pažljivo da razmotre za koji deo poslovanja je najbolje da koriste outsourcing, uzimajući u obzir strateški značaj i rizik prenosa određenih funkcija na spoljne firme. Poslednjih godina koncept outsourcinga je dobio na popularnosti i globalnom značaju kao odgovor svetskoj finansijskoj krizi i ekonomskoj recesiji. Postoje mnogi razlozi zašto se firme odriču dela svojih sekundarnih poslova i posežu za outsourcingom tj. privremenim ili trajnim angažovanjem spoljnih izvršilaca kojima ovi poslovi predstavljaju primarnu delatnost. Ti razlozi su prvenstveno:

- *smanjenje troškova*, jer su outsourcing aranžmani najčešće troškovno jeftiniji nego realizacija određenih poslova u sopstvenoj režiji
- *nedostatak kvalitetnih stručnih kadrova* za poslove sekundarne važnosti u firmi, a koji se bitno razlikuju od potrebne strukture kadrova za obavljanje osnovne delatnosti, dok takve stručne kadrove upravo poseduje specijalista kome se takvi poslovi poveravaju i kome je to osnovna delatnost
- *povećanje konkurentnosti*, kao posledica povećanja produktivnosti usled fokusiranja na core business. Dok se angažovane firme specijalisti brinu o izvršenju specifičnih poslova, firma može sve svoje slobodne resurse i energiju da usmeri na osnovnu delatnost
- *ubrzavanje poslovanja*, kao posledica korišćenja specifičnih veština angažovanih spoljnih specijalista koji poverene poslove obavljaju brže i efikasnije nego da se rade u sopstvenoj režiji, pa smim tim ubrzavaju i celokupni proces poslovanja u firmi

Samu suštinu outsourcinga je objasnio Ronald Coase, dobitnik Nobelove nagrade za ekonomiju 1991. godine. On je uočio da će firme rasti do nivoa do kojeg se troškovi organizacije dodatnih poslova unutar firme izjednačavaju sa troškovima iznošenja istih poslova na tržište tj. izmeštanja iz firme. Ova formulacija je poznata kao Coaseov zakon. Kako firme rastu i razvijaju se, one postaju sve komplikovanije i koordinacija svih aktivnosti unutar firme postaje sve skuplja. Coase je primetio da uvek postoje firme koje mogu ponuditi određene usluge ili proizvesti određene proizvode ekonomičnije od posmatranih firmi. Ako se razviju efikasnije firme, one će istisnuti one firme koje nisu sposobne da adekvatno upravljaju resursima. Jedini način da neefikasne firme prežive je da izdvoje neefikasne funkcije iz svog poslovanja i da njihovo obavljanje prepuste spoljnim specijalistima tzv. outsourcing dobavljačima.

2.1. Pojam outsourcinga

Poslovni procesi u firmama koji nisu od suštinske važnosti za poslovanje tih firmi, postaju ozbiljni kandidati za izmeštanje van firmi tj. za outsourcing. Logika procesa izmeštanja manje bitnih poslova iz firmi leži u, uprošćeno rečeno, činjenici da ukoliko su npr. nekoj konditorskoj firmi za proces proizvodnje, između ostalog, potrebna i jaja, ona ne mora gajiti kokoške, već gajenje kokošaka prepušta drugima, a oni toj firmi redovno isporučuju potrebna jaja.

Postoji više definicija outsourcinga, među kojima se izdvajaju sledeće:[1]

Outsourcing je vodeći svetski trend pružanja kvalitetnih i boljih usluga sa što manjim unutrašnjim troškovima, odnosno fokusiranje na glavne aktivnosti („core business“) u okviru kompanija.

Outsourcing predstavlja proces isključivanja (eksternalizacije) svih aktivnosti i poslova iz preduzeća koji nisu od strateškog značaja, što znači da se određeni broj aktivnosti prepušta onima koji će ih obaviti brže, bolje i jeftinije, dok se svi raspoloživi resursi preduzeća usmeravaju na osnovnu delatnost.

U savremenim firmama dolazi do odvajanja *core* i *noncore* delatnosti tj. delatnosti koje čine jezgro poslovanja firmi i koje su ekonomski isplative i delatnosti koje se gase ili prepuštaju na obavljanje specijalizovanim firmama. To znači da sa jedne strane dolazi do jasnog definisanja jezgra kompetencija i definisanja osnovnih procesa koji se grupišu u istu komponentu strukture, dok se sa druge strane procesi podrške definišu i grupišu u drugu komponentu strukture kao prateći procesi koji se obično prepuštaju outsourcingu.

2.2. Prednosti i nedostaci outsourcinga

Pred menadžment savremenih firmi se postavlja dilema da li da svoje ljudske i materijalne resurse opteretiti poslovima sekundarne važnosti ili da te poslove prepusti nekoj drugoj specijalizovanoj firmi za te poslove. Pre donošenja odluke treba izmeriti sve prednosti i nedostatke takvog izbora, jer i outsourcing ima svoje vrline i mane.

Osnovne *prednosti* outsourcinga su:

- menadžment firme koja drugima poverava deo svojih aktivnosti se može fokusirati na core business
- menadžment firmi kojima su outsourcingom povereni određeni poslovi mogu se fokusirati na te poverene, specijalizovane poslove
- firma smanjuje ulaganja u specifičnu opremu koja je potrebna za obavljanje poslova koji se izmeštaju
- smanjuje se ulaganje kapitala u osnovna sredstva
- postiže se bolji koeficijent povrata na uložena sredstva – ROI
- firma se rasterećuje od upravljanja raznorodnim funkcijama koje se izmeštaju iz firme
- firma se kadrovski rasterećuje

- kadrovska struktura firmi na koje su preneti poslovi je usmerena i prilagođena za efikasno obavljanje tih poslova
- visoka motivacija zaposlenih u specijalizovanim firmama
- dugoročno smanjenje troškova firme korisnika outsourcinga
- redovna ulaganja firmi izvršioca outsourcinga u potrebnu opremu za delatnost kojom se bave

Osnovni *nedostaci* outsourcinga su:

- gubitak pojedinih kvalitetnih stručnjaka prenosom poslova na druge
- potencijalni porast troškova razvoja kod firmi na koje su preneti poslovi outsourcingom, što je naročito izraženo kod tehnološki naprednih delatnosti kao što je npr. IT
- nemogućnost prenosa softvetskih licenci u vlasništvu korisnika usluga outsourcinga na pružaoca usluge outsourcinga
- negativna posledica globalizacije, jer se outsourcingom sve više vrši premeštanje poslova u države sa jeftinom radnom snagom

3. DELATNOSTI POGODNE ZA OUTSOURCING

Poslovi koji su najčešće izmeštaju iz matičnih firmi i postaju predmet outsourcinga su računovodstveni poslovi, advokatski poslovi, poslovi naplate potraživanja, IT poslovi, dizajnerski poslovi, proizvodnja različitih delova, sitnijih sklopova i podsklopova finalnih proizvoda naročito u automobilske industriji, poslovi fizičko tehničkog obezbeđenja, poslovi čišćenja i održavanja higijene u poslovnim prostorijama, poslovi ishrane radnika, kateringa i sl. To su poslovi koji zahtevaju specijalizaciju, potpunu posvećenost i efikasnost u obavljanju, a nisu deo osnovnog posla – core businessa matičnih firmi.

Često se javlja dilema da li poslovi marketinga mogu da budu predmet outsourcinga. Prevladava mišljenje da je marketing sastavni deo core businessa i da preduzetnik ne može da ga prepušta drugome. Dakle marketing funkcija treba da ostane u firmi, a realizacija pojedinih marketing aktivnosti se poverava određenim specijalistima (dizajneri, reklamne agencije i sl.).

Mogu se navesti brojni primeri outsourcinga. Strane firme i banke koje rade u Srbiji obilato koriste usluge outsourcinga, a to sve više rade i domaće firme. Velike firme i banke, kod nas, uglavnom izmeštaju poslove fizičko tehničkog obezbeđenja, poslove čišćenja i održavanja higijene u poslovnim prostorijama, advokatske poslove, poslove naplate potraživanja i poslove kateringa, a sve češće i IT i računovodstvene poslove. Male firme, tradicionalno izmeštaju računovodstvene poslove, advokatske poslove i IT poslove. Proizvođači trajnih potrošnih dobara, kao što su firme automobilske industrije, izmeštaju proizvodnju različitih delova, podsklopova i sklopova u specijalizovane firme dobavljače.

Jedna od najpoznatijih firmi na svetu koja nudi usluge outsourcinga je IBM. Ova poznata firma je razvila outsourcing u ogroman biznis. IBM je kreirao ponudu za minimalno, delimično i potpuno preuzimanje IT funkcija od klijenata. Asortiman njegovih usluga sadrži tehničku podršku, nadgledanje funkcija sistema, upravljanje sigurnošću informacionog sistema, korisničku administraciju, upravljanje bazama podataka itd. To je jedan od primera kako maksimalno prilagođena ponuda koja potpuno odgovara poslovnoj strategiji klijenata može da izraste u ogroman biznis, pri čemu pružaoci usluga outsourcinga mogu veličinom da prevaziđu firme, svoje klijente, koje izmeštaju sporedne delatnosti iz svog poslovanja. Sporedna delatnost za veliki broj firmi može da bude značajna glavna delatnost za pružaoca usluge outsourcinga.

Postoje različita gledišta na ubrzani proces outsourcinga izazvanog globalnom ekonomskom krizom. U američkoj praksi se posebno razmatra globalni outsourcing koji podrazumeva izmeštanje određenih poslova u druge zemlje. Konzervativni pristup podrazumeva protivljenje procesu iznošenja poslovanja u inostranstvo i zapošljavanje tamošnje radne snage. Prema ovom gledištu outsourcing doprinosi izjednačavanju snage američke i privreda zemalja Trećeg sveta, poput Kine, Indije itd. Prema konzervativnom pristupu, Amerika gubi svoja radna mesta i obara standard srednjeg sloja

stanovništva. Pristalice ovog pristupa smatraju da bi trebalo uvesti porez na outsourcing, kako se firmama ne bi isplatilo da sele svoje poslove u druge zemlje. Nasuprot tome, pristalice outsourcinga smatraju da globalno tržište zahteva i globalne izvore. Oni tvrde da firme mogu uštedena sredstva od korišćenja koncepta outsourcinga da investiraju u domaću privredu i razvoj domaće tehnologije i da američki radnici ne bi trebalo da ostaju bez posla, već naprotiv da će se otvarati nova radna mesta koja će zahtevati obrazovaniju i bolje obučenu radnu snagu.

4. PREDUZETNIČKA ŠANSA

Prema statističkim podacima u Srbiji posluje 226.242 preduzetnika. Preduzetnici u Republici Srbiji u 2009. godini zapošljavali su 259.383 radnika. Najveće učešće u ukupnom broju zaposlenih kod preduzetnika u Republici Srbiji u 2009. godini imale su trgovina veliko i malo, opravka motornih vozila i predmeta za ličnu upotrebu i domaćinstvo sa 40,2%, prerađivačka industrija sa 23,3%, hoteli i restorani sa 11,7%, aktivnosti u vezi sa nekretninama, iznajmljivanje i poslovne aktivnosti sa 7,6%, građevinarstvo sa 6,3% itd.[4] Sami podaci o strukturi zaposlenih u preduzetničkim aktivnostima pokazuju da je dosadašnji akcenat na trgovinskoj, ugostiteljskoj i prerađivačkoj delatnosti i da postoji prostor za preduzetničke aktivnosti i zapošljavanje u delatnostima koje su uobičajeno predmet outsourcinga.

U Srbiji praksa outsourcinga je u razvoju. Predviđa se ekspanzija outsourcinga u Srbiji obzirom da sve veći broj firmi nudi usluge outsourcinga, a da sa druge strane raste tražnja za ovim uslugama kao posledica činjenice da potencijalni korisnici outsourcinga postaju svesniji prednosti i ušteda koje im outsourcing može doneti. Kapaciteti „outsourcing industrije“ u Srbiji su značajni, kako postojeći tako i oni koji se tek mogu razviti u oblasti računovodstva, finansijskog konsaltinga, pravnih usluga, pristupa internetu, izradi web stranica, operativnih IT usluga od podrške i održavanja do izrade poslovnih aplikacija, u oblasti pružanja usluga fizičko tehničke zaštite, ishrane i keteringa, čišćenja i održavanja higijene, dizajnerskih usluga i sl. Među svim nabrojanim poslovima preduzetnici mogu naći izuzetnu poslovnu ideju za otpočinjanje novog biznisa koga bi pravilnim razvojem mogli voditi od preduzetničkog poduhvata do ozbiljne firme. Takođe poslovi outsourcinga daju šansu i mogućnost za rast i povećanje konkurentnosti već postojećih preduzetničkih firmi.

U periodu recesije i krize raste tražnja za outsourcingom, ali u periodu konjunktura i ekonomskog rasta firme žele da preuzmu kontrolu nad svim operacijama u okviru svog biznisa, pa se javlja potreba za backsourcingom, obrnutim procesom od outsourcinga. Backsourcing je proces u kojem firme ponovo preuzimaju odgovornost za ranije izmeštene poslove i funkcije iz firme i vraćaju ih u okvire sopstvene organizacije. Sam proces backsourcinga može nastati i usled raskida ugovora o outsourcingu zbog neispunjenja obaveza i sličnih razloga. Zbog toga se preporučuje da kod svakog planiranja i dogovaranja outsourcinga treba imati u vidu i mogućnost backsourcinga, odnosno raskida poslovne veze koja se pre ili kasnije može pojaviti, ili zbog razloga nezadovoljstva matične firme pruženom uslugom outsourcing firme ili zbog globalnog konjunktornog trenda i želje matičnih firmi da ponovo sve aktivnosti drže pod svojim okriljem. Zato, outsourcing treba razvijati s backsourcingom na umu.

5. ZAKLJUČAK

Proces outsourcinga doživljava ubrzani razvoj pod uticajem sveopšte globalizacije. On podrazumeva izmeštanje poslova i određenih funkcija iz matičnih firmi na spoljnog partnera koji će ih obavljati bolje, brže i jeftinije, dok se svi raspoloživi ljudski i materijalni resursi matične firme usmeravaju na osnovnu delatnost.

Osnovni motiv i razlog zašto se firme odlučuju za izmeštanje poslova – outsourcing, jeste smanjenje troškova i fokusiranje na osnovnu delatnost, tzv. „core business“. Outsourcing na globalnom nivou je najviše zastupljen u IT sektoru, gde se kao destinacija najviše ističe Indija, a zatim i Kina. Primena outsourcing modela u zemljama Centralne i Istočne Evrope je tek u začetku, ali se predviđa njegova ekspanzija u budućnosti. Outsourcing kao proces na domaćem tržištu je značajan za delatnosti koje se mogu izmeštati iz matičnih firmi i koje predstavljaju sporedne delatnosti u matičnim firmama, a istovremeno mogu firmama specijalistima da znače osnovni – core business. Delatnosti koje u Srbiji postaju atraktivne za outsourcing su proizvodnja delova za automobilsku i slične industrije, IT poslovi,

računovodstveni i poslovi finansijskog konsaltinga, poslovi naplate potraživanja, advokatski poslovi, poslovi fizičko tehničkog obezbeđenja, rent a car usluge, poslovi čišćenja i održavanja higijene u poslovnim i stambenim objektima i prostorijama, poslovi ishrane i kateringa i sl.

Ove delatnosti su istovremeno jako pogodne za preduzetničku inicijativu i predstavljaju veliku preduzetničku šansu u Srbiji. Namera ovog rada je bila da ukaže da za preduzetništvo u Srbiji koje predstavlja neophodnost opstanka i daljeg razvoja zemlje, upravo proces outsourcinga predstavlja veliki arsenal mogućnosti i razvojnih šansi u narednom periodu. Poželjno je da se iskoriste sve šanse za outsourcing koje postoje na unutrašnjem tržištu, ali treba pokušati i uključivanje u globalni outsourcing trend u oblastima gde se mogu postići konkurentske prednosti koje se prvenstveno odnose na kvalitetnu kadrovsku strukturu i niže troškove pružanja usluga.

LITERATURA

- [1.] Avlijaš R., Preduzetništvo, Univerzitet Singidunum, Beograd, 2010, str. 262.
- [2.] Avlijaš R., Preduzetništvo i menadžment malih i srednjih preduzeća, Univerzitet Singidunum, Beograd, 2008.
- [3.] Stanje, potrebe i problemi preduzetnika u Srbiji, Nacionalna agencija za regionalni razvoj, Beograd, 2011.
- [4.] Trenutno stanje u preduzetništvu na nacionalnom nivou, Privredna komora Beograda, Beograd, 2009.
- [5.] www.ekonomist.co.yu
- [6.] www.entrepreneur.com/magazine/

Neprofitne ustanove kulture i razvoj turizma

Non-profitable institutions of culture and development of tourism

Vladimir Krivošejev, Poslovni fakultet Valjevo, Univerzitet Singidunum,

Apstrakt – Nprofitne institucije kulture su decenijama posmatrane isključivo sa stanovišta budžetskih korisnika koji kao benefit pružaju prevashodno društvenu nadgradnju. Sveopšte promene do kojih je došlo tokom prethodnih decenija dovele su do izmene mnogih gledišta, pa i prema benefitu koji se očekuje od kulture. Jedan od benefita vezan je za sve izraženiju spregu delatnosti kulture i turizma. Zahvaljujući takvoj povezanosti, a kroz nastanak i razvoj kulturnog turizma, svoje projektne aktivnosti delatnost kulture posredstvom delatnosti turizma iznosi na tržište kao atrakcijske resurse koji privlače turiste, omogućavajući da širok spektar preduzeća uključenih u turističku privredu ostvari profit. Istovremeno, na osnovu ovakve saradnje prihod ostvaruju i institucije kulture, ali po svojoj prirodi on ne predstavlja profit, već obrtna sredstva namenjena jačanju aktivnosti njihovog neprofitnog delovanja, a time i daljoj društvenoj nadgradnji. Jedan vid kulturnih ustanova na koje se odnose ovi novi, globalni, svetski trendovi, su muzeji. Uz primere poznate iz međunarodne prakse u ovom radu je izložen i primer Narodnog muzeja Valjevo.

Ključne reči: muzej, turizam, neprofitna delatnost, profit, benefit.

Abstract - Non-profitable institutions have for decades been regarded exclusively from the point of view of budget users, which primarily offer social upgrade as a benefit. Comprehensive changes which have appeared in the recent decades led to the change of numerous points of view, including the benefit which is expected from culture. One of the benefits relates to the increasingly notable connection of the activities of culture and tourism. By virtue of such connection and through the formation and development of cultural tourism, the activity of culture, through the activity of culture, brings its activities to the market as adventurous resources which attract tourists, enabling the wide scope of companies included in the tourist trade to make a profit. At the same time, on the basis of such cooperation, the profit is made also by the institutions of culture, but it does not represent a profit by its nature but the working capital intended for the reinforcement of activities of their non-profitable action and for the further social upgrade in doing so. Museums are one type of cultural institutions which are related to these new global world trends. The example of Valjevo National Museum is given in this paper along with the examples of known international practice.

Index terms: museum, tourism, non-profitable activity, profit, benefit.

1. UVOD

Na osnovu tradicionalnog, ranijih decenija preovlađujućeg pristupa, kultura je posmatrana kao društvena delatnost koja pruža usluge neproizvodnog karaktera i koja nematerijalno obogaćuje pojedince i društvo, doprinoseći opštoj društvenoj nadgradnji, a bez direktnih ekonomskih efekata po svoje okruženje. Međutim, savremena teorija, kao i svakodnevna praksa, ne zanemarujući ove tradicionalne benefite, kulturu sve čvršće povezuju sa ekonomijom i sve širim spektrom mogućnosti

sticanje zarade, i to sa dva aspekta. Prvi je usmeren ka sopstvenom prihodovanju, odnosno ka prihodu koji ostaje kulturnom subjektu koji ga ostvaruje, a drugi ka prihodima koje ostvaruju drugi subjekti, ali zahvaljući aktivnostima subjekata kulture. Prvi aspekt je i u ranijem periodu, dok su preovladavala tradicionalna shvatanja, bio povezivan prevashodno sa poslovanjem onih kulturnih institucija koje su ostvarivale veće prihode, a za koje se koriste pojmovi: profitni subjekti kulture, odnosno kulturna, ili kreativna industrija. U skladu sa opštim globalnim promenama koje se uočavaju od poslednjeg kvartala prethodnog veka oba aspekta postaje sve zastupljenija i u radu neprofitnih institucija, od kojih se očekuje da svom okruženju, pored društvene nadgradnje, donesu i ekonomske benefite. Jedan od puteva kojim se to ostvaruje predstavlja i sve čvršća povezanost delatnosti kulture sa delatnošću turizma.

2. NEPROFITNE DELATNOSTI KULTURE

U profitne, tržišno suficitarne delatnosti kulture spadaju izdavačka delatnost, kinematografija, muzička, diskografska produkcija, moda i dizajn, a uslovno, kao prelazni oblik ka neprofitnim delatnostima i pozorište. To su one delatnosti koje po prirodi svojih aktivnosti mogu da se u potpunosti samofinansiraju, pa i da ostvare dodatni višak vrednosti za svoga vlasniku odnosno osnivaču. Shodno tome, one su usmerene na sticanje dobiti, te, po opštim pravilima ne dobijaju državne subvencije. Međutim, kako primećuju Milena Dragičević Šešić i Branimir Stojković, na malim tržištima, ili malim jezičkim područjima, ove delatnosti mogu da dobiju odlike neprofitnih.[3.] I tada, po svojoj osnovnoj prirodi one ostaju profitne, ali zbog stanja na tržištu nisu profitabilne. U takvim situacijama, ako se proceni opšta društvena korist od konkretnih programa, poželjne su subvencije koje bi omogućile njihovu realizaciju, bilo od strane države, bilo od strane sponzora i/ili donatora.

U neprofitne, tržišno deficitarne delatnosti spadaju delatnosti zaštite i prezentacije kulturne baštine: poslovi muzeja, arhiva, biblioteka i zavoda za zaštitu spomenika kulture. Ove delatnosti su netržišno orjentisane, a njihovi proizvodi ili uopšte ne dospevaju na tržište, ili se, kako primećuje Milena Dragičević Šešić: „prodaju po cenama koje su simbolične, tj. daleko ispod stvarne cene koštanja”, (članske karte, ulaznice...).[3.] Prema Vesni Đukić, suština njihovog postojanja nije vezana za zaradu već su „najvažniji umetničko ostvarenje, kvalitet i uspeh.“[4.] Zato se, prema Draganu Nikodijeviću osnovni „profit“ koji one ostvaruju „ne može tražiti u sferama finansijskog efekta rentabilnosti, već u sferama efekata uticaja, komunikacija i demokratizacije“.[17.]

Na nemogućnost samofinansiranja neprofitnih institucija kulture nam ukazuje primer muzejske delatnosti. Neprofitnost se zasnova na činjenicama da ukupne poslove muzeja čini niz različitih povezanih aktivnosti: prikupljanje, proučavanje, dokumentovanje, zaštita, deponovanje i izlaganja muzealija, a da od svih nabrojanih samo poslednja aktivnost može da se tržišno valorizuje, i to po cenama na osnovu kojih ne mogu da se refundiraju ni troškovi samo te, a kamo li i ostalih aktivnosti. [3.] [8.] [9.] [12.] Na osnovu iskustava francuskih muzeja Klod Molar je zaključio: „Ako bi se vodilo računa o ravnoteži izdataka funkcionisanja i amortizacije investicija, ulaznica za muzej trebalo bi da košta oko 200 franaka (30,48 evra, napomena V. K. [6.]), što bi pristup muzejima praktično učinilo nemogućim“.[14.]

Shodno navedenim činjenicama težište ispunjavanja finansijskih potreba neprofitnih institucija kulture mora da bude na teretu njegovog osnivača. Međutim, od poslednjih decenija prošloga veka postaje sve izraženiji rast javnih potreba i shodno njima i povećanje javnih rashoda, koji ne prati adekvatan rast javnih prihoda. Zato državni organi i organi lokalnih samouprava, koji se najčešće pojavljuju kao osnivači i finansijeri neprofitnih institucija kulture imaju sve veće teškoće da održe dosadašnji nivo budžeta za kulturu, kamo li da ga uvećaju, a ponekad pribegavaju i njegovom smanjenju. Takvo stanje nameće neophodnost sticanja sopstvenih prihoda. Put ka sticanju prihoda direktno je u vezi sa primenom savremene strategije diversifikacije finansijskih resursa [2.] [4.] radi obezbeđivanja dodatnih sredstava i usluga putem prodaje osnovnog i perifernog proizvoda ali i ostvarivanjem sponzorstava i donacija i konkursa na projekte.[4.] [9.] To je jedan od imperativa savremenog doba, ali to podrazumeva prethodno poštovanje hiperimperativa – prikupljanje dodatnih sredstava niti može, niti sme da zameni javne subvencije za neprofitne delatnosti kulture.

Širok spektar mogućnosti sticanja sopstvenih prihoda može da otvori pitanje: koja je namena sredstava ostvarenih *fandrejzingom*, i da li su neprofitne institucije koje uspeju da ostvare sopstvene prihode i dalje neprofitne? Rečit odgovor na ovu dilemu daje teoretičar ekonomike kulture Dejvid Trozbi: „Neprofitni status subvencioniranih firmi u izvođačkim umetnostima govori da su one, činom osnivanja, prihvatile i zabranu raspodele viška zaradenih sredstava vlasnicima tih firmi. Profitne trupe ne rade pod takvim ograničenjem i otvaraju mogućnost da takva subvencija odmah može da se kao profit ulije u džepove vlasnika”. [20.] Shodno tome, sticanje danas toliko poželjnog sopstvenog prihoda koji institucijama daje veći stepen mogućnosti, slobode i fleksibilnosti u poslovanju, ne negira neprofitnost, ali nameće imperativ da se on ne sme raspoređivati kao profit, već mora da se usmerava isključivo u pravcu sticanje dodatnog kvaliteta i kvantiteta neprofitne društvenokorisne delatnosti zbog čijeg obavljanja su osnovane neprofitne institucije kulture. A taj dodatni kvalitet i kvantitet programskih aktivnosti ne samo da doprinosi opštoj društvenoj nadgradnji, već može da ima i direktne pozitivne ekonomske efekte ne samo po instituciju koja ga ostvaruje, već i za šire okruženje, gde može da se meri i ekonomskim pokazateljima. Jedna od paradigmi ekonomskog pozitivnog delovanja neprofitnih institucija kulture na okolinu pružaju primeri odnosa muzejske, kao neprofitne delatnosti i profitne delatnosti turizma.

3. MUZEJI I TURIZAM

Kada je reč o odnosima muzeja i turizma neophodno je da se naglasi da muzeje ne smemo da posmatramo samo kao objekte u kojima se, u zatvorenom prostoru, u vitrinama, nalaze sa različitih strana preneti i izloženi pojedinačni artefakti. Reč muzej danas ima znatno šire značenje. Shodno stavovima ICOM-a, pod muzejem se podrazumevaju i: „(1) prirodne, arheološke i etnografske spomenike i nalazišta muzejskog karaktera koji sakupljaju, čuvaju i objavljuju materijalna svedočanstva o ljudima i njihovom okruženju; (2) ustanove koje sadrže zbirke i izlažu žive primerke biljaka i životinja, kao što su botanički i zoološki vrtovi, akvarijumi i vivarijumi; (3) naučne centre i planetarijume; (4) konzervatorske zavode i izložbene galerije u stalnom sastavu biblioteka i arhivskih centara; (5) prirodne rezervate i (6) druge ustanove koje izvršni savet (ICOM-a, napomena V. K.) bude smatrao da imaju neke ili sve karakteristike muzeja”. [16.]

Na osnovu ovakvog pristupa konteksti odnosa *muzeji : turizam* se proširuju i usmeravaju na veoma širok spektar različitih subjekata sa odlikama muzeja, a koji su zanimljivi za turiste. Zato muzeji danas ponovo dobijaju ulogu i značaj koji su imali od druge polovine 19. veka, u vremenu rađanja savremenog turizma kao masovnog vida putovanja „bez svrhe“. Sredinom prethodnog stoleća, sa prvom agencijom za masovni turizam koju u Britaniji osniva Tomas Kuk, ali i sa pojavom Džon Mjurelovog štampanog turističkog vodiča Red Book, kao i poznatijeg vodiča Karla Bedekera, koji je postao sinonim za ovakva izdanja, reke turista usmeravale su se prema različitim znamenitostima među kojima su bili neizostavni muzeji i zoo vrtovi. [5.] Sa daljim razvojem i omasovljavanjem turizma i pomeranjem težišta turističkih kretanja od obilaska znamenitosti ka odmoru i rekreaciji tipa 3S, muzeji gube istaknutu ulogu značajnih turističkih atrakcija. To se hronološki poklapalo sa razvojem muzejske prakse kada se na muzeje gledalo kao na anahrona skladišta, prašnja stovarišta starina, ili kao na mesta namenjena elitama. Međutim, razvoj nove muzeologije, dovodeći do muzejskog buma koji se hronološki preklapio sa razvojem kulturnog turizma, promenio je odnose. [9.] Muzeji danas predstavljaju sve zanimljivije i posećenije turističke atrakcije, kako svojim osnovnim sadržajima, tako i činjenicom da kao mesta u kojima turisti mogu da se upoznaju sa identitetom destinacije postaju i njeni svojevrsni vizitorski, interpretativni centri. „Podrazumeva se da su muzeji veoma pogodni za ulogu održivog turističkog proizvoda. Muzeji nude gotov, zgodno upakovani kulturni doživljaj koji, ako se njim pravilno upravlja, može da primi veliki broj posetilaca bez ugrožavanja svoje kolekcije ili ugrožavanja njihovih vrednosti na bilo koji način”, zaključuje Greg Mek Manus. [15.] Pored toga, turizam može da bude i ključni faktor u podizanju nacionalnog dohotka i dohotka muzeja, a muzeji centralna ponuda turističkih paketa. Time muzeji postaju veoma bitne „niše“ kulturnog turizma. Zato je, kako zaključuje Viki Volard, ulaganje u muzeje od vitalnog značaja, ali je bitno da se time obezbede i standardi koji turisti danas očekuju. [23.]

U takvim okolnostima tendencije novih turističkih kretanja i opštih smerova razvoja muzejske prakse postaju komplementarne i muzeji, istina u različitim vremenskim okvirima ali i sa različitim uspehom,

počinju da im se prilagođavaju. To je još na početku procesa preobražaja, početkom osamdesetih godina prošloga veka, zaključio Danijel Burstin: „Moderni muzej je kao i moderni turista, jedan od simptoma demokratizacije. Oba upućuju na širenje naučnih znanja, popularizaciju umetnosti, sve manji značaj privatnih mecena umetnosti i rastući obrazovni nivo srednjih klasa“.[1.]

4. PRIMERI SVETSKE PRAKSE

Danas muzeji sve više postaju ne samo sekundarne već i primarne turističke atrakcije, mesta zbog kojih se dolazi na destinaciju, i koja svom okruženju, uz društvenu nadogradnju, omogućuju i veliku ekonomsku korist. Primera radi, jedna izložba filadelfijskog Muzeja umetnosti doprinela je da se za četiri meseca ostvari dodatnih 10.000 noćenja u gradskim hotelima, a da se ukupan gradski prihod poveća za 86,5 miliona dolara. Sa druge strane, velika putujuća *block-buster* izložba „Tutankamon“ je u muzej u Ontariju dovela skoro milion posetilaca, što je lokalnoj zajednici donelo prihod od 20 miliona dolara.[17.] [21.] Ovaj primer ukazuje da regije koje pored prirodnih bogatstava i razvijene infrastrukture za odmor omogućuju posećivanje kulturne baštine, u sve jačoj konkurenciji dobijaju turističku utakmicu, a muzeji postaju i generatori razvoja kulturnog i turizma uopšte. Zato ne treba da čudi što u američkom gradiću Springfildu nastoji da „muzealizuju“ činjenicu da je u njemu rođen Bred Pit i spremaju se da otvore muzej posvećen ovom glumcu. Tim povodom gradski zvaničnik je izjavio: „Springfild je porodični grad. Drago nam je što je Bred Pit deo naše istorije i kulture. Zapravo, potreban nam je Bred Pit muzej.“ [10.]

Najpoznatiji primer velike ekonomske koristi od muzeja danas se vezuje za muzej Gugenhajmove fondacije u Bilbauu čije je otvaranje 1997. godine reku turista, koja se neprestano sliva ka španskim plažama prolazeći pored ovog baskijskog grada, preusmerilo na njegove ulice i trgove. Atraktivna, nesvakidašnja Gerijeva arhitektura eksterijera je ovom muzeju, još pre njegovog otvaranja, donela karakter internacionalne. Mihaela Mitrović je zaključila: „U poslednje vreme stvar je poprimila takve razmere da se čini da će Bilbao efekat da dospe u rečnike kao sasvim validna definicija. (...) Za neverovatno kratko vreme Bilbao se našao na internacionalnoj kulturnoj i turističkoj mapi – muzej i sam grad preplavila je reka turista, ljudi sa novcem i novac kao takav... Veoma jednostavno, jedan grad je procvetao (ekonomski, kulturno, socijalno) samo zahvaljujući izgradnji novog Gugenhajmovog muzeja“.[13.] A od svega toga sam muzej imao je najmanje finansijske koristi. Sredstva koja jedan posetilac ostavlja za ulaznice i druge usluge u samom muzeju, višestruko su manja od sredstava koje ostavlja na drugim kasama, od hotela i restorana, preko prodavnica do frizerskih radnji, benzinskih pumpi, taksi vozila...

Razmatrajući ekonomsku dobit od otvaranja novog muzeja u Bilbau Tomislav Šola je zaključio: „Efekat Guggenheim muzeja u Bilbau je bio ekonomski merljiv, kao i Bilbao pre i posle muzeja. Razlika u prihodu bila je 100 miliona dolara profita, što je gradu isplatilo temeljne troškove (2/3 ukupnog iznosa) novog muzeja“.[22.] Konkretnije pokazatelje iznosi Rut Tausi. Ona navodi da je u izgradnju i u uređenje okoline muzeja uloženo je 84,14 miliona evra, a za nabavku kolekcije dodatnih 48,08 miliona, što je ukupno 132,22 miliona. Samo tokom prve godine rada muzej je imao 1,36 miliona posetilaca, od kojih je 80% u Bilbao došlo isključivo sa namerom da posete muzej. Tokom prve dve godine rada posetioci muzeja su u Bilbau potrošili 433 miliona evra, od kojih je samo 23,4 miliona potrošeno na sam muzej, a od ostatka od skoro 95%, korist su imali drugi subjekti u gradu i njegovom okruženju. „Regionalne vlasti u Baskiji vratile su svoje investicije u toku prve godine, sa povećanjem BDP-a u iznosu od 144 miliona evra. Sve u svemu, do 2000. godine muzej je ovoj regiji doneo prihod od 600 miliona evra“.[19.]

Sličan nagli razvoj, od uspavanog ribarskog mesta do turističkog centra sa stotinama hotela i pansiona, turski grad Kušadasi duguje muzealizovanoj prezentaciji antičkog Efesa. Da i manje poznati muzeji mogu da doprinesu razvoju svoga okruženja, svedoči i novozelandski regionalni Rotoua muzej umetnosti i istorije (www.rotorouamuseum.co.nz). Rotoua je sa svojih 55.000 stanovnika jedanaesti po veličini grad na Novom Zelandu i u njemu je 6.500 žitelja, odnosno 25% radno aktivnog stanovništva direktno zaposleno u turizmu. Početne turističke atrakcije Rotoua predstavljale su specifične silikatne geološke formacije u njegovom okruženju, kao i činjenica da je reč o centru maorske kulture. Dodatni podsticaj razvoju turizma dalo je prvo proširenje prostora muzeja 1970. godine, a potom i njegovo brendiranje i ciljano pozicioniranje kao turističke atrakcije, što je dovelo do toga da se od polovine

poslednje decenije prošloga do polovine prve decenije ovoga veka broj posetilaca muzeja poveća sa nepunih 40.000 na više od 110.000, a u gradu i okolini se godišnje od turista prihoduje oko 450 miliona novozelandskih dolara. [15.]

Jedan od sličnih primera nalazimo u američkom gradiću Salemu koji je iskoristio opštu poznatost Veštica iz Salema, drame Artura Milera, zasnovane na istorijskom događaju iz 17. stoleća, ali pisane kao kritika makartizma aktuelnog u SAD pedesetih godina prošloga veka, i otvorio ne jedan nego više muzeja koji podsećaju na te događaje. „Iako se Salem danas ne ponosi ovom epizodom u svojoj istoriji, njegovi žitelji imaju i te kako mnogo koristi od veštica. Naime, u ovaj grad dođe godišnje oko milion turista, od kojih skoro polovina tri sedmice pre američkog praznika Noć veštica. Grad se pretvara u sablasnu karnevalsku sredinu u kojoj se ređaju kostimirane parade, organizuje psihodelični sajam, obilaze mesta gde se pojavljuju duhovi i sl. Ostali znatiželjnici dolaze bar na dan ili dva ne bi li obišli Muzej veštica, Muzej mitova i monstruma, Muzej (krvoločnih) voštanih figura, Veštičju kuću (u kojoj je održano suđenje), kao i muzej sastavljen od malih ćelija u kojima su osuđeni čekali suđenje i presudu.“ Štaviše, veštica je postala i svojevrsan brend Salema, tako da se nalazi i u zaglavlju lokalnih novina, ali i u logou policijske stanice i imenu fudbalskog tima.[10.]

Vikinški centar u Jorviku (*Jorvik viking centre*) primer je ciljanog razvoja turizma koji je posle planskog razvoja stvorio mogućnost da posredstvom 900.000 posetilaca tokom godine obezbedi sredstva za svoj dalji napredak, ali i da postane jedan od razvojnih generatora okruženja.[9.] Istovremeno, brojni su i drugi primeri razvoja turizma posredstvom razvoja muzeja. Takvi su Muzej tekstila u italijanskom gradiću Čieri, Nacionalni muzej Tajvana, muzeji na švedskom ostrvu Gotland ili kanadski muzej u Haltonu.[10.]

5. LUVR U LENSU

Navedeni primeri ukazuju na neke nove perspektive inicijatora razvoja o kojima moraju da strateški brinu gradske i nacionalne vlasti širom sveta. A potvrdu ovakvog strateškog pravca pruža nam i sledeća studija slučaja prezentovana na osnovu kratkih novinskih vesti iz ove godine. [24.] [25.] [26.] [27.]

Na samom kraju prošle 2012. godine u Lensu, gradiću sa 35.000 stanovnika na severu Francuske, otvoreno je odeljenje najpoznatijeg svetskog muzeja, Luvra – Luvr II, odnosno Luvr – Lens ili Severni Luvr (www.louvrelens.fr). Lens je bio grad koji je svoj prethodni razvoj bazirao na rudarstvu, ali je zatvaranje rudnika dovelo do velikih socijalnih problema. Pored decentralizacije kulture, na čemu se u Francuskoj aktivno radi tokom nekoliko proteklih decenija, otvaranje Luvr Lensa je za primarni cilj imalo oživljavanje grada čija stopa nezaposlenosti je dostigla 24% (prosek Francuske je 9%).

Radovi na izgradnji novog muzejskog objekta su počeli 2004. godine, a neophodnih 15 miliona evra je obezbeđeno uz pomoć Evropske unije, države Francuske i okruga u kome se Lens nalazi. Od početka radova do otvaranja novog, modernog muzejskog objekta, nezaposleni stanovnici Lensa su iskazivali otvoreno nezadovoljstvo. Mogle su se čuti reči poput:

- "Šta će nam muzej i kultura? Potreban nam je novac i posao."
- "Ko je uopšte Da Vinči?"
- "Ljudima je potrebniji posao, a ne muzej".
- "Bolje da su novac uložili u otvaranje fabrike".

Na dan otvaranja muzeja, 4. decembra 2012. upečatljiva je bila i izjava jednog građanina: "Kažu da je Lens sada živ. Pogledajte okolo, sve je mrtvo. Sve." Ali stanje je vrlo brzo počelo da se menja. Naime, još prilikom projektovanja muzeja bilo je predviđeno da će grad oživeti na osnovu dolazaka turista zainteresovanih da vide umetničke artefakte poznatih autora koji su ranije, ne našavši svoje mesto u stalnoj postavci pariskog Luvra uglavnom bili retko izlagani. Pored radova, kada je Luvr u pitanju nezaobilaznog Da Vinčija, ali i drugih poznatih majstora umetnosti iz različitih perioda (izloženo je 200 radova nastalih od vremena antike do polovine 19. veka), svojevrsan simbol novog Luvra je postala čuvena slika Ežena Delakroa *Sloboda predvodi narod*. Bilo je procenjeno da će tokom prve godine rada novi muzej imati 700.000 posetilaca, a da će se posle tog „prvog udara“ broj posetilaca

ustaliti na oko 500.000 godišnje. Međutim, u gradić sa 35.000 stanovnika polamilioniti posetilac novoga muzeja je stigao već posle prvih pet meseci rada, i to u Noći muzeja 2013, 18. maja, na Međunarodni dan muzeja. Broj posetilaca je premašio očekivanja, a time i količina novca koja se sa njima slila u Lens, što je će neminovno morati da dovede i do otvaranja brojnih radnih mesta u različitim sektorima, a pre svega u sektoru turističkih usluga. Umesto grada sa rudnikom uglja, Lens je na putu da postane grad sa rudnikom novca. Zahvaljujući Luvru.

Ovaj primer bi mogao da ukaže i na jedan od razloga zbog koga su Arapski Emirati sa Francuskom državom sklopili ugovor o franšizi, na osnovu koje rade na otvaranju muzeja *Louvre - Abu Dabi*. Pored jačanja prestiža i veze sa Evropom, da li se možda i na taj način pripremaju za vreme kada će naftni izvori da presuše?

Bez obzira što najpoznatiji, ali malobrojni, svetski mega muzeji kao što su Luvr, British Museum, Metropoliten, Vatikanski muzej, madridski Prado, petrovgradski Ermitraž, bečki Muzej istorije umetnosti, ili firentinski Ufiči i sl. godišnje beleže milionske posete, [8.] [9.] njihova posećenost nije reper za posete brojnim drugim muzejima koji su po svojoj veličini, poznatosti, organizaciji, atraktivnosti ponude, kao i lokaciji potpuno drugačije pozicionirani. A i tu ima primera da, i ako znatno manje posćeni, njihova poseta prevazilazi broj stanovnika gradova u kojima su smešteni, donoseći im ne samo kulturni i identitetski već i ne mali ekonomski benefit, poput već pomenutog novozelandskog muzeja Rotoua. A to otvara pitanje: kakvo je stanje u Srbiji?

5. STUDIJA SLUČAJA NARODNOG MUZEJA VALJEVO

Danas se muzeji u Srbiji uglavnom nalaze u centru medijske pažnje kada se pokrenu teme o decenijskoj zatvorenosti velikih, nacionalnih muzeja lociranih u prestonici. Takav odnos zamagljuje i skriva postojanje dijametralno suprotnih primera kakav je primer Narodnog muzeja Valjevo.

Na samom početku 21. veka valjevski muzej je u centru grada imao samo jednu, omanju tematsku stalnu postavku u objektu Muselimovog konaka, posvećenu Seči knezova i Srpskoj revoluciji sa početka 19. veka. Postavka je otvorena 1995. godine i nju je godišnje posećivalo od 4.000 do 5.000 posetilaca. Od toga broja okvirno jednu trećinu je činilo domicilno stanovništvo, a dve trećine turisti i izletnici.[9.]

Tokom naredne decenije muzej je prošao kroz proces temeljne revitalizacije, koji je podrazumevao rekonstrukciju objekata i pripremu novih postavki, ali i unutrašnju kadrovsku reorganizaciju kao i primenu savremenog pristupa menadžmentu i marketingu kulture. Između ostaloga postojeća postavka u Muselimovom konaku je inovirana na savremenim principima muzeologije, otvorena je i veoma atraktivna centralna kompleksna stalna postavka, završen je i proces rekonstrukcije i pripreme stalne postavke u objektu Kula Nenadovića, a muzej je postao staratelj Istorijskog spomen kompleksa u selu Brankovina, gde je temeljno preuredio i postojeće postavke i reorganizovao poslovanje.[9.]

Paralelno sa poslovima pripreme novih postavki, kao savremenih, atraktivnih muzejskih „proizvoda“, realizovan je i veoma širok spektar raznovrsnih menadžerskih i marketinških mera,[9.] što je rezultiralo da, i to uprkos još uvek aktuelnoj ekonomskoj krizi, dođe do znatnog povećanja posete. U trogodišnjem periodu, od 2010. do 2012. godine prosečna godišnja poseta centralnoj kompleksnoj postavci bila je 24.263 posetilaca, tematskoj postavci u Konaku 21.399, postavkama u Brankovini 29.473, a za pola godine rada u 2012. godini tek otvorenu postavku u Kuli Nenadovića je posetilo oko 6.000 posetilaca. Sve u svemu, oko 35.000 različitih pojedinaca je obišlo jednu, dve, tri ili sve četiri postavke valjevskog muzeja (prezentovani podaci su rezultat permanentnih analiza autora ovoga rada, u svojstvu direktora muzeja). Na taj način Muzej je u velikoj meri ispunio svoju edukativnu i kulturološku društveno korisnu misiju, ali je istovremeno ostvario i, za uslove koji vladaju u Srbiji, zavidan sopstveni prihod. Tako je tokom 2012. godine prihodovano 6.240.916 dinara.[6.] Prihod je muzeju omogućio visok stepen nezavisnosti u realizaciji raznovrsnih programskih aktivnosti. Time je ostvarivao dodatnu korist za svoje okruženje koja se nije ograničavala samo na edukativne, kulturološke i identitetske benefite, već i na direktnu ekonomsku dobit u korist drugih subjekata.

Da bi se došlo do preciznijih informacija o socio-ekonomskom benefitima koje svom okruženju donosi Narodni muzej Valjevo tokom prve polovine 2013. godine autor je obavio kompleksna

istraživanja. Prvo su evidentirani svi posetioci muzeja, uz izdvajanje turista i izletnika i prepoznavanje onih grupa kojima je primarni, a ponekad i jedini razlog dolaska na teritoriju grada Valjeva bila poseta muzejskim postavkama. Za to je korišćena kompjuterska aplikacija koju su razvili Poslovni fakultet Valjevo Univerziteta Singidunum i Narodni muzej Valjevo (autor programa: Željko Matić), u kojoj se evidencija vrši u trenutku posete, kroz neobavezni intervju. Drugi element istraživanja je predstavljalo anketiranje pratilaca organizovanih grupa kako bi se dobile informacije o tome da li i gde na teritoriji grada Valjeva posetioci noće i obeduju, kao i intervjuui sa ovlašćenim licima hotelskih i ugostiteljskih objekata imenovanih prilikom anketiranja.

Navedena istraživanja su pokazala da je u periodu od 1. januara do 30. juna 2013. godine u centralnoj, kompleksnoj postavci registrovano 18.172, a u Muselimovom konaku 17.912 posetilaca. Reč je o 18.909 različitih osoba koje su obišle jednu od dve, ili što je bio češći slučaj, obe navedene postavke u Valjevu, s tim što su pojedini od njih posetili i postavku u kuli Nenadovića. Za to vreme u Istorijskom spomen kompleksu u Brankovini je registrovano 22.276 posetilaca, od čega njih 7.197 nije bilo u postavkama u Valjevu. Shodno navedenim podacima, tokom prve polovine 2013. godine jednu ili više postavki Narodnog muzeja Valjevo je posetilo 26.106 različitih pojedinaca, i na osnovu njih, od prodaje ulaznica i memorabilija, Muzej je prihodovao oko 4.400.000 dinara. Od navedenog broja posetilaca jedan deo (7%) je iz Valjeva i njegove uže okoline, dok su ostali u muzej došli sa strane kao turisiti, izletnici, putnici u prolazu... Neki od njih su muzejske postavke obišli mimo prethodnog plana, drugima je obilazak muzeja bio usputni, sekundarni razlog dolaska, ali većina je na teritoriju grada Valjeva došla sa primarnim ciljem posete muzejskim postavkama. Među takve posetioce prevashodno spadaju đačke ekskurzije, koje dolaze iz različitih gradova Srbije i Republike Srpske, a koje unapred određeni programi ka Valjevu upućuju prevashodno radi obilaska muzejskih sadržaja, tako da su im oni ne retko jedini razlog dolaska. Tu spadaju i nešto rede ekskurzije odraslih (sindikati, udruženja penzionera, izletnika i sl.) kojima postavke muzeja, ako nisu bile jedini, bile su jedan od primarnih razloza za izbor destinacije, što važi i za znatno malobrojnije pojedinačne posetioce.

Kombinovanom pretragom koju omogućuje navedena kompjuterska aplikacija, iz ukupnog broja posetilaca (26.106 različitih pojedinaca) izdvojeni su posetici sa strane koji su dolazili na ekskurzije. Pokazalo se da ih je bilo 23.239, odnosno 89% ukupne posete. Na osnovu anketiranja pratilaca grupa, i intervjuua sa odgovornim licima u ugostiteljskim objektima došlo se do podatka da su posetioci iz navedene ciljne grupe u hotelskim objektima Narcis, Grand, Maljen i Pepa ostvarili 3.965 registrovanih polupansiona po prosečnoj ceni od 1.900 dinara. Pored toga, u istim objektima, kao i u restoranima Zlatibor, Onmi centar, Jefimija, Kod Gaje, Kod Belog, Kraljević Marko i dr, ostvarili su više od 6.000 dodatnih posebnih obroka (uglavnom ručak), po prosečnoj ceni od 450 dinara po osobi.

Shodno navedenim činjenicama uočava se da su samo na ime pansionskih usluga tokom prvih šest meseci 2013. godine, turisti i izletnici kojima je jedini ili jedan od primarnih razloga za dolazaka u Valjevo bio obilazak muzejskih postavki, valjevskim hotelima i restoranima doneli zaradu veću od 10.200.000 dinara (što je više nego duplo veća suma od one koju su ostavili u samom muzeju). Međutim, pansionske usluge nisu jedini rashodi koje su posetioci muzeja imali u Valjevu. Tu spadaju i raznovrsni troškovi u okolnim i udaljenijim radnjama (pekare, poslastičarnice, kafići, različite prodavnice, ulične tezge...), ali i drugim uslužnim objektima, kao što su benzinske pumpe i sl, ili prihodi turističkih agencija iz Valjeva koje dovode ekskurzije u Valjevo. U ovom trenutku ne postoje objektivni mehanizmi da se izmere svi vanpansionski prihodi, ali bi paušalno moglo da se pretpostavi da jedan prosečan posetilac muzeja na ovakve troškove prosečno utroši minimum 200 dinara (verovatno i znatno iznad toga), što nas dovodi do pretpostavke da je za takav vid usluga njih 23.239 u Valjevu potrošilo više od 4.647.800 dinara.

Kada se utvrđenoj sumi prihoda od pansionskih usluga (10.200.000 dinara) dodaju projektovani minimalni vanpansionski prihodi (minimum 4.647.800 dinara), kao i prihodi koje je ostvario Narodni muzej Valjevo (oko 4.400.000), uočava se da je radom Narodnog muzeja Valjevo na nivou celoga grada prihodovano skoro 20.000.000 dinara (verovatno i znatno više), a što je osetno više od 18.257.535 dinara koliko je grad Valjevo izdvojio za finansiranje rada svoga muzeja tokom cele prethodne 2012. godine [6].

6. ZAKLJUČAK

U današnje vreme benefit koji se očekuje od neprofitnih institucije kulture više nisu samo u sverama edukativnog i kulturnog uticaja već i jačanja identiteta, a sve više i u sverama opšteg razvoja i ekonomske koristi ne samo institucija kulture već i drugih subjekata u okruženju. To se postiže, između ostalog, i spregom kulture i turizma, gde kulturne institucije postaju sve važnije turističke atrakcije koje na destinaciju privlače brojnu publiku i omogućavaju povećanje prihoda okolnim profitnim subjektima. Primere koji potvrđuju ovakve stavove predstavljaju „stari” mega muzeji, koji već duže vreme privlače milionsku publiku, ali i noivoosnovane muzejske institucije osnovane sa ciljem da doprinesu i ekonomskoj obnovi i razvoju okruženja. U Srbiji se do sada malo pažnje poklanjalo razvoju ovakve prakse, a još manje merenju socio-ekonomskog učinka neprofitnih institucija kulture. Zato primer Narodnog muzeja Valjevo predstavlja svojevrsan pionirski iskorak. Zahvaljujući aktivnostima valjevskog muzeja samo tokom prve polovine 2013. godine u Valjevu je registrovan prihod koji znatno premašuje sumu koju je grad izdvojio za finasiranje rada muzeja tokom cele prethodne 2012. godine.

LITERATURA

- [1.] Burstin, D.: „Od putnika do turista – izgubljeno umeće putovanja“, Kultura – časopis za teoriju i sociologiju kulture i kulturne politike, 60/61, Beograd: Zavod za proučavanje kulturnog razvitka, 1983.
- [2.] Dragičević – Šešić, M. i Dragojević, S.: Menadžment umetnosti u turbulentnim okolnostima, Beograd: CLIO, 2005.
- [3.] Dragičević – Šešić, M. i Stojković, B.: Kultura : menadžment, animacija, marketing, Beograd: CLIO, 2007.
- [4.] Đukić, V.: Država i kultura : studija savremene kulturne politike, Beograd: Institut za pozorište, film, radio i televiziju Fakulteta dramskih umetnosti, 2010.
- [5.] Encesberger, H. M.: „Jedna teorija turizma“, Kultura – časopis za teoriju i sociologiju kulture i kulturne politike, 60/61: Beograd, Zavod za proučavanje kulturnog razvitka, 1983.
- [6.] Finansijski izveštaj o radu Narodnog muzeja Valjevo za 2012. godinu [dostupno na: www.museum.org.rs, rubrika Informator (pristup 09.09.2013.)].
- [7.] Francuski franak [dostupno na: http://sr.wikipedia.org/sr-el/francuski_franak, (pristup 09.09.2013.)].
- [8.] Gob, A. i Druge, N.: Muzeologija : istorija, razvoj i savremeni izazovi, Beograd: CLIO, 2009.
- [9.] Krivošejev, V.: Muzeji, menadžment, turizam : ka savremenom muzeju od teorije do prakse, Valjevo, Beograd: Narodni muzej Valjevo i NIP Obrazovni informator, 2012.
- [10.] Krivošejev, V.: Muzeji, publika, marketing : stalne muzejske postavke i Njegova Visost Posetilac, Valjevo: Narodni muzej Valjevo, 2009.
- [12.] Mat, G., Flac, T. I Lederer, J.: Menadžment muzeja : umetnost i ekonomija, Beograd: CLIO, 2002.
- [13.] Mitrović, M.: „Arhitektura muzeja – forma više ne sledi funkciju“, DANS – časopis za arhitekturu i urbanizam, 55, Novi Sad: Društvo arhitekata Novog Sada, 2006.
- [14.] Molar, K.: Kulturni inženjering, Beograd: CLIO, 2000.
- [15.] McManus, G.: Community facility or tourism product : Managing the multiple identities of a small museum, [dostupno na: www.intercom.museum/documents/2-2McManus.pdf (preuzeto 17. maja 2010.)].
- [16.] Muzejsko društvo Srbije, Statut ICOM-a sa kodeksom profesionalne etike, Beograd: Muzejsko društvo Srbije, Društvo istoričara umetnosti Srbije i Seminar za muzeologiju Filozofskog fakulteta u Beogradu, 1993.
- [17.] Nikodijević, D.: Uvod u menadžment kulture, Beograd: Megatrend, 2006
- [18.] Subotić, I.: „Stvoreti i voleti publiku“, u Žilber, K. : Muzeji i publika, Beograd: CLIO, 2005.
- [19.] Tausi, R.: Ekonomika kulture, Beograd: CLIO, 2012.
- [20.] Trozbi, D.: Ekonomika kulturne politike, Beograd: CLIO, 2012
- [21.] Šola, T.: Marketing u muzejima ili vrlina i kako je obznaniti, Beograd: CLIO, 2002.

- [22.] Šola, T.: „Ustanove javne memorije i njihova priroda“, Čitalište : naučni časopis za teoriju i praksu bibliotekarstva, 22, Pančevo – Novi Sad: Gradska biblioteka Pančevo i Filozofski fakultet Univerziteta u Novom Sadu, 2013.
- [23.] Woollard, V.: „Caring for the Visitor“, Running a Museum : A Practical Handbook, Paris: ICOM, 2004..
- [24.] www.novosti.rs/vesti/planeta.299.html:408935-Luvr-otvorio-odeljenje-u-siromasnom-rudarskom-gradu
- [25.] www.globus.jutarnji.hr/kultura/novi-louvre-tvornica-novca
- [26.] www.nadlanu.com/pocetna/info/vesti/Luvr-otvara-izlozbeni-prostor-u-Lensu.a-159895.297.html
- [27.] www.blic.rs/Kultura/Vesti/356376/Luvr-otvara-izlozbeni-prostor-u-Lansu

Implikacije otvaranja stečajnog postupka na zaposlene u privrednom društvu

Effects of Bankruptcy Procedure on Employees in Economic Entities

Vule Mizdraković, Goranka Knežević, Predrag Vukadinović, Poslovni fakultet u Beogradu, Univerzitet Singidunum

Apstrakt – Cilj ovog rada jeste sagledavanje implikacija koje otvaranje stečajnog postupka u određenom privrednom društvu može imati na zaposlene u njemu. Uglavnom su u prvom planu ekonomske posledice, gubitka redovnih primanja i potraga za novim zaposlenjem. Postavlja se pitanje da li će zarade i doprinosi koje je zaposleni ostvario u periodu pre otvaranja stečajnog postupka ikada biti isplaćeni. Zaposleni koji su ipak nastavili angažovanje suočavaju se sa problemom motivacije za obavljanjem aktivnosti, ali i pogoršavanjem međuljudskih odnosa i loš radni ambijent.

Ključne reči – isplata zarada, motivacija, stečaj.

Abstract - The aim of this paper is to assess the implications that the bankruptcy proceeding may have on its employees. At first glance, the economic consequences of bankruptcy prevail. Those are the loss of regular income and the costs of search for a new employment. Also, there is a high probability that the salaries and benefits, that employees have earned in the period prior to the bankruptcy proceedings, will never be paid. Employees who nevertheless continue engagement face the problem of lack of motivation and the deterioration of interpersonal relationships and poor working environment.

Key words – payment of wages, motivation, bankruptcy.

1. UVOD

Povećanje otvaranja stečajnog postupka smanjuje verovatnoću da će zaposleni provesti radni vek samo u jednom privrednom društvu. Pod stečajem se uglavnom podrazumeva prestanak poslovanja privrednog društva, imajući u vidu da je reorganizacija tek odnedavno uvedena u praksi i da se retko koristi. Otvaranje stečaja u privrednom subjektu je stresna situacija i za zaposlene, što doprinosi dodatnoj nepopularnosti stečaja u društvenoj zajednici. Po pravilu, otvaranje stečajnog postupka predstavlja zakonski osnov da zaposleni u određenom privrednom subjektu dobiju otkaz ugovora o radu, pogotovo u slučaju likvidacije. Na ovaj način je bilo uređeno ovo pitanje u prethodnom zakonu koji je uređivao stečajni postupak u Republici Srbiji, što je i razlog negativne reputacije stečajnog postupka. Novo zakonsko uređenje predstavlja iskorak ka humanijem postupanju prema zaposlenima privrednog subjekta u stečaju, imajući u vidu da je, kao što je već pomenuto, prethodnim zakonom bilo uređeno da zaposleni automatski dobiju otkaz samim pokretanjem postupka. Sada stečajni upravnik

Vule Mizdraković - Poslovni fakultet u Beogradu, Univerzitet Singidunum, Danijelova 32, 11000 Beograd, Republika Srbija (e-mail: vmizdrakovic@singidunum.ac.rs).

Goranka Knežević - Poslovni fakultet u Beogradu, Univerzitet Singidunum, Danijelova 32, 11000 Beograd, Republika Srbija (e-mail: gknezevic@singidunum.ac.rs).

Predrag Vukadinović - Poslovni fakultet u Beogradu, Univerzitet Singidunum, Danijelova 32, 11000 Beograd, Republika Srbija (e-mail: pvukadinovic@singidunum.ac.rs).

određuje koga će od trenutno zaposlenih zadržati, ukoliko planira da dovrši poslovne aktivnosti koje su započete pre otvaranja stečajnog postupka ili ukoliko želi da otpočne neke nove aktivnosti. Osim u slučaju reorganizacije, zaposleni će ipak najverovatnije ostati bez zaposlenja. Stoga, do otpuštanja zaposlenih ipak dolazi, a jačanjem ekonomsko finansijske krize, broj otpuštenih zaposlenih se znatno povećava što potvrđuje i tabela koja sledi. Pretpostavlja se da je u 2012. godini 1,7 miliona zaposlenih ostalo bez posla zbog otvaranja stečajnog postupka.

TABELA 1.
Procenjeni broj otpuštenih radnika usled otvaranja stečajnog postupka u Evropi [1]

Godina	Gubitak posla zaposlenih (u milionima)
2000.	1,1
2001.	1,4
2002.	1,6
2003.	1,7
2004.	1,6
2005.	1,5
2006.	1,4
2007.	1,2
2008.	1,2
2009.	2,0
2010.	1,4
2011.	1,5
2012.	1,7
Ukupno	19,3

2. ZNAČAJ STEČAJNOG UPRAVNIKA I DRŽAVNIH ORGANA U UBLAŽAVANJU UTICAJA OTVARANJA STEČAJNOG POSTUPKA

Nakon otvaranja stečajnog postupka, slučajnim kompjuterskim izborom određuje se stečajni upravnik, koji preuzima upravljanje stečajnim dužnikom od postojeće uprave. Stečajni upravnik odlučuje kome će dati otkaz i ovde dolazi do izražaja njegova moć prosuđivanja, ali i objektivnost i pravičnost. Obično se smatra opravdanim da zaposleni i uprava proporcionalno budu otpušteni. Mada, imajući u vidu da je uprava privrednog društva u krajnjoj liniji odgovorna za poslovanje privrednog društva, racionalno je da i u potpunosti bude izostavljena iz budućeg poslovanja. Ipak, važno je napomenuti da implementacija ovakvih vrednosti u praksi zavisi u velikoj meri od kodeksa profesionalne etike samog stečajnog upravnika, budući da zakonske norme nisu uvek same po sebi dovoljne. Zato prepoznavamo poseban značaj poslovne etike, odnosno etičkog kodeksa u radu stečajnih upravnika, a i uprave uopšte.

Često se pod stečajem, a naročito likvidacijom, podrazumeva brisanje privrednog društva iz postojanja i prekid svih njegovih aktivnosti. Međutim, imajući u vidu da se sve poslovne operacije obično ne završavaju danom otvaranja stečajnog postupka, lice koje sprovodi stečajni postupak – stečajni upravnik, ima pravo da pokrene poslovne aktivnosti u cilju naplate što većeg dela dugova privrednog subjekta. U određenim slučajevima, pre same rasprodaje imovine stečajnog dužnika, stečajni upravnik može ući i u novi poslovni odnos za čije izvršenje su potrebni zaposleni. U tim situacijama određeni broj zaposlenih može biti zadržan na poslu, dok se započeta poslovna aktivnost ne izvrši, odnosno dok se stečaj ne okonča.

Međutim, to je redak slučaj, jer je zakonski uređeno da sve zarade i doprinosi zaposlenih koji su zaposleni nakon što je stečajni postupak pokrenut, spadaju u prvi isplatni red, odnosno da predstavljaju trošak stečajnog postupka [2]. Time je stečajni upravnik ograničen u neadekvatnom i neopravdanom zapošljavanju novih radnika. Takođe, što su troškovi stečajnog postupka viši, to je manja verovatnoća da će svi stečajni poverioci biti isplaćeni iz stečajne mase ili da će oni prihvatiti eventualni plan reorganizacije.

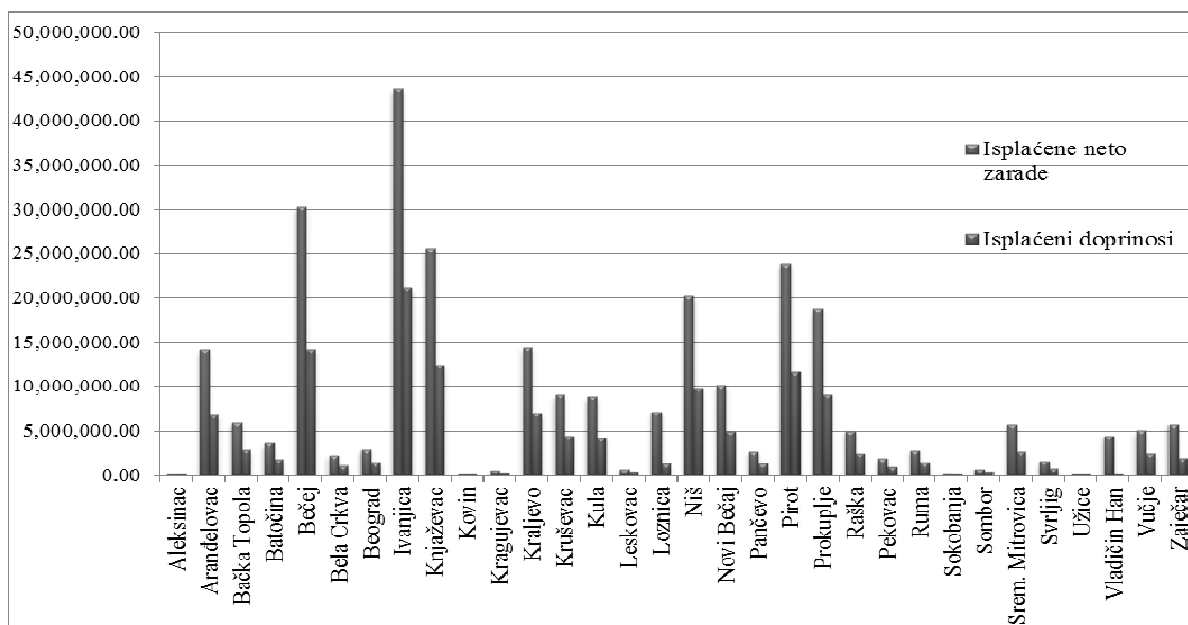
Zaposleni koji su dobili otkaz usled otvaranja stečajnog postupka u privrednom subjektu u kojem su bili zaposleni, pored egzistencijalnih razloga pronalaska novog posla, mogu biti u situaciji da potražuju neisplaćena primanja, neto zarade i doprinose, za periode u kojima su bili redovno zaposleni. Ova potraživanja prema privrednom subjektu u stečaju se smatraju neobezbeđenim potraživanjima, pa njihova isplata nije izvesna. Zakonom o radu, koji je prestao da važi donošenjem novog zakona iz 2005. godine, ukida se zakonsko uređenje da se ne vrši isplata otpremnine zaposlenom, koji je dobio prekid radnog odnosa, usled stečaja ili likvidacije.

Smatra se da je ovde uloga države u smanjenju posledica stečaja na zaposlene naročito značajna. Odgovornim ponašanjem organa državne uprave prema stanovništvu i odgovornim poslovanjem javnih preduzeća država može izgraditi model poželjnog ponašanja koji bi pratili i ostali privredni subjekti. Pokretanjem i finansiranjem velikog broja projekata za rešavanje ili makar za umanjeње društvenih problema i nagrađivanjem privrednih društava koja ovakve projekte dobrovoljno pomažu, država može doprineti rešavanju socijalnih problema i pokazati stanovništvu i privrednim subjektima da ove probleme smatraju važnijim u budućnosti [3].

2.1. Mogućnost naplate potraživanja zaposlenih prema stečajnom dužniku nakon otvaranja stečajnog postupka

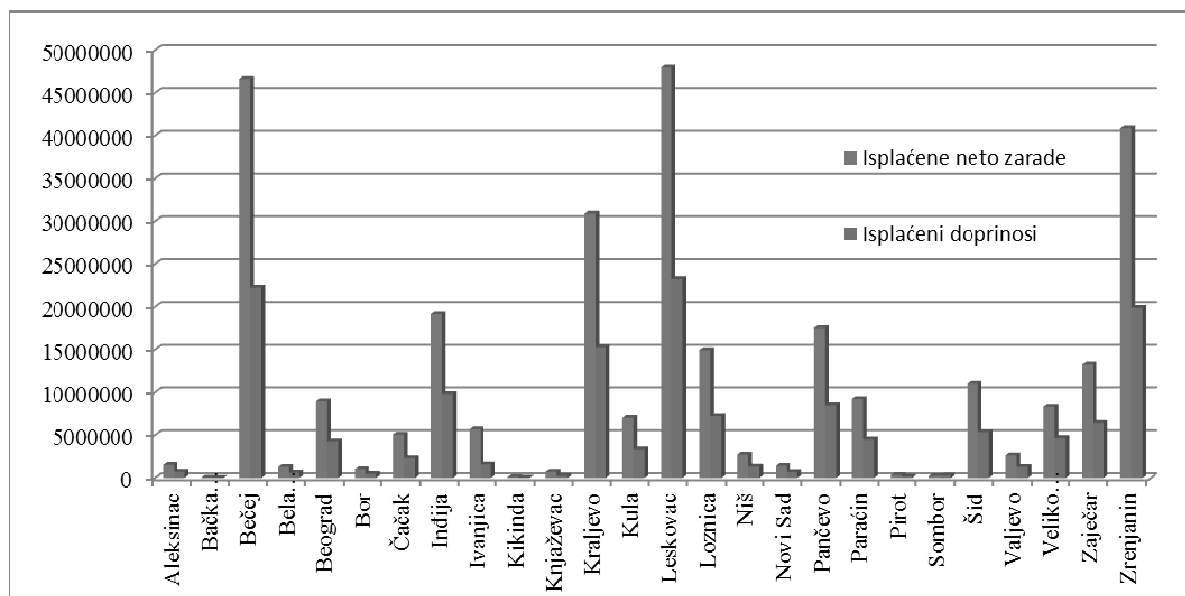
Imajući prethodno u vidu, za utehu je da je Zakonom o stečaju iz 2009. godine uređeno da neisplaćene neto zarade zaposlenih i bivših zaposlenih, u iznosu minimalnih zarada za poslednjih godinu dana pre otvaranja stečajnog postupka i neplaćeni doprinosi za poslednje dve godine pre otvaranja stečajnog postupka, čine prvi isplatni red u redosledu namirenja poverilaca stečajnog dužnika. Prethodnim je predviđeno namirenje navedenih obaveza prema zaposlenima iz stečajne mase dužnika. Pa ipak, može se dogoditi da je to neizvodljivo zbog niskog iznosa stečajne mase.

U tom slučaju zaposleni ima zakonsko pravo da u roku od 15 dana od pravosnažne presude stečajnog sudijske, podnese zahtev „Fondu solidarnosti“ za isplatu potraživanja. Fond predstavlja javnu instituciju koja je osnovana odredbama Zakona o radu i finansirana je od strane budžeta Republike Srbije. U periodu od 01.01.2011 do 21.10.2011. godine isplaćeno je ukupno 292.347.014,00 dinara neto zarada i 135.740.494,00 dinara doprinosa, u periodu od 01.01.2012-06.12.2012. godine isplaćeno je ukupno 298.861.849 dinara neto zarada i 144.772.112 dinara doprinosa, dok u tekućoj godini zaključno sa 03.09.2013. isplaćeno je 224.624.933 dinara neto zarada i 98.448.634 dinara doprinosa. Na graficima koji slede prikazana je geografska pripadnost zaposlenih kojima su isplaćene neto zarade ili doprinosi.



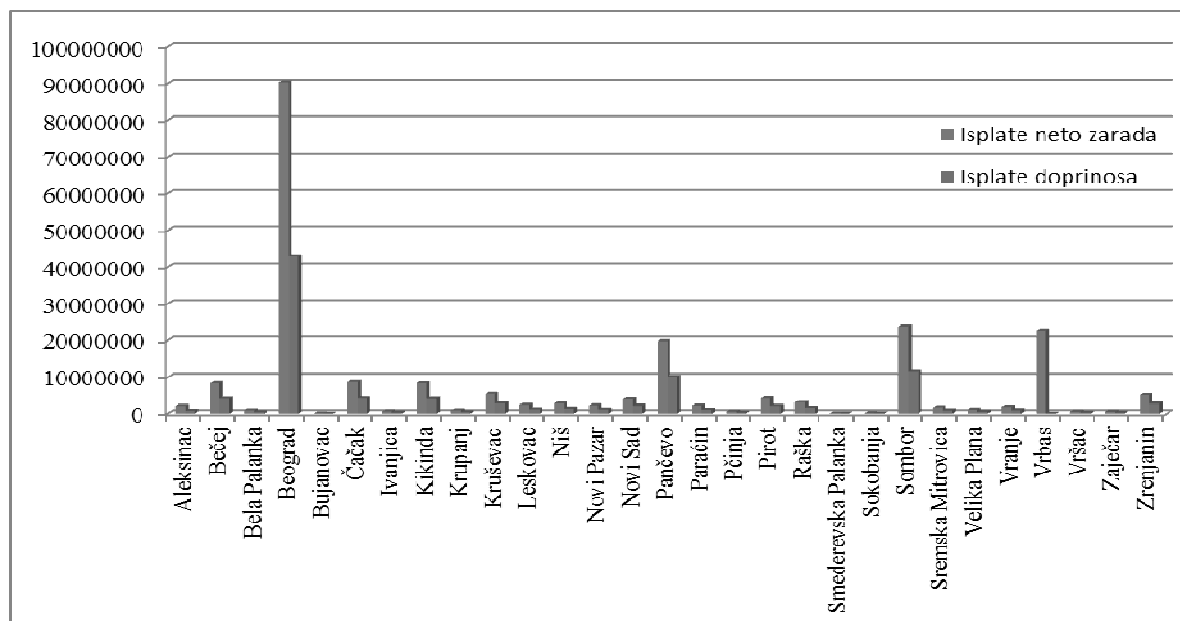
Grafik 1. Isplata neto zarada i doprinosa zaposlenima prema geografskoj pripadnosti u 2011. godini. Izvor: prilagođeno sa sajta „Fonda solidarnosti“

Na prethodnom grafiku možemo primetiti da je najveći broj zaposlenih i najveći iznos isplaćenih neto zarada i doprinosa pripao mestu Ivanjica. Razlog za to je veliki broj privrednih društava nad kojima je u periodu od 2007-2011. godine pokrenut stečaj, kao što su: „DP Graditelj“, „Industrija tepiha Ivanjica“, „Metalac-Ivanjica“ i dr. Primećujemo da Beograd ne prednjači u isplatama neto zarada i doprinosa, iako bi se možda to moglo očekivati kada se uzme u obzir broj privrednih društava koja u ovom gradu funkcionišu. Međutim, naredni periodi pokazuju suprotno. Važno je pomenuti i to da je „Fond solidarnosti“ za 2011. godinu tražio dodatna sredstva u iznosu od 500 miliona dinara za isplatu potraživanja radnika. Imajući u vidu da sredstva nisu odobrena, fondu će nedostajati sredstava za isplatu potraživanja za oko 10.000 radnika.



Grafik 2. Isplata neto zarada i doprinosa zaposlenima prema geografskoj pripradnosti u 2012. godini. Izvor: prilagođeno sa sajta „Fonda solidarnosti“ Izvor: prilagođeno sa sajta „Fonda solidarnosti“

Iako je običaj da se stečajni postupci u Republici Srbiji pokreću na zahtev poverilaca čija potraživanja nisu izmirena, postoje situacije kada zaposleni samostalno iniciraju pokretanje stečaja. To je slučaj kada se jedino na taj način može pronaći rešenje za loše poslovanje određenog privrednog subjekta. Primer za prethodno opisanu situaciju je privredni subjekt „Rade Končar-elektrouređaji“, iz Sombora, u kome su bila zaposlena 124 radnika (izvor informacija Agencija za privatizaciju). Stečajni postupak je otvoren 27.10.2004. godine od strane skupštine zaposlenih zbog neisplaćenih zarada u toj godini i teških radnih uslova, da bi godinu dana kasnije bilo proglašeno bankrotstvo, odnosno likvidacija privrednog društva.



Grafik 3. Isplata neto zarada i doprinosa zaposlenima prema geografskoj pripradnosti zaključno sa 03.09.2013. godine. Izvor: prilagođeno sa sajta „Fonda solidarnosti“

3. PSIHOLOŠKI ASPEKT UTICAJA OTVARANJA STEČAJNOG POSTUPKA NA ZAPOSLENE

Veoma mali broj istraživanja je urađen na temu uticaja stečaja na zaposlene u privrednom subjektu u toku samog procesa stečajnog postupka, a naročito nakon njega, kada je u pitanju reorganizacija. Karakteristično za privredne subjekte, koji su u postupku reorganizacije jeste da postoje poremećeni međuljudski odnosi kao posledica čestog otpuštanja zaposlenih i eventualnog zaposlenja novih radnika. Zaposleni koji su prošli kroz stečaj, morali su da se izbore sa stresom zbog eventualnog otkaza, lošom radnom atmosferom, niskim zaradama, neizvesnošću primanja zarada, glasinama i neproverenim informacijama, slabom motivacijom...

Često se zaposleni zbog prethodno navedenih razloga samostalno povlače iz radnog kolektiva, preuranjenim odlaskom u penziju, ili pronalaskom novog zaposlenja. U istraživanju koje je sprovedeno u jednom hrvatskom privrednom subjektu, koje je bilo u postupku reorganizacije, utvrđeno je da skoro 40% zaposlenih smatra da je najvažniji faktor motivacije visoka zarada[4]. Na drugom mestu je sigurnost zaposlenja i to za jednu trećinu zaposlenih. Zatim, zaposleni su upitani šta je najvažnija i najneophodnija promena u privrednom subjektu. Za jednu petinu zaposlenih, dobri međuljudski odnosi su najvažniji, dok jedna trećina zaposlenih smatra da su topli obrok i korišćenje slobodnih dana promena koja je najvažnija. Prethodno navedeni podaci potvrđuju iznete konstatacije vezane za uticaj stečaja na psihološko stanje zaposlenih. Interesantno je primetiti da zaposleni kao najvažniji faktor motivacije vide veća primanja, iako mnogi autori potvrđuju da povećanje zarade predstavlja samo kratkoročni faktor motivacije.

4. ZAKLJUČAK

U radu su analizirane posledice koje otvaranje stečajnog postupka ima na zaposlene u privrednom društvu. Možemo zaključiti da su uticaja uglavnom negativni u vidu pogoršanja ekonomskog položaja zaposlenih u vidu prestanka angažovanja kod stečajnog dužnika, odnosno nemogućnost isplate neto zarada i doprinosa koje su zaposleni zaradili ili će zaraditi. U Republici Srbiji, zaposleni koji su u takvoj situaciji imaju mogućnost obraćanja Fondu solidarnosti koji je u poslednje tri godine isplatio blizu 1,2 milijarde dinara u vidu neto zarada i doprinosa. U tom period najviše isplata je bilo u gradovima: Beograd, Leskovac, Bečej, Pirot i Zrenjanin. Što se tiče motivacije zaposlenih koji su i dalje angažovani kod stečajnog dužnika koji je u reorganizaciji, visoka zarada je obično najznačajniji motivator, iako je to možda suprotno opštem verovanju.

LITERATURA

- [17.] Creditreform Economic Research Unit (2011): "Insolvencies in Europe: 2010/11", (pristup: 17.09.2013), [dostupno na: http://www.creditreform.de/Deutsch/Creditreform/Presse/Archiv/Insolvenzen_Europa/2010-11/Insolvencies_in_Europe_2010-11.pdf]
- [18.] Stevanović, M., *Priručnik za stečajne upravnike*. Beograd, Usaid, 2005, str. 220.
- [19.] Đukić, M., " Promovisanje društveno odgovornog poslovanja preduzeća u Srbiji", Sociologija, vol. 53, no. 1, 2011, str. 23.
- [20.] Topolčić, D. "Stečaj viđen očima zaposlenih: jedno hrvatsko poduzeće", Društvena istraživanja, vol. 9, no. 6, 2000, str.955-973.

Racionalizacija poslovanja i smanjenje troškova u uslovima recesije

Rationalization of business operations and reduction of costs in recession

Branka Paunović, Poslovni fakultet Beograd, Univerzitet Singidunum

Apstrakt - Uopšteno gledano, kriza se može definisati kao prelazak iz stabilnog i očekivanog u nestabilno okruženje. U takvim uslovima poslovanja, mora se menjati i način donošenja odluka u kompanijama. Privredni subjekti svoju šansu moraju da traže u razvijanju kreativnosti i smanjenju troškova. Samo u tom slučaju može doći do izražaja finansijska stabilnost i likvidnost, što bi moglo anulirati negativne efekte finansijske krize. U isto vreme, to može dovesti i do kreiranja novih proizvoda. Znači, u uslovima recesije, privredne krize, potreban je zaokret u poslovanju u odnosu prema troškovima. Najvažnije je optimizirati poslovanje i smanjiti troškove.

Ključne reči: Finansijska kriza, Troškovi, Poslovanje, Strategija

Abstract - In general, crisis can be defined as transition from stable into unstable environment. In such conditions company decision-making must be changed. Commercial entities must look for opportunities to develop creativity and cost reduction. Only in this way can financial stability and liquidity be expressed, which could nullify negative effects of financial crisis. At the same time, it can lead to the creation of new products. So, in a period of recession, economic crisis, we need a shift in the business in relation to costs. The most important thing is to optimize operations and reduce costs.

Keywords: Financial crisis, Expenses, Business, Strategy

UVOD

Smanjenje troškova korisničke usluge zajedno sa rastom zadovoljstva korisnika usluga, izazov je i u najboljim vremenima, a naročito u periodu ekonomske krize. U periodu krize, taj zadatak postaje koliko teži, toliko važniji za preduzeće. Mnoga preduzeća u periodu krize nepromišljeno reaguju isključivo rezanjem troškova i žrtvanjem kvaliteta usluge u cilju postizanja kratkoročnih ciljeva. Zato se, preporučuje da se rezanje troškova odvija u četiri sledeća nivoa:

- Nivo 1: odluka rezanja troškova
- Nivo2: planiranje rezanja troškova
- Nivo3: objava programa
- Nivo 4: primena programa rezanja troškova. ¹

Branka Paunović, bpaunovic@singidunum.ac.rs, Poslovni fakultet Beograd

¹ Aneil K. Mishra, Karen E. Mishra i Gretchen M. Spreitzer Rezanje troškova bez rezanja morala

1. OSOBINE EKONOMSKE KRIZE

Neravnoteža ponude i tražnje javlja se iz dva razloga, a to je da investitori nemaju sredstva ili se ne isplati investirati, to je najvažniji razlog nastanka ekonomske krize, koja dovodi do pada privrednih aktivnosti. Karakteristično za ekonomsku krizu je da bude opšta, odnosno da zahvata veći deo tržišta i njegove učesnike, izazvana je ekonomskim faktorima, kao i da traje duži vremenski period.

Kroz istoriju krize se najčešće prvo javljaju u oblasti finansija ali nakon određenog perioda dolazi do preliivanja njenih efekata na realni sektor. Dolazi do poskupljenja bankarskih kredita što dovodi do porasta troškova poslovanja preduzeća, a sa druge strane smanjenje obima kreditiranja dovodi do smanjenja solventnosti i likvidnosti preduzeća. Smanjenje obima kreditiranja dovodi do smanjenja potrošnje što dovodi do smanjenja ukupne agregatne tražnje. Preduzeća moraju smanjivati svoju proizvodnju, usled smanjenja prodaje i prihoda zato moraju otpustiti svoje radnike kako bi smanjili troškove do čijeg je rasta došlo usled rasta troškova finansiranja.

Postoji više teorija ekonomske krize. Zagovornici monetarne teorije vide uzrok u nekontrolisanom povećanju količine novca u optičaju, zbog toga dolazi do inflacije. Tehnička teorija tvrdi da kriza nastaje zbog uvođenja novih pronalazaka i unapređenja u privredi, što dovodi do povećanja nezaposlenost, samim tim opada kupovna moć potrošača, itd. Finansijska kriza može da bude i uzrok celokupne privredne krize, kao što se to desilo sa najvećom svetskom krizom u istoriji od 1929. do 1933. godine, kao i krizom početkom ovog veka.

3. UZROCI KRIZE, ULOGA MENADŽMENTA I SMANJENJE TROŠKOVA

Često se uzroci krize nalaze u samoj organizaciji. Navodimo neke od uzroka:¹

- a) neadekvatna osposobljenost rukovodstva i nestručnost rukovodstva,
- b) neefikasno delovanje upravljačkih funkcija,
- c) slaba organizaciona kultura,
- d) nezadovoljstvo zaposlenih,
- e) loša organizacija rada

Šta menadžment može da uradi u takvim okolnostima poslovanja? Odgovoran menadžment bi trebao prepoznati i biti spreman za krizu, kao i odlučan u usvajanju antikriznih mera. Pripremljen menadžment za krizu, planira akcije kako na tehničkom nivou, tako i po pitanju uspešnog pristupa tržištu. Preduzeće u periodu ekonomske krize najčešće karakterišu, nagomilani gubici i kriza novčanih tokova. U takvim situacijama najbolje pomaže analitički pristup koji na osnovu činjenica u poslovanju pokazuje gde novac odlazi nepotrebno, samim tim i neproduktivno, kao i kako "pokrpati rupe". Ukoliko rukovodstvo na vreme, ne preduzme odgovarajuću aktivnost preduzeće će postati nelikvidno a na duži vremenski period i nesolventno. Znači menadžment, na simptome krize, mora blagovremeno da utiče, veoma je bitno i da moralno i suštinski, strategijski ojača preduzeće za period koji dolazi posle krize.

Zato je potrebno kreirati program antikriznog delovanja u organizaciji koja je u krizi. (tabela)²

¹ Zvonimir Kešetović, *KRIZNI MENADŽMENT I Prevencija krize, Teorijski koncept krize, (2006)*,

² mr Zorel Rujan *DELOVANJE MENADŽMENTA U KRIZNIM SITUACIJAMA MNK Menadžment 2010*

Elementi programa	Krizni plan	Stabilizacioni plan	Plan razvoja
Ciljevi	Opstanak	Revitaliziraje organizacije na postojećem ali zdravim osnovama	Stvaranje uslova za prosperitetan razvoj i rast na novim perspektivnim osnovama
Strategija	Likvidacija nerentabilnih projekata, poslova i proizvoda- Oslobađanje od balasta koji izazivaju krizu	Unapredjenje postojećih procesa i projekata koji posluju ili mogu da posluju na zdravim osnovama	Razvoj novih rentabilnih proizvoda, novih unosnih poslova, novih tržišta, prijem novih kadrova, kreiranje nove filozofije razvoja firme
Taktike	Razne	Razne	Razne
Izveštavanje i kontrola	Dnevne o stvarnim zadacima i rezultatima, lično izjašnjvanje podređenih saradnika i neposredni lični uvid	Nedeljno i mesečno preko knjigovodstvenih, blagajničkih i drugih operativnih izveštaja	Kvartalno preko svih dostupnih izveštaja i sprovedenih ekspertiza

Suprotno navedenom, ponašanje rukovodstva kompanije čim nešto krene loše, najčešće, je jednosmerno. Počinju se najpre rezati troškovi reprezentacije, automobila telefonskih računa, a onda se krene u „kriznu reorganizaciju“ kompanije. Znači većinom se rezovi odnose na poslovanje. Retko se radi o promišljenom ponašanju koje bi krenulo od analize stanja i uzroka. Pitanje koje se postavlja u tim situacijama je koje troškove smanjiti, a koje srezati. Sledeći na redu je budžet za edukaciju zaposlenih, i ta sredstva se u kriznim vremenima, nekako najlakše smanjuju i tope u korist nekih drugih, „neophodnih“ troškova bez kojih se ne može. Ako zastanemo i razmislimo o tom potezu, to i nije baš logično.

Obrazovani, spremni i kvalitetni zaposleni lakše će se nositi s kriznim situacijama, bolje će reagovati, donosiće odluke koje će pomoći kompaniji da prebrodi recesiju. Osim što na ovaj način odgovorno rukovodstvo rešava, na najbolji mogući način nastale probleme u krizi poslovanja, šalje i vrlo važnu poruku zaposlenima, a to je da je spreman osloniti se na njih u teškim vremenima i dati im mogućnost da pokažu znanje i kreativnost kako bi spasili kompaniju i svoj posao.

Mnoge kompanije pogoršano reaguju žrtvovanjem kvaliteta usluge. Kad se ekonomija počne oporavljati, pojačaju investicije, nema više krize, tada je često prekasno vratiti poverenje korisnika. Smanjenje troškova korisničke usluge uporedo s podizanjem zadovoljstva korisnika, i njihovog poverenja, izazov je i u najboljim vremenima. Medjutim tokom recesije taj zadatak postaje koliko teži, toliko važniji za kompaniju. Mnoge kompanije se i ne trude, već na pogoršane okolnosti reaguju isključivo smanjenjem troškova prvenstveno režijskih troškova edukacije i sl., u cilju postizanja kratkoročnih ciljeva. Kad se ekonomija počne oporavljati, poboljša investiciona klima, često je teško vratiti poljuljani ugled, ali često menadžment shvati da je za to prekasno.¹ Primera je puno, najviše među kompanijama koje su svoju korisničku podršku preselile u Indiju, Kinu i sl., čime se srežu

¹ ://www.poduzetnistvo.org/news/ucinkovito-upravljanje-u-kriznim-vremenima

troškovi, ali i odanost svojih klijenata. Nije to loša strategija, ali kompanija se previše usmeravaju na troškove, a premalo na upravljanje potrošačkim iskustvom.

U takvim specifičnim kriznim, tržišnim uslovima poslovanja privredni subjekti svoju šansu moraju da traže u razvijanju kreativnosti, filozofije poslovanja i dr. kao i smanjenju troškova. U tom slučaju može doći do izražaja finansijska stabilnost i likvidnost, što može da anulira negativne efekte finansijske krize. Znači, u uslovima recesije i privredne krize potreban je zaokret u poslovanju u odnosu prema troškovima. Najvažnije je optimizacija poslovanja i snižavanje troškova. Uticaj kreativnosti, komunikacije, fleksibilnosti, inovativnosti kao i IP tehnologija značajno doprinose smanjenju troškova i uštedama¹

Fleksibilnost se može posmatrati sa više aspekata. Uključuje mogućnost pojedinca da radi različite poslove ali i proširenje sposobnosti menadžmenta da mobilize organizacijske resurse (ljudske, finansijske i tehnološke). Takva fleksibilnost omogućava preduzećima, ne samo da odgovaraju brže u padajućim okruženjima već i da iskoriste prilike gde se okruženja manjaju drastično.

Fleksibilnost zajedno sa inovativacijama su ključne determinante efikasnosti preduzeća u “novoj ekonomiji”. U situacijama kada su rezultati ispod standarda a analize pokazuju da je neophodna akcija preduzimaju se određene akcije.² Te aktivnosti uglavno su vezane za fleksibilnost i inovativnost.

Poruka koja se šalje ne bi smela da bude ni ishitrena ni naivna, nego bi trebalo predstavljati trenutnu stvarnost (mora se raditi još više u kraćem roku) sa koristima u budućnosti (radiće se pametnije te stvoriti profesionalne i posebne prilike koje trenutno, realno ne postoje). Zaposleni trebaju verovati da se na menadžere mogu osloniti, da su sposobni i da im se može verovati u pogledu uspeha i napora u rezanju troškova. Svi zainteresovani moraju verovati da su njihovi menadžeri saosećajni i voljni uravnotežiti kratkoročne nužnosti proizvodne linije sa blagostanjem svih koji su ključni za dugoročno blagostanje preduzeća.

Zanimljivo je da je u Hrvatskoj rešeno da se rezanje troškova sprovodi i u bolnicama. Rezanje troškova neće se sprovoditi linearno nego prema mogućnostima svake pojedinačne bolnice, a na isti način svaka je bolnica sama procijenila na čemu može uštedeti. U sklopu smanjenja rashoda koje je trebalo provesti svako ministarstvo, procenilo se da i bolnice mogu provesti određeno rezanje troškova. Konkretna rešenja doneta su u dogovoru s menadžmentom svake bolnice koji je samostalno ocenio gde postoji mesta za uštedu, i može se reći da su bolnice odlično reagovala i vrlo brzo pronašle rešenja. Treba međutim naglasiti da se neće štedeti na pacijentima, odnosno neće se dirati lekovi i opremu, već će se troškovi rezati npr. na potrošnji energije.”³

IP telefonija unapređuje poslovanje banaka - smanjenje troškova poslovanja, povećana fleksibilnost sistema i unapređenje korisničkog servisa, pa tako i utiče na rezanje troškova. Poslovanje banke i svake druge finansijske institucije, veoma zavisi od pouzdanosti i bezbednosti telekomunikacionog sistema. Banke posluju u kompleksnom okruženju i moraju imati vrhunske komunikacione i IT sisteme. Moderna IPT rešenja mogu značajno umanjiti telefonske račune pre svega zbog eliminisanja međugradskih i međunarodnih poziva. Zahvaljujući povezivanju svih poslovnih jedinica u jedinstveni sistem, IP telefonija omogućava besplatne pozive između korisnika unutar iste mreže. Za kompanije koje imaju veliki broj poslovnica i radnika na terenu, to je velika prednost.

ZAKLJUČAK

Rezanje troškova nije hir vremena u kome živimo. Menadžeri će i nakon stvetske ekonomske krize nastaviti sa smanjenjem troškova, jer koristiti i učinak mogu biti veliki i neposredani. Ali dok vlasnici kapitala, traže načine da smanje troškove, menadžeri se moraju setiti ljudskih troškova rezanja i razmotriti i druge mogućnosti.

¹ Aneil K. Mishra, Karen E. Mishra i Gretchen M. Spreitzer Rezanje troškova bez rezanja morala

² Branka Paunović Finansijsko poslovanje i tržište kapitala Institut za ekonomiku poljoprivrede, Beograd

³ <http://www.poduzetnistvo.org/news/ucinkovito-upravljanje-u-kriznim-vremenima>

U vremenu kada su jedino promene stalne opstati znači učiti, mijenjati se i stvarati. Zbog čega je sada, više nego ikada potrebno imati lidera koji će znati predvideti i uticati na promjene. Globalna ekonomska kriza finansijskih sistema u svom nastajanju, kao i u definisanju mogućih rešenja ima pojedinca i njegove potrebe. One se baziraju pre svega na racionalnom donošenju odluka. Ne zanemarujući individualnost svakog pojedinca, zajednički sadržalac svakog donošenja odluke je izbegavanje gubitaka ili njihovo smanjenje i posledično tome, povećanje mogućih dobitaka. Poruke koja se šalju ne bi smele da budu ni ishitrena ni naivne ,nego bi trebalo da predstavljaju trenutnu stvarnost (mora se raditi što je moguće više u kraćem roku) zbog koristi u budućnosti.

LITERATURA

- [1] Branka Paunović Finansijsko poslovanje i tržište kapitala Institut za ekonomiku poljoprivrede, Beograd
- [2] Revija/Aneil K. Mishra, Karen E. Mishra i Gretchen M. Spreitzer Rezanje troškova bez rezanja morala
- [3] Zvonimir Kešetović, KRIZNI MENADŽMENT I Prevencija krize, Teorijski koncept krize, (2006),
- [4] Zorel Rujan DELOVANJE MENADŽMENTA U KRIZNIM SITUACIJAMA MNK Menadžment 2010
- [5] <http://www.poduzetnistvo.org/news/ucinkovito-upravljanje-u-kriznim-vremenima>
- [6] [http://www.fimmanager.edu.rs/site/pdf/CD-Zbornik web/pdf/](http://www.fimmanager.edu.rs/site/pdf/CD-Zbornik%20web/pdf/)

Poslovna politika Kompanije Dunav osiguranje prema preduzetništvu u Srbiji

Business Policy of Dunav Insurance Company towards Serbian Entrepreneurship

Prof.dr Ranko Renovica, Univerzitet Singidunum, Beograd¹

dr Ilija Smiljanić, asistent na Univerzitetu Singidunum, i zaposleni u Kompaniji Dunav osiguranje, Beograd²

Apstrakt - Privrednu strukturu jedne zemlje pored srednjih preduzeća i velikih sistema i kompanija u značajnoj meri čine i preduzetnici sa svojim malim preduzećima. Preduzetništvo se najbolje reflektuje u oblastima koje pružaju najviše inovativnih mogućnosti i šansi. Franšizing poslovi su u najvećoj meri doprineli prodoru i širenju preduzetništva na skoro sve privredne delatnosti. Preduzetništvo je prisutno u svim oblicima poslovanja gde god su dominantog uticaja ljudi koji znaju, koji su spremni i sposobni.

Da bi se podstakao razvoj preduzetništva država mora pravno ekonomskim sredstvima stvoriti ambijent za njegov razvoj, koji će zainteresovani umeti prepoznati. Preduzeće koje želi da razvija preduzetničke dimenzije mora stvarati odgovarajući ambijent i kulturu i pružiti šansu zaposlenima da ispolje preduzetnički talenat. Banke, osiguravajuća društva i druge finansijske institucije, stimulišući razvoj preduzetništva vide kao svoju poslovnu šansu.

Ključne reči: preduzetništvo, inovativne sposobnosti, tržišna prilagodljivost, univerzalnost

Abstract - In addition to the medium-sized enterprises and major systems and companies, the economic structure of a country is largely composed of the SMEs and their owners. The entrepreneurship is best reflected in the areas which allow for the biggest innovations and opportunities. The franchising business activities have largely contributed to the penetration and spreading of entrepreneurship into almost all spheres of economy. Entrepreneurship is present in all business forms dominated by people who know, are ready and capable.

In order to enhance the development of entrepreneurship, the state must, by economic and legal means, create the environment for its development, which will be recognized by the interested parties. An enterprise wishing to develop the entrepreneurial dimensions, has to create adequate environment and culture, and offer a chance to the employees to express their entrepreneurial talent. Banks, insurance companies and other financial institutions see their business opportunity in stimulating the development of entrepreneurship.

Key words: entrepreneurship, innovative capabilities, market flexibility, universality

1. UVOD

Preduzetništvo je delatnost usmerena na pokretanje, organizovanje i inoviranje poslovanja preduzeća, sa osnovnim ciljem stvaranja novog tržišta i ostvarivanja dobiti. Ono je vezano za sve aspekte ljudskog ponašanja i delovanja - razvija kreativnost, pospešuje rađanje ideja i obogaćuje ljudske potrebe[1].

¹ Univerzitet Sinergija, Bijeljina, Tel: +38765445707, E-mail adresa: markoren@teol.net

² Kompanija Dunav osiguranje, Beograd, Tel: +381648345509, E-mail adresa: Ilija.Smiljanic@dunav.com

Preduzetništvo je sposobnost preduzetnika, zasnovana na znanju i inovaciji, da pokrene neku aktivnost, uz preuzimanje određenog rizika, u svrhu postizanja određenog cilja, prvenstveno stvaranja novog tržišta. Preduzetništvo ima za glavni cilj stvaranje nove vrednosti pokretanjem i razvojem novih preduzeća i predstavlja bitan faktor proizvodnje, tako da je teško zamisliti razvijeno društvo bez ljudi koji vode i organiziraju ekonomski život. Preduzetništvo uključuje sve delatnosti usmerene na ulaganje i kombinaciju potrebnih resursa, širenje na nova tržišta, stvaranje novih proizvoda, novih potrošača, novih tehnologija i tehnoloških rešenja. Preduzetništvo je u neposrednoj vezi sa raspoloživim resursima, jer od raspoloživih resursa, ljudske kreativnosti i inovativnosti, zavisi nivo proizvodnje određenih proizvoda i usluga, kao i nivo zadovoljenja ljudskih potreba. Moderna definicija preduzetništva opisuje preduzetništvo kao sposobnost kretanja i stvaranja vizije praktično ni iz čega, kao ljudski i kreativan čin, kao primenu energije za iniciranje i izgradnju preduzeća ili organizacije. Preduzetništvo je u delatnosti osiguranja zastupljeno kroz pružanje i kroz korištenje usluga. Kao davaoci usluga se pojavljuju posrednici i zastupnici u osiguranju, a kao korisnici usluga svi ostali preduzetnici, kao i oni sami.

2. TREND RAZVOJA PREDUZETNIŠTVA U SRBIJI

Preduzetništvo u Srbiji, zanačajniji razvoj počinje da doživljava devedesetih godina prošlog veka, kada započinje proces promene društvenog sistema, a samim tim i transformacije imovine iz društvenog oblika u državni i privatni. U novim društveno ekonomskim uslovima preduzetništvu se stvaraju kako pravni tako i ekonomski uslovi za značajniji razvoj. Sama država svakim danom sve više prepoznaje značaj ove vrste delatnosti i preduzima stimulatívne mere za njen daljnji razvoj. To su pre svega usluge konsultativnog i edukativnog karaktera, kao i pravna i finansijska pomoć koje nude institucije kao što su: Privredna Komora Srbije, Nacionalna agencija za regionalni razvoj, komercijalne i razvojne banke, osiguravajuća društva, kao i mnoga udruženja, i asocijacije.

Nacionalna agencija za regionalni razvoj pruža različite vidova neposredne i posredne podrške privrednim subjektima, pre svega malim i srednjim preduzećima i preduzetnicima, od praktične podrške za osnivanje preduzeća do finansijskih programa podrške. Poslovne usluge: Preduzetnički servis: informacije, pravni i finansijski konsalting, konsalting iz oblasti inovacija i pronalazaštva, Obuke za početnike u biznisu, Stručna pomoć pri konkurisanju za bespovratna sredstva države i kredite za početnike, Monitoring, Finansijska podrška preduzetnicima, malim i srednjim preduzećima, udruženjima preduzetnika i klasterima.

Finansijski instrumenti za sprovođenje Kohezivne politike prema preduzetništvu su i inicijative proistekle iz saradnje između Evropske komisije, Evropske investicione banke, Evropske banke za obnovu i razvoj i drugih međunarodnih finansijskih institucija. Instrument za pretpriступnu pomoć (Instrument for Pre Accession Assistance - IPA) predstavlja program za države koje su kandidati ili potencijalni kandidati za pristupanje Evropskoj uniji. Pretpriступna sredstva imaju za cilj da olakšaju ekonomsku i društvenu transformaciju koju pristupanje Uniji podrazumeva. Ukupan IPA budžet za period od 2007. do 2013. godine iznosi 11,468 milijardi evra. Višegodišnjim indikativnim finansijskim okvirom i Višegodišnjim indikativnim planskim dokumentom determinisana su pravila i procedure korišćenja IPA. U sklopu navedenih aktivnosti je i Komercijalna banka iz Beograda početkom oktobra meseca 2013. godine od Evropskog fonda za jugoistočnu Evropu (EFSE) dobila kreditnu liniju od 20 miliona evra, koja je namenjena podršci mikro i malim preduzećima u Srbiji. Ovim kreditom bi se finansiralo više od 3.000 mikro i malih preduzeća i poljoprivrednika[2].

U Evropskoj uniji se posebno smatra neiskorišćeno žensko preduzetništvo, kao jedan od resursa privrednog razvoja. Prosečno oko 30% Malih i Srednjih Preduzeća (MSP) su u vlasništvu, ili suvlasništvu žena, a žene su istovremeno i direktorke tih preduzeća. Prema najnovijim podacima u Srbiji ima oko 26% MSP koja ispunjavaju kriterijume koji karakterišu žensko preduzetništvo. S druge strane, Srbija, kao država i društvo, nije uspela da razvije jedinstveni pristup u rešavanju ovih problema. Utisak je da je podrška ženskom preduzetništvu u najvećoj meri stihijiska, da je izostala sinergija i koordinacija nosilaca aktivnosti, a da održivost mnogih aktivnosti nestaje sa okončanjem donatorskih programa. Činjenica da se žene teže odlučuju da započnu sopstveni biznis, a i kada startuju najčešće to čini uz podršku svoje porodice. U Srbiji se žene odlučuju za otvaranje preduzeća

većinom iz nužde, dok u razvijenijim zemljama to čine jer im se pruža dobra prilika da realizuju svoje poslovne ideje[3].

Budući da predstavljaju manjinu u svetu biznisa od suštinskog značaja je obezbeđenje neophodne podrške ženama u svim fazama poslovanja – od započinjanja posla, upravljanja, rasta i razvoja. „Small Business Act“ (Akt za mali biznis) Evropske unije, žensko preduzetništvo karakteriše kao politički prioritet, i brojnim aktivnostima se žene podstiču da započnu svoje biznise ili jačaju postojeće, kroz npr. mentorske šeme. Vlada Republike Srbije poslednjih godina sve više stavlja akcenat na žensko preduzetništvo i nastoji da omogući dobar poslovni ambijent za razvoj ženskog preduzetništva u Srbiji.

Protekle dve godine u Srbiji su bile u znaku ženskog preduzetništva. Pored nacionalnih programa, sprovodili su se i evropski projekti „**Mreža ambasadora ženskog preduzetništva**“ i „**Mentora ženskog preduzetništva**“ koji predstavljaju specifične aktivnosti **Evropske mreže preduzetništva**.

Nacionalna agencija za regionalni razvoj planira da u 2013. godini sprovede dva programa koja se tiču razvoja ženskog preduzetništva: Program podrške ženskom preduzetništvu kroz dodelu bespovratne finansijske pomoći i dodelu priznanja najuspešnijim preduzetnicama

Međutim u izveštaju od oktobra meseca 2013. godine, Evropske komisije i Kancelarije UN za drogu i kriminal navodi se da je Srbija, kada je reč o korupciji, vodeća zemlja u regionu. Među davaocima mita najviše je građevinskih preduzeća, a primaoci su najčešće predstavnici lokalnih vlasti. Srbija je, kada je reč o korupciji, vodeća zemlja u regionu, tvrdi se u zajedničkom izveštaju Evropske komisije i Kancelarije Ujedinjenih nacija za drogu i kriminal (UNDOK). Prema izveštaju pod naslovom "Biznis, korupcija i kriminal na zapadnom Balkanu", 17% preduzetnika u Srbiji bilo je tokom proteklih godinu dana u situaciji da mora da potplaćuje državne službenike, što je nešto učestalije nego u Albaniji (15,7%) i gotovo dvostruko više nego u Hrvatskoj (8,8%) i na Kosovu (7,7%). Izveštaj otkriva da se mito češće iznudi od malih preduzeća nego od velikih, i da su više izložena preduzeća sa mešovitim domaćim i stranim kapitalom nego ona u čijem su isključivom vlasništvu stranci. Manje od dva odsto preduzetnika odlučilo se da prijavi službenike koji su tražili mito, a ostali kao glavne razloge za neprijavljivanje navode da bi to bilo bespredmetno ili da je reč o uobičajenoj poslovnoj praksi u regionu.

Svakako da su ovo podaci koji negativno utiču na razvoj preduzetništva u Srbiji. Stog i ne čudi mišljenje mladih o preduzetništvu. Većina mladih u Srbiji nije motivisana da se bavi preduzetništvom i ne planira svoju profesionalnu karijeru u toj oblasti. Ovo pokazuju rezultati istraživanja Građanskih inicijativa koje je sprovedeno u toku 2011. godine u 16 gradova i opština Srbije sa oko 1.200 mladih ljudi između 15 i 30 godina, u organizaciji Ministarstva omladine i sporta. Njih 58% kaže da ne planira pokretanje sopstvenog biznisa u narednih 5 godina, dok je tek 7% mladih to već uradilo. Od 35% mladih koji žele da pokrenu biznis, većina je sa srednjom stručnom spremom dok je 41% njih nezaposleno. Najviše potencijalnih preduzetnika ima u Beogradu (53%) dok je u Vojvodini situacija obrnuta: čak 76% mladih ne planira da se okuša u preduzetništvu u narednih 5 godina. Sa druge strane, mladi smatraju da preduzetnici ne zarađuju dovoljno niti u odnosu na uloženi rad i vreme niti u odnosu na rizik koji preuzimaju. Skoro polovina mladih smatra da je preduzetnička zarada mala. Ukupan ambijent za preduzetništvo je negativan, smatra 54% mladih dok čak 70% njih smatra da je u Srbiji veoma visok rizik za poslovanje. Da su mladi nedovoljno informisani o ceni pokretanja biznisa, pokazuje i podatak da 74% njih misli da je otvaranje firme skupo i komplikovano.

Međutim, šta bi mlade motivisalo da se ipak okušaju u preduzetništvu? 66% njih bi pokušalo da ima materijalnu podršku države u prvim godinama rada, 54% - kada bi na tržištu vladala zdravija konkurencija, 52% - kada bi mogli da dobiju povoljan kredit i 46% - kada bi imali mogućnost da steknu iskustvo u vođenju posla. Mogućnost visoke zarade i želja da "budu sam svoj gazda" takođe ih motiviše na preduzetništvo. Razvijati biznis inkubatore pri lokalnim samoupravama u njihovim slobodnim prostorima. Smanjiti namete u prve 2 - 3 godine rada omladinskog mikrobiznisa. Obezbediti im obuke u realnom radnom okruženju i uvesti obrazovanje za preduzetništvo kroz celokupan sistem obrazovanja.

3. PREDNOSTI I NEDOSTACI PREDUZETNIŠTVA

Kod preduzetnika snažno je razvijena potreba za samoaktualizacijom, odnosno svest o mogućnosti ostvarenja velikog uspeha, ali su svesni i rizika pri izgradnji samostalne poslovne karijere. Uživaju u osećaju samostalnog razvoja, smatraju kako su sami odgovorni za uspeh ili neuspeh. Ta spoznaja pruža im veliko stimulativno i psihološko zadovoljstvo. Karakteristike malih preduzeća su:

- Da zadovoljavaju onaj deo tražnje za robama i uslugama koje velika preduzeća teško mogu podmiriti.
- Zbog svoje veličine, mnogo su fleksibilnija, što im omogućava vrlo elastičnu ponudu i prilagođavanje kretanjima tražnje na tržištu.
- Traže relativno univerzalni tip radnika i opreme koji mogu obavljati raznorodne poslove u procesu proizvodnje.
- Pokazuju veću spremnost da staru tehnologiju zamene novom, tako da tu zamenu brže obavljaju.
- Pružaju šire mogućnosti inovativnosti i bržu primenu novih znanja i poslovnih modela.
- Ekonomska samostalnost i spremnost na rizik u poslovanju podstiče ih da se elastično povezuju i umrežavaju radi ostvarivanja uspešnijeg zajedničkog poslovanja, ali i lakšeg preuzimanja rizika.

Prednosti preduzetništva i malih preduzeća u odnosu na srednja, i velika preduzeća je:

- Tržišna prilagodljivost – mala preduzeća su u mogućnosti da se brzo prilagode tržišnim promenama i novonastalim prilikama, tako da bez većih potresa mogu svoju delatnost preorijentisati u skladu sa zahtevima potrošača u pogledu kvaliteta, količine, dizajna i sl.
- Nezavisnost – malo preduzeće preduzetnicima omogućava gotovo u potpunosti autonomno delovanje. Međutim, taj veliki stepen samostalnosti prati velika odgovornost za uspešno poslovanje, koju po pravilu preuzima preduzetnik, osnivač maloga preduzeća.
- Mogućnost ostvarenja finansijskog uspeha – jedan od važnijih razloga osnivanja malog preduzeća je mogućnost ostvarenja znatno veće zarade u samostalnom poslu od one koju je preduzetnik mogao ostvariti kao zaposleni u nekoj kompaniji.
- Sigurnost posla – kad preduzetnik osnuje malo preduzeće, sigurnost posla mu je zagarantovana sve dok se pozitivno posluje. Prednost je i u tome što je vlasnik, odnosno preduzetnik, istovremeno i menadžer koji sam odlučuje kada će, koliko i do kada raditi.
- Porodičnoo zapošljavanje – jedna od prednosti je mogućnost zapošljavanja članova sopstvene porodice. Prenosnje iskustava omogućava stvaranje tradicije porodičnog posla. Saradnja članova porodice pozitivno deluje na moral zaposlenih, jer vlada veliko međusobno razumevanje i poštovanje.

Nedostaci malih preduzeća:

- Porast odgovornosti – širok raspon odlučivanja koji ima preduzetnik u malom preduzeću, u velikoj meri povećava odgovornost za poslovni uspeh. Vlasnik često istovremeno ima ulogu ulagača, menadžera, knjigovođe, prodavca, marketinškog stručnjaka i dr., pa je zbog toga sam potpuno odgovoran za svoj poslovni uspeh.
- Mogućnost propasti – vlasnik preduzetnik donosi brojne manje ili više učinkovite odluke. Međutim, rizik propadanja je velik, jer preduzetnik raspolaže oskudnim finansijskim i kapitalnim resursima, pa ima malu mogućnost ublaživanja neuspešnih poslovnih poteza. Zbog toga broj loših ili pogrešnih poslovnih odluka treba svesti na minimum. Takođe, bez obzira na zalaganje i kvalitetno odlučivanje preduzetnika, ekonomska recesija ili kriza mogu pogubno uticati na poslovanje malih preduzeća. Tome treba pridodati i prirodne nepogode koje, bez obzira na osiguranje i naknadu štete, mogu naneti nesagledivu štetu poslovanju malih

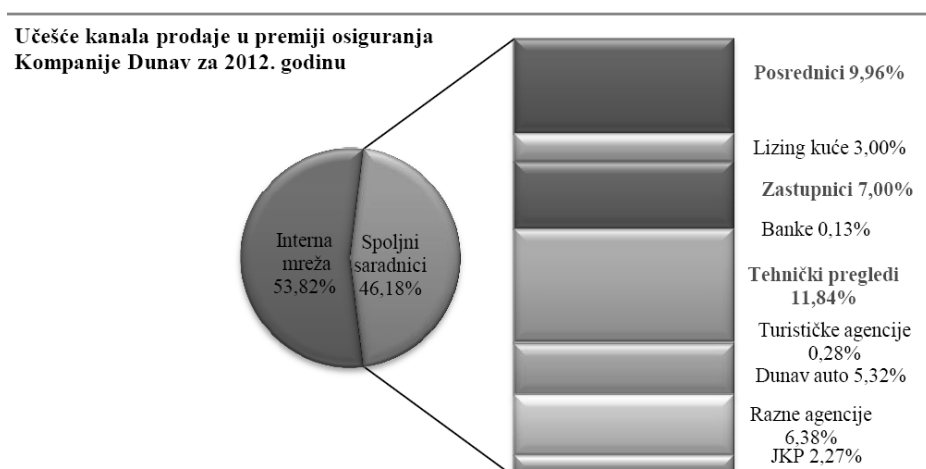
preduzeća. Poznato je kako je znatan broj bankrota prouzrokovao menadžerskim neiskustvom i nestručnošću.

- Podložnost fluktuacijama na tržištu – mala preduzeća puno teže podnose sezonske ili druge oscilacije u prodaji.
- Zavisnost o konkurenciji – uprkos vrlo uspešnom početku, uspeh malog preduzeća naglo može narušiti pojava konkurencije u okruženju.
- Finansijska slabost – bez obzira na uspešno upravljanje finansijskim sredstvima mala preduzeća su podložnija finansijskim krizama i nelikvidnosti. Zbog toga su, kako bi brže prikupila novac, prisiljena prodavati svoje proizvode i usluge po nižim cenama ili uzimati nepovoljne kredite na tržištu što vrlo često rezultuje propašću malog preduzeća, pa čak dovodi i do gubitka lične imovine preduzetnika.
- Nedostatak znanja i stručnosti – mala preduzeća, zbog svojih ograničenih finansijskih mogućnosti, obično oskudevaju kvalitetnim stručnjacima specijalizovanim za pojedine preduzetničke funkcije. Takođe, mala su preduzeća zbog finansijskih ograničenja prisiljena racionalizovati troškove dodatnog obrazovanja i treninga zaposlenih.
- Nerazvijena pravna regulativa – za podsticanje preduzetništva vrlo je bitno kvalitetno zakonsko regulisanje pokretanja i poslovanja malih privrednih subjekata, jer od toga zavise i mogućnosti kreditiranja odnosno određene finansijske pogodnosti koje su neophodne za malu privredu

4. ZASTUPLJENOST PREDUZETNIKA U POSLOVANJU DUNAV OSIGURANJA

4.1. Učešće preduzetnika u prodaji osiguranja

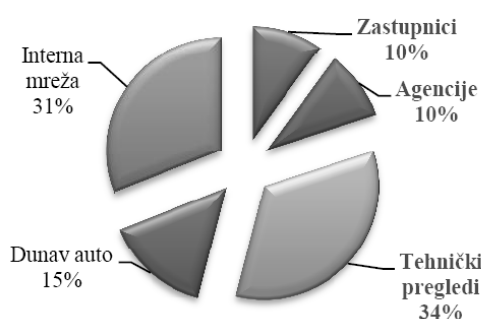
Zakonom o osiguranju u 2004. godini, u delatnost osiguranja uvode se novi načini prodaje osiguranja preko posrednika i zastupnika u osiguranju[4]. Nesporno je da je korišćenje distributivnih kanala prodaje savremen pristup načinu prodaje osiguranja te je kao takav opšte prihvaćen u svetu. Međutim na tržište osiguranja u Srbiji je uveden i odvija se na način sličan odvijanju procesa privatizacije. Mogućnost prodaje osiguranja putem eksternih kanala prodaje je pogodovala, pre svega novoformiranim društvima za osiguranje koja nisu imala razvijenu sopstvenu prodajnu mrežu. Postojeća društva su se susrela sa ponudom; da li zadržati dosadašnji način rada i ostati bez osiguranika, ili prihvatiti novonametnute uslove i biti spreman platiti cenu koštanja pribavljene premije osiguranja, koliko god da je visoka, putem raznih kanala prodaje. Svakako da izbor zapravo i nije postojao, već su se morali prihvatiti novonametnuti uslovi, kako bi se sačuvao kapital i obezbedili prihodi.



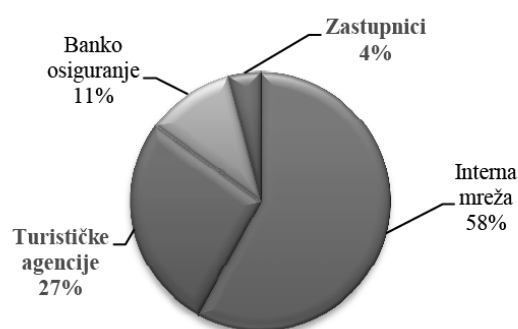
Grafikon 1. Učesnici u pribavi osiguranja u Kompaniji Dunav za 2012. godinu

Izvor: Izveštaj o poslovanju Kompanije Dunav osiguranje za 2012. godinu

Ovim pravcem je morala krenuti i Kompanija Dunav osiguranje. Podaci u Grafikonu 1 pokazuju da se, bez obzira na sve okolnosti, oprezno pristupilo angažovanju eksternih saradnika. Svakako da je pre svega utvrđen njihov bonitet i mogućnost razvijanja drugih vidova saradnje koji se ne odnose samo na puku prodaju polisa. Ta saradnja, pre svega je uspostavljena sa Autoservisima, a odnosi se na popravku motornih vozila, kao i zdravstvenim ustanovama u delu pružanja usluga po osnovu Dobrovoljnog zdravstvenog osiguranja. Od svih eksternih kanala prodaje osiguranja najzastupljeniji su Tehnički pregledi. Na njih otpada skoro 12% od ukupne fakturisane premije osiguranja i ona se odnosi na osiguranje motornih vozila. Slede posrednici, odnosno brokeri, kako oni u domaćem tako i oni u stranom vlasništvu. Na njih otpada skoro 10% ukupno fakturisane premije osiguranja i uglavnom je to osiguranje imovine. Za razliku od posrednika zastupnici su vršili prodaju svih vrsta osiguranja i ostvarili učešće od 7%. Uočljivo je da značajno niže udele beleže Turističke agencije (0,28%) i Banke (0,13%) u odnosu na prvu grupu klijenata. Razlozi ovako niskog učešća Turističkih agencija su u ograničenoj prodaji vrsta osiguranja (prodaje se uglavnom Putničko zdravstveno osiguranje) i u visokoj ceni koštanja ovakvog načina prodaje. Banke mogu učestvovati u prodaji više vrsta osiguranja, ali ovaj vid prodaje očigledno još nije dovoljno razvijen.



Grafikon 2. Učešće spoljnih saradnika u prodaji osiguranja Autoodgovornosti u 2012. godini



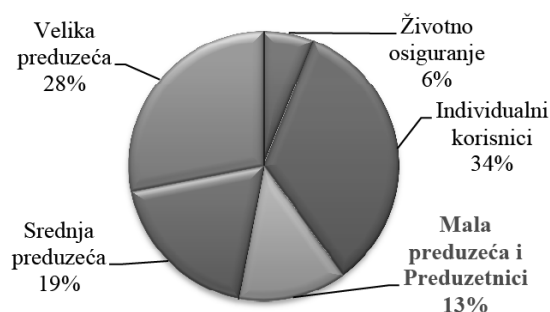
Grafikon 3. Učešće spoljnih saradnika u prodaji Putničkog zdravstvenog osiguranja u 2012. godini

Izvor: Izveštaj o poslovanju Kompanije Dunav osiguranje za 2012. godinu

Analizirajući vrste osiguranja koje se prodaju putem kanala prodaje, dolazimo do podatka da se najviše prodaju polise osiguranja od odgovornosti zbog upotrebe motornih vozila (Grafikon 2). Njihova prodaja putem eksternih kanala iznosi gotovo 69%, od čega najveće učešće tehničkih pregleda 34%, potom Dunav auta 15%, zastupnika 10% i raznih agencija 10%. Interna mreža učestvuje sa 31% u ukupno prodatoj premiji osiguranja od autoodgovornosti u 2012. godini. Ovu vrstu osiguranja karakteriše i prodaja putem najvećeg broja kanala prodaje. Reč je o proizvodu koji je veoma pogodan za prodaju putem posrednika. Tarifno je jedinstven i zakonski definisan, a sume osiguranja su limitirane najnižim iznosima. U tom smislu je i polisa osiguranja formalno definisana i jednostavna je za popunjavanje i prodaju, svakome ko završi obuku za predaju ove vrste osiguranja.

Sledeća vrsta osiguranja za čiju se prodaju koriste kanali prodaje je Dobrovoljno putničko zdravstveno osiguranje (Grafikon 3). Takođe je reč o osiguranju za koja nije potrebno bilo kakvo dopunsko ugovaranje ili procena rizika, što znači da je unificirano sa preciziranim uslovima i tarifama i pogodno za zastupničku eksternu vrstu prodaje. Ova vrsta osiguranja je jedna od najpogodnijih za prodaju putem interneta, pa čak i mobilnog telefona. Struktura njegove prodaje je sledeća: turističke agencije 27%, bankoosiguranje 11%, eksterni zastupnici 4% i interna mreža 58%.

4.2. Zastupljenost preduzetnika u portfelju osiguranja



Grafikon 4. Struktura portfelja po segmentima, Kompanije Dunav osiguranje u 2012. godini

Izvor: Izveštaj o poslovanju Kompanije Dunav osiguranje za 2012. godinu

Struktura premije osiguranja, Kompanije Dunav osiguranje (Grafikon 4) pokazuje da se 13% od ukupno fakturisane premije, odnosi na osiguranje preduzetnika i malih preduzeća. Obzirom na kretanja u privredi Srbije, ovaj pravac razvoja osiguranja preduzetnika i malih preduzeća je od bitnog značaja za budućnost Kompanije. Svakako da je učešće velikih preduzeća i sistema od 28% u portfelju impozantan pokazatelj, ali on u sebi istovremeno nosi daleko veći rizik, kako po pitanju gubitka osiguranika, tako i po osnovu ostvarenja rizika, nego struktura malih preduzeća i preduzetnika. Stoga se Kompanija Dunav osiguranje u budućnosti mora posvetiti razvoju osiguranja: preduzetnika i malih preduzeća, dobrovoljnog individualnog osiguranja i osiguranja života. Povećanjem udela navedenih vrsta osiguranja u strukturi osiguranja postiže se: veća disperzija rizika i samim tim njegovo smanjenje i bolja kontrola, pojedinačni rizik je manji i ostaje u okvirima samopridržaja, manja je osetljivost na eventualni „odlazak“ osiguranika.

5. PODSTICAJ RAZVOJA PREDUZETNIŠTVA U POSLOVNOJ POLITICI KOMPANIJE DUNAV OSIGURANJE

Pre iznošenja bilo kakve strategije saradnje sa eksternim kanalima prodaje osiguranja potrebno je znati da ne postoji strategija onemogućavanja posrednika u osiguranju da „preuzme“ klijenta sa kojim je osiguravajuća kompanija direktno sarađivala, kao što ne postoji način da onemogućite posrednika i osiguranika da odaberu drugog osiguravača. Postoje određene aktivnosti koje mogu opredeliti osiguranika da odbije saradnju koju mu nudi posrednik i zadrži prethodno stanje direktnog ugovaranja osiguranja. Ukoliko će posrednik proširiti saradnju sa osiguranikom, a što u direktnom kontaktu osiguravač nije uspio tada je potrebno prihvatiti posredničku ulogu kod postojećeg klijenta. Za dobru saradnju sa posrednikom treba stvoriti osnovne preduslove kroz konkurentnost ponude prilikom obnove osiguranja koja će biti važan argument da se osiguranik opredeli za zaključenje ili produženje ugovora. Kvalitetna konsalting usluga koju posrednik pruža osiguraniku jednako povećava ugled i poverenje posrednika i osiguravača, a ona se najčešće ogleda prilikom izbora optimalnog osiguranja po što povoljnijim uslovima, odnosno što veći stepen zaštite imovine i lica uz što manju premiju osiguranja. Osiguravač i posrednik moraju sprovoditi osiguranje na način da ono od osiguranika zahteva što je moguće manje aktivnosti i angažovanja.

Uloga posrednika može biti korisna kako kod sugerisanja osiguraniku šta da prihvati, a šta ne, kao i da li je dobro raskinuti ugovor ili nije tako i kod uticaja na izmirenje obaveza po osnovu dugujuće premije osiguranja. Posrednici prate stanje na tržištu osiguranja i pristupaju i ostvaruju kontakte sa osiguranicima koji su klijenti drugih osiguravajućih kompanija, a kojima osiguravač do sada nije mogao pristupiti. Za ovakvu saradnju osiguravajuće kompanije i posrednika, preduslov je pre svega korektan uzajamni poslovni odnos, međusobno uvažavanje, poverenje i poštovanje međusobnih obaveza.

Za razliku od posrednika čija je uloga da dovede u vezu osiguranika i osiguravača, zastupnik obavlja poslove zaključenja ugovora o osiguranju sa osiguranikom u ime i za račun osiguravača. Pre početka saradnje osiguravač i zastupnik zaključuju ugovor o zastupanju, kojim se preciziraju uzajamne

obaveze i odgovornosti, obzirom da zastupnik direktno obavlja poslove zaključivanja osiguranja za čije posledice odgovara osiguravač. Zastupnika nije moguće ograničiti da radi samo za jednu osiguravajuću kompaniju, ali je zato moguće razvijajući dobru uzajamnu poslovnu saradnju eliminisati njegov interes za rad sa drugim osiguravačem. S druge strane ako sa zastupnikom imate razvijenu saradnju ponekad je dobro da radi i za drugog osiguravača, pošto tako može doći do osiguranika kojem se nije moglo pristupiti u direktnom kontaktu.

Uzajamni interes je dobar odnos zastupnika prema osiguraniku u svim sferama osiguranja. Posebno je potrebno osiguraniku pružiti pomoć u slučaju zahteva za naknadu eventualno nastale štete. Pružanjem maksimalne podrške zastupniku u izradi ponuda i polisa, a prevashodno u obuci i blagovremenoj obaveštenosti o svim promenama vezanim za uslove i tarife ugovaranja osiguranja, osiguravajuće društvo stvara pouzdanog spoljnog saradnika.

Sagledavajući uslove, kao i način, i obim poslovanja malih preduzeća i preduzetnika, Kompanija Dunav osiguranje je uvidela da sa ponudom klasičnih rizika nije moguće zainteresovati ovu kategoriju osiguranika. Iskustvo je pokazalo da njihov način razmišljanja ne ide u pravcu iznalaženja rešenja kako sačuvati i zaštititi svoju tek stečenu imovinu, već da je osiguranje samo još jedna stavka troška, koju je potrebno izbeći. Preduzetnika koji na ovakav način razmišlja je veoma teško zainteresovati i sa njim zaključiti ugovor o osiguranju. Kako bi zainteresovala preduzetnike i vlasnike malih preduzeća za osiguranje svoje imovine, Kompanija Dunav osiguranje je, uradila posebne pakete osiguranja, namenjene isključivo njima. Na ovaj način su iz ponude eliminisani određeni rizici koji za njih nisu od naročitog značaja, a ponuđeni su im u obliku paketa one grupe rizika koje su im bitne. Tako je za Osiguranje malih pravnih lica i preduzetnika urađen paket za:

- proizvodnju i zanatstvo
- ugostiteljsku delatnost
- trgovinsku delatnost
- biroe kancelarije i agencije
- uslužnu delatnost nege i ulepšavanja

Svaki od Paketa sastoji se iz Osnovnog paketa osiguranja i Izbornih pokrića. Osnovni paket osiguranja koji se ugovara u celosti čine:

- Osiguranje imovine:
 - od požara i nekih drugih opasnosti
 - od provalne krađe i razbojništva
 - stakla od loma
 - mašina od loma i nekih drugih opasnosti
- Osiguranje zaposlenih od posledica nesrećnog slučaja.

Predmet osiguranja Osnovnog paketa je celokupna imovina u svojini osiguranika koju čine:

- građevinski objekti i oprema u njima, koji se koriste za obavljanje delatnosti
- novčana obrtna sredstva – zalihe
- novac i druga sredstva plaćanja
- stakla i svetleće reklame i natpisi na i/ili u objektu u kome se obavlja delatnost.

Uz Osnovni paket ugovarač osiguranja može ugovoriti jedno ili više izbornih pokrića:

- Izorno pokriće A - Osiguranje zaliha u procesu proizvodnje od opasnosti loma mašina i nekih drugih opasnosti
- Izorno pokriće B - Osiguranje prekida poslovanja usled požara i nekih drugih opasnosti
- Izorno pokriće C - Osiguranje opšte odgovornosti
- Izorno pokriće D - Osiguranje odgovornosti za proizvode
- Izorno pokriće E - Osiguranje robe u domaćem transportu.

Pored prilagođenih ponuda za osiguranje, Kompanija Dunav je krajem 2011. i u toku 2012. godine u saradnji sa udruženjem novinara za poljoprivredu „Agropres“, a uz podršku Ministarstva poljoprivrede, vodoprivrede i šumarstva, realizovala niz edukativnih radionica pod nazivom „Preduzetnice u agrobiznisu“ za pripadnice lepšeg pola koje se bave agrobiznisom, ali i njihove kolege nosioce poljoprivrednih gazdinstava, dobili su korisne savete, informacije i odgovore na brojna pitanja koja su se odnosila na osiguranje voćarskih kultura i zasada vinove loze, benefite koje pruža osiguranje i subvencije koje u saradnji sa Ministarstvom poljoprivrede, vodoprivrede i šumarstva, pruža Kompanija Dunav osiguravajuće[6].

6. ZAKLJUČAK

U današnjoj raspodeli svetske proizvodnje velike i moćne države su razvile velike sisteme i korporacije. Male zemlje, a pogotovo Srbija koja je tek u fazi privatizacije, na njih ne mogu računati. One svoju šansu privrednog razvoja treba da traže kroz mala i srednja preduzeća i preduzetništvo. Stoga država mora pravnim i ekonomskim sredstvima stvoriti preduslove za njihov što bolji razvoj, kako bi ih investitori prepoznali. Finansijske institucije, kao što su banke i osiguravajuća društva će u tom slučaju svoje investicije usmeriti ka podsticanju razvoja preduzetništva i njihovih malih preduzeća. Investiranje u razvoj malih preduzeća, za investitora je manje rizičan posao, a za državu manji poremećaj na tržištu u slučaju neuspeha.

LITERATURA

- [1] Penezić D. Nenad, (2003), Kako postati preduzetnik, Beograd
- [2] www.kombank.com
- [3] Evropska mreža preduzetništva u Srbiji, april, 2013. godine www.een.rs
- [4] Zakon o osiguranju, (2004), Službeni glasnik Republike Srbije, br. 55, Beograd
- [5] Kompanija Dunav osiguranje, (2012), Uslovi osiguranja, Beograd, www.dunav.com
- [6] Kompanija Dunav osiguranje, (2011), Dunav Info br. 67, Beograd, www.dunav.com

Faktori i oblici zaloga kratkoročnih kredita poduzećima

Factors and forms of collaterals by short term loans to the companies

Dražen Laštro, Sveučilište/univerzitet „Vitez“, Travnik, BiH

Abstrakt - Tijekom svog životnog ciklusa, poduzeće prolazi kroz različite faze kao što su nastanak, rast, razvoj, vrhunac, pad ili ponovno oživljavanje i prestanak. Svaka faza po sebi je specifična, a posebno se ističu faze rasta i razvoja. U tim fazama nastaju potrebe za novim investicijama kao što su nabavka nove opreme, proširenje proizvodnje, lansiranje novog proizvoda i sl. Sve ovo zahtijeva od poduzeća angažiranje dodatnih novčanih sredstava koji najčešće dolaze iz samog poduzeća u obliku dijela zadržane dobiti ili pak izvan poduzeća, u obliku kredita od strane raznih finansijskih institucija kao što su banke, štedionice i sl. Svako poduzeće koje poseže za vanjskim izvorima sredstava, dakle kreditima, mora kao instrument osiguranja davatelju kredita založiti neku vrijednost u obliku vlastite imovine kao garanciju povrata posuđenih sredstava. Ovisno o vlastitom bonitetu, visini kredita, cijeni kredita i tržišnim uvjetima, kao i o vrsti poduzeća i prirodi poslovanja, poduzeće daje onaj oblik imovine koji u tom trenutku predstavlja najbolje rješenje.

Ključne riječi – poduzeće, nove investicije, kratkoročni krediti, instrumenti osiguranja, imovina.

Abstract - During its life cycle, the company goes through different stages such as the foundation, growth, development, climax, decline or resurgence and termination. Each stage is specific in itself, and the stages of growth and development are especially emphasized. The need for new investments appear in each of these stages, such as the purchase of new equipment, expanding production, launch new products, etc. All this requires hiring additional funds that usually come from the company to form part of retained earnings from outside the company, as loans from various financial institutions such as banks, savings banks, etc. Any company that reaches for external sources of funds, such as credit has to provide as insurance for the loan provider in form of assets as a guarantee of returning loans. Depending on their own position, loan, loan price and market conditions, as well as the type of the company and the nature of business, the company provides the kind of assets that is the best solution at a particular moment.

Index terms – company, new investments, short term loans, collaterals, asset.

1. UVOD

Tijekom svog životnog ciklusa, poduzeće prolazi kroz različite faze kao što su nastanak, rast, razvoj, vrhunac, pad ili ponovno oživljavanje i prestanak. Svaka faza po sebi je specifična, a posebno se ističu faze rasta i razvoja. U tim fazama nastaju potrebe za novim investicijama kao što su nabavka nove opreme, proširenje proizvodnje, lansiranje novog proizvoda i sl. Sve ovo zahtijeva od poduzeća angažiranje dodatnih novčanih sredstava koji najčešće dolaze iz samog poduzeća u obliku dijela

zadržane dobiti ili pak izvan poduzeća, u obliku kredita od strane raznih financijskih institucija kao što su banke, štedionice i sl. Svako poduzeće koje poseže za vanjskim izvorima sredstava, dakle kreditima, mora kao instrument osiguranja davatelju kredita založiti neku vrijednost u obliku vlastite imovine kao garanciju povrata posuđenih sredstava. Ovisno o vlastitom bonitetu, visini kredita, cijeni kredita i tržišnim uvjetima, kao i o vrsti poduzeća i prirodi poslovanja, poduzeće daje onaj oblik imovine koji u tom trenutku predstavlja najbolje rješenje.

U radu se kao problem istraživanja naglašavaju različite mogućnosti korištenja instrumenata osiguranja povrata kredita kako poduzeće ne bi pogrešnom procjenom založilo neku vlastitu vrijednost koju može uslijed spleta nepovoljnih okolnosti trajno izgubiti i tako ostvariti gubitak i ugroziti egzistenciju.

U skladu s problemom istraživanja, definiran je i predmet istraživanja: istražiti glavne najvažnije oblike i instrumente osiguranja povrata kredita, njihove karakteristike, temeljne prednosti i nedostatke za vjerovnike i dužnike kao i odabir odgovarajućih faktora zaloga u skladu sa mogućnostima i potrebama pri čemu valja imati na umu da se ne ugrozi redovito poslovanje.

Kao objekt istraživanja, odnosno širi pojam od samog predmeta istraživanja, nalaze se kratkoročni krediti poduzećima i vrste instrumenata osiguranja istih.

Radna hipoteza rada ima svrhu da se tehničkim, ekonomskim i tržišnim argumentima predoče vrste, važnost i karakteristike kredita, a shodno tome instrumenata osiguranja kratkoročnih kredita poduzećima i njihove prednosti i nedostatke za dužnike i vjerovnike.

Svrha rada je pobliže istražiti vrste kratkoročnih kredita privredi te vrste instrumenata osiguranja kredita, dok su ciljevi istraživanja istražiti značajke kratkoročnih kredita poduzećima, vrste kredita, čimbenike koji određuju vrstu instrumenata osiguranja te metode osiguranja povrata kredita.

2. POJAM I ZNAČAJKE KRATKOROČNIH KREDITA PODUZEĆIMA

Kratkoročni krediti poduzećima podrazumijeva posuđivanje novčanih sredstava na vrijeme do godine dana. Kratkoročno financiranje razlikuje se od dugoročnog po tome što dugoročno financiranje, u većini slučajeva, podrazumijeva i stjecanje imovine poduzeća. Kod kratkoročnog i dugoročnog kreditiranja uvijek je prezentno i obećanje poduzeća koje kapital posuđuje, da će u određenom roku i uz određenu kamatu, posuđeni kapital i vratiti.

Kratkoročni izvori kreditiranja se koriste češće jer imaju svoje stanovite prednosti u odnosu na srednjoročne i dugoročne kredite [Zaklan, 2000.]. Te se prednosti manifestiraju u lakšem odobravanju kapitala, cijeni kapitala i fleksibilnosti.

Poduzećima je u pravilu lakše dobiti kratkoročne kredite jer vjerovnici koji posuđuju kapital općenito smatraju da je plasman kapitala na kraći rok manji financijski rizik od dugoročnog financiranja. Takav stav oni zasnivaju na vlastitoj ocjeni da je za kraće vrijeme manja i mogućnost bitnijih promjena u kreditnoj sposobnosti dužnika, manja mogućnost promjena u njihovoj konkurentnosti, u općim gospodarskim uvjetima i sl.

Cijena kapitala (kamate ili naknade koje dužnik plaća vjerovniku za korištenje sredstava) je u većini slučajeva niža od cijene kapitala iz dugoročnih izvora, što proizlazi iz činjenice da je financijski rizik što rezultira iz kraćeg roka dospijeca niži u odnosu na duži rok. Fleksibilnost podrazumijeva sposobnost poduzeća da kad ima potrebe osigura odgovarajuća novčana sredstva te da ih vrati u ugovorenom roku, odnosno čim te potrebe prestanu.

Neophodne novčane potrebe (dnevne, tjedne, mjesečne ili sezonske) obično se najpovoljnije mogu riješiti uzimanjem kratkoročnih kredita, a novčana sredstva ostvarena transformacijom pojedinih oblika „nepotrebne“ imovine mogu se upotrijebiti za podmirenje određenih kratkoročnih obveza.

Osim svojih prednosti, nedostatke kratkoročnog financiranja možemo svesti na dvije vrste; učestalost dospijeca obveza i promjenjivost cijene kapitala.

Učestalost dospijeca glavnice i kamata se odnosi na obveze dužnika koje se moraju podmiriti po dospijecima, u suprotnom vjerovnici mogu dužniku blokirati račune za poslovanje i time zaustaviti

financijsko poslovanje poduzeća. Drugi nedostatak se ogleda u skupoći takvih sredstava, jer ona u određenim okolnostima (kreditni rizik, oblici osiguranja, visina kredita, opća gospodarska situacija i sl.) mogu biti opterećena dosta visokom promjenljivom kamatnom stopom.

2.1. Vrste kratkoročnih kredita poduzećima

Kratkoročni krediti poduzećima se javljaju kao primarni i dugo vremena isključivi oblik kreditnih plasmana banke. Današnja praksa kratkoročnog kreditiranja poduzeće u zemljama s razvijenom tržišnom regulacijom pokazala je da nema unificirane standarde. Neke države preferiraju sistem prekoračenja tekućeg računa tzv. „overdraft“ (Velika Britanija), dok ostale države (SAD i većina europskih država) koriste sisteme kreditnih računa i kreditnih linija kratkog roka.

Generalno, kratkoročne kredite poduzećima dijelimo na slijedeće vrste [Zaklan, 2000.]:

Diskontni kredit je vrsta kratkoročnog kredita kojima se isti financiraju iz mjeničnih potraživanja koje odobravaju različite privredne organizacije, najčešće u robi. Mjenicu izdaje kupac robe povlačeći je na sebe (kao platioca) u korist prodavača (kreditora). Banke otkupljuju takve mjenice ako je s rokom dospijeca do 90 dana i vlasniku isplaćuje sumu koja je niža od nominalne vrijednosti mjenice.

Prekoračenje tekućeg računa je fleksibilan način kreditiranja jer rok vraćanja posuđenih sredstava nije određen. Ovisno o dogovoru, određuje se maksimalni iznos prekoračenja na kojeg se plaća kamatna stopa.

Sistem kreditnih računa je rigidnija i formaliziranija metoda kreditiranja, jer podrazumijeva detaljnu analizu zajmoprimca kojom se utvrđuje njegov bonitet i kreditna sposobnost prije zaključenja ugovora o kreditiranju.

Kreditna linija je metoda kreditiranja kojom se utvrđuje maksimalni iznos pozajmljenih sredstava koja se povlače od strane zajmoprimca u onom obimu i u ono vrijeme kada njemu to najviše odgovara (najčešće u vrijeme novčanog deficita).

Revolving krediti su posebna vrsta kratkoročnih kredita koji imaju mogućnost obnavljanja na duži period i postaju dugoročni. Problem ovih kredita je taj što poduzeće mora biti u potpunosti sigurno u potrebu istog jer imaju složeniji način otplate, a nose zamku u vidu plaćanja provizije na neiskorišteni dio kredita.

Faktoring predstavlja širi aranžman banke u vezi s eskontovanjem potraživanja komitenta, tj. banka kupuje potraživanja od poduzeća uz određeni diskont, a profit ostvaruje u trenutku kad naplati više od diskontirane cijene koju je platio za otkupljeno potraživanje.

Superkratkoročni krediti se odobravaju s dnevnim dospijecom uz nižu kamatnu stopu od prosječne za ostale kratkoročne kredite.

Mostnim kreditima se financira emisija novih vrijednosnih papira poduzeća koje tako žele povećati trajna obrtna sredstva. Rizik ovih kredita za zajmodavca je mogućnost neplasiranja vrijednosnih papira od strane zajmoprimca, što ga dovodi u nemogućnost vraćanja kredita.

2.2. Razlozi za osiguranje povrata kredita

Kako bi se vjerovnicima osigurala veća sigurnost naplate njihovih potraživanja, krediti se otpočetka osiguravaju određenim oblikom imovine dužnika. Opći instrument osiguranja povrata kredita je hipoteka na nekretnine ili pokretnine, a ostale vrste instrumenata osiguranja povrata kredita su zalihe, razna potraživanja, mjenice, čekovi, akceptni nalozi, garancije, ugovori o osiguranju, dionice, obveznice ali i pojedinačna osoba ili neko drugo poduzeće. Ovakve oblike najčešće koriste mala, međusobno blisko povezana poduzeća.

Razloge za osiguranje povrata kredita možemo grupirati u četiri osnovne grupe [Ivanović, 1997.]:

Kreditni položaj: mnogim poduzeća je takav da ne mogu pronaći financijsku instituciju koja bi im odobrila kredit bez pokrića. Da bi pribavila potrebni kapital, oni zalažu imovinu odnosno izdaju instrumente osiguranja povrata kredita.

Visina kredita: ona determinira instrumente osiguranja povrata kredita, a najčešće se koriste kod većih iznosa.

Visina kamatne stope: ona ovisi o vrsti i vrijednosti instrumenta osiguranja povrata kredita; što je on „uvjerljiviji“ i vrijedniji, kamatna stopa je niža.

Prodaja potraživanja: odnose se za tzv. faktoring; faktorska poduzeća osim što daju sredstva, za zajmoprimca obavljaju i druge poslove kao što su računovodstveni i operativni poslovi, kao i poslovi izdavanja računa i naplate duga.

3. ČIMBENICI KOJI ODREĐUJU VRSTU ZALOGA

Priroda poslovanja poduzeća, do određene granice, uvjetuje i prirodu poslovne imovine poduzeća. Tako na primjer imovina trgovine na veliko sastoji se uglavnom od zaliha. Hotelsko poduzeće, naprotiv, ima vrlo malo tekuće ali puno fiksne imovine u obliku zgrada i zemljišta. Proizvodna poduzeća se po tome međusobno dosta razlikuju, ali se po omjeru tekuće i fiksne imovine nalaze negdje između ove dvije vrste poduzeća. prijevozna poduzeća mogu kao garanciju za kredit ponuditi svoja prijevozna sredstva. Prilikom odobrenja kredita postoji čitava skala čimbenika koji utječu na prikladnost i oportunitet odabira ove ili one vrste od ponuđenih instrumenata osiguranja povrata kredita.

Premda postoji nekoliko vrsta izvora financiranja iz kojih poduzeća dobivaju kredite, to ne znači da će konkretno poduzeće u potrazi za novčanim sredstvima, čak i uz svoj primjeren kreditni položaj, moći izabrati kredit unutar dostupne financijske grupe, niti to znači da će tomu poduzeću biti ponuđene sve vrste kredita iz njemu dostupnih financijskih izvora. Čak i geografski položaj poduzeća u odnosu na izvor financiranja može utjecati na vrstu i visinu dostupnog kapitala. Što je poduzeće bliže financijskim izvorima koji odobravaju kredite, to će mu u pravilu biti i optimalnije financijske usluge. To znači da kod nekih vrsta kredita sa garancijom, kreditori žele izbliza pratiti dobivene zaloge kredita i češće kontrolirati povrate poslovanje dužnika da bi osigurali poštivanje svih uvjeta iz ugovora o kreditu. Postoje značajne razlike u zakonskim propisanim sredstvima nekih država koje kreditor može koristiti da bi se zaštitio od rizika bankrota dužnika. Konkurencija među kreditorima ima također velik utjecaj na vrstu financiranja i na uvjete pod kojima se krediti nude budućim dužnicima.

4. INSTRUMENTI I METODE OSIGURANJA POVRATA KREDITA

Pod instrumentima osiguranja povrata kredita podrazumijevaju se zakonski utvrđena sredstva koja kreditor može koristiti da bi sebi osigurao pravo na iskorištenje dobivenih garancija u slučaju insolventnosti dužnika. Visina kreditnog iznosa, priroda poslovnih operacija, namjena kredita te pozitivni propisi koji reguliraju odnose između kreditora i dužnika, veoma su bitni za izbor instrumenata osiguranja povrata kredita. Praksa je pokazala da u većini slučajeva sam kreditor određuje koji će se instrumenti osiguranja povrata kredita koristiti. S obzirom na svoj kreditni položaj, poduzeća su distribuirana u veoma širokom rasponu. Na jednom kraju su poduzeća koja kapital mogu posuditi i bez zalog, a na drugom kraju se nalaze poduzeća čiji je kreditni položaj tako loš da kreditor gotovo čitavo svoje pouzdanje mora zasnovati na dodatnim garancijama.

U prvom slučaju, sve dok neko poduzeće dobro posluje, nema niti poteškoća u korištenju kreditnih sredstava. U drugom slučaju, kreditor može, kao uvjet za plasman kreditnih sredstava, postaviti pravo na fizičko posjedovanje određene imovine potencijalnog dužnika ili pravo na pohranjivanje dijela imovine dužnika u ruke treće stranke – depozitera ili izvršitelja, kako je dužnik u nekim drugim okolnostima ne bi protuzakonito prisvojio i koristio.

4.1. Kratkoročni krediti osigurani s više potpisnika

U ovu kategoriju spadaju krediti čije su osiguranje obećala i preuzela dva ili više pojedinaca ili institucija pa će se na instrumentu osiguranja povrata kredita pojaviti dva ili više supotpisnika ili indosanta[Ivanović, 1997.]. Razlike između supotpisnika i indosanta uglavnom su tehničke i zakonske prirode. Supotpisnik se potpisuje na prednjoj stranici vrijednosnog papira zajedno s dužnikom, dok se indosament osigurava potpisom indosanta na poledini vrijednosnog papira. Nakon dospjeća kredita,

ako se kreditna obveza ne podmiri, vjerovnik predočava vrijednosni papir bilo kojem potpisniku i traži podmirenje dospjele obveze.

Ako kreditiranje nekog poduzeća, potencijalnog dužnika, predstavlja prevelik financijski rizik za kreditora, kreditor će od dužnika zahtijevati da nađe adekvatnog supotpisnika ili da indosira vrijednosni papir. U nekim slučajevima kreditor zahtijeva indosiranje vrijednosnih papira premda se kredit osigurava i imovinskim pokrićem. Uobičajena je praksa da se od glavnih dioničara korporacije zahtijeva da indosiraju vrijednosne papire svog poduzeća. kod kreditiranja inokosnih i partnerskih poduzeća, potpis na instrumentu osiguranja povrata kredita traži se od vanjske osobe, jer će i ličnoj imovini vlasnika, ako bude trebalo, pribjeći vjerovnik. Kreditor će svakako ispitati i bonitet supotpisnika ili indosanta kako bi se uvjerio u stvarnu valjanost i ponuđenog instrumenta osiguranja povrata kredita.

Prednost ove metode osiguranja povrata kredita je u tome što se vjerovnik u ovom slučaju izravno ne miješa u redovno poslovanje dužnika. U slučaju da se može dobiti prihvatljiv potpisnik, tada ovaj oblik kredita predstavlja najprikladnije rješenje. Glavni nedostatak pri zatvaranju ove vrste kreditiranja je u tome što nije lako pronaći prihvatljivog vanjskog potpisnika, jer mogući potpisnici u pravilu pružaju refleksni otpor iz straha da ne dođu pod udar kreditne obveze dužnika.

4.2. Kratkoročni krediti osigurani sa zalihama

Kreditni osigurani zalihama odobravaju se za financiranje zaliha, proizvodnje ili potraživanja. Poduzeća zbog nedostatka vlastitih sredstava, nastoje od raznih kreditora posuditi novčana sredstva bez pokrića da bi financirala svoje zalihe. U mnogim slučajevima poduzeća posuđuju novčana sredstva uz davanje svoje ostale imovine kao pokrića, a pri tome mogući prijenos prava vlasništva nad tom imovinom na vjerovnika, može utjecati na dužnikovo korištenje date imovine kao garancije. Sa stajališta kreditora, mnogi kratkoročni krediti bez garancije na određeni način predstavljaju kredite s pokrićem u obliku zaliha, ako su odobreni za pokriće zaliha.

Na korištenje zaliha kao oblika garancije i na postotak vrijednosti zaliha kojeg će vjerovnik odrediti kao garancijsko pokriće mogućeg kredita utječe određen broj čimbenika kao što su kreditna sposobnost dužnika, perspektivnost proizvoda, mogućnost prodaje, stabilnost cijena i mogućnost zapljene. Kreditna sposobnost dužnika odnosno njegova sposobnost da u ugovorenim rokovima uredno podmiruje svoje dospjele obveze ponajviše utječe na vjerovnika u donošenju odluke o visini kredita i o vrsti osiguranja povrata kredita. Perspektivnost prodaje proizvoda je veoma bitan faktor, budući da proizvodi kratkog vijeka trajanja ili sa slabijom perspektivom prodaje predstavljaju i veći financijski rizik. Njima se mora posvetiti posebna pažnja kod dorade, uskladištenja i otpreme. Posebna karakteristika takve vrste proizvoda je ta da ako se ne prodaju unutar uobičajenog roka, njihova se tržišna vrijednost može znatno smanjiti. U praksi nije primjereno takvu robu preuzimati kao faktor zaloga.

Mogućnost prodaje predstavlja glavni uvjet za odobrenje kredita. Financijske institucije odobravaju velike kreditne iznose na osnovi roba kao što su pšenica, kukuruz, šećer itd dakle roba koje imaju stalno i razvijeno tržište. Nasuprot tome, poluproizvodi u procesu proizvodnje primjer su zaliha koje se ne mogu prodavati pa se samim time ne mogu koristiti ni kao kvalitetna garancija. Zato će poduzeća koja koriste osnovne sirovine imati bolju osnovu za posuđivanje novčanih sredstava od onih koja koriste poluproizvode ili gotove proizvode.

Osim toga, i sama priroda poslovanja određuje manju ili veću mogućnost prodaje gotove robe. Tako npr. trgovac građevinskim materijalom prodaje kurentniju robu od proizvođača pojedinih kozmetičkih proizvoda i zato njegova roba u zalihama predstavlja i bolju garanciju davaocima kredita. Stabilnost cijena proizvoda također utječe na donošenje odluke o upotrebi određenog proizvoda u zalihama kao instrumenta osiguranja povrata kredita. Tako npr vjerovnik na osnovi ponuđenih zaliha gotovih proizvoda neće poduzeću odobriti relativno veći iznos kredita ako tijekom korištenja novčanih sredstava postoji realna mogućnost pada cijena, koja bi objektivno mogla dovesti do toga da vrijednost zaliha bude manja od odobrenog i plasiranog kredita uvećanog za kamate. Pravo na zapljenu imovine dužnika od strane vjerovnika zasniva se na okolnosti da se kao garancija osiguranja povrata kredita u slučaju insolventnosti ili bankrota dužnika, vjerovniku isplati uzeti imovinu dužnika od nekog drugog

faktora zaloga. Tako npr davanje skladišne potvrde o prijemu robe kao oblika garancije, vjerovniku daje veću sigurnost nego što faktoru daje pravo na zapljenu robe. U prvome slučaju robu posjeduje treća stranka (skladištar) dok je u drugom slučaju roba u posjedu kupca.

Što se tiče cijena odnosno troškova kredita, krediti za koje se uzimaju zalihe kao faktor zaloga, obično su skuplji od drugih vrsta osiguranih kredita. Razlog tome je uglavnom zbog same prirode imovinskog osiguranja. Naime, većina stavki zaliha ima vrlo visok koeficijent obrtaja, a pojedine stavke zaliha koje su date kao osiguranje, često se teško identificiraju. U slučaju kada se zahtijevaju zalihe kao osiguranje, i pored očite izvjesnosti da je vrijednost kratkotrajne imovine dužnika veća od dobivenog kredita, vjerovnike brinu dvoje stvari; zaštita od moguće prijevare od strane dužnika i pravo prvenstva nad imovinom dužnika u slučaju insolventnosti dužnika. S obzirom na navedene bojazni i u nastojanju da se smanje kreditni rizici, nastaju i značajni troškovi, direktno putem vjerovnika ili dužnika i oni su dakako uključeni u cijenu kredita.

4.3. Kratkoročni krediti osigurani potraživanjima

U aktivni poduzeća, u strukturi tekuće imovine, potraživanja su najčešće druga po veličini, odmah iza zaliha, a kod nekih poduzeća po svom opsegu premašuju i zalihe. Zato je i logično da se potraživanja, koja dospijevaju kratkoročno, koriste i za kratkoročno kreditiranje. Obično se kreditiranje putem potraživanja ili cesije dijeli u dvije vrste: prodaja potraživanja i potraživanje kao instrument osiguranja povrata kredita.

Institucije koje kreditiraju potraživanja također se mogu podijeliti u dvije vrste; poduzeća koja kupuju potraživanja i financijske institucije koje potraživanjima osiguravaju povrat svojih potraživanja. Dva su razloga zbog kojih se neko poduzeće može odlučiti za ovu vrstu osiguranja; prvi je da svoja potraživanja ustupe vjerovniku a drugi da vjerovniku može prodati svoje dospjelo ili nedospjelo potraživanje u smislu naplate ili financijskog rizika. Nakon potpisivanja ugovora o kreditiranju između faktora i dužnika u kojem se utvrđuju relevantni čimbenici kreditnog posla, dužnik predaje faktoru (vjerovniku) svoja potraživanja u zamjenu za kreditna sredstva.

Otkupom potraživanja odnosno forfaitnim ugovorom sav rizik naplate prenosi se na forfetera (faktor, banka ili neka druga financijska institucija koja je otkupila potraživanje). Ako poduzeće konstantno isporučuje gotove proizvode ili robe, faktor može otvoriti kreditnu liniju za svakog dužnikovog kupca i isplatiti ih po predodjenju dokaza o izvršenoj isporuci. U tom slučaju dužnik je obavezan da svakom ispostavljenom računu naznačiti da je kupac dužan platiti direktno faktoru. Po prijemu obavijesti o isporuci gotovih proizvoda ili robe, faktor odmah doznajuje kreditirani iznos koji je najčešće umanjen za iznos obračunske kamate i faktorove provizije. Iznos faktorove provizije ovisi o bonitetu kupca i dužnika, uvjetima prodaje, visini traženog kreditnog iznosa, stanju konkurencije i s. provizija sadrži i trošak kreditne kontrole, gubitak zbog sumnjivih i spornih potraživanja, troškove naplate potraživanja odnosno sve troškove vezane za plasirani kreditni iznos.

Factoring, poput nekih vrsta kredita s imovinom kao pokrićem, predstavlja kredit koji se može obnavljati ili produživati i tako alterirati u kredit na neodređeno vrijeme. Korištenim iznos kredita može se automatski povećati ili smanjiti u skladu s obujmom prodaje, potrebama dužnika i u skladu s kreditnim mogućnostima faktora. Korištenjem usluga faktora poduzeće smanjuje troškove sumnjivih i spornih potraživanja, te zamjenjuje fiksne i varijabilne troškove funkcioniranja kreditne i naplatne službe s varijabilnim troškom u obliku faktorove provizije. Ovakvim postupkom menadžment poduzeća u potpunosti se oslobađa problematike kreditiranja i naplate, pa se u potpunosti može posvetiti procesu proizvodnje i prodaje. Stopa profitabilnosti poduzeća time se može znatno povećati ili smanjiti.

Nedostaci ove specifične metode kreditiranja očituju se u povećanim troškovima i u ograničenju prodaje. Da bi se utvrdili stvarni troškovi nastali po ovoj metodi, potrebno je ukupne troškove faktora u obliku kamatne stope i provizije staviti u odnos s tržišnom cijenom kratkoročnih kredita, troškovima funkcioniranja kreditne i naplatne službe te s mogućim gubicima koji za poduzeće mogu proizaći iz sumnjivih i spornih potraživanja.

Značajniji vjerovnici često puta pregledavaju i dužnikove poslovne knjige. Posebno je važno utvrditi pouzdanost računovodstvene evidencije dužnika, knjige izdanih i naplaćenih računa prodaje odnosno

ispostavljenim računima koji služe kao instrument osiguranja povrata kredita. Također se provjerava financijski plan, dužnikova prošla sumnjiva i sporna potraživanja i iskustva s povratima isporučene robe, zatim primljeni avansi i sl. Kreditori moraju biti dobro informirani i o financijskim prilikama cesusa, kako bi se rizici naplate kredita smanjili na najmanju mjeru.

5. ZAKLJUČAK

Ovisno o vrsti poduzeća i prirodi njegovog poslovanja, poduzeće na osnovu niza procjena i analiza koju vrstu svoje imovine će založiti davatelju kredita kao instrument osiguranja povrata pozajmljenih sredstava. Svakako da će utvrditi najbolji mogući oblik zaloga, s obzirom na svoje stanje, mogućnosti i potrebe. Vidjeli smo da su neki od oblika zaloga navedeni u ovom radu prilično neprikladni kao instrument osiguranja, bilo za dužnika ili vjerovnika. Ako se radi o nekoj vrsti imovine, dužnik mora najprije utvrditi da li on ima pravo raspolagati tom imovinom ili ne tijekom trajanja kreditnog perioda. Sa stajališta vjerovnika tj. davatelja kredita, najvažnije je da je založeni oblik imovine dužnika likvidan tj. da se u svakom trenutku može u potpunosti konvertirati u novac (obično je to iznos koji je identičan visini plasiranog kredita.)

LITERATURA

- [1] Ivanović, Z., Financijski menadžment, Hotelijerski fakultet Opatija, Sveučilište u Rijeci, 1997.
- [2] Van Horne, J.C., Osnove financijskog menadžmenta, MATE Zagreb, 2002.
- [3] Zaklan, D., Bankarstvo u tržišnom makrosistemu, Ekonomski fakultet Univerzitet „Džemal Bijedić“ Mostar, 2000.
- [4] Zelenika, R., Metodologija i tehnologija izrade znanstvenog i stručnog dijela, Ekonomski fakultet Rijeka, 2000.

Uloga Investiciono razvojne banke Republike Srpske u finansiranju privrede

The role of the Republic of Srpska Investment-Development Bank in financing the economy

Samira Zelenbabić, Sveučilište/Univerzitet „Vitez“

Apstrakt – Sve države na svijetu imaju za cilj jačanje vlastite ekonomije i poboljšanje standarda života svojih građana čime je postojanje različitog oblika organizovanja finansijskih institucija za razvoj potpuno opravdano. Razvojne i investicione banke upravo su oblici finansijskog organizovanja koji bi trebalo da doprinesu ostvarivanju ovog cilja. U radu se ispituju kapaciteti i potencijali Investiciono razvojne banke Republike Srpske (IRB RS) te njen uticaj na revitalizaciju ekonomije u Republici Srpskoj. Privredni razvoj Republike Srpske u značajnoj mjeri je ovisan o funkcionisanju IRB RS ali zbog nedostatka adekvatnih projekata ulaganja u privredu nije iskorišten puni potencijal Banke. Cilj istraživanja je ustanoviti efekte funkcionisanja IRB RS u proteklih pet godina te mogućnosti koje ovakav vid finansiranja pruža privrednim subjektima, posebno sa aspekta očuvanja postojećih i kreiranja novih radnih mjesta u kriznom periodu. Rezultat istraživanja su preporuke koje mogu pomoći u uspješnoj realizaciji postavljene strategije IRB RS.

Ključne reči – Investiciono razvojna banka Republike Srpske, kreditiranje, rezultati finansiranja.

Abstract – All countries in the world are aimed at strengthening their economy and improving the living standards of their citizens, which fully justifies the existence of different organizational forms in financial institutions for development. Development and investment banks are suitable forms of financial organization, which should contribute to the achievement of this goal. This paper examines the capacity and potential of the Republic of Srpska Investment-Development Bank (IRBRS) and its impact on the revitalization of the economy in the Republic of Srpska. Economic development of the Republic of Srpska is significantly dependent on the functioning of the IRBRS, but due to insufficient investment projects in the economy the full potential of the Bank is not exploited. The aim of the research is to determine the functioning effects of the IRBRS in the past five years and the possibilities that this type of financing provides to business entities, especially from the aspect of retaining existing and creating new jobs in this crisis period. The research results make recommendations that can help in successful realization of the strategy set out by IRBRS.

Index terms - Republic of Srpska Investment-Development Bank, lending, results of financing.

1. UVOD

Bosna i Hercegovina (BiH) je država koja ima svoje specifičnosti po pitanju ustrojstva državne zajednice, odnosno podjeljena je na entitete, u njoj vladaju posebne političke i ekonomske prilike. Sa aspekta ekonomskog razvoja i podsticaja privredne aktivnosti postojanje razvojne banke BiH bi svakako trebalo da bude jedan od važnijih prioriteta nosioca vlasti. Međutim, navedene osobine BiH ni u ovom segmentu nisu rezultirale jedinstvenom finansijskom institucijom koja bi bila usmjerena na

ekonomski razvoj i oporavak zemlje, već je i po ovom pitanju izvršeno njihovo konstituisanje na nivou entiteta. Tako danas na području BiH funkciju razvojnih banaka obavljaju: Razvojna banka Federacije BiH (RB FBiH) i Investiciono razvojna banka Republike Srpske (IRB RS). Tokom svog petogodišnjeg postojanja IRB RS pokazala se daleko uspješnijom u svom djelovanju od RB FBiH i ostvarila značajnu ulogu u privredi RS.

2. OSNOVNI PODACI O INVESTICIONO RAZVOJNOJ BANCI REPUBLIKE SRPSKE

Ideja o osnovanju IRB RS postojala je mnogo prije nego što su se stekli uslovi za njeno formiranje. Finansijski uslovi stečeni su tek kada je RS prodala svoje učešće u „Telekom Srpske” i odlučila sredstva od prodaje usmjeriti u privredni razvoj. Banka je osnovana Zakonom o IRB RS [1] krajem 2006.god. i njen osnivač je RS sa 100% vlasništvom. Strateški ciljevi IRB RS su podsticanje investicija i stimulisanje razvoja ali je banka preuzela i odgovornost da profesionalno i efikasno upravlja imovinom RS koja je raspoređena u šest fondova: Fond stanovanja RS, Fond za razvoj i zapošljavanje RS, Fond za razvoj istočnog dijela RS, Akcijski fond RS, Fond za restituciju RS i Fond za upravljanje nekretninama i potraživanjima u vlasništvu RS.

IRB RS nema pravo prikupljanja depozita, ne izdaje garancije niti vrši platni promet, te ne spada pod jurisdikciju Agencije za bankarstvo RS. Za svoj rad odgovorna je Vladi RS koja ujedno vrši i funkciju skupštine Banke. Do početka 2012.god. plasmani Banke su isključivo vršeni preko komercijalnih banaka i mikrokreditnih društava. Plan aktivnosti Banke prvenstveno je bio usmjeren na finansiranje projekata koji su od značaja za privredu RS a za koje ne postoji zainteresovanost privatnog sektora iz razloga što takvi projekti ne donose značajnu dobit, nose sa sobom veći rizik i zahtjevaju velika ulaganja. U iskazivanju svoje vizije banka ističe da ima težnju da postane najvažniji stup podrške razvoju, u investicijama, u partnerstvu sa privatnim sektorom i međunarodnim finansijskim institucijama, a time omogućujući stvaranje konkurentne i održive privrede RS.

Osnivački kapital u iznosu od 5 miliona KM obezbjedila je RS. Banka se finansira iz naknada koje ostvaruje kroz upravljanje Fondovima, a način obračuna i naplate, kao i iznosa naknade, utvrđuje Vlada RS. Iz ostvarene dobiti Banka ima obavezu da izdvaja najmanje 5% po godišnjem obračunu sve dok se ne dostignu rezerve u iznosu od najmanje 10% osnovnog kapitala. Preostali dio dobiti Banka usmjerava na ostale rezerve ili pokriće gubitaka iz ranijih godina, te povećanje osnovnog kapitala Banke i druge namjene koje su predviđene zakonskim propisima.

2.1. Organizacija banke

Upravljačka struktura u IRB BiH je troslojna što u potpunosti isključuje zakonodavnu vlast odnosno Narodnu skupštinu RS. Naime, upravljačku strukturu čine skupština, nadzorni odbor i uprava. Ovakva upravljačka struktura koja isključuje zakonodavnu vlast daje velika ovlaštenja upravi i nadzornom odboru. Narodna skupština je uključena u kontrolu rada Banke samo po osnovu obaveze iste da podnosi godišnji izvještaj o poslovanju Banke i Fondova. Zakonom su definisana široka ovlaštenja nadzornog odbora i uprave Banke tako da iako je u upravljanje uključena izvršna vlast odnosno Vlada RS, upravljanje sredstvima prvenstveno je u rukama članova nadzornog odbora i uprave. U konstalaciji političkih odnosa uticaj izvršne vlasti je značajan jer je njihovo djelovanje iz „sjene” značajno inkorporirano u odluke ovog drugog nivoa upravljačke strukture iako je Zakon predvidio njen minoran uticaj, a što je suštinski trebalo da obezbjedi nezavisnost IRB RS. Iz tog razloga je i predviđeno da članovi nadzornog odbora i uprave ne mogu biti politički aktivni niti obavljati funkciju u izvršnoj vlasti. Zakonom je definisano da Banka podliježe obavezama eksterne državne revizije, a u svojoj organizaciji ima odbor za internu reviziju i odjeljenje za internu reviziju.

2.2. Efikasnost upravljanja bankom

IRB RS kredite plasira kroz devet kreditnih linija i to preko komercijalnih banaka, mikrokreditnih društava i bez posrednika. U plasiranju sredstava iz kreditnih linija učestvuju sve banke koje pripadaju bankarskom sektoru RS, odnosno njih 10, kao i tri mikrokreditna društva. Direktno plasmane, ali i plasmane preko komercijalnih banaka, Banka vrši za novu kreditnu liniju koja je kreirana iz sredstava EIB a usmjerena je na razvoj malih i srednjih preduzeća, te kreditiranje organa javnog sektora u oblasti infrastrukture (Loan for SMEs). Plasman preko posrednika vrši se za kreditnu liniju za mala i srednje

preduzeća iz projekta IBRD EAF. Broj zaposlenih u Banci prema dostupnim podacima je 120 te je pretpostavljena produktivnost (plasman po zaposlenom) 5,3 miliona KM. Iako u odnosu na RB FBiH, IRB RS ima bolju produktivnost, ona je i dalje niska ako se uporedi sa Hrvatskom u kojoj Hrvatska banka za obnovu i razvoj – HBOR ima devet puta veće plasmane od IRB RS i godišnji prihod preko 250 miliona KM.

Kamatne stope prema korisniku na plasmane IRB RS kreću se od 3,6% do 5,4%, a prosječna kamatna stopa je 4,8% godišnje. Čak i ovako definisane kamatne stope predstavljaju značajno opterećenje za privredu RS dok su kamatne stope u komercijalnim bankama i za 3 pp veće od ponuđenih od strane Banke. Kako navode Figurek i Vujnović-Gligorić [2] godišnja kamata koja se plaća bankarskom sektoru zajedno sa kamatom po osnovu duga RS iznosi 580 miliona KM, a to je 36% budžeta RS, te ukoliko bi se ta sredstva uložila svake godine u razvoj privrede RS bi veoma brzo dostigla standard EU. U ovom pravcu treba da se kreću i razmišljanja IRB RS prilikom određivanja kamatnih stopa jer njihovim smanjenjem, pa i eventualnim ukidanjem na neke razvojne projekte, može se značajno doprinijeti razvoju RS. Konsolidovana dobit IRB RS i fondova za 2010.g. iznosila je 19,5 miliona KM, a u 2012.god. 24,5 miliona KM.

2.3. Transparentnost djelovanja i međunarodna saradnja

Po pitanju transparentnosti rada IRB RS je u potpunosti ispunila sve kriterije i zahtjeve javnosti. Čak i u poređenju sa razvojnim bankama u okruženju, npr. HBOR, te daleko kvalitetnije i ažurnije daje pregled informacija. Najznačajniji i najpristupačniji izvor informacija za javnost je web stranica Banke. Ažurnost održavanja stranice je na zavidnom nivou, apokazatelji o proizvodima banke, plasiranim kreditima, statusima kreditnih zahtjeva su dostupni svakom ko ima interesovanje za ove podatke. Banka transparentno objavljuje sve izmjene vezane za kreditne linije, uvođenje novih linija, informacije o posrednicima, promjeni kamatnih stopa i uslova kreditiranja kao i efekata plasmana, te sve informacije vezane za poslovanje Fondova kojima Banka upravlja.

IRB RS je počevši od 2012.god. postala pridružena članica Evropskog udruženja javnih banaka (EAPB). U EAPB članstvo ima više od 100 finansijskih institucija iz različitih zemalja Evrope, a čije zajedničko učešće na evropskom tržištu iznosi oko 15%. Ovaj pokazatelj je istaknut kako bi se ukazalo da je riječ o moćnoj i uglednoj Asocijaciji te da je članstvo IRB RS u istoj još jedan od pokazatelja da je riječ o Banci sa značajnim potencijalom za razvoj privrede RS.

3. ULAGANJA INVESTICIONO RAZVOJNE BANKE REPUBLIKE SRPSKE

Od svog osnivanja IRB RS je postala najznačajniji partner privrede RS, a sredstva iz njenih kreditnih linija najtraženiji proizvodi. Kreditne linije IRB RS imaju važnu ulogu kako u podsticaju razvoja privrede, posebno tokom sadašnjeg kriznog razdoblja tako i u rasteterećenju komercijalnih banaka koje iz vlastitih sredstava ne bi bile u mogućnosti pratiti privredu u njenim zahtjevima, po svim elementima: iznosu, ročnosti i visini kamatne stope.

Jedan od glavnih ciljeva Banke odnosi se na povećanje zaposlenosti kroz finansiranje projekata razvoja malih i srednjih preduzeća, ali zbog cjelokupne ekonomske krize ovaj cilj se trenutno svodi na pomoć pri održivosti postojećih radnih mjesta i smanjenja broja otpuštenih radnika. Ovo je upravo vidljivo iz kreditne linije za demobilisane borce kojom se želi podstaketi njihovo samozapošljavanje jer je riječ o populaciji koja ne ispunjava uslove penzionisanja, novih radnih mjesta nema a socijalnim programima teško je obuhvatiti sva lica koja svakodnevno ostaju bez zaposlenja.

3.1. Analiza i struktura plasiranih kreditnih linija

Polazeći od ciljeva utvrđenih prilikom osnivanja IRB RS, Banka je formirala i tokom svog rada razvijale nove kreditne linije. U svojoj trenutnoj ponudi banka ima devet kreditnih linija, i to:

- Krediti za početne poslovne aktivnosti
- Krediti za mikrobiznis u poljoprivredi
- Krediti za poljoprivredu

- Krediti za preduzetnike i preduzeća
- Stambeni krediti
- Krediti za MSP (EAF)
- Krediti za MSP (EIB)
- Zajmovi za zapošljavanje demobilisanih boraca
- Zajmovi za poljoprivredu i prerađivačku industriju

U cilju dokazivanja da je privredni razvoj RS u značajnoj mjeri ovisan o funkcionisanju IRB RS, ali da zbog nedostatka adekvatnih projekata ulaganja u privredu nije iskorišten puni potencijal Banke, potrebno je uraditi analizu plasmana sredstava po kreditnim linijama. U narednoj tabeli dat je prikaz raspoloživih i plasiranih sredstava po svim linijama na dan 21.10.2013. Datum presjeka podataka je još jedan dokaz o punoj transparentnosti i ažurnosti Banke pri objavljivanju informacija vezanim za plasmane.

TABELA 1

Pregled raspoloživih i plasiranih kredita po kreditnim linijama u 2013. godini

Kreditna linija	Plan	Plasirano	Raspoloživo	Iskorištenost
Kreditni za početne poslovne aktivnosti	350.000,00	270.000,00	80.000,00	78.5%
Kreditni za mikrobiznis u poljoprivredi	3.700.000,00	3.328.122,24	371.877,76	90.0%
Kreditni za poljoprivredu	11.000.000,00	6.660.000,00	4.340.000,00	60.6%
Kreditni za preduzetnike i preduzeća	61.000.000,00	47.081.259,80	13.918.740,20	77.2%
Stambeni krediti	23.000.000,00	25.272.205,25	0,00	110%
Zajmovi za zapošljavanje demobilisanih boraca	4.500.000,00	383.050,00	4.116.950,00	8.5%
Kreditni za mala i srednja preduzeća (EAF)	60.488.113,00	0,00	60.488.113,00	0%
Kreditni za mala i srednja preduzeća (EIB)	20.000.000,00	0,00	20.000.000,00	0%
Zajmovi za preduzeća *	0,00	7.601.000,00	0,00	-
Zajmovi za poljoprivredu i prerađivačku industriju	0,00	3.400.000,00	0,00	-
Ukupno:	184.038.113,00	86.394.637,29	103.315.680,96	46.9

* Plan za kreditnu liniju Zajmovi za preduzeća je uključen u plan kreditne linije Kreditni za preduzetnike i preduzeća.

Izvor: IRB RS, prilagodio autor.

Iz navedene tabele mogu se izvući sljedeći zaključci:

Kreditni za početne aktivnosti (kreditna linija 1) imaju najmanji planirani obim ali ujedno i najmanju iskorištenost. Razlozi za ovakvo stanje mogu biti nedostatak ideja i inicijative za pokretanje vlastite poslovne aktivnosti, maksimalni iznos kredita nije adekvatan potrebama ili zbog neadekvatnosti ili nedostatka prihvatljivog kolaterala.

Činjenica da je iz kreditne linije za poljoprivredu (kreditna linija 3) plasirano 60,6% sredstava upućuje na određen rast u ovoj grani privrede, ali dalja analiza ukazuje da je odobreno svega 13

kreditnih angažmana u kojima četiri projekta učestvuju sa 65% iskorištenih sredstava. Ovaj podatak je zabrinjavajući iz sljedećih razloga: RS ima 51,4% udjela u poljoprivrednom zemljištu BiH, odnosno 1.299.000 ha poljoprivrednog zemljišta, što je približno jednom hektaru po stanovniku, a to je daleko iznad svjetskog i evropskog prosjeka (svjetski prosjek poljoprivrednog zemljišta po stanovniku je 0,24 ha, a evropski 0,40 ha), izuzetni potencijali za uzgoj stoke, povrća i voća, kao i organske hrane. Iskorištenost navedenih resursa nije adekvatna kada se posmatra sa aspekta potražnje za kreditnim sredstvima u ovoj privrednoj grani.

Najznačajnija sredstva izdvojena su za kreditiranje preduzetnika i preduzeća (kreditna linija 4 i kreditna linija 9) tako da su ova sredstva skoro u potpunosti iskorištena, što ukazuje da privreda zaista ima značajne zahtjeve kako za obrtnim tako i za osnovnim sredstvima te refinansiranjem postojećih obaveza. Sredstva u iznosu od 54,7 miliona KM plasirana su u 63 privredna subjekta, te realizovani preko osam komercijalnih banaka.

Stambeni krediti imaju svoju punu iskorištenost, te iako se na prvi pogled čini da nemaju uticaj na privredni razvoj RS, suština je sljedeća: Odobravanjem ovih kredita rješavaju se stambeni problemi više kategorija stanovništva, od mladih bračnih parova do određenih socijalnih kategorija, uz uslove koji su daleko povoljniji nego kod komercijalnih banaka. S druge strane, povećanjem broja kupaca stanova stimuliše se građevinarstvo, te apsorbuju negativne posljedice koje je pretrpjelo građevinarstvo od početka finansijske krize.

Zajmovi za demobilisane borce i preduzeća čiji je osnivač BORS ili demobilisani borac, a koje IRB odobrava bez posrednika imaju izuzetno malu iskorištenost, što upućuje na moguće neprilagođavanje ove kategorije korisnika životnim prilikama u kojima su se našli nakon demobilisanja kao i na nedostatak znanja i vještina koje su potrebne za otpočinjanje vlastite privredne djelatnosti.

Kreditna linija za MSP EAF proisitiče iz sredstava odobrenih od IBRD, a druga kreditna linija iz sredstava Evropske investicione banke i njihova iskorištenost je u 2012. bila iznad planirane. Ovo ukazuje da je postojala velika zainteresovanost privrednih subjekata za ove linije, jer su iste imale duži rok otplate i povoljnije kamatne stope. Većina kredita iz linije EIB je odobravana bez finansijskog posrednika što je privrednim subjektima predstavljalo olakšavajuću okolnost, ali s druge strane i povećanje kreditnog rizika za IRB RS. Za 2013. godinu planirani obim sredstava iz ove dvije linije je 80.448.113 KM, što predstavlja najveći iznos planiranih kredita. Međutim, iz ove dvije kreditne linije u tekućoj godini nije realizovan ni jedan kredit čemu razlog može biti nedostatak adekvatnih projekata, neispunjavanje uslova privrede za ove kreditne linije ali i problemi oko iznalaženja finansijskog posrednika, s obzirom na rigoroznije ponašanje banaka prilikom odobravanja kredita. Komercijalne banke, finansijski posrednici, nisu spremne da preuzimaju visoke rizike koje ovakvi plasmani nose sa sobom jer u svim kreditnim aranžmanima kod kojih je posrednik komercijalna banka rizik povrata kredita pada na banku dok IRB RS ima instrumente zaštite koje je finansijski posrednik obavezan da joj dostavi prije odobravanja plasmana.

3.2. Efekti funkcionisanja IRB RS

Analiza plasmana IRB RS treba da ukaže na efekte funkcionisanja IRB RS od njenog osnivanja do danas i ima za cilj da ustanovi efekte funkcionisanja IRB RS, što treba da doprinese potvrdi hipoteze da je privredni razvoj RS u značajnoj mjeri ovisan o funkcionisanju IRB RS ali da za punu iskorištenost njenih kapaciteta nedostaju adekvatni projekti.

TABELA 2

Ukupno plasirani krediti IRB RS za period 2008.-21.10.2013.g.

Godina	Odobreno iznos u KM	Broj ugovorenih PROJEKATA	Prosječan iznos kredita
2008	185.189.806	1364	135.770
2009	238.951.370	1386	172.403
2010	163.263.413	1458	111.978
2011	139.663.413	1123	124.366
2012	237.746.262	963	246.881
X/2013	93.995.637	721	130.368
UKUPNO	1.058.809.901	7015	150.935

Izvor: Podaci IRB RS, proračun autora.

Izuzimajući 2012.god. koja je bila godina sa najvećim prosječnim iznosom plasiranih sredstava, a što je utica dvije nove kreditne linije Svjetske banke, odnosno IRBRD i EIB, 2009.god. predstavlja „udarnu godinu“ u radu IRB RS. U toj godini je odobren najveći iznos ukupnih plasmana, dok će 2013.god. evidentno biti „najslabija“ godina, kako po pitanju ukupnih plasmana tako i prosječnim iznosom odobrenih kredita, iako je najavljivano da će tokom ove godine IRB RS plasirati 260 miliona KM. S obzirom da je do kraja oktobra 2013. godine plasirano svega 46.9% sredstava, nameće se zaključak da je sve manje adekvatnih projekata za finansiranje. Nadalje, ovaj pokazatelj ukazuje da i komercijalne banke provode restriktivniju politiku u procesu odobravanja kreditnih aranžmana, iako ovi plasmani bankama donose prednost u pogledu izvora dugoročnih sredstava.

Da bi se došlo do stvarnih pokazatelja kakva je uloga IRB RS u privredi RS bila u proteklm godinama, potrebno je izvršiti analizu kreditnih linija usmjerenih na razvoj privrede RS

TABELA 3

Plasirani krediti IRB RS – kreditne linije usmjerene na razvoj privrede RS

Godina	odobrenO IZNOS u KM	broj ugovorENIH PROJEKATA	prosječan iznos kredita
2008	117.832.050	333	353.850
2009	181.106.790	619	292.450
2010	100.053.188	511	195.799
2011	100.761.790	466	216.227
2012	208.198.592	499	417.231
X/2013	68.723.432	306	223.115
UKUPNO:	776.675.842	2734	284.080

Izvor: Podaci IRB RS, proračun autora

Iz tabele 3 evidentno je da je 70.20% plasmana usmjereno na kreditne linije kojima se pospješuje razvoj privrednih aktivnosti što ima uticaj na stopu zaposlenosti, a da je 25,6% sredstava utrošeno u stambenu izgradnju što je u daljem ciklusu takođe za produkt imalo pojačanu aktivnost na polju građevinarstva, a samo 4,2% na razvoj infrastrukture u lokalnim jedinicama samouprave. Ovi podaci isključuju plasmane koji su kroz kupovinu obveznica i akcija koje su emitovali privredni i finansijski subjekti izvršili Fondovi. IRB RS kao i Fondovi funkcionišu po principu „revolvinga“ odnosno stalnog obnavljanja sredstava preko povrata kredita.

Učešće kredita po kreditnim linijama koje su od važnosti za privredni razvoj RS bilo je sljedeće:

TABELA 4

Struktura odobrenih kredita po kreditnim linijama

Kreditna linija	Učešće %
Kreditni za početne poslovne aktivnosti	0.4
Kreditni za mikrobiznis u poljoprivredi	2.4
Kreditni za poljoprivredu	8.1
Kreditni za preduzetnike i preduzeća	48.6
Kreditni za MSP iz projekta EAF	2.6
Kreditni za MSP iz sredstava EIB	8.1
Ostale linije	29.8

Izvor: Proračun autora.

Iz prikaza učešća pojedinih kreditnih linija u ukupno plasiranim sredstavima u privredne aktivnosti u RS, uočljivo je da je svih ovih godina zanemariv procenat sredstava plasiran za početne aktivnosti ali i da krediti za mikrobiznis u poljoprivredi i krediti za poljoprivredu imaju relativno malo učešće u strukturi plasmana. Ova činjenica bi trebala da bude signal kako IRB RS tako i Vladi i Narodnoj skupštini RS da se moraju poduzeti određene aktivnosti na utvrđivanju stvarnih razloga ovakvog stanja, te preispitati uslove i moguće olakšice za ove plasmane.

Dalja analiza ukazuje da je IRB RS u privredu RS plasirala 59,3% ukupnih sredstava i to najviše u prerađivačku industriju, a potom u šumarstvo.

U 2012.god. kreditni plasmani IRB RS u domaću privredu činili su preko 1/5 ukupne kreditne podrške bankarskog sektora, a kad se ima u vidu da na području RS djeluje 10 banaka, IRB RS je opravdala ulogu jednog od najvažnijih učesnika u podršci domaćoj privredi. Poređenja radi, tokom 2011.god. ukupni plasmani komercijalnih banaka iznosili su 726,7 miliona KM, prosječno po banci 72,7 miliona, dok su prosječni krediti IRB RS iznosili 100,8 miliona KM.

Efekti plasmana još uvijek nisu u potpunosti dostupni iako IRB RS [3] navodi podatke kojima prezentuje ostvarenje svojih ciljeva: očuvanje 34985 postojećih radnih mjesta i kreiranje 4729 novih, te rješavanje 3362 stambena pitanja.

4. STRATEGIJA INVESTICIONO RAZVOJNE BANKE REPUBLIKE

SRPSKE I PREPORUKE ZA NJENO EFIKASNIJE SPROVOĐENJE

Strategija IRB RS definisala je osnovne strateške ciljeve kao i mjere za njihovo sprovođenje. Strateški i prioritetni ciljevi Banke prije svega su usmjereni na unapređenje poljoprivredne proizvodnje, podršku malom i srednjem preduzetništvu, stambeno-poslovnoj izgradnji, povećanju zaposlenosti, ravnomjernom regionalnom razvoju, zaštiti životne sredine, podrška investicijama i drugo.

Jedan dio navedenih strateških ciljeva svakako se može posmatrati i sa aspekta uloge IRB RS u razvoju privrede RS, smanjenja nezaposlenosti, povećanja standarda, pa čak i ispunjavanja nekih od uslova priključenja EU. Međutim većina navedenih ciljeva je ipak u domenu politike, odnosno ciljeva izvršne i zakonodavne vlasti RS. Razvoj tržišta kapitala nije bio prioritetni cilj IRB RS u trenutku donošenja Strategije, ali ovaj cilj je u skladu sa svojim mogućnostima i funkcionisanjem ovog tržišta Banka ostvarila preko Fondova kojima upravlja.

Za ostvarivanje navedenih ciljeva u daljem radu IRB RS trebala bi uobziriti sljedeće preporuke:

1. Razmotriti mogućnost većeg učešća države u upravljanju bankom, uključivanjem zakonodavne ali i izvršne vlasti, po uzoru na rješenja kakva primjenjuje HBOR.
2. Sprovesti mjere konsolidacije upravljačke strukture, koja bi bila u funkciji jačanja povjerenja javnosti u rad Banke.
3. Sagledati mogućnost uljučivanja Agencije za bankarstvo RS u sistem nadzora s obzirom da Banka raspolaže i upravlja značajnim finansijskim potencijalom.
4. Izbjegavati direktne plasmane pošto predstavljaju značajan rizik za revolving fond Banke, a kod preuzetih direktnih plasmana provoditi strožiji monitoring i obratiti pažnju na rane znake upozorenja mogućih problema vezanih za povrat plasmana.
5. Iznaci instrumente kojima se bankama posrednicima u kreditiranju može pomoći kod kredita koji dospiju u fazu nenaplativosti, odnosno ostaviti dovoljno vremenskog prostora da banka sprovede postupak prinudne naplate od dužnika kako bi izvršila povrat kredita.
6. Raditi na jačanju procedura procjene projekata i njihove ekonomske opravdanosti, kreditne sposobnosti podnosioca zahtjeva, realnih mogućnosti ostvarenja projekta i svih drugih elemenata koji su od važnosti za donošenje adekvatne odluke o plasmanu.

5. ZAKLJUČAK

Osnivanjem IRB RS stvorene su mogućnosti i pretpostavke da se kreiranjem adekvatnih kreditnih linija, sa atraktivnim kamatnim stopama, dužim rokom otplate i grejs periodom, pokrene privredni razvoj RS, čija preduzeća i preduzetnici imaju potrebe za svježim kapitalom. Aktivnosti Banke opravdano ukazuju da će ona u skorije vrijeme postati najznačajniji subjekt privrednog razvoja RS i jedan od faktora njene finansijske stabilnosti. Ujedno je potrebno uspostaviti i efikasnije mehanizme kontrole i procjene projekata kako se krediti ne bi odobrali za one koji neće opravdati ciljeve Banke. Da bi ostvarila svoje postavljene ciljeve, a u skladu sa istraživanjima sprovedenim u ovom radu, Banka bi svakako trebala razmotriti preporuke koje su date u istom.

LITERATURA

[1] Zakon o IRB RS, „Službeni glasnik RS“, 56/06, 2006.

[2] Figurek, A., Vujnović-Gligorević, B., “Ekonomska kriza kao posledica pada poslovnog morala i način njenog prevazilaženja”, Škola biznisa, broj 4/2011, (pristup 19.10.2013.), [dostupno na <http://www.vps.ns.ac.rs/SB/2011/8.4.pdf>]

[3] IRB RS, “Uticaj plasmana IRB RS na privrednu strukturu RS”, (pristup 20.10.2013.), [dostupno na http://www.irbrs.net/docs/Novosti/30-5-2012_infografik%20full%2085x353.pdf]

Razvoj malog i srednjeg preduzetništva u Bosni i Hercegovini

The Development Of Small And Medium- Sized Entrepreneurship In Bosnia And Hercegovina

Snježana Stanišić, Univerzitet Sinergija, Bijeljina

Apstrakt - Mala i srednja preduzeća imaju sve veći značaj za razvoj svjetske ekonomije. Ovaj sektor doprinosi privrednom razvoju, smanjuje nezaposlenost i siromaštvo kroz samozapošljavanje. Praksa razvijenih država pokazuje da se razvoj ovog sektora privrede koristi kao učinkovit način ujednačavanja lokalnog i regionalnog razvoja. U Evropskoj uniji oblast malih i srednjih preduzeća je glavni pokretač ekonomskog razvoja jer obezbjeđuje 2/3 od ukupnih radnih mjesta. Preduzetnik može imati dobru poslovnu zamisao i želju da je realizuje ali ako nema dovoljno sredstava za započinjanje poslovanja ili za kupovinu opreme, materijala ili osnovnih sredstava, tada je i najbolju ideju teško realizovati. Prema podacima Agencije za statistiku Bosne i Hercegovine najveći broj ukupne radne snage u našoj zemlji zaposlen je u malim i srednjim preduzećima.

Ključne reči - samozapošljavanje, ideje, liderstvo, privredni razvoj, mala i srednja preduzeća.

Abstract – The importance of small and medium-sized enterprises for the development of the global economy is more and more interesting. Not only does this sector contribute to economic development, but it also reduces the rate of unemployment and poverty, through the process of self-employment. Trends in developed countries have shown that the development of this sector of economy can be used as a successful way for balancing regional and local development. In EU, the area of small and medium-sized enterprises is the main driver of economic growth, since it provides 2/3 of the overall number of workplaces. An entrepreneur can have a good business idea and wish to realize it, however, if there are not enough means for starting the business or buying the necessary equipment, materials and the like, the realization of an idea, through it can be a perfect one, becomes very difficult. According to the data workforce is Statistics Agency of Bosnia and Hercegovina, the greatest number of the country workforce is employed at small and medium-sized enterprises.

Index terms – self-employment, ideas, leadership, economic growth, small and medium-sized enterprises

1. UVOD

Poslednje decenije privrednog razvoja nose obilježja krupnih promjena u okviru prelaska na tržišnu ekonomiju gdje malo i srednje preduzetništvo postaje jedan od glavnih nosilaca ekonomskog razvoja. Globalna ekonomska kriza zaprijetila je održivosti hiljadama preduzeća te postavila ultimatum vladama da se prilikom donošenja zakona mora misliti na ove privredne subjekte i učiniti dodatne napore da što lakše prevaziđu ekonomsku krizu. Mala i srednja preduzeća imaju sve veći značaj za razvoj svjetskih ekonomija. Sa ekonomske i socijalne tačke gledišta država od razvoja malih i srednjih preduzeća ima višestruke koristi. Praksa razvijenih zemalja pokazuje da se razvoj ovog sektora privrede koristi kao učinkovit način ujednačavanja lokalnog i regionalnog razvoja. Sa stanovišta preduzetnika, pogotovo onih koji se bave proizvodnjom, podsticaji predstavljaju značajnu pomoć u realizaciji poslovnih ideja. Preduzetnik može imati dobru poslovnu zamisao i želju da se ona realizuje ali ako nema dovoljno sredstava za započinjanje poslovanja ili za kupovinu opreme, materijala ili osnovnih sredstava, tada je i najbolju poslovnu ideju teško realizovati. Prema podacima Agencije za statistiku Bosne i Hercegovine najveći broj ukupne radne snage u našoj zemlji broje mala i srednja preduzeća.

2. PODRŠKA RAZVOJU MALOG I SREDNJEG PREDUZETNIŠTVA

Ulaganje kapitala u zadovoljenje uočene nepokrivenosti tražnje za novim ili postojećim proizvodima ili uslugama na određenom tržištu sa ciljem ostvarivanja dobiti uz prateće preuzimanje rizika definiše se kao preduzetništvo.[2.] U preduzetničkoj ekonomiji država nije preduzetnik već prije svega svojom pravnom snagom štiti svaki poslovni poduhvat. Država i njene institucije trebalo bi da svojim stimulativnim zakonskim regulativama, unapređenjem institucionalnih kapaciteta te adekvatnim mjerama ekonomske politike i uspostavljanjem neophodne strukture obezbjediti stimlativan poslovni ambijent i razvojnu podršku sektoru malih i srednjih preduzeća.

Ministarstvo vanjske trgovine i ekonomskih odnosa Bosne i Hercegovine je krajem 2005. godine pokrenulo inicijativu za definisanje koncepta malog i srednjeg preduzetništva na nivou države. U Federaciji Bosne i Hercegovine donešen je Zakon o podsticanju razvoja male privrede[5.] dok je u Republici Srpskoj donešen Zakon o podsticaju razvoja malih i srednjih preduzeća [6.] koji slijedi definicije iz preporuka Evropske komisije.

Savremena teorija i praksa razvoja malih i srednjih preduzeća pokazuju da uspješnost poslovanja i razvoj ovog privrednog segmenta uveliko zavise od podrške koju pruža država. Sistem državne podrške razvoju malih i srednjih preduzeća nije samo značajan za ekonomiju u tranziciji nego i za razvijene ekonomije. Za pružanje podrške države osnivaju institucije specijalizovane za mala i srednja preduzeća sarađuju sa stručnjacima koji dobro poznaju preduzetništvo, poslovanje i razvoj malih i srednjih preduzeća. Pored toga savremene teorije ukazuju da nekritičko preuzimanje prakse iz razvijenog dijela svijeta nije dovoljno već da se ultimativno moraju pozivati, uvažavati i vrednovati kapaciteti, sredina i uslovi u kojima se treba uspostaviti sistem podrške razvoju malih i srednjih preduzeća.[1.] Avlijaš

2.1. Kreiranje programa podrške razvoja malih i srednjih preduzeća

U cilju kreiranja stimulativnih uslova za razvoj preduzetništva, u zemljama u razvoju, država ima ključnu ulogu. Primjeri u praksama drugih zemalja pokazuju da kreiranje zakonskih okvira za podršku razvoju preduzetništva predstavlja bitan korak. U cilju stvaranja stimulativnih zakonskih okvira zemlje moraju imati uvid u trenutno stanje slabosti i snage nacionalne ekonomije. Ovakav pristup znatno olakšava utvrđivanje programa razvoja kao sledećeg koraka u procesu ekonomske revitalizacije. U fazi donošenja odluke o pokretanju biznisa i početnoj fazi poslovanja preduzeća posebno su izražene potrebe:[2.]

- Obrazovanje o preduzetništvu potrebno za pokretanje biznisa
- Regulacije koje osiguravaju brzo i jeftino pokretanje biznisa
- Efikasni mehanizmi za suzbijanje korupcije

Potpuna integracija u privredni sistem Bosne i Hercegovine moguća je kroz unapređenje regulatornog okvira i kreiranja i povoljnijeg poslovnog ambijenta. U tom cilju je donesen Zakon o zanatsko – preduzetničkoj djelatnosti koji se počeo primjenjivati od 01. 01. 2012. godine.[7.] Primjenom ovog Zakona pojednostavio se proces registracije preduzetnika, poboljšava se statističko praćenje ove oblasti, omogućava se kvalitetnije osposobljavanje preduzetnika i lica zaposlenih u ovoj oblasti za stručno i samostalno obavljanje djelatnosti, stvaranje uslova za aktivnije učešće malih i srednjih preduzeća u kreiranju poslovnog okruženja, uz uvažavanje pozitivne evropske prakse u ovoj oblasti. Novina se odnosi i na smanjenje broja potrebnih dokumenata i skraćanje roka za registraciju preduzetničke radnje sa osam na pet dana.

Provedene javne rasprave o Nacrtu strategije razvoja malih i srednjih preduzeća i preduzetništva u Bosni i Hercegovini za period 2011.- 2014. godine[6.] pokazale su da interes za ova pitanja postoji i u lokalnim zajednicama i institucijama Bosne i Hercegovine. Javne rasprave su istovremeno bile prilika da se javnost upozna sa sadržajem dokumenata ali i da svoje sugestije i aktivno učestvuje u kreiranju nečega što će predstavljati odrednicu razvoja važnog segmenta privređivanja. Polaz za strategiju je činjenica da mala i srednja preduzeća u Bosni i Hercegovini čine 99% svih privrednih subjekata i zapošljavaju 78% ukupno zaposlenih lica. Osnovni cilj ovog strateškog dokumenta je unapređenje poslovnog ambijenta i povećanje konkurentnosti domaće privrede na evropskom i svjetskom tržištu i poboljšanje međunarodnog rejtinga Bosne i Hercegovine u pogledu kvaliteta poslovnog ambijenta. Vizija je da Bosna i Hercegovina na svom putu ka Evropskoj uniji prednjači u stvaranju ambijenta za dobro umreženim, konkurentnim i inovativnim malim i srednjim preduzećima, koja obezbjeđuju kvalitetno zapošljavanje. Da bi se vizija ostvarila potrebno je ohrabriti mlade ljude za preduzetništvo, pružiti im podršku i omogućiti im bolju obuku. Donošenjem ovog dokumenta, između ostalog, znači i dalje usklađivanje domaće prakse u ovoj oblasti sa Evropskom poveljom za mala i srednja preduzeća i Evropskim Aktom o malim i srednjim preduzećima u kojima je istaknuto opredjeljenje Evropske unije da kreira najpovoljniji ambijent i pomaže malim i srednjim preduzećima kako bi ona postala glavni nosilac rasta i razvoja privrede u zemljama članicama. U Nacrtu strategije se, između ostalog, govorilo i o potrebi za poboljšanjem poreske konkurentnosti, koju država primjenjujući određene instrumente ekonomske politike podiže na odgovarajući nivo. Jedan od načina olakšavanja poslovanja malih i srednjih preduzeća jeste smanjenje ili redukovanje poreskog opterećenja. Međutim, sadašnji propisi ne predviđaju olakšice.

2.2. Ekonomska politika i razvoj malih i srednjih preduzeća

Prema podacima Agencije za statistiku Bosne i Hercegovine najveći broj ukupne radne snage broje mala i srednja preduzeća. U domaćoj javnosti stalno se potenciraju pitanja javnih kompanija i budžeta, dok je problem strategije razvoja malih i srednjih preduzeća ostavljen po strani. Konsolidovanjem bosanskohercegovačkog ekonomskog prostora i pružanjem pomoći posebno malim i srednjim preduzećima, političko vodstvo bi nesumnjivo poboljšalo klimu za otvaranje novih radnih mjesta i uticalo bi da razvojna politika zamijeni socijalnu. Bosna i Hercegovina je jedna od rijetkih zemalja u regionu koja je zaokružila kompletan set faktora za podsticaj stvaranju i razvoju preduzeća i preduzetničkih poduhvata. Za pokretanje i razvoj malog i srednjeg preduzetništva, Bosna i Hercegovina na raspolaganju ima značajna kreditna sredstva. Kroz programe pojedinih fondova prvenstveno se finansiraju projekti tehničke pomoći državnim institucijama koje pružaju podršku privredi. I u predpristupnom razdoblju mala i srednja preduzeća imaju mogućnost dobijanja bespovratnih sredstava. Svjetska banka dizajnirala je kreditni projekat namjenjen malim i srednjim preduzećima u ukupnom iznosu za Bosnu i Hercegovinu od 47,8 miliona evra, od čega Republici Srpskoj pripada 19,12 miliona evra, krajnji rok za korišćenje sredstava je juli 2014. godine.[5.]

Svaki posao koji generiše zapošljavanje je društveno koristan i potreban. Tranzicija, tehnološka, politička i ekonomska situacija nameće promjene u smislu prioriteta u postojanju i podršci i opstanku preduzetničkih radnji i preduzeća. Ekonomska politika kako u Federaciji Bosne i Hercegovine tako i u Republici Srpskoj, ima za cilj održavanje makroekonomske stabilnosti i privredni rast, povećanje izvozne konkurentnosti preduzeća, poboljšanje poslovnog okruženja, podsticanje preduzetništva u malim i srednjim preduzećima, povlačenje stranih investicija, kao i korištenje mogućnosti koje proizilaze iz Sporazuma o stabilizaciji i pridruživanju Bosne i Hercegovine Evropskoj uniji. Neki od indikatora stabilnosti u Bosni i Hercegovini su: konstantan rast stabilnosti u Bosni i Hercegovini,

stabilnost valute garantuje njena vezanost za evro po principu monetarnog odbora, Bosna i Hercegovina je u 2007. godini bila zemlja sa najnižom stopom inflacije u regionu.

2.3. Uloga zajednice u razvoju malih i srednjih preduzeća

Praćenje promjena na tržištu u užoj i široj okolini i uvođenje inovacija u poslovanje malih i srednjih preduzeća, kao odgovor na stalne i sve intenzivnije promjene, osnovni je uslov za opstanak na tržištu. Mala i srednja preduzeća se moraju podržati u međusobnom udruživanju. Sredina mora da bude privlačna za investitore i na taj način postićiće se prisutnost velikih i jakih firmi koje bi imale ulogu vođe daljeg razvoja. Lokalne i regionalne vlasti obično imaju ograničene kapacitete za aktivnosti podrške malih i srednjih preduzeća i njihova mogućnost da reaguju zavisi od pravnih i finansijskih i kadrovskih ograničenja. Kada su u pitanju pravna ograničenja postoji veliki prostor u kome lokalne vlasti mogu da ostvaruju uticaj i objavljuju veliki broj usluga za razvoj malih i srednjih preduzeća. [1.] Uloga lokalne zajednice za unapređenje poslovanja malih i srednjih preduzeća i privlačenje stranih investicija je nezamjenjljiva, jer, između ostalog, mala i srednja preduzeća predstavljaju faktor razvoja lokalnih zajednica.

Jedna od podsticajnih mjera za mala i srednja preduzeća je i obavezno članstvo u Zanatsko – preduzetničkoj komori. Zadatak Komore je da aktivno i kontinuirano zastupa interese na opštinskom, međuopštinskom i republičkom nivou, predlaže i učestvuje u izradi zakonskih propisa i politika razvoja, pruža usluge poslovnog savjetovanja, promoviše preduzetništvo kao i proizvode i usluge članova.

3. ZAKLJUČAK

Značajnija podrška razvoju malih i srednjih preduzeća i rješavanje realnih problema ovog sektora, moglo bi da doprinese stvaranju stimulativnog poslovnog okruženja za nastanak novih i razvoj postojećih subjekata malih i srednjih preduzeća. Sa ekonomskog i socijalnog aspekta, razvijeni sektor malih i srednjih preduzeća predstavlja stub privrednog razvoja svake države, uzimajući u obzir potencijal sektora malih i srednjih preduzeća u stvaranju novih radnih mjesta i povećanju bruto društvenog proizvoda. Mjere podrške malom i srednjem preduzetnoštvu trebaju biti precizno definisane, sa jasno određenim obavezama, odgovornostima i vremenskom okvirima. Takođe, potrebno je uvažiti i iskoristiti iskustva i prakse drugih zemalja koje su pokazale bolje rezultate u oblasti pružanja podrške razvoju malih i srednjih preduzeća u Bosni i Hercegovini.

LITERATURA

- [1.] Avlijaš R., *Preduzetništvo i menadžment malih i srednjih preduzeća*, Univerzitet Singidunum, Beograd, 2008.
- [2.] Đurić Z., *Preduzetništvo i biznis malih i srednjih preduzeća*, Beogradska poslovna škola, Beograd, 2005.
- [3.] Zakon o podsticanju razvoja male privrede, Službene novine FBiH broj 19/06
- [4.] Zakon o podsticaju razvoja malih i srednjih preduzeća, Službeni glasnik RS broj 34/06
- [5.] Zakon o zanatsko-preduzetničkoj djelatnosti u BiH, Službeni list BiH broj 117/11
- [6.] "Razvoj preduzetničkog sistema", (pristup: 10.09.2013.), [dostupno na <http://www.rars-msp.org/sr-Cyrl-BA/preduzetnik/publikacija/pdf>]
- [7.] "Podrška razvoju malog i srednjeg preduzetništva u Bosni i Hercegovini", (pristup: 20.09.2013.), [dostupno na <http://www.saifbih.ba/izvjestaj-ucinka/pdf>]

Crowdfunding kao inovacija u finansiranju preduzetništva

Crowdfunding as an innovation in the financing of entrepreneurship

Mr Zorica Golić, Ekonomski fakultet Pale, Univerzitet u Istočnom Sarajevu¹

Apstrakt: U jednom od svojih novijih članaka renomirani američki časopis *Forbes* 2013. godinu proglašava „godinom evolucije *crowdfunding*-a”, a zašto je to tako odgovor ćemo pokušati dati u ovome radu.

Nije nepoznata činjenica da su mali i srednji preduzetnici kreatori najvećeg broja radnih mjesta u krizi, ali se istovremeno suočavaju sa problemom nedostatka kapitala za finansiranje investicija i pokretanje novih poslovnih poduhvata. Kao rješenje ovih problema na scenu stupa inovativni i relativno novi koncept investiranja – *crowdfunding* koji omogućava preduzetnicima da finansiraju svoje poduhvate direktnim prikupljanjem relativno niskih/malih uloga od relativno velikog broja pojedinaca koristeći Internet, bez usluga uobičajenih finansijskih posrednika. Ovaj model finansiranja preduzetništva je svojevrsni izazov i pravo rješenje za zemlje koje su u recesiji i pate zbog niske privredne aktivnosti.

Rad treba da doprinese i potpunijem razumijevanju *crowdfunding*-a kao načina prikupljanja kapitala za preduzetnike, ali i kao izazova za investitore koji su u potrazi za novim investicionim mogućnostima.

Ključne riječi: *crowdfunding*, preduzetništvo, prikupljanje kapitala, Internet.

Abstract: In one of his recent articles, the renowned U.S. magazine *Forbes* declared 2013 as the "year of the evolution of a crowdfunding". This paper will try to provide an answer why it is so.

It is not unknown that small and medium entrepreneurs are the creators of the largest number of jobs in the crisis, but at the same time they are confronted with the issue of a lack of capital to finance investments and start new ventures. An innovative and relatively new investment concept – *crowdfunding* appears as a solution to these problems. This concept allows entrepreneurs to finance their ventures by direct collection of relatively low/small inputs of a relatively large number of individuals by using the Internet, without services of the usual financial intermediaries. This model of financing entrepreneurship is a kind of challenge and the right solution for countries that are in a recession and suffering from low economic activity.

The paper should also contribute to a fuller understanding of *crowdfunding* as a way of raising capital for entrepreneurs, and also as a challenge for investors who are looking for new investment opportunities.

Key words: *crowdfunding*, entrepreneurship, capital raising, Internet.

Mr Zorica Golić – Ekonomski fakultet Pale, Univerzitet u Istočnom Sarajevu, Alekse Šantića 3, 71420 Pale, Bosna i Hercegovina (zorica_golic@yahoo.co.uk).

1. UVOD

Mnoge stvari smetaju preduzetništvu: deficit finansija, neelastičan poreski sistem, problem dobijanja lokacija i opreme, birokratizam, loša poslovna sredina i slično [5.]. Međutim, nedostatak finansijskih sredstava i otežan pristup istim identifikovani su kao neki od ključnih problema preduzetništva danas [13.]. Prema referenci [15.], dosadašnja razmatranja ukazuju na činjenicu da bankarski sektor, prvenstveno velike banke, nisu dovoljno motivisane da finansiraju preduzetničke ideje, što može biti ograničavajući faktor dugoročnog ekonomskog razvoja. Nedavni razvoj događaja – svjetska ekonomska i finansijska kriza dodatno je pogoršala situaciju u ovoj oblasti i povećala pritisak da se pronađu inovativni izvori finansiranja. Tako da potraga za alternativnim izvorima finansiranja postaje sve učestalija u posljednje vrijeme.

Rasprostranjen pristup Internetu, pojava društvenih mreža, zajedno sa sve većom emancipacijom širokih narodnih slojeva (grupa) nude zanimljive mogućnosti. Koristeći ove pojave u metodu koji je nazvan crowdfunding može se omogućiti preduzetnicima da prikupe finansijska sredstva za svoj projekat/poduhvat. Drugačije govoreći, preduzetnik pronalazi alternativu u crowdfunding-u, i umjesto da se oslanja na odluku malog broja visokosofisticiranih investitora i bankarskih menadžera, on sada koristeći blagodeti Interneta motiviše i koristi veliku publiku (veliki broj pojedinaca) od kojih svaki pojedinačni član daje skroman/mali doprinos, ali zajednički ostvaruju cilj. Crowdfunding se na taj način koristi kao toliko potreban i neophodan alternativni izvor finansiranja preduzetništva.

U akademskim krugovima se vrlo malo zna o dinamici uspješnog crowdfunding-a, njegovoj učestalosti i preciznom načinu korištenja crowdfunding mehanizama, a pošto stojimo na stanovištu da ovo može biti važan alternativni izvor finansiranja preduzetništva smatramo da kao takav zaslužuje veću i ozbiljniju pažnju. Cilj ovoga rada je napraviti nekoliko prvih koraka prema analitičkom razmijevanju crowdfunding-a, načina na koji on funkcioniše i prednosti koje pruža preduzetnicima.

Ukratko, rad namjerava prikazati široku lepezu mogućnosti koje crowdfunding pruža, što bi moglo biti od koristi za širu akademsku i društveno-političku zajednicu ali i za potencijalne korisnike crowdfunding-a – preduzetnike.

2. POJAM I DEFINICIJA/E CROWDFUNDING-a

Crowdfunding je relativno novi fenomen i kao takav nije dovoljno istražen. Međutim, sve češća primjena *crowdfunding*-a u oblasti preduzetničkih finansija u svijetu privlači interes šire akademske i društveno-političke zajednice. Kao što to tvrdi [8.], istraživanje *crowdfunding*-a je u povoju i ima dvije osnovne karakteristike: prva je, njegova interdisciplinarna priroda, zato što predstavlja spoj finansija, ekonomije i menadžmenta, sociologije i informacionih sistema; i druga, da se o njemu govori i unutar i van mjesta tradicionalne akademske rasprave, odnosno na debate o *crowdfunding*-u ćemo naići i u naučnim i stručnim člancima, popularnim knjigama, novinskim člancima i *Web* portalima.

Pod pojmom *crowdfunding*-a podrazumjevamo finansiranje preduzetničkih projekata i/ili poduhvata prikupljanjem velikog broja skromnih doprinosa od mase (grupe, gomile) pojedinaca najčešće putem Interneta.

Crowdfunding je jedan od termina sa anglosaksonskog govornog područja, a naša odluka je da u ovom radu termin *crowdfunding* koristimo u njegovom izvornom obliku tj. da ga ne prevodimo. Ovaj termin predstavlja složenicu dvije riječi: *crowd*, što znači gužva – gomila i *funding* – finansiranje, a ako bi smo ga prevodili *crowdfunding* bi preveli kao grupno investiranje ili finansiranje iz mase, dok su *crowdfunder's*, u ovom kontekstu, ulagači – investitori.

Proučavajući relevantnu literaturu iz ove oblasti došli smo do zaključka da ne postoji jedna opšteprihvaćena i sveobuhvatna definicija *crowdfunding*-a. Zbog toga u nastavku rada dajemo pregled definicija *crowdfunding*-a.

Prema [4.], *crowdfunding* se može definisati kao zajednički napor više pojedinaca koji su dio mreže i udružuju svoje resurse kako bi podržali projekte/poduhvate inicirane od strane drugih osoba ili organizacija. Ova aktivnost se obično obavlja putem ili uz pomoć Interneta i na taj način pojedini

projekti i poduhvati se finansiraju malim doprinosima velikog broja pojedinaca, čime inovatori, preduzetnici i vlasnici preduzeća koriste svoje socijalne mreže za prikupljanje kapitala.

Nešto drugačiju definiciju nude [2.], i prema njima: „*Crowdfunding uključuje otvoreni poziv, najčešće putem Interneta, za prikupljanje finansijskih sredstava, bilo u obliku donacija ili u zamjenu za buduće proizvode ili neki oblik nagrađivanja, kako bi se podržala konkretna inicijativa.*”

Sličnu definiciju daju i [1.], koji citirajući Hemer-a definišu *crowdfunding* kao „*otvoreni poziv, u suštini upućen preko Interneta, za prikupljanje finansijskih sredstava bilo u obliku donacija (bez nagrade) ili u zamjenu za neki oblik nagrađivanja i /ili prava glasa kako bi se podržala određena inicijativa.*”

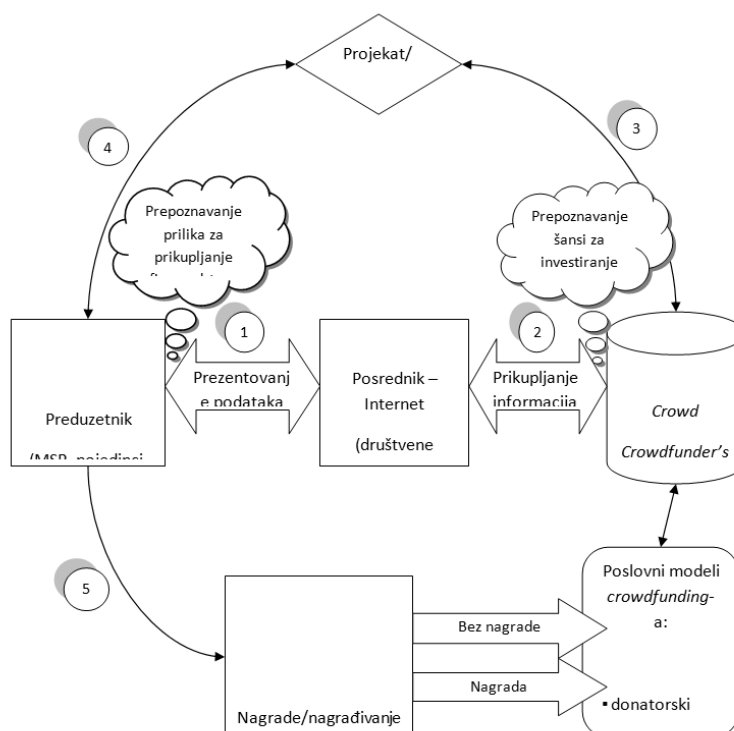
Na interesantan stav nailazimo u izvoru [16.], prema kome se *crowdfunding* zasniva na bliskoj saradnji između investitora, posrednika i preduzetnika, i zbog toga potpuna definicija *crowdfunding*-a treba da istakne ne samo najvažniji značaj ove metode, nego i vezu između ove tri vrste učesnika. Prema istom izvoru, povećanje kapitala i novih investicionih mogućnosti nastaju kao rezultat uspješnih veza, dok se rezultat ne može postići ako jedna od strana ne sarađuje. U tom smislu *crowdfunding* opisuje kao način na koji se uspostavlja veza između preduzetnika koji prikupljaju kapital i novih investitora koji predstavljaju izvor kapitala i spremni su ulagati male količine novca preko internet posrednika.

Konačno, referenca [12.], sugerise da je široka definicija *crowdfunding*-a neuhvatljiva iz razoga što se on trenutno, a vjerovatno će tako biti i ubuduće, primjenjuje u mnogim oblastima. Umjesto toga, autor tvrdi da je za akademsku zajednicu koja se bavi izučavanjem alternativnih izvora finansiranja i preduzetničkih finansija u kojima *crowdfunding* teži da zauzme posebno mjesto, preporučljivija uža definicija ovoga pojma. Prema njemu, definicija koja je specifična u preduzetničkom konceptu *crowdfunding*-a, a istovremeno ostavlja prostor za dalji razvoj i nadogradnju koncepta glasi: „*Crowdfunding se odnosi na napore pojedinih preduzetnika i grupa – kulturnih, socijalnih, profitnih da finansiraju svoje poduhvate prikupljanjem relativno malih doprinosa od relativno velikog broja pojedinaca putem Interneta, bez tradicionalnih finansijskih posrednika.*”

Na kraju možemo da zaključimo da je *crowdfunding* svojevrsna inovacija koja je izdanak društvenih medija, a uvažavana je od sve tri starne učesnika - preduzetnika, investitora i posrednika. O *crowdfunding*u se sa posebnom pažnjom raspravlja i u evropskim institucijama kao alternativnom izvoru finansiranja preduzetništva, posebno u kontekstu akcionog plana Preduzetništvo 2020 [6.], i kao takav on zaokuplja sve veću pažnju vlada evropskih zemalja, koje ga vide kao način za stvaranje novih radnih mjesta i obezbjeđenje makroekonomske stabilnosti.

3. KAKO FUNKCIONIŠE CROWDFUNDING?

Na osnovu vlastitih istraživanja i proučene literature (pored gore navedene vidi i [11.]), daćemo pojednostavljenu šemu funkcionisanja *crowdfunding*-a (slika 1) iz koje ćemo identifikovati aktere i njihove motive, posrednika i objasniti funkcionisanje *crowdfunding*-a korak po korak.



Slika1: Funkcionisanje crowdfunding-a

Izvor: Autor

Akteri *crowdfunding*-a su preduzetnici, sa jedne strane, i finansijeri/*crowdfunder's* sa druge strane. Između njih se nalazi posrednik – Internet preko koga oni komuniciraju. *Crowdfunding* je takav mehanizam koji zahtijeva blisku saradnju između sve tri vrste učesnika, jer svako od njih ima svoju misiju koja ih zajedno vodi do željenog cilja, a pojedinačno ne znači ništa.

U ulozi preduzetnika najčešće se pojavljuju mala i srednja preduzeća (MSP), pojedinci, nevladine organizacije (NVO) i dr. Preduzetnici kroz *crowdfunding* kao alternativni izvor finansiranja nastoje prikupiti finansijska sredstva za svoje projekte/poduhvate. Putem *crowdfunding*-a oni ne samo da nastoje osigurati kapital nego i testiraju svoje poslovne ideje, jer ako je velika grupa pojedinaca raspoložena da ulaže velika vjerovatnoća je da je ideja dobra i da ima prođu [16.].

Sa druge strane, ulagači su velika grupa običnih ljudi koji prepoznaju potencijal projekta ili određene ideje smatraju obećavajućim i imaju unutrašnju potrebu da učestvuju u realizaciji i s toga ulažu manja finansijska sredstva. Na taj način *crowdfunding* omogućava običnim ljudima, koji ne posjeduju kompetencije profesionalnih investitora, da odlučuju o tome koje poslovne ideje će biti realizovane, a koje ne. Prema izvoru [4.], motivi za njihovo učešće u *crowdfunding*-u mogu biti: društveni povrat, materijalni (u obliku proizvoda i/ili usluge) povrat i finansijski povrat.

Između aktera *crowdfunding*-a se nalazi posrednik – Internet preko koga se odvija sva komunikacija i prikupljanje sredstava. Akteti mogu komunicirati direktno i indirektno. U slučaju direktne komunikacije između preduzetnika i investitora kao posrednik se mogu koristiti *Twitter*, *Facebook*, *LinkedIn*, *MySpace*, blogovi, vlastite internet stranice i biografija (CV) preduzetnika, te druge metode. Ako se radi o indirektnoj komunikaciji onda se u ulozi posrednika obično pojavljuju *crowdfunding* platforme – specijalizovane *crowdfunding web* stranice koje prezentuju različite poslovne modele *crowdfunding*-a i omogućavaju investitorima da ulažu. Prema referenci [16.], zavisno od načina na koji se ponašaju sa prikupljenim novcem, *crowdfunding* platforme se mogu podijeliti u dvije grupe. Prva grupa *crowdfunding* platformi drži sredstva na povjereničkom računu i ako potreban iznos nije prikupljen, uplaćeni novac se vraća investitorima, dok druga vrsta *crowdfunding* platformi omogućava preduzetnicima da zadrže sva prikupljena sredstva.

Pojednostavljen opis funkcionisanja *crowdfunding* platformi dat je u radovima [4.] i [1.], a mi smatramo da ćemo ga najbolje objasniti na primjeru *SellaBand.com*. *SellaBand* je online platforma pokrenuta u avgustu 2006. godine sa sjedištem u Amsterdamu i djeluje kao posrednik između novih muzičkih bendova i njihovih simpatizera (fanova). Pomaže muzičarima da prikupe novac za izdavanje prvog profesionalnog albuma. Na početku svoga rada funkcionisala je na sljedeći način. Muzičari mogu postavljati demo verzije pjesama na platformi, posjetioci stranice na taj način mogu slušati muziku besplatno i odabrati izvođače u koje žele ulagati. Umjetnici/muzičari pokušavaju skupiti iznos od 50.000 USD uplatama od po 10 USD. Dok traje prikupljanje sredstava uplaćeni novac se nalazi na povjereničkom računu sve dok se ne prikupi iznos od 50.000 USD. Kada je taj iznos dostignut on se koristi za finansiranje snimanja umjetnikovog projekta. Konačno, investitori bivaju nagrađeni ravnomjernom raspodjelom 10% prihoda od prodaje albuma [<https://www.sellaband.com/> i <http://en.wikipedia.org/wiki/Sellaband>]. *SellaBand* je bila prva *web* stranica ove vrste, njeni sljedbenici su, *MyMajorCompany* u Francuskoj, *Akamusic* u Belgiji i *ArtistShare* u SAD.

Prema predloženoj šemi, *crowdfunding* obuhvata sljedeće aktivnosti i funkcioniše na niže opisani način (vidi povezane brojeve na slici 1):

Korak 1: Preduzetnik prepoznaje šansu za prikupljanje sredstava za finansiranje projekata/poduhvata putem *crowdfunding-a*

U slučaju kada preduzetnici imaju interesantne i perspektivne projekte, poslovne ideje, inovacije, a nemaju mogućnost njihovog finansiranja iz konvencijalnih izvora prepoznaju šansu u *crowdfunding-u* i upućuju „otvoreni poziv” preko Interneta za prikupljanje finansijskih sredstava. U ovoj fazi oni prezentuju ekonomske informacije, daju podatke o svojim projektima/poduhvatima i sve to preko Interneta koji se javlja kao efikasan posrednik koji štedi i vrijeme i novac što je za preduzetnika jako bitno.

Korak 2: *Crowd/crowdfunder's* prepoznaje šansu za investiranje putem *crowdfunding-a*

Investitori/*crowdfunder's* su spremni da podrže nove ideje i traže interesantne projekte/poduhvate u kojima mogu učestvovati ili biti od koristi. U ovoj fazi oni, najčešće preko Interneta kao posrednika, prikupljaju informacije o projektima/poduhvatima, proširuju svoja znanja i vještine kako bi bili spremni da pruže podršku. Veliku ulogu u ovoj fazi ima i razmjena mišljenja i iskustava sa ranijim *crowdfunder's*-ima.

Korak 3: Donošenje odluke o finansiranju/investiranju

Nakon što *crowd/crowdfunder's* prepozna šansu za investiranje putem *crowdfunding-a* i pronade projekat/poduhvat sa kojim se identifikuje, prepozna promjenu i inovaciju koju projekat može donijeti, odlučuje se da pomogne kako bi se osigurala društvena potvrda projekta/poduhvata, odnosno donosi odluku o finansiranju.

Korak 4: Realizacija projekta/poduhvata

U trenutku kada inicijator projekta/poduhvata putem *crowdfunding-a* prikupi dovoljan iznos sredstava kreće u njegovu realizaciju. Nakon što je projekat/poduhvat realizovan prelazi se na sljedeći korak – nagrade/nagrađivanje.

Korak 5: Nagrade/Nagrađivanje

Nagrade u okviru *crowdfunding-a* mogu biti novčane ili nenovčane, a mogu izostati u slučaju da se radi o donacijama. Prema vrsti nagrada koje dobijaju *crowdfunder's* autori u referenci [10.], razlikuju donatorski, aktivni i pasivni *crowdfunding*. U slučaju da se radi o donacijama, kao što smo već napomenuli, materijalne nagrade izostaju, ali sa obzirom na činjenicu da su donatori podstaknuti prvenstveno altruističkim motivima ostaje im osjećaj ličnog zadovoljstva što su podpomogli određeni projekat ili poduhvat. Aktivni *crowdfunding* investitorima pored nagrada obezbjeđuje i direktno uključivanje u proces donošenja odluka, u nekim slučajevima učestvuju i u raspodjeli dobiti. Za razliku od prethodnog, pasivni *crowdfunding* uključuje nagradu, ali bez direktnog uključivanja u proces donošenja odluka ili trošenja vremena i davanja stručnih savjeta u vezi sa projektom/poduhvatom.

U radu [9.], susrećemo se sa podjelom na „*ex post facto crowdfunding*” gdje se finansijska sredstva daju u zamjenu za gotov/završen proizvod i „*ex ante crowdfunding*” gdje se finansijska sredstva daju na početku kako bi se doprinijelo postizanju obostrano željenih rezultata (npr. sa ovim oblikom se susrećemo u finansiranju političkih kampanja).

Konačno, u radovima [4.] i [7.], autori smatraju da u osnovi postoje četiri vrste *crowdfunding*-a, i to: *crowdfunding* zasnovan na donacijama, nagradama, kapitalu (*equity crowdfunding*) i kreditni – dužnički *crowdfunding*. U svojim radovima daju i pregled mogućih modaliteta *crowdfunding*-a koji su izvedenica ili kombinacija neke od ove četiri vrste. U zavisnosti od toga o kojoj vrsti *crowdfunding*-a se radi, prema njima, nagrade mogu biti sljedeće:

- *crowdfunding* zasnovan na donacijama: bez prava na nagradu;
- *crowdfunding* zasnovan na nagradama: kupoprodajni ugovor za neku vrstu proizvoda ili usluge;
- *crowdfunding* zasnovan na kapitalu: akcije, prihod od projekta/poduhvata;
- kreditni – dužnički *crowdfunding*: ugovor o kreditu, otplata uvećana za kamate.

4. PREDNOSTI KOJE CROWDFUNDING DONOSI PREDUZETNICIMA

Finansiranje preduzetništva je veoma nesrazmjerno i u velikoj mjeri pogođeno makroekonomskim (ne)prilikama, veliki uticaj na njega imaju tržišne prognoze, zdravlje berze, cjelokupne ekonomije, monetarna politika [14.]. Pošto mnogi preduzetnici nisu u mogućnosti da obezbijede potrebna i dovoljna sredstva za finansiranje svojih projekata/poduhvata od tradicionalnih investitora prinuđeni su da potraže i iskoriste inovativne izvore finansiranja, a crowdfunding je svakako jedan od njih.

Obezbjeđenje finansijskih sredstava jeste osnovna, ali nije i jedina prednost korištenja crowdfunding-a. Zato ćemo u ovom dijelu rada ukazati i na ostale prednosti koje crowdfunding, kao inovacija u finansiranju, pruža preduzetnicima. Naravno, pored niza prednosti ovaj metod ima i određene nedostatke, ali oni nisu predmet rasprave u ovome radu, u nekom od narednih, možda.

U referenci [4.], nailazimo na tvrdnju da crowdfunding koristi preduzetnicima za istraživanje tržišta, finansiranje i marketing. Mi se u osnovi slažemo sa ovom tvrdnjom, ali smatramo da su prednosti korištenja crowdfunding-a mnogobrojnije i razlikujemo sljedeće:

1. Argument „mudrost gomile”

Preduzetnici mogu zahtijevati eksternu pomoć i podršku kako bi pokrenuli svoje preduzeće ili za procjenu društvenog potencijala svog proizvoda. *Crowdfunder's*, za razliku od poslovnih anđela ili fondova rizičnog kapitala, ne moraju posjedovati posebno znanje o industriji. Argument „mudrost gomile” pojašnjava da grupa/publika može ponekad biti efikasnija od pojedinaca ili timova u rješavanju problema preduzeća, a to u konačnom znači da će *crowdfunder's*-i biti efikasniji od nekoliko pojedinačnih investitora [14.].

Sa druge tačke gledišta, rizik koji preuzimaju *crowdfunder's*-i može biti znatno niži, i to ne samo zbog manje sume novca koju oni ulažu pojedinačno, nego zbog činjenice da oni mogu postati potrošači. Onog trenutka kad se proizvod nađe na tržištu oni imaju motiv za promovisanje proizvoda, posebno ako učestvuju u raspodjeli dobiti. Nasuprot tome, u slučaju kada bi projekt/poduhvat bio finansiran od strane nekoliko većih investitora za promociju proizvoda bi bila neophodna značajnija reklamna kampanja [14.].

2. Zadržavanje upravljačke kontrole nad preduzećem

Modaliteti finansiranja kao što su poslovni anđeli i fondovi rizičnog kapitala omogućavaju investitorima značajnu kontrolu nad odlukama preduzeća, dok za razliku od njih crowdfunding investitorima ne mora dati takva prava. Dakle, kada preduzeće prikupi kapital putem crowdfunding-a, preduzetnici ne gube pravo da sami donose poslovne odluke [16.].

3. Uklanjanje geografskih prepreka za investiranje

Velika prednost crowdfunding-a u odnosu na druge oblike finansiranja je uklanjanje geografskih prepreka za ulaganja, što znači da geografska udaljenost između preduzetnika i investitora ne igra ulogu. Potvrdu za to nalazimo u radu [2.] koji citiraju Agrawal, Catalini i Golfarb, koji su istraživali geografsko porijeklo potrošača koji ulažu na SellaBand platformi (o kojoj smo već govorili u prethodnom poglavlju) i primijetili da je prosječna udaljenost između umjetnika – preduzetnika i investitora skoro 5.000 kilometara, što ukazuje na smanjenu ulogu prostorne blizine kada se radi o crowdfunding-u.

Sa druge strane, crowdfunding omogućava ljudima da ulažu u svojim sredinama i na taj način doprinesu održivom ekonomskom razvoju. Većina preduzetnika će se koncentrisati na projekat unutar svog geografskog prostora, ali će pokušati prikupiti sredstva na globalnom nivou [16.]. Konačno, to znači da se prednost crowdfunding-a ogleda i u tome što omogućava da lokalni projekti privuku globalne ulagače.

4. Istraživanje tržišta – utrživost

Crowdfunding preduzetniku može pružiti vrijedne signale o tržišnom potencijalu proizvoda/projekta koji žele pokrenuti [14.]. Naime, ako se pokaže da vlada veliko interesovanje za investiranje u prezentovani projekat/poduhvat, i ako pretpostavimo da su investitori i potencijalni potrošači/kupci/konzumenti to daje naznaku da će potražnja za proizvodom biti dobra.

5. Marketinške svrhe – promocija proizvoda

Crowdfunding se takođe koristi i u marketinške svrhe, stvarajući zanimanje za nove projekte u ranim fazama njihovog razvoja, pomaže postizanju konkurentske prednosti i prije nego što projekti ugledaju svjetlost dana [12.].

Prema referenci [7.], glavna prednost crowdfunding-a ogleda se u tome što su finansijeri ujedno i potencijalni kupci i ambasadori projekta i oni će pomoći njegovim promovisanjem kroz vlastite mreže. Finansijer se obično identifikuje sa projektom, otvoren je za promjene i rado će pomoći da se osigura društvena potvrda koncepta.

6. Smanjivanje troškova

Prema referenci [14.], jedan od razloga zašto preduzeća koriste crowd je smanjenje troškova. Učestvovanjem u kreiranju proizvoda i poboljšanju njegovog dizajna crowdfunder's doprinose stvaranju vrijednosti za preduzeće/preduzetnika. Štaviše, to omogućava preduzeću da smanji dužinu razvoja novih proizvoda, kao i njegove troškove, da ima bolje prihvaćen proizvod na tržištu.

Konačno, možemo da zaključimo da bez dodatnih troškova ni jedan drugi oblik ulaganja ne može omogućiti prodaju proizvoda unaprijed, istraživanje tržišta, promociju od usta do usta kao što to može crowdfunding.

Može se reći da je crowdfunding danas jedan od najperspektivnijih alata koji će potpomoći inovacije, omogućiti stvaranje radnih mjesta i obezbjediti ekonomski rast. Pojedini autori [4.], vjeruju da je crowdfunding jedan od najatraktivnijih načina za finansiranje novih ideja, malog preduzetništva i stvaranje

radnih mjesta u čitavoj Evropi, prema njima to je veoma demokratski alat koji će omogućiti stvaranje vrijednosti na mnogim nivoima, a ne samo u domenu finansija.

5. ZAKLJUČAK

Mi crowdfunding vidimo kao inovativni pristup i način da se popuni praznina u nedostatku kapitala za kojim tragaju preduzetnici koji su marginalizovani od strane tradicionalnih izvora finansiranja. Istraživanje sprovedeno u radu je pokušaj da se razjasne različiti aspekti crowdfunding-a i stekne više znanja o ovom brzorastućem fenomenu.

U svakom slučaju, svaki preduzetnik će morati uravnotežiti prednosti i mane različitih alternativnih oblika finansiranja, ali je vrlo vjerovatno da će crowdfunding biti najjeftiniji izvor finansiranja za

većinu projekata/poduhvata [10.]. Crowdfunding se, prema referenci [10.] može posmatrati i kao širi koncept čiji cilj nije isključivo i samo prikupljanje novčanih sredstava, nego je to i način za razvoj korporativne aktivnosti kroz proces prikupljanja sredstava.

Potencijal i značaj crowdfundinga prepoznat je širom svijeta. U SAD predsjednik Obama je potpisao Zakon JOBS Act (Jumpstart Our Business Startups) 5. aprila 2012. godine. Ovim Zakonom legalizovan je kapital crowdfunding (model koji daje vlasničke udjele) u početne projekte/poduhvate od strane takozvanih „neakreditovanih” ulagača i u primjeni je od početka 2013. godine. Zato američki časopis Forbes 2013. godinu proglašava „godinom evolucije crowdfundinga” [3.]. Okvir za evropski crowdfunding [4.], takođe ističe značaj ove inovacije u finansiranju i donosi političke rasprave u Evropi po ovome pitanju.

U skladu sa akcionim planom Preduzetništvo 2020 Evropske komisije [6.], o crowdfunding-u kao alternativni za finansiranje preduzetništva se raspravlja ozbiljno i u evropskim institucijama. Grupa eksperata je izjavila da crowdfunding zaista može imati potencijal da postane važan izvor finansiranja preduzetništva koje muči problem hroničnog nedostatka sredstava, u zaključku navode da je neophodno podstaći crowdfunding u Evropi bez pretjerane regulacije, ali uz adekvatnu zaštitu investitora i preduzetnika.

Na kraju, možemo zaključiti da crowdfunding kao inovacija u finansiranju preduzetništva čini kapital dostupnijim i efikasnijim, u konačnom omogućava kreiranje većeg broja radnih mjesta i povećanja BDP-a. Zato evropski, nacionalni i lokalni zakonodavci i kreatori politike treba u njemu da prepoznaju šansu, udruže svoje snage kako bi uspostavili zakonodavstvo koje će biti podsticajno za razvoj i širenje crowdfunding-a u Evropi, ali i preduzetništva i biznisa uopšte.

LITERATURA

- [1.] Ahlers, Gerrit K.C.; Cumming, Douglas J.; Guenther, Christina; Schweizer, Denis, „Signaling in Equity Crowdfunding”, October 14, 2012, (pristup: 14.10.2013.), [DOI: <http://dx.doi.org/10.2139/ssrn.2161587>].
- [2.] Belleflamme, Paul; Lambert, Thomas; Schwienbacher, Armin, „Crowdfunding: Tapping the Right Crowd”, Journal of Business Venturing, Forthcoming; CORE Discussion Paper No. 2011/32, July 9, 2013, (pristup: 14.10.2013.), [DOI: <http://dx.doi.org/10.2139/ssrn.1578175>].
- [3.] Caldbeck, Ryan, „2013 and The Evolution of Crowdfunding”, Forbes, 26.12.2012, (pristup: 12.06.2013.), [dostupno na: <http://www.forbes.com/sites/ryanaldbeck/2012/12/26/2013-and-the-evolution-of-crowdfunding/>].
- [4.] De Buysere, Kristof; Gajda, Oliver; Kleverlaan, Ronald; Marom, Dan, A Framework for European Crowdfunding, 2012, (pristup: 17.06.2013.), [dostupno na: <http://www.crowdfundingframework.eu/index.html>].
- [5.] Đerić, Branko, „Savremena recesija, nezaposlenost i uloga Zavoda za zapošljavanje Republike Srpske”, Zbornik radova „Ekonomska kriza, tržište rada i perspektive zapošljavanja”, Zavod za zapošljavanje Republike Srpske, Pale, Istočno Sarajevo, decembar, 2009, pp. 8-59.
- [6.] European Commission, Entrepreneurship 2020 Action Plan; Reigniting the entrepreneurial spirit in Europe, Brussels, 2013, (pristup: 19.10.2013.), [dostupno na: <http://eur-lex.europa.eu/LexUriServ/LexUriServ.do?uri=COM:2012:0795:FIN:EN:PDF>].
- [7.] Gajda, Oliver, and Walton, James, „Review of Crowdfunding for Development Initiatives”, Evidence on Demand, UK, July 2013, (pristup: 19.10.2013.), [DOI: http://dx.doi.org/10.12774/eod_hd061_jul2013.gadja;walton].
- [8.] Giudici, Giancarlo; Nava, Ricardo; Rossi Lamastra, Cristina; Verecondo, Chiara, „Crowdfunding: The New Frontier for Financing Entrepreneurship?”, October 5, 2012, (pristup: 14.10.2013.), [DOI: <http://dx.doi.org/10.2139/ssrn.2157429>].

- [9.] Kappel, Tim, „Ex Ante Crowdfunding and the Recording Industry: A Model for the U.S.”, *Loyola of Los Angeles Entertainment Law Review*, 2009, pp. 375-85, (pristup: 30.10.2013.), [dostupno na: <http://digitalcommons.lmu.edu/elr/vol29/iss3/3>].
- [10.] Lambert, Thomas, and Schwienbacher, Armin, „An Empirical Analysis of Crowdfunding”, March 24, 2010, (pristup: 30.10.2013.), [dostupno na: <http://www.crowdsourcing.org/document/an-empirical-analysis-of-crowdfunding-/2458>].
- [11.] Lehner, Othmar Manfred, „Crowdfunding Social Ventures: A Model and Research Agenda”, Presented first at the 2012 Research Colloquium on Social Entrepreneurship, 16th – 19th July, University of Oxford, Skoll Center of SAID Business School UK, July 16, 2012, (pristup: 14.10.2013.), [dostupno na: <http://ssrn.com/abstract=2102525>].
- [12.] Mollick, Ethan R., „The Dynamics of Crowdfunding: An Exploratory Study”. *Journal of Business Venturing*, Forthcoming, June 26, 2013, (pristup: 14.10.2013.), [DOI: <http://dx.doi.org/10.2139/ssrn.2088298>].
- [13.] Rakićević, Zoran; Omerbegović-Bijelović, Jasmina; Lazić-Rašović, Gordana, „SMEs Support Planning Improvement Based on its Suitable Structure”, *Management*, 2013, 2013/68, pp. 31-40, (pristup: 20.10.2013.), [DOI: 10.7595/management.fon.2013.0016].
- [14.] Schwienbacher, Armin and Larralde, Benjamin, „Crowdfunding of Small Entrepreneurial Ventures”, *HANDBOOK OF ENTREPRENEURIAL FINANCE*, Oxford University Press, Forthcoming, September 28, 2010, (pristup: 14.10.2013.), [DOI: <http://dx.doi.org/10.2139/ssrn.1699183>].
- [15.] Sinković, Dean, „Makroekonomski model za ispitivanje međuovisnosti financijskog sustava i ekonomskog rasta”, *Doktorska disertacija*, Sveučilište Jurija Dobrile u Puli, 2011.
- [16.] Valanciene, Loreta, and Jegeleviciute, Sima, „Valuation of Crowdfunding: Benefits and Drawbacks”, *Economics and Management*, Vol 18, No 1, 2013, pp. 39-48, (pristup: 15.10.2013.), [DOI: <http://dx.doi.org/10.5755/j01.em.18.1.3713>].

Internet izvori:

<http://en.wikipedia.org/wiki/Sellaband> (pristup: 30.10.2013.)

<http://www.forbes.com/> (pristup: 12.06.2013.)

<https://www.sellaband.com/> (pristup: 13.06.2013.)

Velike zamke za start-up poduzetnike

Big traps for start-up entrepreneurs

Jozo Piljić, Fakultet poslovne ekonomije, Sveučilište/Univerzitet "VITEZ" Vitez

Apstrakt - 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 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 riješiti za potencijalne korisnike nije bitan a može biti i da nije pravi problem. 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.

Ključne riječi: start-up, ideja, rizik, financiranje

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 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.

Index terms: 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

¹ Jozo Piljić, Fakultet poslovne ekonomije, Sveučilište/Univerzitet "VITEZ" Vitez, Školska 23, 72270 Travnik, Bosna i Hercegovina (e-mail: jozo.piljic@unvi.edu.ba, jpiljic@yahoo.com).

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 probudio 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 Svjetske Banke "Doing business 2013", BiH se nalazi na 128 mjestu, Srbija na 86. mjestu, a Hrvatska na 84. 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.

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 orijentirana 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 griješe 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 riješiti 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 konkurencije*"). 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 konkurentnih 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 natječeaje i direktno financiranje usluga i proizvoda. Poduzeća pri razvoju inovacijskog potencijala imaju problem u vezi upravljanja cijelim procesom proizvodnje – od idejnog nacrtu, 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 obveze.

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 okruženju 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.

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 usmjerena 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,
- krditi 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 iskusan 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

Kratika 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 financijskih 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,
- omogućuje poduzeću da zadrži gotovinu za likvidnost, a da ograniči njeno korištenje na opremu ili na financiranje imovine s brзом amortizacijom kao što su vozila,
- omogućuje poduzeću da obnavlja opremu na troškovno učinkovit način, kako se tržište razvija i kako oprema postaje zastarjela, čime poduzeće postaje konkurentnije,
- Leasing omogućuje 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.

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 dospeljeća 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.

Faktoriranjem 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.

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.

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 malo 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.

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.

4.8. Financiranje od strane rizičnog kapitala

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 novčanih 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 financijska 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 samo 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.

7. 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., Sruk, B. i Marović, M., Financiranje malih i srednjih poduzeća, Zagreb, 2008.,
- [2] Horne, James C. Van., Financijsko upravljanje i politika (financijski 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.

Preduzetnički marketing

Entrepreneurial marketing

Jelena Kaurin, Fakultet organizacionih nauka, Univerzitet u Beogradu,
Vladimir Jović, Poslovni fakultet u Beogradu, Univerzitet Singidunum

Apstrakt - “Kako uz ograničene resurse pridobiti i zadržati što veći broj potrošača” pitanje je sa kojim se suočavaju gotovo svi preduzetnici, ali i brojne velike uspešne kompanije, koje nastoje minimizirati svoja marketinška ulaganja. Rešenje za to je pristup marketingu u čijoj osnovi je preduzetnički način razmišljanja; koncept koji je podjednako primenljiv bez obzira na veličinu i starost firme. Kako bi se izbegla klasična greška preduzetnika da će se dobar proizvod automatski sam prodati, prikazani su koraci koji omogućavaju adekvatno definisanje ciljnog tržišta, pozicioniranje proizvoda/usluga, kao i definisanje marketinške strategije. Ilustrovanjem koncepta preduzetničkog marketinga, akcenat je stavljen na Guerilla marketing, Buzz marketing i viralni marketing – alate komunikacije koji ne iziskuju velika ulaganja, inovativnog i proaktivnog karaktera, uz određenu sklonost riziku, a sve sa ciljem efikasne implementacije 4P strategije.

Ključne reči – Marketing, Preduzetništvo, Preduzetnički marketing, Buzz marketing, Gerila marketing, Viralni marketing, 4P

Abstract – “How attract new profitable customers and retain existing ones, with limited resources” is issue being faced by almost all entrepreneurs, but also by many large successful companies too, in order to reduce their marketing investments. The solution for that is entrepreneurial thinking based marketing approach - Entrepreneurial marketing. An entrepreneurial approach to marketing has traditionally been linked to the new entrepreneurial ventures and SME sector, but lately this concept applies equally regardless of the size and the age of company. In order to avoid classical entrepreneurial mistake that a good product will automatically sell itself, the paper presents the steps that help market segmentation, target market choosing, product/service positioning, and also defining the marketing strategy. By illustrating the concept of entrepreneurial marketing, the focus is on Guerilla marketing, buzz marketing and viral marketing – the innovative, proactive and risk-taking communication tools that don’t require large investments, all aimed at effective “4P” strategy implementation.

Index terms - Marketing, Entrepreneurship, Entrepreneurial marketing, buzz marketing, guerilla marketing, viral marketing, 4Ps

1. UVOD

U savremenim uslovima poslovanja, koje karakterišu turbulentno okruženje, povećani stepen rizika i smanjena sposobnost predviđanja, neophodno je tradicionalne principe upravljanja zameniti novim načinom razmišljanja i delovanja, što podrazumeva, ne samo implementaciju promena, već i kreiranje promena na tržištu. U okolnostima kada se zarad postizanja fleksibilnosti, smanjuje veličina i redukuje kadar čak i u velikim multinacionalnim korporacijama, sektor preduzetništva, malih i srednjih preduzeća sve više dobija na značaju. Na globalnom nivou, mala i srednja preduzeća danas čine 95% svih privrednih subjekata, i kao takva značajno doprinose BDP zemlje i zapošljavanju. Iskustvo savremenog poslovanja pokazuje da u uslovima kada država postaje sve rigidnija, a

Jelena Kaurin – Fakultet organizacionih nauka, Univerzitet u Beogradu, Vodice 44, 11090 Beograd, Srbija
(e-mail: jelena.kaurin@gmail.com).

Vladimir Jović – Poslovni fakultet u Beogradu, Univerzitet Singidunum, Meštrovićeva 14/17, 11000 Beograd, Srbija (e-mail: vldjovic@yahoo.com).

konkurencija sve nemilosrdnija, marketinška orijentacija je preduslov za uspeh svakog preduzetničkog poduhvata.

2. POJAM I ZNAČAJ PREDUZETNIČKOG MARKETINGA

2.1. Značaj marketinga za preduzetništvo

Kompleksnost fenomena preduzetništva ogleda se u nepostojanju jedinstvene definicije. Uopšteno, može se govoriti o tri različita tumačenja preduzetništva: preduzetništvo kao ekonomska funkcija, kao karakteristika pojedinca i kao način ponašanja. Preduzetništvo je centralni faktor privrednog rasta, jer uvodi na tržište nove proizvode i usluge, otvara nove destinacije za komercijalizaciju tehnologija i inovacija, ali pre svega kreira nove firme, nova radna mesta i time nove vrednosti u privredi. Iako se preduzetništvo teoretski izjednačava sa inovativnošću i preuzimanjem rizika, poslovna realnost pokazuje da je većina novih ulaganja, pre imitativna, nego inovativna. Samo neznatan procenat preduzetničkih poduhvata u osnovi ima inovativno tehnološko dostignuće svojih osnivača. Preduzetnici nastoje da potencijalni rizik svedu na minimum, te u većini slučajeva nastupaju sa poslovnom idejom koja je već prošla inicijalni tržišni test i kao takva naišla na pozitivnu reakciju potrošača. Kao posledica toga, nastaje klasična greška preduzetnika u vidu stava da će se dobar proizvod automatski sam prodati i da postoji već spremno tržište. Usled suočenosti sa nedostatkom finansijskih i kadrovskih resursa, malom tržišnom snagom i malom bazom potrošača, nepostojanja čvrstih tržišnih veza, poslovne rutine i tržišne percepcije, vlasnik/preduzetnik je ključna osoba za sve poslovne odluke i uopšte oblikovanje poslovnih aktivnosti, što se u velikoj meri odražava na marketing; marketinške aktivnosti se realizuju na nesofisticirani način, bez jasno definisanog cilja, snažno odražavajući ličnost vlasnika i kao takve ne služe svrsi. Nasuprot tome, uspešan marketing podrazumeva da preduzeće ima pravi proizvod, u pravo vreme, na pravom mestu i omogućava da kupac bude svestan njegovog postojanja. Stoga se može zaključiti da je u konkurentnom svetu, ključni preduslov za uspeh svakog preduzetničkog poduhvata upravo marketinška orijentacija, koja svoje ishodište ima u ostvarivanju profita uz efikasno i efektivno zadovoljenje potreba potrošača, kao i praćenje konkurencije u cilju unapređenja i/ili očuvanja postojeće tržišne pozicije. Osnovni postulat marketing orijentisanog preduzeća je da je u centru pažnje potrošač, a ne samo preduzeće, te da uspeh na tržištu zavisi od razumevanja potreba, želja, zahteva i preferencija potrošača, uz adekvatno prepoznavanje i zadovoljavanje istih brže i uspešnije od konkurencije, kroz efikasno kombinovanje i usmeravanje veština i resursa čitavog preduzeća. Veliki broj preduzetnika ne poznaje i/ili ne praktikuje ovakav pristup poslovanju, poistovećujući marketing sa promocijom, prodajom ili istraživanjem, čime ugrožavaju svoju konkurentnost i poslovne rezultate.

Uopšteno posmatrano, bez marketinške formule koja podrazumeva identifikovanje potreba tržišta, razvoj proizvoda/usluga kojima se one mogu zadovoljiti brže i uspešnije od konkurencije, sva očekivanja dugoročnog opstanka, rasta i razvoja mogu se svesti na minimum. U situacijama raspolaganja ograničenim resursima, što je slučaj sa novosnovanim preduzetničkim poduhvatima u prvim danima poslovanja, greške mogu biti veoma skupe ili čak fatalne za čitav poduhvat, stoga je marketing, koji karakterišu jednostavnost, kreativnost i inovativnost od vitalnog značaja. Marketing planiranje smanjuje mogućnost većih grešaka; ono primorava preduzetnika da ispita eksterno okruženje poslovanja, konkurenciju, potencijalne kupce, snage i ograničenja novog posla, i da deluje u skladu sa tim.

Marketing nije reklama. Marketing nije ni prodaja. Marketing je upravljački koncept koji treba da stvori uslove da se poslovanje obavlja u kontinuitetu, uz obezbeđivanje razvojnih ciljeva. Mala preduzeća se osnivaju u velikom broju, ali isto tako i nestaju usled tržišne nekonkurentnosti. Uspeće samo oni preduzetnici koji prihvate činjenicu da je marketinška orijentacija preduslov opstanka i razvoja, povećanje produktivnosti rada imperativ savremenog poslovanja, a permanentno unapređivanje kvaliteta zarad pružanja tržištu dodatne vrednosti suštinski cilj poslovanja.

2.2. Definicija i perspektive preduzetničkog marketinga

Postoje brojne definicije preduzetničkog marketinga.

- Strateški preduzetnički pristup marketingu, koji zastupa pojedinac i/ili organizacija. [4.]
- Proaktivnom identifikovanje potencijalnih šansi i iskorišćavanjem istih zarad privlačenja i zadržavanja kupaca, kroz inovativne pristupe upravljanja rizikom, nivelisanja resursa i kreiranja vrednosti. [9.]

Preduzetnički marketing se bazira na preduzetničkom načinu razmišljanja i uopšte ponašanja, te sa tog aspekta potpuno razlikuje od tradicionalnog marketinga jer se ne zasniva na planiranju, linearnosti i racionalnosti. [2.] On odražava ličnost preduzetnika, bazira se na intuiciji, ličnoj reputaciji preduzetnika i kredibilitetu. [6.] Preduzetnik nije multinacionalna korporacija, već pojedinac koji traga za profitom. Da bi preživeo, on mora imati drugačije gledište i mora u svojim nastojanjima da primeni principe drugačije od onih koje primenjuje predsednik velike, pa čak i srednje kompanije; razlog toga su nedostatak finansijskih sredstava, nedostatak znanja i iskustva, nepostojanje razvojenog tržišta i tržišne percepcije, kao i adekvatne institucionalne infrastrukture, uprkos cilju da se opstane i postigne uspeh. Stoga, u osnovi preduzetničkog marketinga moraju biti kreativnost i jednostavnost – preduzetničko vizionarstvo i kreativne marketinške ideje. Inovativni marketinški pristup, autentične i zabavne troškovno pristupačne promotivne aktivnosti, kreativna upotreba ograničenih resursa i Interneta, način su da se privuče pažnja ciljnog tržišta, što je prvi korak ka kreiranju preferencija potrošača, izgradnji tržišnog poverenja i održive kompetitivne prednosti.

Preduzetnici su po definiciji inovativni, proaktivni, orijentisani ka identifikaciji potencijalnih šansi i iskorišćenju istih, i poseduju sklonost preduzimanju rizika. Upravo ove karakteristike su osnovne dimenzije različitosti preduzetničkog marketinga u odnosu na tradicionalni marketing. Sam način ponašanja i donošenja odluka je u osnovi drugačiji. Prvi je je suštinski neformalan, nasumičan, kreativan, oportunistički, reaktivan ili proaktivan, za razliku od tradicionalnog marketing planiranja I odlučivanja koje ima tendenciju da bude formalno, sekvencijalno, sistem orijentisano, disciplinovano I struktuirano. [3.] U savremenim poslovnim situacijama koje karakteriše visoko turbulentno i konkurentno okruženje, preduzetničko marketing delovanje je mnogo adekvatnije, za razliku od situacija kada logika ekonomije obima definiše marketinško ponašanje.

Preduzetnički marketing se teoretski može posmatrati kao interfejs između marketinga, preduzetništva i inovacija. Sa tog aspekta, centralni aspekt preduzetničkog marketinga je sposobnost nošenja sa promenama, sa akcentom na savladavanju promena u sopstvenu korist. Stoga uspešni preduzetnici, izazivajući inovacijama promene na dinamičnim tržištima, obezbeđuju sebi kontinuiran dugoročni rast. Dakle, preduzetnički marketing inovativnim akcijama orijentisanim ka kreiranju i iskorišćavanju prilika, izaziva tržišnu neravnotežu u osnovi koje su promene, kao alat za sopstveni rast. Za razliku od tradicionalnog marketinga koji je reaktivan na tržišna dešavanja, preduzetnički marketing je proaktivan, tako što inovacijama destabilizuje tržište, kreirajući time nove potrebe i tržišne preferencije.

Preduzetnički marketing takođe može biti posmatran sa aspekta kreiranja vrednosti za kupca. U stabilnim tržištima, ukoliko su očekivanja kupaca zadovoljena, desiće se ponovna kupovina, a prodavac će zadržati svoju poziciju na tržištu. Tradicionalna marketing strategija podrazumeva izgradnju dominantne tržišne pozicije i uspostavljanje stabilnog nivoa vrednosti koju potrošači očekuju, u cilju ostvarivanja profita. Sa druge strane, preduzetnički marketing nastoji da posredstvom inovacija destabilizuje tržišni vrednosni sistema; cilj je osporiti postojeća vrednosna očekivanja i ponuditi tržištu veću vrednost kroz inovacije. [10.]

Preduzetnički marketing se može posmatrati kao krovna strategija koja obuhvata tri oblasti istraživanja: marketing u novoosnovanim preduzetničkim poduhvatima i malim i srednjim preduzećima (u ranim fazama organizacionog razvoja), aktivnosti unutrašnjeg preduzetništva u okviru velikih kompanija, i kao inovativne i troškovno isplative marketing aktivnosti koje izazivaju promene na tržištu. Marketing u novoosnovanim preduzetničkim poduhvatima, malim i srednjim preduzećima (u ranim fazama organizacionog razvoja) je prilično neformalan, odražava ličnost osnivača i njegove lične ciljeve, realizuje se uz ograničene resurse često bez formalnog planiranja I analize tržišta, a

takođe je povezan sa ličnim kontaktima vlasnika. On je često, ali ne i uvek, orijentisan ka inovacijama i novim mogućnostima. Ovakav marketing se često naziva MSP marketing. Preduzetnički marketing je zapravo mnogo kompleksnija kategorija, koja se odnosi na marketing u visoko konkurentnom i dinamičnom tržišnom okruženju; karakterističan za eru promena, složenosti, haosa, kontradikcija i manjka resursa, a njegova manifestacija zavisi od starosti kompanije. On integriše aspekte marketinga, preduzetništva i inovacija u jednu jedinstvenu tvorevinu. Vezano za ovo viđenje, važno je naglasiti da Kotler [7.] identifikuje tri faze marketinške prakse koje se smenjuju sa rastom organizacije. Faza **preduzetničkog marketinga** odnosi se na prvu razvojnu fazu firme, u kojoj je nivo preduzetništva visok, a nivo formalizma marketinških aktivnosti nizak. U toj fazi preduzetnici žive isključivo zahvaljujući svojoj pameti, vizuelizaciji mogućnosti i nebiranju sredstava zarad privlačenja pažnje i razvoja svesti o svom postojanju. Kasnije, sa sazrevanjem i rastom kompanije, kao neminovna posledica zapošljavanja novih kadrova, sprovođenja sofisticiranih marketing istraživanja i većih ulaganja u oglašavanje, standardizovane rutine postaju neophodnost; javlja se potreba za uspostavljanjem marketing sektora unutar firme, čime nastupa faza **formalnog marketinga**. Većina kompanija zapada u zamku prenatrženog formalnog marketing pristupa, te počinje da im manjka kreativnost, strast gerilskog marketinga (tipična za prvu fazu), kao i saživljavanje sa svojim ciljnim potrošačima i njihovim potrebama; tada firme zapadaju u fazu kada su im potrebne aktivnosti **unutrašnjeg preduzetništva**.

U ovom radu akcenat je stavljen na novosnovane preduzetničke poduhvate i aktivnosti koje oni u ovom domenu preduzimaju u cilju opstanka i razvoja održive konkurentnosti. Dat je sveobuhvatan aspekt posmatranja preduzetničkog marketinga, kao marketinškog pristupa baziranog na preduzetničkom načinu razmišljanja, pogodnog za primenu u ranim fazama organizacionog razvoja (u novoosnovanim preduzetničkim poduhvatima, malim i srednjim preduzećima) koje karakteriše manjak raspoloživih resursa, ali i nezavisno od veličine i starosti kompanije; u njegovoj osnovi je inovativan, kreativan i troškovno isplativ pristup kreiranja tržišnih potreba i preferencija izazivanjem i korišćenjem promena u sopstvenu korist.

3. PRISTUPI PREDUZETNIČKOG MARKETINGA

3.1. Strateški pristup preduzetničkom marketingu

Marketing kao centralna dimenzija predstavlja biznis posmatran iz perspektive kupca. Preduzetnik koji nije tržišno orijentisan, već samo tehnološki ili proizvodno, veruje da je dovoljno posedovati kvalitetan proizvod i da će se takav proizvod sam od sebe i prodati. Efikasan marketing je tržišno orijentisan u cilju ostvarenja određenog obima prodaje, ali osim toga preduzetnik mora voditi računa i o drugim ciljevima, poput formiranja imidža ili oduzimanja dela tržišta drugim firmama. Uspešan marketing podrazumeva posedovanje pravog proizvoda u pravo vreme na pravom mestu; treba da otkrije šta kupci žele i da nastoji da njihov cilj uskladi sa ostvarenjem sopstvenih ciljeva, koji se odnose na realizaciju profita. Time kupac ostvaruje koristi zadovoljenjem svojih potreba, a firma svoje ciljeve realizacijom prodaje i ostvarenjem profita.

Proces strategijskog planiranja marketinških aktivnosti počinje SWOT analizom kojom se na najbolji način ocenjuje sopstvena pozicija na tržištu. SWOT analiza omogućuje preduzetniku da sagleda svoje prednosti tj. snage (S-strengths), slabosti (W-weaknesses), mogućnosti (O-opportunities) i pretnje tj. rizike iz okruženja (T-threats), čime će objektivno sagledati šta su mu jače strane, na čemu treba dodatno da radi (slabosti), na šta da fokusira svoje strategije (mogućnosti) i o čemu da vodi računa (rizici). Danas kada na tržištu postoji veliki broj raznovrsnih proizvoda i usluga, kada se za budžet i lojalnost potrošača takmiči veliki broj preduzeća različite starosti i veličine, da bi preduzetnik postigao uspeh i bio bolji od konkurencije, sve njegove aktivnosti moraju započeti marketinškim istraživanjem. Na taj način preduzetnik dolazi do informacija o kupcima, proizvodima/uslugama, prodaji, troškovima, ponuđačima, dobavljačima, konkurenciji i nepokrivenim tržišnim segmentima. Tržište na kome se nastupa potrebno je sagledati sa aspekta stepena tražnje za proizvodom/uslugom, broja potencijalnih kupaca odgovarajuće apsorpcione moći (koju količinu proizvoda su spremni da kupe na određenom geografskom prostoru u nekom vremenom periodu) i konkurentskih odnosa. Nakon istraživanja tržišta, kreira se ciljni marketing koji obuhvata tri faze: segmentiranje, targetiranje i

pozicioniranje.[8.] Segmentacija tržišta (po geografskim, demografskim, psihografskim ili biheviorističkim kriterijumima) predstavlja podjelu tržišta na određeni broj relativno homogenih celina koje imaju slične interese prema proizvodu tj. pokazuju određenu sličnost u ponašanju. Pretpostavka za segmentaciju tržišta je njegovo dobro poznavanje. Suština segmentacije je izbor segmenta na kome preduzetnik može maksimalno da ispolji svoju kompetentnost. Pažljivo definisanje tržišnih segmenata od ključnog je značaja za definisanje ciljne grupe kupaca, a samim tim i poslovne strategije, marketinške strategije i pozicioniranja proizvoda. Po izboru ciljnog segmenta na kome će preduzetnik nastupiti sa svojom ponudom, pristupa se formulisanju strategije pozicioniranja, tj. kreiranja proizvoda i marketing miksa tako da proizvod zauzme određeno mesto u svetsi potrošača. Analiza karakteristika potencijalnih kupaca, omogućuje lakše pozicioniranje na izabranom segmentu, kao i razvoj celokupne marketinške strategije.

Marketing strategija se definiše kroz četiri elementa marketing miksa u literaturi nazvana **4P**: **Proizvod** (kvalitet proizvoda/usluge, ambalaža, brend), **Prodajna cena** (cenovna politika: cene, rabati, cenovni popusti), **Distribucija I prodaja** (kanali distribucije, logistika – vreme isporuke, transport, skladištenje) i **Promocija** (komunikaciona politika). Savremeni marketing, pridodaje prethodno navedenim instrumentima još 3 nova, u literaturi nazvana 3C: Obezbeđenje dugoročnih interesa potrošača (Consumerism), Kontrola I racionalno korišćenje resursa (Control) I Očuvanje okoline (Conservation). U slučaju usluga, osnovna 4P su proširena na 7P; dodata su tri važna elementa: Ljudi (People), Proces pružanja usluga (Process) I Fizička sredina u okviru koje se pruža usluga (Physical evidence). [5.]

Marketing miks ima dva glavna zadatka, komunikacijski i operativni. Cilj komunikacijskog zadatka je sa jedne strane stvaranje uslova na tržištu da proizvod sretne kupca (bilo dodirno, vizuelno, preko štampe ili audio-vizuelnih sredstava), a sa druge strane da kod kupca izazve želju da taj proizvod i kupi. Da bi se ostvario cilj komunikacije, potreban je kontinuitet marketinških akcija. Operativni zadatak marketing miksa je da stvori uslove da dodje do razmene (transakcije) tj. da otkloni sva ograničenja vezana za proizvod, sistem distribucije tj. prodaje, konačnu cenu, propise koji važe za poslove prometa, način i uslove prodaje. Ova dva zadatka marketing miksa moraju biti međusobno konzistentna, usmerena ka upoznavanju kupca i potrošača sa proizvodom, stvaranju želje za kupovinom istog i održavanju ravnoteže između proizvodnje i plasmana.

Marketing se danas uglavnom vezuje za promotivne aktivnosti, pa u tom smislu, preduzetnici svoj neuspeh često povezuju sa neposjedovanjem dovoljno sredstava za iste. Stoga će posebno poglavlje ovog rada biti posvećeno upravo ovoj temi.

3.2. Promocija kao instrument marketing miksa

U moru raznovrsnih proizvoda i usluga na tržištu, a u cilju diferencijacije u odnosu na konkurenciju, prodaje svojih proizvoda, zadovoljenja poteba potrošača i ostvarivanja prihoda, neophodno je koristiti raznovrsne promotivne aktivnosti. Faktori koji na to opredeljujuće utiču su raspoloživa finansijska sredstva, karakter proizvoda, karakteristike ciljnog tržišta, stepen razvijenosti odnosa sa tržištem, kao i faza životnog ciklusa u kojoj se proizvod nalazi. S obzirom na ograničena finansijska sredstva, prednost se daje instrumentima koji zahtevaju manja ulaganja za postizanje prodajnih ciljeva. Promocioni miks koji će se primenjivati takođe u velikoj meri zavisi od samog karaktera proizvoda, pa se tako u slučaju potrošnih dobara najbolji efekti postižu ekonomskom propagandom, dok je kod promocije industrijskih proizvoda lična prodaja glavni instrument. Ukoliko je ciljno tržište veliko i geografski disperzirano, najefikasniji instrument promocije je ekonomska propaganda (jer bi u tom slučaju troškovi lične prodaje bili izuzetno visoki); dok ako se ciljno tržište sastoji od malog broja geografski skoncentrisanih potrošača, najbolja efikasnost se postiže ličnom prodajom i unapređenjem prodaje. Ukoliko su već uspostavljeni dobri odnosi sa kupcima/potrošačima, lična prodaja i unapređenje prodaje su najbolji instrumenti, a ukoliko tržište nikada pre nije čulo o proizvođaču i njegovom portfoliju, neophodni su ekonomska propaganda, ekonomski publicitet i tržišni odnosi sa javnošću. Promotivne aktivnosti koje najčešće koriste preduzetnici su oglašavanje (ekonomska propaganda, advertajzing), lična prodaja, unapređenje prodaje i ekonomski publicitet.

3.2.1. Preduzetnički pristup advertajzingu

Prevazilaženje izazova sa kojima se suočavaju preduzetnici, u smislu manjka finansijskih i kadrovskih resursa, zahteva strogu kontrolu troškova marketinga, kao i ograničavanje obima i intenziteta marketinških aktivnosti. Drugim rečima, koncept preduzetničkog marketinga (u domenu oglašavanja) podrazumeva koncept niskobudžetnog marketing. Preduzetnički pristup advertajzingu podrazumeva primenu inovativnih komunikacionih kanala (Interneta, mobilnog marketinga) ili klasičnih na inovativan način, kako bi se postigla prednost u odnosu na konkurenciju. Ovakav pristup je često isplativiji od klasičnih oblika oglašavanja jer targetira grupe koje ne obuhvataju TV i štampani mediji. Zasniva se na eksponencijalnoj difuziji sadržaja koji se komunicira, i to ne od strane preduzetnika, već od strane samih potrošača, posredstvom njihovih privatnih i profesionalnih mreža.

Tri najpoznatije i trenutno najuspešnije forme preduzetničkog pristupa oglašavanju baziraju se na konceptu prenošenja reči od "od usta do usta" (word-of-mouth marketing) i to su: guerilla marketing, buzz marketing i viral marketing, te se kao takve delimično preklapaju. Za razliku od klasičnog advertajzinga koji uglavnom prati „push strategija“ tj. strategija guranja, koja potencira veliku agresivnost na koju tržište postaje sve imunije, word of mouth marketing je potpuno suprotan tome jer predstavlja vid „pull strategije“. Tome u prilog idu istraživanja koja pokazuju da ljudi mnogo lakše poveruju u priču koja se prenosi „od usta do usta“, nego u formalne kanale oglašavanja, jer su svakodnevno obasuti sa nekoliko stotina reklama. Word of mouth je inostrani naziv za prenošenje informacija usmenim putem u vidu posebnih preporuka neformalnim odnosom jedan na jedan, ali i putem telefonskih razgovora, SMS poruka i web dijaloga, poput online profila, instant poruka i mejlova.

3.2.1.1. Gerila marketing

Koncept gerila marketinga predstavlja nekonvencionalni vid promocije koji se oslanja na vreme, energiju i maštu, a ne na veliki marketinški budžet. Gerila marketing se prevashodno koristi kao oružje za (novosnovane) firme sa malim budžetima u borbi iz zasede protiv velikih (otuda naziv gerila - Guerilla), ali se takođe podjednako uspešno koristi i od strane velikih preduzeća kao nekonvencionalna metoda za privlačenje pažnje, kako bi se pokrenula javna diskusija ili propaganda "od usta do usta". Suštinski, gerila marketing akcija je prava mala "preduzetnička ideja", obzirom da se na novi način koriste raspoloživi resursi i da se za "proizvodnju ideja" koriste novi procesi. Ključni cilj je privući maksimalnu pažnju ciljne grupe inventivnim i kreativnim idejama, uprkos niskom budžetu. Gerila marketing se može primeniti svuda i u svako vreme, na različite kreativne načine. Gerila marketing akcije ne moraju isključivo biti vezane za jedan prostor, one mogu biti i u vidu novih i nekonvencionalnih plakata, bilborda, fasada (grafita), uličnih prelaza (street branding), pokretnih traka, stepenica, ogledala, slikovnih projekcija, tekst/video prezentacija na javnim mestima posredstvom video bimoa ili laserskih zraka ili zanimljivo oslikanih karoserija prevoznih sredstava; mogu biti na zemlji, u vodi ili vazduhu. Najinovativniji pristupi gerila marketingu danas podrazumevaju upotrebu mobilnih i digitalnih tehnologija u cilju naimiranja potrošača i stvaranja nezaboravnog brend iskustva. Suština je: Mali budžet, lukava ideja, veliko delovanje!

Gerila marketing omogućava preduzetnicima da se uz pomoć dobre ideje, a malog budžeta, povežu sa svojim potrošačima. Na ovaj način se postiže pažnja javnosti, čvršća povezanost sa ciljnom grupom i rast profita uz minimalne troškove. Velike kompanije su takođe prepoznale rezultate ovog metoda oglašavanja jer je izuzetno teško privući širu publiku zatranu tradicionalnim oglašavanjem koja prilikom emitovanja TV reklama menja kanal, ne uzima flajere na ulici, ne primećuje bilborde, banere i novinske oglase. U gerila marketingu bitna je samo ideja; cilj je na inovativan način ostaviti dobar utisak na potrošače. Dobro zamišljena gerila marketing akcija je kreativna, hrabra, provokativna i teži se da bude spektakularna; može se dopasti tržištu ili ne, ali je suština da će se o njoj pričati. Gerila marketing akcije targetiraju emocije ciljnog tržišta i kao takve duže ostaju u sećanju od konvencionalnih reklama.

Akcije gerila marketinga su dosta efektivnije i efikasnije od standardnih vidova advertajzinga. Zainteresovaće veću populaciju potrošača, a naročito onu koja deli slične vrednosti sa preduzetnikom. Iako će tu akciju videti manji deo ciljne publike nego preko TV-a ili radia, troškovi realizacije i efikasnost su dovoljan razlog za ovakav nastup. Takođe, s obzirom da je u srpskoj privredi već dugo

zastupljena „ekonomska kriza“, ovakav vid oglašavanja, sa jedne strane, nudi veliko oglašavanje skromnim budžetima preduzeća, a sa druge predstavlja pravo osveženje za potrošače na srpskom tržištu i ne dovodi do zasićenja promotivnim sadržajem. Osnovni zahtevi su vreme, energija i mašta, a ne novac, a naglasak je više na zadržavanju postojećih kupaca, nego pridobijanju novih. Svakako, gerila marketing je dokaz da za realizaciju dobre ideje ne treba mnogo novca.

Važno je da preduzetnici budu oprezni sa sprovođenjem akcija gerila marketinga zbog mogućnosti postizanja kontraproduktivnog efekta; agresivne i šokantne aktivnosti gerila marketinga mogu se kositi sa moralnim principima zajednice, a granice nisu jasno postavljene. [12.]

3.3.1.2. Buzz marketing

Buzz marketing je vid marketinške tehnike koja nastoji da svaki kontakt sa potrošačem prikaže kao jedinstvenu, spontanu, ličnu razmenu informacija, umesto proračunatog marketinga kreiranog od strane profesionalaca. „Buzz“ u prevodu znači zujati, šušcati, te je smisao buzz marketinga da se o određenom proizvodu/usluzi „zuj“ na sve strane. Istorijski, buzz kampanje su po svojoj prirodi kreirane kao teatralne, ali i sofisticirane kampanje gde pošiljalac (osoba koja ima veliki uticaj na svoje okruženje) šalje informaciju o proizvodu/usluzi samo nekolicini odabranih pojedinaca u ciljnoj grupi; primaosi iste bivaju polaskani time što su uključeni u elitnu grupu onih "koji znaju", kojima je informacija data iskreno i bez ikakvih skrivenih motiva i dobrovoljno nastavljaju da šire priču svojim prijateljima i kolegama kroz izražavanje pozitivnih reakcija, uzbuđenja i entuzijazma. Ključna vrednost buzz marketinga je kredibilitet koji nosi, s obzirom da ljudi više veruju preporukama poznatih ljudi, nego klasičnom advertajzingu; ovakva informacija komunicira dodatni element – pouzdanost. Bez obzira na rizik koji nosi (da kupci/potrošači mogu otkriti manipulaciju), buzz marketing ostaje finansijski isplativ i efikasan način za generisanje „zujanja“, naročito u alkoholnoj i duvanskoj industriji gde zakon u velikoj meri ograničava oglašavanje. U idealnom slučaju, dobro osmišljen buzz marketing potez, naknadno biva pokriven i od strane medija, bez ikakvih troškova marketinga. [11.]

„Trendsetting“ kao vid buzz marketinga. U zadnje vreme, sve je češća pojava da se određene skupe robne marke poklanjaju gradskim trendseterima kako bi ih prikazivali na svim popularnim mestima u gradu, a njih potom kopiraju svi oni koji žele da budu u trendu i ne zaostaju za svojim idolima. Ovakva vrsta promocije postala je biznis i za mnoge slavne ličnosti koje svoje pojavljivanje na lansiranju novih klubova, kafića i restorana naplaćuju. Ovakav princip delovanja prenosi se i na poslovni svet regrutovanjem „japijevaca“ koji će puštati "buzz" na golf terenima ili spa centrima o određenim finansijskim uslugama, investicionim i penzionim fondovima ili osiguravajućim paketima; time se dobija najbolja reklama koja iako nije besplatna, manje košta od visokobužetnih TV reklama na najgledanijim televizijama.

Razvoj Internet tehnologije osim što je poboljšao, olakšao i ubrzao komunikaciju, promenio je tradicionalni način primene buzz marketinga omogućivši mu da dopre i do nanepristupačnijih korisnika. Buzz kampanje se danas kreiraju i na "chatovima", gde marketinški predstavnici uzimaju identitet u skladu sa publikom sa kojom komuniciraju i lansiraju svoje proizvode, kao i na blogovima gde snaga poruka preko blogova zavisi od uticaja pojedinca koji ih šalje i veličine grupe koju je uspostavio tj. broja ljudi sa kojima se povezao.

3.2.1.3. Viralni (virusni) marketing

Viralni marketing je jedna od relativno novih „pošasti“ modernog marketinga, o njemu se najviše priča, njemu se teži i to je najskuplja reč u cenovniku svake marketinške agencije. Ime je dobio po svojoj dramatičnoj brzini i eksponencijalnom delovanju. Viralni marketing je dosta sličan buzz marketingu, ali je više internet orijentisan; on podrazumeva primenu društvenih mreža u cilju skretanja pažnje na proizvode/usluge i brendove uopšte. Prvi korak je osmišljavanje ideje za kampanju, drugi deo predstavlja puštanje reklame na društvenim mrežama i sličnim masovnim servisima, gde je mogućnost da je korisnici interneta prate ogromna i treći korak je povezivanje sopstvenog sajta sa kampanjom tj. proizvodom koji se plasira kao oglas. Da bi viralna kampanja bila uspešna, potrebno je da sadržaj (tekst, slika, animacija, igrice itd.) bude zabavna, nestandardna, aktuelna, svima razumljiva, bezazlena, lako prenosiva, interaktivna i zagonetna).

Društvene mreže su relativno nov fenomen u internetskim sferama. Reč je o besplatnim online servisima koji korisnicima omogućavaju raznovrsne vidove komunikacije sa svetom uz mogućnost vlastite prezentacije. Marketing putem društvenih mreža strategija je svake kompanije koja za cilj ima pridobijanje što većeg broja novih potrošača i njihovo podsticanje na međusobno dobrovoljno i besplatno razmenjivanje informacija o nekom proizvodu/usluzi, komentarisanje i izražavanje dopadanja. Prednost marketinga putem društvenih mreža je taj što preduzetnici u veoma kratkom roku mogu dobiti povratnu informaciju o svojim proizvodima/uslugama. Društvene mreže pored viralnog marketinga omogućavaju i brojne marketing aktivnosti poput istraživanje tržišta, ocene poslovne ideje, razvoja novih proizvoda, unapređenja odnosa sa kupcima (CRM) i sve druge oblike promocije i komunikacije. Na taj način se postiže povećanje svesti tj. poznatosti proizvoda ili brenda, povećanje web prometa na vlastitim web stranicama, jačanje prisutnosti na web pretraživačima, jačanje lojalnosti i poverenja kupaca i uspešno lansiranje novih proizvoda. Svaka društvena mreža zahteva specifične marketing tehnike kako bi se postigao najbolji efekat, pa se tako razlikuje pristup Twitteru od pristupa Facebook-u, Youtube-u ili npr. Foresquare-u.

Facebook je svetska društvena mreža sa preko 1 milijarde potencijalnih kupaca/korisnika. On preduzetnicima pruža mogućnost targetiranja reklame prema demografskoj strukturi, godinama i interesovanjima. Omogućava razvoj brenda uz pomoć Fan stranica, doprinosi povećanju posećenosti i ostavirivanju profita jer se može koristiti i kao dodatno mesto prodaje proizvoda/usluga), a takođe se može koristiti za pružanje korisničkog servisa kupcima. Facebook je trenutno (uz Twitter) najjači marketinški alat koji se koristi proverenom metodom prodaje – preporukom. U svetu je trenutno preko 400 miliona korisnika Facebooka koji se mogu posmatrati kao potencijalni kupci, što je dovoljan razlog za oglašavanje posredstvom njega.

Forsquare je društvena mreža novijeg doba čiji je rast u poslednje vreme teško izmeriti. Naširoko je zastupljena u Americi, a u poslednje vreme se širi i u Evropi. Foresquare je prilika da preduzetnik pokaže naprednost svog preduzeća i istakne se u odnosu na konkurenciju. Korisnici Foursquare-a se prijavljuju na trenutnim lokacijama i u većini slučajeva ostavljaju određene poruke i preporuke. Na primer, ukoliko neko ruča u restoranu, on se može u njemu prijaviti i oceniti kvalitet hrane, usluge... Svi koji na Foursquare-u pronađu taj restoran, videće njegovu poruku i to je potpuno besplatno.

3.2.2. Grupna kupovina kao preduzetnički pristup pospešivanju prodaje

Grupna kupovina je relativno nov preduzetnički pristup online oglašavanju, koji se za relativno kratak rok rasprostranio u Srbiji, a i šire. Oglašavanje ponude na sajtovim za grupnu kupovinu je uglavnom besplatno; na ovaj način se ponuda prezentuje desetinama hiljada zainteresovanih korisnika koji su samom registracijom i posetom izrazili želju da primaju ponude. Oni dalje te ponude preporučuju svojim prijateljima slanjem linkova na stranicu putem e-maila, mobilnog telefona, facebook-a i ostalih socijalnih mreža. Na ovaj način preduzetnik dobija reklamu koja garantuje nove kupce, bez plaćanja unapred, s naplatom tek po dobijenom kupcu (tek pošto kupac uplati novac), uz procenat popusta, a rezultati kampanje vidljivi su već u roku od 48-72h. Pojašnjenja radi, ukoliko ručak u restoranu košta 1600din, ugostitelj preduzetnik će ga ponuditi sa 50% popusta tj. za 800din; gost plaća 800din, a tu sumu agencija i preduzetnik dele na pola ili u na neki drugi način, u zavisnosti od dogovora; na taj način preduzetnik pokriva svoje realne troškove oko pripreme i serviranja ručka, a agencija uzima proviziju. Lako se može zaključiti da grupna kupovina zapravo predstavlja savremeni metod unapređenja prodaje čiji je cilj da preduzetniku dovede klijenta, ali ne odmah i zaradu; ukoliko su proizvod/usluga dobri, klijent će se vratiti, što je jedini preduslov za pozitivne rezultate poslovanje, a time i ostvarivanje profita.

4. ZAKLJUČAK

Marketinška orijentacija je ključni preduslov uspeha svakog preduzetničkog poduhvata. Bazični principi preduzetničkog marketinga sa ciljem implementacije 4P strategije ostaju isti kao i u tradicionalnom marketingu uz neophodnost stroge kontrole troškova marketinga usled manjka finansijskih i kadrovskih resursa, te usled toga i ograničavanja obima i intenziteta marketinških aktivnosti. Drugim rečima, koncept preduzetničkog marketinga odlikuje se specifičnostima u domenu četvrtog instrumenta marketing miksa tj. promocije uvažavajući principe niskobudžetne „pull“

marketing strategije kroz primenu inovativnih komunikacionih kanala ili klasičnih na inovativan način, u cilju postizanja održive konkurentske prednosti.

LITERATURA

- [1.] Avlijaš, R., Preduzetništvo, Univerzitet Singidunum, Beograd, 2009.
- [2.] Carson, D., "Towards a Research Agenda – January 2005", Paper discussed at UK Academy of Marketing Marketing/Entrepreneurship Interface SIG, Southampton, UK. 2005, January 5–7.)
- [3.] Carson, D., Cromie, S. McGowan, P. and Hill, J., Marketing and Entrepreneurship in SMEs. An Innovative Approach, Prentice Hall, 1995.
- [4.] Chaston, I., Entrepreneurial Marketing – Competing by Challenging Convention, Hampshire: Macmillan Press Ltd., 2000)
- [5.] Filipović, V., Marketing menadžment, Fakultet organizacionih nauka, Univerzitet u Beogradu
- [6.] Hills, G. and Hultman, C., "Marketing, Entrepreneurship and SMES: Knowledge and education revisite", paper presented at the Academy of Marketing Special Interest Group on Entrepreneurial and SME Marketing, Southampton, UK, 2005, January.
- [7.] Kotler, P., Marketing Management. 11th. Edition, Prentice Hall, 2003, p.4-5
- [8.] Kotler, F., Upravljanje marketingom, Informator, Zagreb, 1994.
- [9.] Morris, M., Schindehutte, M. and La Forge, R.W., Entrepreneurial marketing: a construct for integrating emerging entrepreneurship and marketing perspectives, Journal of Marketing Theory and Practice, 2002, 10(4), 1-18.
- [10.] Schumpeter, J. A., The theory of economic development. Harvard University Press, 1934
- [11.] http://en.wikipedia.org/wiki/Undercover_marketing
- [12.] http://en.wikipedia.org/wiki/Guerrilla_marketing

Preduzetništvo i bankarstvo, od poslovne ideje do investicije

Entrepreneurship and banking, from business idea to the investment

Katarina Kovačević, Poslovni fakultet Valjevo, Univerzitet Singidunum¹,

Apstrakt - Kamatna stopa zauzima bitno mesto u investicionim i finansijskim aktivnostima kompanija. Finansijski menadžer prati finansijska tržišta kako bi merio i procenio trošak kapitala u investicionim, odnosno poslovnim projektima. Trošak kapitala je minimalna prihvatljiva stopa prinosa na kapitalno ulaganje i prihvatljivi su investicioni projekti koji donose stopu prinosa veću od troška kapitala. Uglavnom se misli na očekivanu stopu prinosa veću od one koju bi investitori mogli dobiti u alternativnom ulaganju s istom vrstom rizika. Uloga takvog projekta je uvećanje vrednosti kompanije, kao i definisanje plana poslovanja i njegove isplativosti, odnosno doprinosa kompaniji. Finansijski menadžeri se drže osnovnog finansijskog načela: „Dinar danas je vredniji od dinara sutra.“ Kamata može biti sagledana kao prihod na kapital, kao finansijski trošak, kao oportunitetni trošak projekta i kao parametar za merenje rizika ulaganja. Zbog toga se smatra da kamata ima višestruko i vrlo značajno mesto u finansijskom sistemu i regulisanju novčanih tokova u privredi jedne zemlje. Uloga banke je velika u finansijskom sistemu zemlje, a još veći kod zemalja u tranziciji, jer ona predstavlja dominantan izvor finansiranja i najčešće je nosilac kamate.

Ključne reči – kamatna stopa, oportunitetni trošak, stopa prinosa, investicija, rizik ulaganja

Abstract - Interest rate occupies an important place in the investment and financial activities of the company. Finance manager monitors the financial markets in order to measure and assess the cost of capital in investment and business projects. The cost of capital is the minimum acceptable rate of return on capital investment and admissible investment projects that bring greater rate of return than the cost of capital. Mainly refers to the expected rate of return greater than that investors could get in alternative investments with the same kind of risk. The role of this project is to increase the company's market value, as well as defining the business plan and its profitability and contribution to the company. Financial managers can keep basic financial principles: "Dolar today is more valuable than dolar tomorrow." Interest can be viewed as income on capital, financial cost, the opportunity cost of the project and as parameter for measuring investment risk. Interest rate has multiple and very important role in the financial system and the regulation of financial flows in the economy of a country. The role of banks is large in the country financial system, and even higher in countries in transition, as dominant source of funding the projects and usually holds all interests.

Index terms - interest rate, opportunity cost, rate of return, investment risk

¹ Katarina Kovačević - Poslovni fakultet Valjevo, Univerzitet Singidunum, Železnička 5, 14000 Valjevo, Srbija (e-mail: katarina1804@yahoo.com)

1. UVOD

Na savremenom osetljivom tržištu svaka promena u segmentima poslovne filozofije banke ostavlja posledice na promenu cena i uslova pod kojima se usluga pruža klijentima. Ukoliko dođe do višestrukih ili istovremenih promena, cena bankarskih proizvoda raste i usluge postaju sve nedostupnije potrošačima. Analitičari tvrde da je konkurencija između banaka često nelojalna, posebno se ispoljava preko kamatne politike, uslova deponovanja sredstava, rokova kredita i da još uvek nije u stanju da otkloni velike probleme oko neefikasnosti finansijskog sektora. Banke danas postaju sve efikasnije, rade na vraćanju poverenja klijentima u banku, prilagođavaju cene usluga kako bi zadržale i pridobile lojalnost korisnika i to sve zbog borbe i trke sa sve jačom konkurencijom nebankarskih institucija koje pružaju slične usluge pod sličnim uslovima. Preko finansijskog sistema se pokriva ukupan privredni organizam i privredni subjekti dolaze do sredstava neophodnih za finansiranje svakodnevnog poslovanja, investicija, rasta i razvoja. Funkcionisanje finansijskog sistema zasniva se na kreiranju novca i kredita, formiranju i raspodeli nacionalnog dohotka i uvozu i izvozu kapitala. Bankarski sistem predstavlja značajan deo finansijskog sistema gde poslovne banke spadaju u najvažnije subjekte finansijskog tržišta i ukupnog sistema finansiranja privrede. [1.] Bankarstvo i kredit u savremenoj privredi imaju snažnu refleksiju na sve ekonomske transakcije u privredi i na finansijsku sferu u celini. To se vidno iskazuje u razvijenim zemljama tržišne ekonomije, mada su i u zemljama koje su u tzv. tranziciji bankarstvo i kredit ističu kao glavni oslonac funkcionisanja i restrukturiranja finansijske i privredne strukture. U sistemu finansiranja privrede i države, banke imaju dominantnu ulogu, bilo da se radi o direktnom kreditiranju različitih preduzeća, bilo da se radi o indirektnom finansiranju preko finansijskih tržišta. [2.] U savremenoj privredi, banke igraju veoma značajnu ulogu bez obzira na karakter društvenih sistema. Od pojave novca i kredita, uloga banaka se u suštini nije promenila. Međutim, njen značaj je stalno rastao kroz razvoj proizvodnih snaga i društvenih odnosa, tako da je danas njihov uticaj na novčane i robne tokove postao jedna od najvažnijih karika savremene razmene u svetu [3.].

2. PREDUZETNIŠTVO I BANKARSTVO

Nema delatnosti ili grane koje su isključivo preduzetničke i nema poslovne oblasti ili područja gde nema tragova preduzetništva. Preduzetništvo se najbolje oslikava u oblastima koje pružaju najviše inovativnih mogućnosti i šansi. Franšizing poslovi su u najvećoj meri doprineli prodoru i širenju preduzetništva na skoro sve privredne delatnosti. Preduzetništvo je prisutno u svim oblicima poslovanja gde god su dominantnog uticaja ljudi koji imaju znanja, sposobnost i spremnost da pokrenu posao i stvaraju iz vlastitih ideja, slede intuiciju, ulaze u direktnu borbu ili rade već poznate stvari na novi i drugačiji način, marljivo i uporno rade na rešavanju problema. Dakle, da bi bili preduzetnik, potrebna je održiva poslovna ideja i kapital za investiciju. Banka predstavlja najveću i najznačajniju instituciju od depozitnih, finansijskih i kreditnih institucija, od koje mnogo zavisi finansijska snaga privrede, dok je snaga banaka opredeljena snagom nacionalne privrede i stanovništva u svakoj zemlji. Najbogatije zemlje imaju, uglavnom, i najsnažnije banke. [4.] Vekovima su banke bile ispred drugih finansijskih institucija u pružanju usluga štednje i investiranja, plaćanja i zaštite od rizika, likvidnosti i odobravanja zajmova. One su dominirale u nacionalnim finansijskim sistemima do pre nekoliko decenija, do početka tranzitnog perioda. Tranzicija u razvijenom svetu označava prelazni period ka informacionom društvu, odnosno društvu znanja gde bankarski sistem zahteva duboku transformaciju koja uključuje njihovu sanaciju, ulazak inostranih banaka i razvoj finansijskih tržišta.

U nerazvijenim privredama, banke su osnovni nosilac finansiranja privrede, što je posebno značajno u kojima ne postoji razvijeno finansijsko tržište pa otuda, u njima dominira bankarski kredit kao osnovni instrument finansiranja. Naime, nerazvijeno tržište kapitala i nerazvijena finansijska infrastruktura determiniše da upravo bankarski kredit i depoziti imaju osnovnu ulogu u finansiranju privrede. [2.] U Srbiji, u poslednjoj deceniji došlo je do pojave i razvoja novih finansijskih institucija ali je banka i dalje ostala najdominantnija na finansijskom tržištu. Po trenutnim podacima Narodne banke Srbije, na našem tržištu posluju trideset dve banke, sa prosečnim prihodom na kapital od čak 10,9%, što objašnjava činjenicu da najveći broj banaka ne napušta region, uprkos recesiji, povećanoj nezaposlenosti, slaboj kupovnoj moći stanovništva, pa čak i rastućem broju teško naplativih kredita [5.]. Zbog toga su zapadne banke držale čak 66% bankarske aktive u zemljama u tranziciji, dok se

krajem 2003. godine taj procenat procenjuje na 375 milijardi dolara [4.]. U slučaju naše zemlje nepovoljno je što višak potrošnje nad proizvodnjom značajnim delom ide u neproizvodne namene, umesto u razvoj, što nepravedno opterećuje standard naših potomaka. Da bi se problem rešio potrebna je kontrola ukupne tražnje a još više investiranja u strukturne promene, kako bi se proizvodilo mnogo više kvalitetnih i jeftinih proizvoda i usluga koje prihvata svetsko tržište. Opšte je stanovništvo da se privatni kapital plasira prema ekonomskim interesima i motivima, a javni kapital na osnovu širih društveno-političkih interesa. [6.]

3. POJAM I ZNAČAJ KAMATNOG MEHANIZMA

Bankarstvo i kredit u savremenim uslovima imaju veoma snažno povratno delovanje na privrednu i finansijsku sferu u celini. Postoje različite vrste i podele kamata ali neminovno je da se pojam kamate uvek vezuju za banku. Kamatna stopa je cena kredita, ili još opširnije, cena sadašnje potrošnje u izrazima buduće potrošnje [7.]. Preterana promenljivost i kretanje kamatnih stopa ima štetan uticaj na solvenstnost domaćih proizvođača i finansijskih institucija, na odluke svih subjekata o štednji i investicijama, na stabilnost bilansa i valutnih kurseva [8.]. Stabilnost kamatnih stopa za određeni period se pretpostavlja, što je i pretpostavka stabilnih uslova na finansijskom tržištu. To su osnovni pravci koji utiču na delovanje finansijskog i bankarskog sistema.

3.1. Pojam kamate – cena korišćenja pozajmljenog novca

Prema opštem teorijskom konceptu kamata je cena za korišćenje kreditnih i novčanih resursa na finansijskom tržištu. Osnov za kamatu nalazi se u finansijskim debilansima tržišnih transaktora i njihovim različitim vremenskim preferencijama prema štednji i potrošnji. Stopa korisnosti novčanih resursa je uvek veća u sadašnjem u odnosu na buduće vreme, što je osnov da se plati kamata kao tržišna cena njihovog korišćenja u određenom periodu. Stoga, štednja se definiše kao deo tekućeg dohotka koji se uz određenu kamatu prenosi u neki budući period da bi se tada povećala imovina štediša. Kada se sve to ima u vidu, nivo kamate treba da bude stimulativan da bi se obezbedio prosperitet buduće potrošnje u odnosu na sadašnju potrošnju vlasnika finansijskih viškova. Ukoliko se ne obezbedi adekvatan nivo kamata, izostaće motiv vlasnika kapitala da odloži svoju sadašnju potrošnju. [9.] Kamatna stopa je na nivou koji izjednačava željenu štednju, odnosno akumulaciju, sa željenim investicijama kada je privreda u stanju ravnoteže. U monetarnoj teoriji, pojam kamate je jedno od najsloženijih i istovremeno najspornijih pitanja. Kamata reguliše „tražnju novca“, posebno tzv. spekulativnu tražnju novca. [10.] Prvi oblik kamatonosnog kapitala bio je zelenaški kapital, dok u kapitalizmu dominira zajmovni kapital. Zajmovni kapital predstavlja najparazitskiji oblik kapitala jer ne obavlja nikakve funkcije u proizvodnji i prometu a donosi dohodak - kamatu. Tri osnovna izvora zajmovnog kapitala su: sredstva vlasnika sredstava za proizvodnju, sredstva stanovništva i sredstva države. [11.]

Postoji više faktora koji utiču na vrednost kamatne stope na tržištu kapitala. To su prvenstveno tržišni faktori, netržišni faktori i faktori specifični za ponudu i tražnju. Najvažniji faktori koji opredeljuju kamatu su tržišni faktori [12.]: visina profitne stope, ponuda odnosno tražnja zajmovnog kapitala, rizik kapitala, troškovi zajmodavca kod angažovanja kredita, ekonomska politika i uže monetarna i fiskalna politika. Od velikog uticaja na visinu kamatne stope su i netržišni faktori, kao što su uticaj države. Pored ovih faktora, javljaju se i opredeljujući specifični faktori na strani ponude i tražnje. Na strani tražnje to su: ulaganje, očekivani profit, odnos sopstvenog i pozajmljenog kapitala. Na strani ponude sledeći su specifični faktori; stepen rizika, rok na koji se daju sredstva, ukupna ponuda kapitala itd.

3.2. Kamata kao oportunitetni trošak investicije

Formiranje cene bankarskih kredita moguće je objasniti ukazivanjem na ključne razlike između tržišta roba i usluga bankarskih kredita. Osnovna pretpostavka kod tržišta roba je da postoji mnoštvo aktera na strani ponude i na strani tražnje koji kupuju i prodaju homogene robe, a druga pretpostavka je simultanost, što znači da se istovremeno vrši isporuke robe i njihovo plaćanje. Kod tržišta bankarskih kredita, kredit kao roba koju pruža banka se sučeljava sa obećanjem zajmoprimca da će kredit vratiti uvećan za troškove kreditiranja. Otuda se u literaturi navodi da se radi o racionisanju kredita, zbog moralnog hazarda i negativne selekcije, koja se prilikom odobravanja kredita vrši. Dakle, ukoliko bi se

pretpostavila sličnost između tržišta roba i usluga i bankarskih kredita onda bi se kamatna stopa kao cena kredita formirala na nivou koji izjednačava ponudu i tražnju kredita. [13.] Međutim, kod tržišta kredita uobičajena je pojava viška tražnje u odnosu na ponudu. Otuda jedan broj zajmotražilaca uvek ostaje bez zadovoljenja svog zahteva za kreditom.

Klasična ekonomska teorija definiše ravnotežnu kamatnu stopu kao stopu prinosa realnog kapitala. Tržišna kamatna stopa se formira na finansijskim tržištima kao rezultanta odnosa ponude i tražnje kreditnih odnosno novčanih resursa. Na makroekonomskom nivou visina kamatne stope kao cene upotrebe slobodnih sredstava stvara ekonomsku prinudu koja nagoni korisnike na što racionalniju upotrebu tih sredstava, ako bi se ta cena upotrebe mogla nadoknaditi na pravi način. Na mikroekonomskom nivou svako preduzeće, mora da kalkuliše sa postojećom kamatnom stopom kako bi procenilo da li racionalno upotrebljava sopstvene izvore finansiranja. Stoga se zaključuje da kamata ima različita dejstva na [14.]: proizvodnju, dinamiku i obim investicija, cene i inflaciju u zemlji, akumulaciju i ukupne prihode i profit privrednih subjekata.

4. TRŽIŠNE BANKARSKE KAMATE

U uslovima deregulacije bankarskog poslovanja i dinamičkih promena u bankarskom okruženju, kamatne stope banke se često menjaju i usklađuju sa novonastalim uslovima poslovanja banke. Promeljivost kamatnih stopa je bitna karakteristika poslovne politike banke i ključni faktor uspešnog poslovanja. Razlikuje se nekoliko vrsta kamatnih stopa banaka: aktivna i pasivna kamatna stopa; nominalna i realne kamatna stopa; fiksna i promenljiva kamatna stopa; efektivna i referentna kamatna stopa; konformna i relativna kamatna stopa; interkalarna, evidentna i osnovna kamatna stopa; zakonska zatezna i eskontna kamatna stopa; kratkoročne i dugoročne kamatne stope.

Aktivne kamatne stope su stope po kojima banke plasiraju svoja sredstva privredi i stanovništvu. To su sve kamate koje čine prihode banke, odnosno kamata koju banka obračunava i naplaćuje na određene usluge, najpre na kredite. Pasivne kamatne stope predstavljaju sva plaćanja koja banka ima prema svojim klijentima i to je zapravo odliv sredstava iz banke. To je kamata koju banka plaća svojim klijentima za uložena sredstva kod nje, kao što su ulozi na štednju, depoziti po računu, blagajnički zapisi i slično. Razlika prihoda između ukupnih aktivnih i ukupnih pasivnih kamatnih stopa predstavlja neto kamatni prihod banke. Neto kamatni prihod banke je osnova ukupnog prihoda svake komercijalne, odnosno poslovne banke. U poslovnim bankama tržišno razvijenih privreda prihvati po osnovu aktivnih kamata čine 70%-80% ukupno ostvarenog prihoda banaka po svim osnovama. Što se naših banaka tiče, ovaj odnos je još veći u korist kamatnih prihoda - čini čak i do 95% ukupnih prihoda banaka, dok su drugi prihodi simbolično zastupljeni u strukturi ukupnih prihoda banke. Banke predstavljaju najveću i najznačajniju instituciju od svih finansijskih institucija, jer su one i depozitne, finansijske i kreditne institucije. Moderno transformisano bankarstvo u sebi uključuje čitav niz parabankarskih aktivnosti koji proširuju polja delatnosti i profitne margine banke. [15.]

Nominalna kamatna stopa je „neto“ kamatna stopa i ne predstavlja konačnu cenu kredita, jednostavno rečeno nominalna kamatna stopa je baza za obračun kamatnih stopa. Ona se stavlja u ugovor i na temelju nje se izračunavaju otplatne rate. Nominalna kamatna stopa predstavlja zbir realne kamatne stope i očekivane stope inflacije. Realna kamatna stopa se izračunava kada se od nominalne kamatne stope oduzme inflacija. Na osnovu realne a ne nominalne kamatne stope se donosi odluka o eventualnom plasmanu sredstava. Realna kamatna stopa prilagođena je inflaciji, odnosno vodi se računa o očekivanoj promeni nivoa cena, kako bi tačnije odredio pravi trošak tuđih sredstava.

Fiksna kamatna stopa je unapred određena kamatna stopa koja se vremenom ne menja. Kredit sa fiksnom kamatnom stopom je kredit koji se otplaćuje po kamati koja je određena u momentu potpisivanja ugovora i koja ostaje ista u toku celog perioda otplate, zbog čega se iznosi rata tokom otplate ne menjaju. Promenljiva, varijabilna ili fluktuirajuća kamatna stopa je kamatna stopa koja se stalno menja i kod kredita sa varijabilnom kamatnom stopom se ne može unapred utvrditi konačan iznos kamate koji će se platiti banci za pozajmljena sredstva. Kredit s promenljivom kamatnom stopom je kredit koji se otplaćuje po kamatnoj stopi koja zavisi od promene određenih promenljivih faktora, kao što su referentne kamatne stope, stopa inflacije i sl. Ovaj vid kredita je znatno osetljiviji

na promenu kamatnog rizika i odražava se u promeni vrednosti kredita, odnosno kamati. Promenljiva kamatna stopa može biti iskazana kao referentna kamatna stopa plus kamatna marža.

Efektivna kamatna stopa daje realniju sliku o punoj ceni kredita jer se bazira na ukupnim troškovima koji klijent plaća banci. Ova kamatna stopa pokazuje koliko kredit klijenta stvarno košta, odnosno koliko je ukupna cena kredita. Na visinu efektivne kamatne stope utiče osim redovne (nominalne) kamatne stope i visine naknada koje klijent plaća banci prilikom obrade i odobravanja kredita, dužine otplate kredita, visine eventualno potrebnog garantnog depozita i naknade za vođenje kredita i servisiranje kreditne partije. Pri obračunu efektivne kamatne stope koristi se složen kamatni račun i način njenog izračunavanja propisuje nadležni monetarni organ, Narodna banka. Referentna kamatna stopa predstavlja kamatnu stopu prema kojoj se određuje sve ostale kamatne stope banke. Ova kamatna stopa se naziva i domicilna kamatna stopa i nju određuje monetarni odbor NBS na osnovu makroekonomskih kretanja u zemlji. Ona predstavlja kamatnu stopu koju plaća NBS poslovnim bankama za deponovanje dinarskih sredstava u dvonedeljnim repo transakcijama.

Konformna kamatna stopa je stopa koja omogućava da postoji isti iznos kamate bez obzira na način obračunavanja kamate i otplate kredita. Proporcionalna ili relativna kamatna stopa je stopa po kojoj se dobija različiti iznos kamate u zavisnosti od toga da li se kamata obračunava jednom na kraju perioda otplate ili više puta u toku same otplate kredita.

Interkalarna kamatna stopa je kamata koju banka obračunava u periodu između odobravanja kredita do momenta kada počne otplata prve rate. U zavisnosti koja je banka u pitanju, ovaj iznos može da bude pripojen glavnici i da se naplaćuje preko rata kao i ostatak kredita ili posle otplate celokupnog kredita. Evidentna kamata predstavlja iznos kamate na određeni datum između poslednjeg datuma dospeća i prvog sledećeg datuma dospeća kamate. U stranoj literaturi naziva se još i broken-period interest. Osnovna kamatna stopa je ona stopa koju banka koristi za očuvanje vrednosti novca i računa se kao aritmetička sredina rasta cena na malo za poslednja tri meseca.

Zatezna kamata se obračunava u slučaju kada se obaveze plaćanja ne izmiruju na vreme i najčešće je to rast cena na malo, vrednosti ili kretanja kursa valute za koju je otplata vezana. Eskontna kamatna stopa predstavlja kamatnu stopu na kredite centralne banke poslovnim bankama. Ona je kamata koja utiče na ponudu i tražnju za novcem i naziva se još i diskontna kamata. Formira se na tržištu i pored tržišnih uslova utiče na visinu tržišnih bankarskih kamata. Predstavlja instrument monetarno-kreditne politike, buduće da se njenom manipulacijom utiče na količinu novca u opticaju.

Kratkoročna kamatna stopa se po pravilu formira na tržištu novca i to na bazi odnosa između tražnje i ponude kratkoročnih finansijskih fondova. Promena obima traže može nastati usled promene obrasca ukupne privredne aktivnosti, stope inflacije, opštih performansi privređivanja i delovanja sezonskih cikličnih i stohastičkih momenata. U periodima uspona privredne aktivnosti ili povećane stope inflacije neizbežno dolazi do porasta tražnje za kratkoročnim novčanim resursima. Dugoročne kamatne stope su determinisane faktorima formiranja štednje i rentabiliteta investicija u makrosistemu, dok su znatno manje pod uticajem na formiranje odgovarajućeg nivoa dugoročnih kamatnih stopa. Kada zemlja želi da poveća priliv inostranog kapitala, poveća će dugoročne kamatne stope i na taj način delovati na atraktivnost inostranih investitora.

5. ZAKLJUČAK

U savremenoj privredi sve je veća uloga novčanih resursa u regulisanju ukupnih privrednih tokova, posebno u uslovima nedostajućih novčanih sredstava i ukazuje na činjenicu da je došlo do „velikog zaokreta“. Od nekadašnje „neutralnosti“ novca u privredi, ništa nije ostalo jer sada kapital značajno određuje i oblikuje obim i intenzitet investicija. Zapravo, tokom različitih perioda, delovanje novca se postepeno pomeralo i danas ima dominantnu ulogu i značaj u privredi. Kada se gleda sa aspekta preduzetništva, posebno kod zemalja u tranziciji, uloga kapitala i poslovne ideje je ista. Usled nerazvijenosti finansijskog sistema naše zemlje, glavni izvor sredstava privrede je bankarski sektor i banka za svoju uslugu naplaćuje određenu naknadu, odnosno, cena sadašnje potrošnje u izrazima buduće potrošnje. Dakle, kada se iskristališe poslovna ideja, proceni vrednost i isplativost investicije počinje potraga za što povoljnijim izvorom finansiranja. Upravo u tom trenutku se ispoljava značaj i funkcija kamate, kao glavnog učesnika u procesu preduzetništva i investiranja, što znači da kapital ne

može bez investicije a ni investicija bez kapitala. I čak i ako postoji sumnja koliko kapital zapravo vredi, da li je precenjena ili podcenjena kategorija, treba se setiti izjave slavnog Bendžamina Franklina koji kaže, ako želiš znati vrednost novca, probaj ga pozajmiti nekome.

LITERATURA

- [1.] Ivaniš Marko, *Osnovi finansija*, Univerzitet Singidunum, Beograd, 2006.
- [2.] Komazec Slobodan, Živković Aleksandar i Ristić Žarko, *Poslovna politika banaka*, Ekonomski fakultet Beograd, Beograd, 2000.
- [3.] Đurčić Uroš, *Marketing poslovne banke*, Udruženje banaka u Beogradu i Beogradski eskontni centar, Beograd, 1992.
- [4.] Unković Milorad, *Međunarodna ekonomija*, Univerzitet Singidunum, Beograd, 2010.
- [5.] http://www.nbs.rs/internet/cirilica/50/50_5.html, Narodna banka Srbije, april 2013.
- [6.] http://www.danas.rs/danasrs/ekonomija/kamate_u_srbiji_medju_najvisima_u_regionu.4.html?news_id=255674, statistički podaci Udruženja banaka Srbije, april 2013.
- [7.] Samuelson P., *Monetary Economics: Readings of Current Issues*, Gibson W., Kaufman G., New York
- [8.] Wong C. H., *Reforma instrumenata monetarne politike*, 1993.
- [9.] Živković A., Komazec S., *Monetarna ekonomija*, Ekonomski fakultet Beograd, Beograd, 1999.
- [10.] Barjaktarović Lidija, *Monetarno – kreditni i devizni sistem*, Univerzitet Singidunum, Beograd, 2010.
- [11.] Barać Slobodan, Stakić Budimir, *Osnovi ekonomije*, Univerzitet Singidunum, Beograd, 2008.
- [12.] Hadžić Miroljub, *Bankarstvo*, Univerzitet Singidunum, Beograd, 2010.
- [13.] Đukić Đ., Bjelica B., Ristić Ž., *Bankarstvo*, Ekonomski fakultet Beograd, Beograd, 2003.
- [14.] Jović Srboljub, *Bankarstvo*, Naučna knjiga, Beograd, 1990.
- [15.] Jović Zoran, *Menadžment finansijskih institucija*, Univerzitet Singidunum, Beograd, 2010.

Sekcija 2

MENADŽMENT I TURIZAM

Multiplikovani izvori ocjenjivanja kompetencija menadžera kao radna platforma razvoja kvalitetnih softverskih aplikacija

Multiplied sources of managers competence assessment as a working platform of quality software applications

Dženan Kulović, Ekonomski fakultet, Univerzitet u Zenici,

Lejla Dacić, Fakultet za menadžment i poslovnu ekonomiju, Univerzitet u Travniku,

Filip Đoković, Poslovni fakultet Valjevo, Univerzitet Singidunum

Apstrakt - Kod ocjenjivanja kompetencija menadžera osnovno pitanje je na koji način definisati kompetencije menadžera - da li su to znanja menadžera, vještine menadžera i sposobnosti menadžera ili su to ostale karakteristike menadžera (vrijednosti, motivaciju i interese koje posjeduje menadžer)? Da li se kompetencije menadžera odnose na minimum zahtjeva ili na natprosječnu uspješnost preduzeća? Odgovor na sva navedena pitanja je potvrđan, što govori o tome da se u literaturi taj pojam različito tumači i da još uvijek nema jasne definicije šta su kompetencije.

Ključne reči - kompetencije, multiplikovani izvori ocjenjivanja, ocjenjivanje kompetencija.

Abstract - Fundamental issue for the evaluation of competences of managers is how to define their competence - whether they are managerial knowledge, skills managers and ability of managers or other characteristics of managers (the values, motivations and interests held by the manager)? Does competence managers related to the minimum requirements or the superior performance of enterprise? The answer to all these questions is yes, which indicates that in the literature the term is interpreted differently and there is still no clear definition of what competencies are.

Index terms – competencies, multiplied sources of evaluation, assessment of competences.

1. UVOD

Definicije kompetencija menadžera su uglavnom ovaj pojam određivale kao: znanja, vještine, i sposobnosti, a zatim i ostale karakteristike menadžera u koje ubrajamo vrijednosti, motivaciju i interese koje posjeduje menadžer. Prva tri elementa definicije su mjerljiva pa se o njima zaključuje na osnovu obuke i razvoja menadžera. Posljednji element nije direktno mjerljiv pa se o njemu zaključuje

Dženan Kulović – Ekonomski fakultet, Univerzitet u Zenici, Travnička 1, 72000 Zenica, Bosna i Hercegovina (e-mail: dzenan.kulovic@ef.unze.ba).

Lejla Dacić – Fakultet za menadžment i poslovnu ekonomiju, Univerzitet u Travniku, Aleja Konzula 5, 71270 Travnik, Bosna i Hercegovina (e-mail: lejla.dacic@fmpe.ba).

Filip Đoković – Poslovni fakultet Valjevo, Univerzitet Singidunum, Železnička 5, 14000 Valjevo, Srbija (e-mail: fdjokovic@singidunum.ac.rs).

na osnovu ponašanja i aktivnosti menadžera. Ocjenjivanje kompetencija menadžera se redovno odvija u dvije faze:

- (1) odlučivanje o izvorima informacija za ocjenjivanje kompetencija menadžera,
- (2) postupak ocjenjivanja kompetencija menadžera.

Odlučivanje o izvorima informacija za ocjenjivanje kompetencija menadžera određuju samu prirodu ocjene i procesa kojim se do nje dolazi. Informacije se mogu dobiti na različite načine. U procesu prikupljanja informacija ocjenjivači koriste određene šeme. Šema predstavlja mentalnu kategoriju koju ocjenjivač koristi da organizuje informacije i klasifikuje menadžere koje ocjenjuje. Svaku šemu prati skup atributa, koji čine prototip, koji predstavlja osnovne karakteristike koje je potrebno klasifikovati u određene šeme. Ocjenjivanje je zato bazirano ne samo na kompetencijama već i na prototipu povezanom sa odgovarajućom šemom.

Postupak ocjenjivanja kompetencija menadžera jeste sam proces ocjenjivanja kompetencija, odnosno kompetencija koje svaki menadžer posjeduje, što ne znači i da mora da ih koristi na menadžerskoj poziciji. Pitanje koje izaziva polemiku među istraživačima koji se bave izučavanjem kompetencija menadžera je: Da li treba ocjenjivati kompetencije koje menadžer posjeduje - da nešto uradi ili treba ocjenjivati ono što menadžer stvarno radi? Međutim, pragmatičari smatraju da je za preduzeće oportuniije da ocjenjuje one karakteristike koje se lako mogu mjeriti i koje se direktno mogu povezati sa uspješnošću preduzeća.

2. OCJENJIVANJE KOMPETENCIJA MENADŽERA

Multisource Assessment (MSA) je ocjenjivanje kompetencija menadžera koje dolazi iz različitih izvora: neposrednog nadređenog, direktnog kolege, indirektnog kolege i neposrednog podređenog. Kako bi se izbjegli nedostaci koji nastaju upotrebom pojedinačnih rješenja, posljednjih godina se pojavljuje novija tendencija u praksi mnogih preduzeća. Usmjerena je na prikupljanje ocjena iz više izvor primijenom *multisource assessmenta*.

Prema ovom načinu ocjenjivanja kompetencija menadžera, jedan menadžer dobija ocjene svojih kompetencija iz četiri izvora. Osnovna svrha jeste da se obezbijedi prikupljanje ocjena o kompetencija menadžera od strane svih onih koji imaju uvid u posao menadžera. *Multisource assesment* prvenstveno je bio usmjeren na razvoj kompetencija menadžera. Na ovaj način su se obezbjeđivale menadžerima informacije o tome kako ih vide njihovi neposredni nadređeni, direktne kolege, indirektno kolege i neposredni podređeni.

Upoređivanjem ocjene kompetencija menadžera dobijene samoocjenjivanjem i drugih ocjenjivača, menadžeri su u situaciji da dobiju jasniju sliku o svojim jakim i slabim stranama kompetencija, sa ciljem da eliminišu ili umanje loše kompetencije.

Dvije su najvažnije koristi *multisource assessmenta* [1.]:

- (1) mogućnost podsticaja razvoja participacije i fleksibilnije organizacione kulture i
- (2) unapređenje komunikacije između menadžera na različitim nivoima u organizacionoj strukturi.

Ovo je način na koji se stvaraju uslovi da se uvide razlike u različitim mišljenjima između ocjenjivača u preduzeću, da menadžeri koji su ocijenjeni uče o tome kako njihovi neposredni nadređeni, direktne kolege, indirektno kolege i neposredni podređeni vide njihov doprinos ciljevima preduzeća. Takođe, na ovaj način se stvaraju uslovi i za širenje raspona menadžmenta, zbog činjenice da oni nisu jedini koji su odgovorni za ocjenjivanje kompetencija menadžera, pa je to način za smanjivanje napetosti u pogledu prikupljanja potrebnih ocjena kompetencija menadžera.

Među ostalim upotrebama tako dobijenih ocjena kompetencija menadžera pominju se i slijedeće [2.]: (a) podsticanje timskog rada, (b) osnov za određivanje zarada, (c) individualni razvoj menadžera, (d) unapređenje performansi, (e) potencijal za učenje o tome koji stil liderstva primijeniti prema podređenima. Posebno važna implikacija primjene ovog koncepta u praksi jeste visoka stopa prihvatanja od strane menadžera.

Osim razloga koji su navedeni u pogledu velike primjene *multisource assesmenta*, postoje još najmanje tri razloga koja su uticala na primjenu *multisource assesmenta*, a to su [3.]:

- (1) imitiranje konkurenata, čime preduzeća, u uslovima visoke neizvjesnosti, nastoje da steknu eksterni legitimitet, iako puka imitacija tuđih koncepata ima ograničenu vrijednost u drugačijim uslovima,
- (2) želja da se proširi ocjenjivanje kompetencija menadžera time što bi i kvalitet povratne informacije koji se daje menadžerima postao jedna od dimenzija koja se ocjenjuje i uključuje u ocjenjivanje ocjenjivača, čime se on podstiče da odgovornije pristupi procesu ocjenjivanja.
- (3) uvođenje ocjenjivanja kompetencija menadžera kako bi na eksterne *stakeholdere* (vlada, sindikat, dobavljači, kupci, finansijske institucije) ostavili utisak otvorenosti i participacije, kao važnih karakteristika organizacione kulture, a da je to, suštinski, potpuno suprotno aktuelnim kulturnim vrijednostima.

Za svakog menadžera može se prikazati stanje svojevršnom slikom koja na prvi pogled otkriva odstupanja i jaz između različitih ocjena ocjenjivača kompetencija menadžera. Takav se prikaz dakle može napraviti za sve nivoe menadžmenta i jednostavan je instrument i pomoć menadžerima za pregled ocjena kompetencija menadžera i svim onim što može biti i jest predmet ocjene i poboljšanja vezanog uz kompetencije menadžera [4.].

Koliko je važno da svrha bude jasna, toliko je važno i da u *multisource assesmentu* postoji povjerljivost kad su u pitanju ocjenjivači. Međutim, velika je vjerovatnoća da se ova očekivanje ne ostvare ukoliko ocjenjivači i ocjenjivani između sebe naprave neformalne sporazume o međusobnoj razmjeni visokih ocjena. Ovome u prilog ide i činjenica da kada se date ocjene koriste u svrhu ocjenjivanja ocjenjivača, ocjenjivači (čak 35%) modifikuju svoje ocjene. Ocjenjivači mogu osjećati nelagodnost kad treba da budu otvoreni i iskreni. Uz standardne načine prevladavanja toga problema vrlo djelotvoran mehanizam su što *konkretniji i detaljniji opisi* kompetencija koje su predmet ocjenjivanja. Općenito se smatra da većina grešaka ocjenjivanja nastaje zbog loše definisanih i opisanih kompetencija menadžera pa to ostavlja dovoljno prostora za interpretacije i lične kriterije ocjenjivača [5.]. Opasnost od tajne saradnje i favorizovanja mora se otkloniti, a s tim u vezi predlažu se i odgovarajući softveri, izuzetno pouzdani, ali i izuzetno skupi [6.].

Nalazi istraživanja ukazuju na to da preduzeće koje sprovodi program ocjenjivanja kompetencija menadžera na osnovu *multisource assesmenta* treba pažljivo da procijeni moguće troškove tog programa, da se postara da sve povratne informacije budu jasno usresređene na konkretne ciljeve, da pažljivo obuča ocjenjivače koji daju i primaju povratne informacije i se ne oslanja isključivo na povratne informacije od *multisource assesmenta* u ocjenjivanju kompetencija menadžera [7.]. S obzirom na činjenicu da je uključen veći broj ocjenjivača kompetencija menadžera, preduzeće bi naročito trebalo da se postara da povratne informacije koje menadžeri dobiju od ocjenjivača budu produktivne, nepristrasne i usmjerene na usavršavanje kompetencija menadžera [8.].

3. OCJENJIVAČI U MULTISOURCE ASSESMENT OCJENJIVANJU

Ulogu ocjenjivača kompetencija menadžera najčešće preuzimaju [9.]:

- (1) neposredni nadređeni (engl. *executive colleagues*),
- (2) direktne i indirektne kolege (engl. *direct and indirect colleagues*),
- (3) neposredni podređeni (engl. *lower ranked colleagues*),
- (4) samoocjenjivanje (engl. *self evaluation*).

Moguće je izabrati jednog ocjenjivača kompetencija menadžera, ali i više njih istovremeno. Naravno, svaki od mogućih izbora ima svoje prednosti i nedostatke sa stanovišta kvaliteta ocjenjivanja. Za koga će se preduzeće odlučiti, zavisi od brojnih faktora: (1) organizacionog dizajna, (2) stila liderstva, (3) formulisanih ciljeva i (4) informacija koje se žele dobiti [10.].

3.1. Neposredni nadređeni

Kao ocjenjivači kompetencija menadžera mogu biti i menadžeri koji su u organizacionoj strukturi iznad menadžera koji se ocjenjuju. Iako u nekim slučajevima oni mogu imati značajne informacije o radu menadžera čije kompetencije ocjenjuju, u većini situacija oni nemaju direktnog uvida u rad menadžera. Neposredni nadređeni dobro poznaju kompetencije, pa je to jedan od razloga njihove uključenosti u ocjenjivanje kompetencija menadžera. Kada neposredni nadređeni direktno obavlja ocjenjivanje kompetencija takav pristup ocjenjivaju poznatiji je kao pristup pretka (engl. *grandfather approach to appraisal*).

3.2. Direktne i indirektne kolege

U ulozi ocjenjivača mogu se naći i direktne i indirektne kolege menadžera čije su kompetencije predmet ocjenjivanja. Direktne i indirektne kolege predstavljaju važan izvor informacija u ocjenjivanju kompetencija menadžera. To su najčešće članovi tima koji mogu biti najbolji poznavatelji rada menadžera. Njihova uloga u procesu ocjenjivanja menadžera je takođe specifična - njihovo ocjenjivanje menadžera usmjereno je interpersonalni odnos menadžer - direktni i indirektni kolega. Prilikom ocjenjivanja oni porede kompetencije menadžera na istom hijerarhijskom nivou, ali ih dovode u poređenje i sa sopstvenim.

3.3. Samoocjenjivanje

Samocjenjivanje kompetencija u određenom periodu poboljšava motivaciju menadžera i smanjuje odbrambeni stav tokom razgovora o ocijenjenim kompetencijama menadžera [11.]. U praksi se redovno upotrebljava uz ocjenjivanje od strane neposrednih nadređenih. Samoocjenjivanjem se obazbeđuje dodatni izvor prikupljanja informacija. Ukoliko se individualno date ocjene ne razlikuju puno od ocjena iz ostalih izvora, onda se one mogu koristiti kao važan izvor povećanja pouzdanosti [12.]. Osnovna pretpostavka za povećanje objektivnosti i kritičnosti samoocjenjivanja je shvatanje da samoocjenjivanje kompetencija ima razvojnu svrhu i da se njime želi unapređenje i poboljšavanje menadžerskog posla u određenom preduzeću [13.]. U novije se doba sve više u ocjenjivanju kompetencija menadžera koristi samoocjenjivanje. Na predviđenom instrumentu menadžer sam ocjenjuje svoje kompetencije u određenom periodu. No pokazuje se da samoocjenjivanje tendira biti blaže, manje varijabilno i da obično ima manju saglasnost s ocjenama drugih ocjenjivača [14.].

3.4. Neposredni podređeni

Važan izvor informacija u ocjenjivanju kompetencija menadžera mogu biti njegovi neposredni podređeni. Jedan je oblik takvog ocjenjivanja kompetencija menadžera već uobičajena praksa studentskog ocjenjivanja nastavnika. Većina preduzeća danas dozvoljavaju neposrednim podređenim da ocjenjuju svoje nadređene. Takav postupak u kojem neposredni podređeni ocjenjuju kompetencije menadžera naziva se *obrnuta ocjena* [15.] ili ocjenjivanje *prema gore* [16.] ili *povratna informacija sa smjerom naviše* [17.].

Neposredni podređeni su direktni izvor povratne informacije o kompetencijama menadžera kojeg ocjenjuju odnosno onih na kojima je najdirektnije manifestuju. Anonimnost može imati značajan uticaj na rezultate ocjenjivanja koju daju neposredni podređeni. Menadžeri pozitivnije gledaju na povratne informacije koje koje dobiju od podređenih koji su se indentifikovali nego od onih koji su ocjene dali anonimno.

4. OCJENJIVANJE KOMPETENCIJA MENADŽERA PRIMIJENOM MULTISOURCE

ASSESSMENT SOFTVERSKA APLIKACIJE DEVELOPMENT MANAGERIAL COMPETENCIES

U PRAKSI

Da bi se smanjili administrativni troškovi vezani za *multisource assesment* u ocjenjivanju kompetencija menadžera, potrebno je upotrijebiti softver koji je baziran ili na internetu ili bar na računarima. Na primjer, softver *Visual 360*, koji proizvodi preduzeće *MindSolve Technologies* iz Gejnzvila na Floridi, omogućava ocjenjivačima da pristupe ekranu sa skalom za ocjenjivanje i zatim

ocene niz različitih kompetencija određenog menadžera ocjenama kao što je *spada u najboljih pet procenata*. Takođe, postoji nekoliko načina da se putem Interneta sprovede ocjenjivanje kompetencija menadžera na osnovu *multisource assesmenta* [18.].

Jedan od softvera zasnovan na *multisource assesmentu* koji upoređuje ocjene kompetencija menadžera dobivenih samoocjenjivanjem s ocjenama kompetencija menadžera koje su im dodijelili neposredni nadređeni, direktne kolege, indirektni kolege i neposredni podređeni. Upoređivanjem svih dobivenih ocjena kompetencija moguće je ustanoviti za koje kompetencije menadžeri sebe ocjenjuju previsokom, a za koje preniskom ocjenom. Rezultat ocjenjivanja može ukazivati i na to da svi ispitanici misle da menadžeri posjeduju visok nivo nekih kompetencija, dok prema mišljenju drugih menadžeri trebaju dodatnu edukaciju ili obuku. Ovaj softver je dostupan *on-line* zahvaljujući projektu pod nazivom *Development of Managerial Competences* (DMC).

U praksi ocjenjivanja kompetencija menadžera je oobičajeno je da ocenjivači popunjavaju online formulare za ocjenjivanje. Formalni pristup je istraživački pristup koji podrazumijeva korišćenje pažljivo konstruisanih upitnika od strane svih onih koji doprinose povratnim informacijama. Takav upitnik može biti unaprijed standardizovan, uz korišćenje već testiranih sredstava, ili može biti interno osmišljen, sa sredstvima koja više odgovaraju potrebama određenog preduzeća. Koja god da se forma koristi, upitnik se u osnovi uvijek odnosi na kompetencije. Od onih koji daju doprinos, tj. od onih koji učestvuju, očekuje se da prema datoj skali ocjenjuju mjeru do koje menadžer ispoljava određene kompetencije. Upotreba dobro osmišljenih upitnika, koji se daju određenom broju ocenjivača, kao i odgovarajućih analiza - na primjer posebno dizajniranih softverskih paketa koji detektuju i smanjuju tajnu saradnju i favorizovanje među ocenjivačima - trebalo bi da pruži pouzdane i mjerodavne podatke o menadžeru.

Podaci dobijeni primarnim istraživanjem su prvobitno obrađeni primijenom softvera *Developing Managerial Competencies* koji uključuje slijedeće ocenjivače:

- (1) neposredni nadređeni (engl. *executive colleagues*),
- (2) direktne i indirektni kolege (engl. *direct and indirect colleagues*),
- (3) neposredni podređeni (engl. *lower ranked colleagues*),
- (4) samoocjenjivanje (engl. *self evaluation*).

Sagledavanjem navedenih klasifikacija kompetencija primijena softverske aplikacije *Developing Managerial Competencies* sadrži ocjenjivanje slijedećih kompetencija:

- (1) *Profesionalne kompetencije* (engl. *professional competencies*) koje se odnose na stepen posjedovanja stručnih znanja koja zahtijevaju poslovi različite složenosti, u u njih spadaju: biti odgovoran (engl. *be responsible*), upravljanje vremenom (engl. *manage time*), biti osloncem (engl. *be reliable*) i motivisanje osoblja (engl. *motivate people*).
- (2) *Poslovne kompetencije* (engl. *business competencies*) koje uključuju opće poznavanje vrijednosti i poslovanja cijelog preduzeća, odgovarajućih poslovnih jedinica unutar njega, poslovnu orijentaciju, orijentaciju na kupce, poznavanje stranih jezika i dr., u njih spadaju: komuniciranje (engl. *communicate*), biti orijentisan rezultatima (engl. *be result oriented*), rješavanje problema (engl. *solve problems*), koordiniranje (engl. *coordinate*).
- (3) *Interpersonalne kompetencije* (engl. *interpersonal competencies*) važne za interakcije s ljudima kao što su sposobnost uspjeha komuniciranja, timski rad i saradnja, otvorenost na nove spoznaje, vještina pregovaranja i kulturna osjetljivost, a u njih spadaju: donošenje odluka (engl. *make decisions*), pridržavanje procedura (engl. *safeguard procedures*), delegiranje (engl. *delegate*), preuzimanje inicijative (engl. *take initiative*).

Na osnovu rezultata iz upitnika koji su softverski generisani u tabeli 1. i kroz grafikone 1. i 2. su prezentirane procentualno izražene ocjene kompetencija.

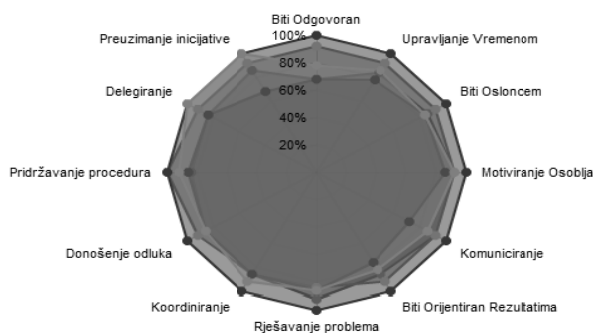
TABELA 1

Ocjene kompetencija za testirano preduzeće za 5 različitih evaluator

Kompetencija / evaluator	samoevaluacija	direktne kolege	indirektne kolege	nadređeni	podređeni
biti odgovoran	92	68	68	100	78
upravljanje vremenom	92	84	78	100	86
biti osloncem	92	86	84	100	84
motiviranje osoblja	92	92	86	100	92
komuniciranje	92	92	72	100	86
biti orijentiran ka rezultatima	92	86	76	100	82
rješavanje problema	84	92	86	100	86
koordiniranje	86	86	86	100	92
donošenje odluka	92	86	86	100	86
pridržavanje procedura	100	84	86	100	92
delegiranje	92	84	84	100	100
preuzimanje inicijative	92	86	68	100	100

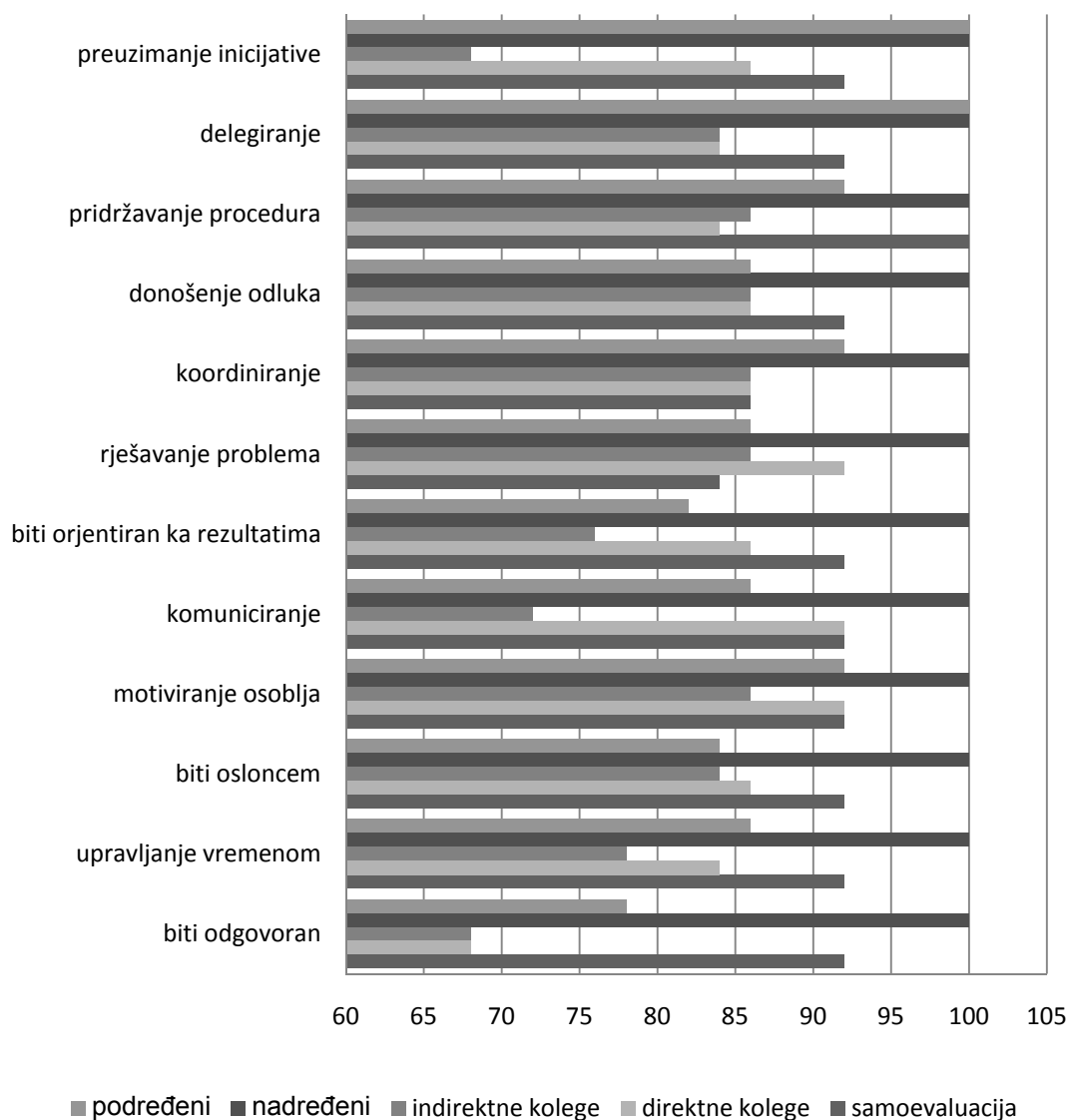
	Samoevaluacija [%]	Direktne kolege [%]	Indirektne kolege [%]	Izvr [%]	Ni [%]
Biti Odgovoran	92	68	68	100	78
Upravljanje Vremenom	92	84	78	100	86
Biti Osloncem	92	86	84	100	84
Motiviranje Osoblja	92	92	86	100	92
Komuniciranje	92	92	72	100	86
Biti Orijetiran Rezultatima	92	86	76	100	82
Rješavanje problema	84	92	86	100	86
Koordiniranje	86	86	86	100	92
Donošenje odluka	92	86	86	100	86
Pridržavanje procedura	100	84	86	100	92
Delegiranje	92	84	84	100	100
Preuzimanje inicijative	92	86	68	100	100

chart by amCharts.com



Samoevaluacija	Direktne kolege	Indirektne kolege	Izvr	Ni
----------------	-----------------	-------------------	------	----

Grafikon 1: Ocjene kompetencija za testirano preduzeće - rezultati generisani softverskom aplikacijom
Developing Managerial Competences - DMC



Grafikon 2: Ocjene kompetencija za testirano preduzeće – komparacija između evaluatora u dijagramu sa stupcima

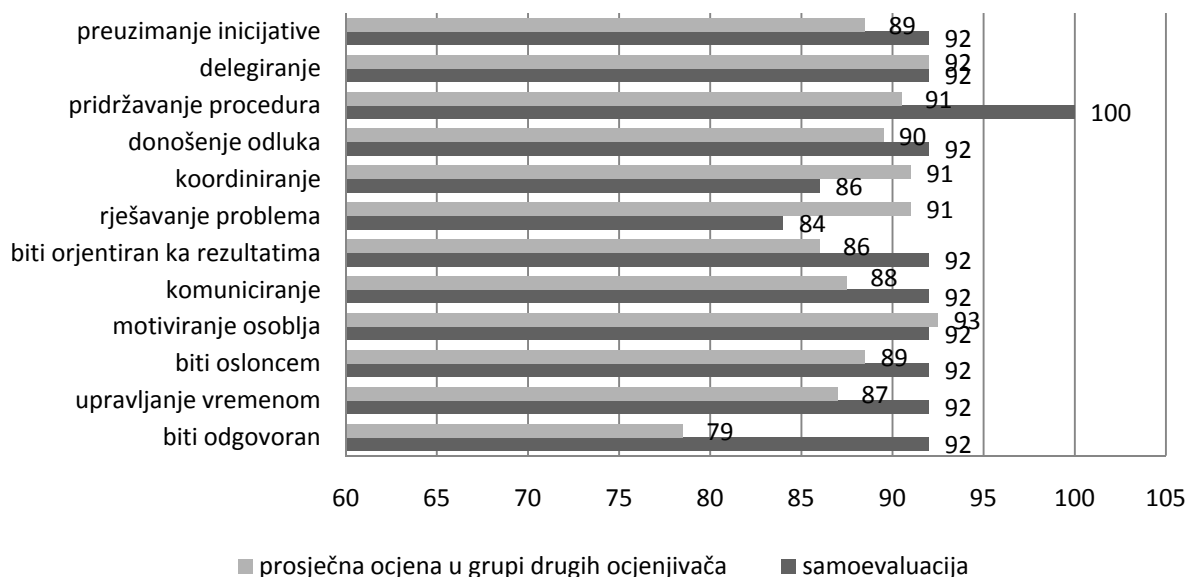
Prvi zaključak u vezi sa prezentiranim rezultatima glasi da nadređeni po svakoj pojedinoj kompetenciji daju najbolje ocjene, te potom uglavnom slijede ocjene dobijene kroz samoevaluaciju.

U nastavku ćemo objediniti ocjene direktnih i indirektnih kolega kao i nadređenih i podređenih u jednu grupu koju nazivamo drugi ocjenjivači, tako što ćemo izračunati prosječne ocjene za tu grupu evaluatora. Dobićemo komparaciju između samoevaluacije i drugih ocjenjivača (tabela 2. i grafikon 3.).

TABELA 2

Ocjene kompetencija za testirano preduzeće za samoevaluaciju i druge ocjenjivače

Kompetencija / samoevaluacija versus drugi ocjenjivači	samoevaluacija	drugi ocjenjivači		
		prosječna ocjena u grupi drugih ocjenjivača	standardna devijacija	koeficijent varijacije
biti odgovoran	92	79	15	19
upravljanje vremenom	92	87	9	11
biti osloncem	92	89	8	9
motiviranje osoblja	92	93	6	6
komuniciranje	92	88	12	14
biti orjentiran ka rezultatima	92	86	10	12
rješavanje problema	84	91	7	7
koordiniranje	86	91	7	7
donošenje odluka	92	90	7	8
pridržavanje procedura	100	91	7	8
delegiranje	92	92	9	10
preuzimanje inicijative	92	89	15	17

*Grafikon 3: Ocjene kompetencija za testirano preduzeće – komparacija za samoevaluaciju i druge ocjenjivače u dijagramu sa stupcima*

U komparaciji evaluacije jasno je da u većini kompetencija ocjena po osnovu samoevaluacije biva veća nego ocjena drugih ocjenjivača. Izuzetak su kompetencije „motiviranje osoblja, rješavanje problema i koordiniranje“ gdje je viša ocjena drugih ocjenjivača.

U grupi drugih ocjenjivača primjetno je da su ispitanici bili najviše homogeni po pitanju ocjenjivanja kompetencije „motiviranje osoblja“ (najniži koeficijent varijacije, 6%) dok se njihovi stavovi najviše

razlikuju po pitanju ocjene kompetencija „biti odgovoran“ i „preuzimanje inicijative“ (najviši koeficijent varijacije, 19% i 17%).

Sljedeći korak u agregiranju rezultata jeste grupisanje kompetencija na sljedeći način:

1. Profesionalne kompetencije kao prva grupa obuhvataju kompetencije:
 - biti odgovoran
 - upravljanje vremenom
 - biti osloncem
 - motiviranje osoblja
2. Poslovne kompetencije kao druga grupa obuhvataju kompetencije:
 - komuniciranje
 - biti orijentiran ka rezultatima
 - rješavanje problema
 - koordiniranje
3. Interpersonalne kompetencije kao treća grupa obuhvataju kompetencije:
 - donošenje odluka
 - pridržavanje procedura
 - delegiranje
 - preuzimanje inicijative

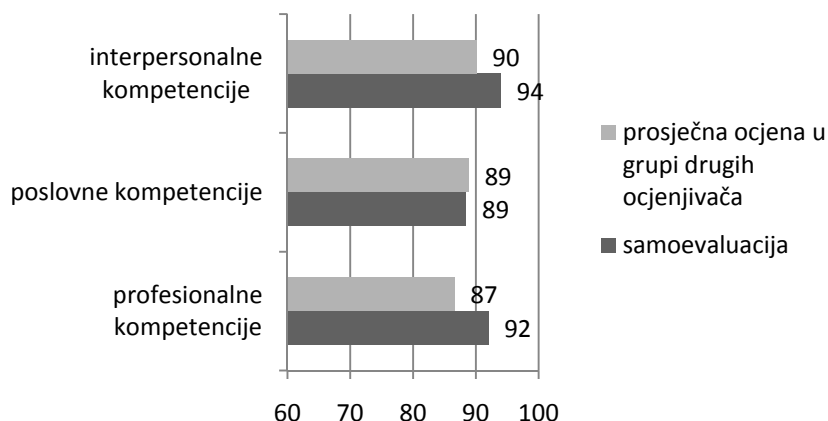
Prema navedenoj klasifikaciji izračunate su prosječne ocjene i prateće mjere varijabiliteta za grupe kompetencija kako za samoevaluaciju tako i za druge ocjenjivače (tabela 3. i grafikon 4.).

Tabela 3. Ocjene grupa kompetencija za testirano preduzeće za samoevaluaciju i druge ocjenjivače

TABELA 3

Ocjene grupa kompetencija za testirano preduzeće za samoevaluaciju i druge ocjenjivače

Grupe kompetencija / samoevaluacija versus drugi ocjenjivači	samoevaluacija	drugi ocjenjivači		
		prosječna ocjena u grupi drugih ocjenjivača	standardna devijacija	koeficijent varijacije
profesionalne kompetencije	92	87	9	11
poslovne kompetencije	89	89	8	9
interpersonalne kompetencije	94	90	9	10



Grafikon 4: Ocjene grupa kompetencija za testirano preduzeće – komparacija za samoevaluaciju i druge ocjenjivače u dijagramu sa stupcima

Kod grupa profesionalnih i interpersonalnih kompetencija ocjene dobijene samoevaluacijom su više od ocjena drugih ocjenjivača. Ocjene poslovnih kompetencija su iste.

U grupi drugih ocjenjivača ispitanici su bili najviše homogeni po pitanju ocjenjivanja grupe poslovnih kompetencija (najniži koeficijent varijacije, 9%), te se njihovi stavovi najviše razlikuju po pitanju ocjene grupe profesionalnih kompetencija (najviši koeficijent varijacije, 11%).

5. ZAKLJUČAK

Kompetencije i način njihove evaluacije i poboljšanja zauzimaju u današnjoj najboljoj praksi ključno mjesto i ulogu. Mnogi autori današnjice su pokušavali razviti modele kojima će doprinijeti poboljšanju poslovne uspješnosti, ali su u tom procesu često obilazili ključni potencijal – zaposlene. U svakoj organizaciji zaposlene je potrebno posmatrati kroz međuodnos tri vrste kvalifikacija: zahtijevane, objektivno potrebne i stvarne. Na temelju prezentiranih rezultata analize utvrđena je relaciona zavisnost između kompetencija menadžera srednjeg nivoa menadžmenta u testiranog preduzeća.

Također, utvrđeno je i sljedeće:

- Kod većine kompetencija ocjena po osnovu samoevaluacije je viša nego ocjena drugih ocjenjivača. Izuzetak su kompetencije „upravljanje vremenom i rješavanje problema“ gdje je viša ocjena drugih ocjenjivača.
- Indirektne kolege daju najviše ocjene po osnovu svih kompetencija izuzev kompetencija „biti odgovoran i donošenje odluka“. Najniže rezultate uglavnom daju evaluatori iz grupe podređenih.
- U grupi drugih ocjenjivača ispitanici su bili najviše homogeni po pitanju ocjenjivanja kompetencije „donošenje odluka“ (najniži koeficijent varijacije, 3%) dok se njihovi stavovi najviše razlikuju po pitanju ocjene kompetencija „rješavanje problema i biti osloncem“ (najviši koeficijent varijacije, 13% i 12%).
- Ocjene kroz samoevaluaciju su više u odnosu na ocjene drugih ocjenjivača za grupe profesionalnih i interpersonalnih kompetencija. Kod poslovnih kompetencija ocjene iz obje kategorije ocjenjivača su iste.

LITERATURA

- [1.] Fiske, S. T., Taylor, S. E. (1984): Social Cognition, Random House, New York, 28.
- [2.] Fiske, S. T., Taylor, S. E. (1984): op. cit., 28.
- [3.] Fiske, S. T., Taylor, S. E. (1984): op. cit., 28.
- [4.] G. Dessler, Human Resource Management, London, 2007, pp. 181.
- [5.] J. H. Bernadin, J. E. Russell, Human Resource Management: An Experimental Approach, Irwin McGraw-Hill, Boston, 1998, pp. 256.
- [6.] D. A. Waldman, L. E. Atwater, D. Antonioni, D. Has 360 degree feedback gone amok, Academy of Management Executive, Vol. 12, No. 2, 1998, pp. 86-94.
- [7.] F. Bahtijarević-Šiber, F. Menadžment ljudskih potencijala. Zagreb, 1999, pp. 527.
- [8.] F. Bahtijarević-Šiber, op. cit., 1999, pp. 527.
- [9.] D. Torrington, L. Hall, S. Taylor, Menadžment ljudskih resursa, 5. izd. (prevod), Data status, Beograd, 2004, pp. 308-309.
- [10.] P. Bruce, Does a 360-Degree Feedback Negatively Affect the Company Performance, HR Magazine, June 2002, pp. 55-59.
- [11.] W. Scott, The Dark Side of 360-Degree Feedback, Training and Development, September, 2002, pp. 37-42.

- [12.] F. Bahtijarević-Šiber, op. cit., 1999, pp. 534.
- [13.] Prilagođeno prema: B. Bogićević-Milikić, op. cit., 2008, pp. 209.
- [14.] D. J. Campbell, C. Lee, op. cit., pp. 302-314.
- [15.] B. Bogićević-Milikić, op. cit., 2008, pp. 210.
- [16.] S. Ćamilović, V. Vujić, V. Menadžment ljudskih potencijala, Tehnokonslating, 2007, pp. 230.
- [17.] M. M. Harris, J. Schaubroeck, J. A Meta-Analysis of Self-Supervisor, Self-Peer and Peer Supervisor Ratings, Personell Psychology, 41 (1) 1988, pp. 43-62.
- [18.] D. J. Campbell, C. Lee, Self-Apprasial in Performance Evauation: Development versus Evaluation, Academy of Management Review, Vol. 13 (No. 2), 1998, pp. 302-314.

Inovacije kao preduzetnička šansa u savremenom poslovanju

Innovations as entrepreneurial chance in modern business

Doc. dr Boban Melović, Ekonomski fakultet Podgorica, Univerzitet Crne Gore

Apstrakt

„Kreativnost je misliti o novim stvarima.
Inovativnost je raditi nove stvari!”

Theodore Levitt
ugledni američki ekonomista i profesor na Harvard Business School

Inovacija je ključni element preduzetničkog procesa i najvažnije sredstvo za iskorišćavanje poslovnih šansi u savremenom društvu. Sa ekonomskog aspekta, inovacija predstavlja kombinovanje resursa na nov i originalan način, dok sa preduzetničkog aspekta, ona predstavlja otkriće novog i boljeg načina obavljanja posla. Rad se bavi analizom inovacija sa preduzetničkog i ekonomskog aspekta, koje mogu poslužiti kao superiorno konkurentsko sredstvo i način generisanja prihoda u situaciji savremene, žestoke borbe sa konkurentima. Autor je pošao od hipoteze da su inovacije imperativ savremenog razvoja i krucijalni faktor preduzetništva. Naime, inovacije su danas jedan od ključnih faktora konkurentnosti i kao takve predstavljaju izvor “privremenog monopola”. Za uspjeh inovacije, odnosno novog proizvoda na tržištu, ključan je stepen njene diferenciranosti odnosno jedinstvenosti i superiornosti u poređenju sa konkurentima. Sa druge strane, iako značajno konkurentsko sredstvo, uvođenje inovacija (novih proizvoda) je složen, skup i vrlo rizičan posao. Savremena globalna istraživanja pokazuju da je stepen mortaliteta novih proizvoda na tržištu izuzetno visok, te da relativno mali broj novih proizvoda nađe put do kupaca i doživi da prođe kroz sve faze životnog ciklusa. Bez obzira na to, uvođenje novih proizvoda predstavlja veliku šansu na tržištu, pogotovo ako kompanija nudi diferencirane prednosti potrošačima. Zbog svega navedenog, autor je mišljenja da „proaktivni pristup inovacijama“ može poslužiti kao orijentir svim, a posebno domaćim kompanijama (preduzetnicima), u cilju jačanja konkurentске prednosti.

Ključne riječi: inovacija, preduzetništvo, šansa, konkurencija...

Abstract:

"Creativity is thinking about new things.
Innovation is doing new things!"

Theodore Levitt
reputable American economist and professor at Harvard Business School

Innovation is a key element of entrepreneurial process and the most important device for exploiting business opportunities in the modern society. From the economic aspect of view, innovation represents a combination of resources in a new and original way, whereas from the entrepreneurial aspect of view, it represents a discovery of new and better ways of doing business. The work deals with analyzing innovations from the entrepreneurial and economic aspect, and it can serve as a superior competitive means and way to generate income in the

¹ Doc. dr Boban Melović, Ekonomski fakultet Podgorica, Univerzitet Crne Gore (e-mail: bobanm@ac.me)

situation of modern, harsh fight with the competitors. The author also started from the hypothesis that innovations are imperative of the modern development and crucial factor of entrepreneurship. Namely, innovations today are one of the key factors of competitiveness and as such, they represent a source of "temporary monopoly". If we want the innovation or a new product to be successful at the market, the degree of its differentiation i.e. uniqueness and superiority comparing with the competition is the key fact. On the other hand, although it is a significant competitive device, introducing innovations (new products) is a complex, expensive and a very risky job. Modern global researches show that the degree of mortality of new products at the market is very high, and that relatively small number of new products find their way to the consumers and manages to experience all phases of the life cycle. Regardless to that, introducing new products represents a big chance at the market, especially if a company offers differentiated products to the consumers. Due to all above mentioned, the author thinks that "proactive approach to innovations "can serve as a landmark to all, particularly national companies (entrepreneurs) in order to strengthen their competitive advantages.

Key words: innovation, entrepreneurship, chance, competition...

1. UVODNE POSTAVKE - INOVACIJE KAO FAKTOR KONKURENTNOSTI U SAVREMENOM POSLOVANJU

Sve izraženija, beskompromisna i bespoštedna domaća i međunarodna konkurencija, ubrzane promjene tehnologije, kao i kontinuirani razvoj novih potreba potrošača postaju imperativi permanentnog iniciranja inovacija i razvoja novih proizvoda i procesa. Preduzetničke marketing inovacije su, zasigurno, uslov za rast savremene kompanije na dugi rok i njen opstanak na tržištu. U prilog tome svjedoči i jedno od novijih istraživanja koje je objavljeno u *BusinessWeek-u*, a koje je, slično kao i nekoliko ranijih, potvrdilo da u kompanijama koje su „u vrhu svoje grane“ više od 50% prihoda dolazi od proizvoda koji su uvedeni na tržište u posljednjih pet godina i koji su rezultat snažnijeg stepena inovativnosti [13]. Navedeno istraživanje ukazuje i na neophodnost dinamike procesa razvoja novih proizvoda i potvrdu predviđanja većeg broja globalnih eksperata - da bi dobar broj kompanija u roku od jedne decenije mogao gotovo u potpunosti da izmijeni svoj proizvodni program (asortiman). Pri tome se mora imati na umu da komercijalizacija i lansiranje novih proizvoda ne znači siguran uspjeh, već da je ova aktivnost praćena brojnim rizicima, što potvrđuje i činjenica da je stopa smrtnosti novih proizvoda u velikom broju djelatnosti iznad 50%, a u nekim, kao što je IT¹ sektor na primjer, čak veća i od 90% [7, str. 322]. Nadalje, to znači da se u svemu tome ne smije zanemariti ni uloga savremenog potrošača, koji je presudan za uspjeh inovativnih proizvoda. Savremeni potrošač ne traži samo inovativnost, već „integralnu autentičnost“, potrebu da ga proizvod „iznenadi i oduševi“, da bude što više „tehnoudoban“² – u suprotnom uspjeh inoviranog ili novog proizvoda će izostati.

Uspjeh inovativnih (novih) proizvoda značajno determiniše i inovativna sposobnost i brzina drugih konkurenata na tržištu. Ova teza je, između ostalog, potvrđena i u knjizi „*Konkurisati protiv vremena*“, čiji autori naglašavaju važnost brzine: „*Generalno rečeno, konkurent koji svoje aktivnosti temelji na vremenu, napredovaće tri puta brže nego samo tržište i biće dva puta profitabilniji nego što je tipična industrijska kompanija danas. Nadalje, to zahtijeva da se ciklus razvoja i uvođenja novog proizvoda skрати sa 36-48 mjeseci na 12-18 mjeseci, ili čak i manje. To je temeljni uslov ako se želi opstati i biti konkurentan u današnjem svijetu*“ [10, str. 215]. Slično navedenom, i druga istraživanja pokazuju da proizvodi koji posjeduju visok stepen konkurentne prednosti uspijevaju u 98% slučajeva, proizvodi sa umjerenom prednošću imaju 58% šansi, dok proizvodi sa niskim stepenom prednosti imaju svega 18% šansi za uspjeh na tržištu [5, str. 331]. Na osnovu navedenog, zasigurno, možemo

¹ IT – Informacione tehnologije.

² Tehnički superiorniji, a jednostavniji za upotrebu (korišćenje).

ustvrditi da brzina razvoja novog proizvoda i veći stepen inovativnosti donose veću konkurentsku prednost.¹

Jedna od najznačajnijih činjenica vezana za inovacije je da u prosjeku 80% svih novih proizvoda doživi neuspjeh u prvih nekoliko godina, a u nekim oblastima je taj procenat još i veći [2, str. 452]. Da bi se umanjio rizik neuspjeha proizvoda i time povećale šanse za uspjeh inovacija, neophodno se pridržavati određenih načela („zlatnih pravila inovacija”)²:

- Proizvod mora imati neke prednosti u odnosu na postojeće konkurentske proizvode.
- Proizvod mora da bude kompatibilan sa stilom života potrošača ciljnog segmenta.
- Proizvod treba da bude što jednostavniji.
- Mora se omogućiti proba proizvoda.
- Mora se osigurati mogućnost posmatranja korišćenja proizvoda od drugih potrošača.

Pitanje inovacija je jedna od najaktuelnijih tema na globalnom nivou danas. Lideri svjetskih tehnoloških kompanija ističu da će SAD i Kina u naredne dvije do četiri godine prednjačiti po broju velikih tehnoloških otkrića, što je rezultat Globalne ankete u oblasti tehnoloških inovacija za 2012. godinu, koju je sprovedla čuvena revizorska i konsultantska kuća KPMG. Prema rezultatima ovog globalnog istraživanja, očekuje se da će SAD i Kina ostati na čelu globalnih tehnoloških inovacija, jer će ove dvije zemlje razviti najveći broj značajnih novih tehnologija sa potencijalom da „poremete” globalne ekonomske i potrošačke trendove. Kina je znatno suzila „raskorak” sa SAD-om u poslednjih nekoliko godina, i trenutno je u pogledu očekivanog budućeg razvoja inovacija u rangu sa SAD-om. Druge zemlje, poput Indije, nastavljaju sa podsticajem inovacionih tehnologija i privlače tehnološke preduzetnike, i u budućnosti će predstavljati konkurenciju aktuelnim liderima u inovacijama. Što se tiče Evrope, lider u inovacijama u posljednjih nekoliko godina je Švajcarska.⁴ Crna Gora našla se na 45. mjestu u konkurenciji od 141 zemlje po Globalnom indeksu inovacija za 2012. godinu. Ovaj globalno respektovan izvještaj pokazuje da se nastavlja dinamičan razvoj inovacija u zemljama kao što su Litvanija, Malezija, Kina, Indija, ali i Crna Gora, Srbija, Moldavija, Jordan, Ukrajina itd. Od Balkanskih država najbolje je rangirana Hrvatska, Bugarska je na 43., Srbija na 46., Rumunija 52., a Makedonija na 62. mjestu [20].

Na osnovu prethodno izloženog, sa sigurnošću zaključujemo da sve kompanije treba da poklanjaju značajnu pažnju pitanju inovacija, ma kolike i kakve bile, iz jednostavnog razloga - *inovacije omogućavaju progres i kontinuirani rast na dugi rok.*

2. SAVREMENA ODREĐENJA I OBLICI INOVACIJA

Postoji veliki broj određenja pojma inovacija. Jedna od opšteprihvaćenih definicija inovacija ističe da je „inovacija bilo koji proizvod ili ideja koju potencijalni kupac smatra novom“ [2, str. 451]. Može se reći da navedeno predstavlja *subjektivnu* definiciju inovacije, budući da pojedinac na osnovu lične percepcije procenjuje šta je novo, a šta ne. Sa druge strane, inovacija se može definisati i *objektivno* na osnovu eksternih kriterijuma u odnosu na prihvatitoca novine. Na taj način, pod „inovacijom se podrazumijevaju svi proizvodi, ideje ponašanja ili proizvodi koji se kvalitativno razlikuju od postojećih“ [2, str. 451]. Savremena koncepcija inovativnosti se može objašnjavati i kroz tezu da je inovativnost inicirana „mudrošću ljudskih ideja i razumijevanju svijeta koji ga okružuje“, kako je to obrazlagao Džon Kenet Galbrajt (*John Kenneth Galbraith*) u svojim raspravama o privrednom rastu i razvoju. Na taj način se na inovativnost gleda kao na izuzetno složeno pitanje, jer se ne uklapa uvijek u

¹ Ovdje se mora imati u vidu da skraćeno vrijeme može djelovati i negativno, tj. može dovesti do toga da se proizvod ne usavrši do kraja i na pravi način. Međutim, globalno iskustvo potvrđuje da je, ipak, najveći rizik ne ponuditi inovacije i/ili zakasnuti sa njima, tj. ne ponuditi na vrijeme kupcima ono što traže.

² Detaljnije pogledati u: Kesić T., „Ponašanje potrošača”, drugo izmijenjeno i dopunjeno izdanje, Opinio, Zagreb, 2006, str. 452.

³ Istraživanje KPMG-a sprovedeno je 2012. godine, a za svrhe istraživanja anketirano je 668 rukovodilaca globalnih tehnoloških kompanija širom svijeta.

⁴ Podatke o inovativnosti objavili su *Internacionalna biznis škola INSEAD* i *Svjetska agencija za intelektualnu svojinu WIPO*, koja radi pri Ujedinjenim nacijama (Izvještaj dostupan na: www.wipo.int, datum objave 04.07.2012.).

društveni kontekst, pošto svaka intenzivnija inovacija stvara izmijenjene, a nekada i potpuno nove, životne uslove.

Sa aspekta uticaja na potrošača, u literaturi se sreće klasifikacija u okviru koje se izdvajaju tri oblika inovacija u savremenom društvu [2, str. 452]:

- (1) **Kontinuirane inovacije** predstavljaju manje poboljšanje postojećih proizvoda i imaju najmanji uticaj na ponašanje potrošača. To može biti poboljšanje kvaliteta, dizajna, usluge, ili promjene imidža proizvoda i marke. Primjeri kontinuiranih inovacija su razne promjene na automobilima, kao što su spoljni izgled, sigurnosni sistemi, osvjetljenja i sl.
- (2) **Dinamički-kontinuirane inovacije** rezultiraju u ključnim promjenama na proizvodima i time utiču na promjene u dijelu stila života potrošača prihvatanjem i konzumiranjem proizvoda. Primjer može biti pojava „pametnih mobilnih telefona“, internet prodaje, USB memorije, mikrotalasnih pećnica itd.
- (3) **Diskontinuirane inovacije** su one koje se javljaju veoma rijetko i time utiču na temeljne promjene u ponašanju i stilu života potrošača. Primjeri su najlon, guma, kompjuteri, avioni, TV i slično. Na primjer, pojava radija, televizije ili kompjutera imala je veliki uticaj na cjelokupan stil života potrošača. Istraživanja pokazuju da najveći uticaj na promjenu ponašanja i stila života imaju upravo diskontinuirane inovacije, ali se, kako je već istaknuto, one veoma rijetko javljaju.

Inovativnost ponude se može ogledati i kroz razvoj novih usluga koje kompanija pruža, a ne samo proizvoda koje nudi tržištu. Naime, kompanija se umjesto dizajniranja novog proizvoda, gdje se najčešće definišu izgled, boja, performanse, materijal i dr., može opredijeliti za razvoj „novog koncepta usluge“, koji će inovirati postojeću ponudu. Cilj je da se putem inovativnosti, kroz pružanje usluge, kod kupca stvori svijest da se radi o „novoj ponudi“.

Iako se inovacije nameću kao imperativ savremenog poslovanja kompanije, njihovi menadžeri moraju imati u vidu i „dugu stranu“ medalje. Naime, savremene kompanije su na udaru dejstva mnogih faktora, koji sa jedne strane, pogoduju razvoju novih proizvoda, ali, sa druge strane, predstavljaju i uzročnik „smrtnosti“ kompanija koje pogrešno procijene ili potcijene te faktore. Tako se može izdvojiti veći broj faktora rizika koji mogu prouzrokovati barijere prihvatanja inovacija, a među njima se posebno ističu:¹ rizik kupovine i procjena korisnosti koji se reflektuju kroz performanse proizvoda koje potrošač dobija i cijenu (troškove) koju plaća za inovaciju;² rizik korišćenja novog proizvoda ukoliko se njime mijenjaju dotadašnje navike u značajnijoj mjeri; psihološki rizik otpora inovacijama koji je produkt tradicije i/ili lojalnosti proizvođaču, brendu ili zemlji porijekla. U krajnjem, uspjeh i opstanak na tržištu danas su više nego ikada ranije neizvjesni i najmanja „nepažnja“ može urušiti postojeću stabilnost ili voditi u propast.

3. „STRATEGIJA RAZVOJA NOVOG PROIZVODA“ - „INOVACIONA KONKURENTSKA STRATEGIJA“ SAVREMENOG POSLOVANJA

U savremenim tržišnim uslovima preduzeća postaju primorana da permanentno razvijaju nove proizvode u namjeri da ekonomski eksploatišu nastale ili anticipirane potrebe. Situacija u kojoj se gotovo svakodnevno pojavljuje čitava lepeza novih proizvoda, diferenciranih performansi, primarno pogoduje potrošačima, da na što kvalitetniji i raznovrsniji način vrše zadovoljenje svojih potreba.³ Pri tome, treba imati u vidu da je razvoj novog proizvoda jedna od najskupljih i vremenski najzahtjevnijih

¹ Prilagođeno prema: Maričić B., „Ponašanje potrošača“, Savremena administracija, Beograd, 2002, str. 516.

² Ova barijera može se prevazići ukoliko potrošači imaju mogućnost da probaju novi proizvod ili ako im se nude dodatne informacije i instrukcije za datu inovaciju.

³ Kada je riječ o novom proizvodu neizbježno se postavlja pitanje šta sve može biti novi proizvod? Ili, na koji sve to način proizvod može biti nov? Najopštija definicija bi bila: *Novi proizvod je onaj koji sadrži određenu korist, koja se kupcima nudi po prvi put. To, u krajnjem, ne znači da proizvod mora biti u cjelini nov za kupca. Novi proizvod se može posmatrati i iz drugih uglova, u zavisnosti od toga koga je nov. On ne mora biti nov za cio svijet, već može predstavljati nepoznanicu za tržište proizvođača, prodavaca ili njihove kombinacije. Takođe, važno je napraviti razliku između „izuma koji predstavlja novu tehnologiju ili proizvod koji može ali ne mora biti komercijalizovan i može ali ne mora pružati koristi kupcima, za razliku od inovacije koja predstavlja ideju, uslugu, proizvod ili dio tehnologije, razvijen ili ponuđen kupcima koji ga percipiraju kao novinu ili nešto novo.“*

aktivnosti preduzeća, koja uključuje kvalitetnu istraživačku podlogu. Tržišna realnost je takva da dobar broj preduzeća ne može da priušti česte inovacije ili reinovacije proizvoda, ali da se na taj način rizikuje „gubitak bitke sa konkurentima“. Drugim riječima, kompanije koje ne uspijevaju da razviju nove proizvode izlažu se riziku da će njihovi proizvodi postati prevaziđeni odnosno „nikom potrebni“. Iz tog razloga je neophodna kontinuirana kreativnost i inovativna pronicljivost da bi se osigurala liderska pozicija na tržištu. Međutim, oni proizvodi koji se pojavljuju u obliku inovacije za cijeli svijet su danas gotovo prava rijetkost i prema istraživanjima čine oko 10% svih proizvoda na tržištu.¹ Ovdje se radi o izuzetnim tehničko-tehnološkim inovacijama (kompjuter, avion, guma, internet itd.) čiju pojavu prati ogroman istraživački rad, potrebna sredstva i vrijeme (nekad i više godina), kao i nesigurnost prihvatanja od strane potrošača. Realnost je takva da se zbog stalnih isčekivanja kupaca, u smislu novog proizvoda, preduzeće odlučuje za češće i manje modifikacije postojećeg proizvoda. U tom slučaju se radi o manjem stepenu noviteta, ali i manjem stepenu rizika (ne)prihvatanja proizvoda. Za ovakvu strategiju se obično opredjeljuju ona preduzeća koja nemaju dovoljan finansijski potencijal za razvoj potpuno novog proizvoda ili je priroda djelatnosti takva da je moguće (ili potrebno) vršiti česte reinencije i sitne modifikacije.

Na savremenom globalnom tržištu, koje je „preplavljeno“ vrlo diferenciranom ponudom, jedno od aktuelnijih pitanja danas je – *odakle crpiti ideje za nove proizvode?* Iskustvo pokazuje da ideje za razvoj novih proizvoda mogu doći iz različitih izvora: od postojećih i potencijalnih potrošača, konkurenata, dobavljača, distributera, stručnih i naučnih časopisa i sl. Pored eksternih izvora postoje i interni, koje čine zaposleni, marketinški stručnjaci, prodajno osoblje i inženjeri (tehnolozi). Interni tim za koncepciju i razvoj novog proizvoda može primijeniti neke od vrlo uspješnih tehnika „kreativnog razmišljanja“, kao što su: (1) „*brainstorming*“ – tj. iznošenje ideja od većeg broja osoba, te odabira one koja se smatra optimalnom; (2) *navođenje atributa* – liste karakteristika po kojima će se proizvod značajno razlikovati od konkurentskih; (3) *ABC metod* tj. navođenje riječi po abecedi sve dok se ne navede od 30-50 riječi koje, na krucijalan način, opisuju potencijalnu inovaciju. U krajnjem, istraživanja pokazuju da je znatno lakše prikupiti čak i na stotine novih ideja, nego odabrati onu koja se smatra „pravom“.

4. ZAKLJUČNA RAZMATRANJA

Sušтина svih savremenih razvojnih promjena, po svemu sudeći, ogleda se u inovativnosti. Iz tog razloga savremena politika proizvoda treba da bude permanentno orijentisana prema budućnosti, što jedino može obezbijediti razvoj privrede u cjelini. U takvim okolnostima pred kompanijama se nameće zahtjev ne samo da razvijaju inovativne proizvode, već i da oni budu autentični, diferencirani od konkurentskih, jednostavni za upotrebu i usaglašeni sa zahtjevima društveno odgovornog poslovanja.

Pod inovacijom se danas smatra novi proizvod, proces, tehnologija ili usluga sa unikatnim svojstvima, nastala primjenom vlastitih ili tuđih rezultata naučno-istraživačkog rada, otkrića i saznanja, kroz sopstveni koncept, ideju ili metod za njeno stvaranje, koja je sa odgovarajućom vrijednošću plasirana na tržište. U savremenim uslovima inovacije su postale jedan od najvažnijih vektora održivog razvoja kompanija i ekonomskog prosperiteta kompletnog društva. Kompanije moraju stalno da unapređuju ili obnavljaju svoje proizvode i usluge, ukoliko žele da osvoje ili održe udio u tržištu i ostanu konkurentni.

Superioran (kvalitetan i inovativan) proizvod je prva i najvažnija komponenta marketing miksa savremene kompanije. Na nove proizvode kupci reaguju na različite načine, njihove potrebe i želje, u najvećem broju slučajeva, nijesu statična veličina, već se mijenjaju u skladu sa inovacijama koje im tržište ponudi. Sa druge strane, najveći broj kompanija, prvenstveno pod uticajem konkurencije, odlučuje se za inovacije različitih vidova svog poslovanja. Iako prijeke potrebne, inovacije i uvođenje novih proizvoda su složen i vrlo rizičan posao, nerijetko i nasjuplja poslovna aktivnost jedne kompanije. Istraživanja pokazuju da je relativno mali broj novih proizvoda koji nađu put do kupca i dožive da prođu kroz sve faze životnog ciklusa na tržištu. Ali, bez obzira na navedenu konstataciju, kompanije moraju inovirati proizvode da bi opstale na tržištu. Posmatrano na duži rok profite mogu steći samo one kompanije koje na vrijeme uvedu nova, vrijedna i korisna svojstva proizvoda.

¹ Program sufinansiranja inovacija, Fond za inovacionu djelatnost, 2013, dostupno na www.innovationfund.rs

Iako je lansiranje inovacija na tržištu praćeno brojnim rizicima, smatra se da je najveći rizik ne izaći sa inovacijama ili zakasnuti u odnosu na konkurente, kao i ne ponuditi ono što kupci traže.

Za uspješno prihvatanje inovacija kompanija mora imati jasnu svijest o potrošačima, tržištima i konkurentima, i mora razvijati proizvode koji kupcima donose veću vrijednost. Pored toga, istraživanja pokazuju da novi proizvodi danas, uslovno rečeno, ne smiju da zadovoljavaju samo potrebe potrošača, već i da budu kreirani tako da ne zagađuju životnu sredinu („društveno odgovorni proizvodi“). S tim u vezi, kompanije danas nude tržištu „inovacije nove generacije“, koje ne samo zadovoljavaju potrebe potrošača, već im omogućavaju zabavu, čine ih jedinstvenim i diferenciranim u odnosu na druge, omogućavaju im „novo iskustvo“, „tehnoudobnost“ i „jedinstvenost“. Uz sve navedeno, tržišni rezultati pokazuju da su ovi proizvodi način za sticanje profita čak i u uslovima krize, što, zasigurno, treba da predstavlja dobar putokaz i domaćim privrednicima - da prilikom lansiranja novih proizvoda imaju u vidu značaj inovativnosti proizvoda kao konkurentske strategije i „terapije za krizu“.

LITERATURA

- [1.] Beker J., Komlozi A., „Granice u savremenom svetu“, „Filip Višnjić“, Beograd, 2005.
- [2.] Kesić T., „Ponašanje potrošača“, drugo izmijenjeno i dopunjeno izdanje, Opinio, Zagreb, 2006.
- [3.] Kotler Ph., „Marketing menadžment“, dvanaesto izdanje, Data Status, Beograd, 2006.
- [4.] Kotler Ph., „Upravljanje marketingom“, deveto izdanje, Mate, Zagreb, 2001.
- [5.] Maričić B., „Ponašanje potrošača“, Savremena administracija, Beograd, 2002.
- [6.] Melović B., „Nužnost promjena u uslovima krize – naučene lekcije kao odgovor za buduće izazove“, Međunarodna naučna konferencije „Socijalni identitet u uslovima krize – problemi i rješenja“, Univerzitet u Novom Sadu, Fakultet tehničkih nauka, 2011.
- [7.] Mihailović B., „Marketing“, drugo izdanje, CPI Podgorica, 2008.
- [8.] Milisavljević M., „Strategijski marketing“, treće dopunjeno izdanje, Centar za izdavačku delatnost, Ekonomski fakultet, Beograd, 2010.
- [9.] Paunović M., „Samogrejna ekološka kuća“, autorski koncept, Novi Sad, 2012.
- [10.] Pavlek Z., „Marketing u akciji“, Alfa, Zagreb, 2002.
- [11.] Renko N., „Marketing malih i srednjih preduzeća“, Naklada Ljevak, Zagreb, 2010.
- [12.] Vešović M., „Uvođenje novog proizvoda i marke na tržište“, Ekonomski fakultet, Sarajevo, 2010.
- [13.] www.businessweek.com
- [14.] www.findarticles.com
- [15.] www.innovationfund.rs
- [16.] www.interbrand.com
- [17.] www.poslovni.hr
- [18.] www.strategyanalytics.com
- [19.] www.vijesti.me
- [20.] www.wipo.int

Upravljanje intelektualnim kapitalom – izazov za menadžere preduzeća u 21. veku

Intellectual Capital Management - challenge for managers of enterprise in 21st century

Dr Dragana Vukadinović, Plan Plus, Niš

Prof. dr Bojan Krstić, Ekonomski fakultet, Univerzitet u Nišu

Apstrakt - Svrha ovog rada je isticanje značaja upravljanja intelektualnim kapitalom, obzirom da svako preduzeće poseduje određena znanja i kompetentnosti koje se mogu pretvoriti u vrednost na tržištu. Pošto upravljanje nematerijalnim resursima može da doprinese konkurentskoj prednosti, povećanju efikasnosti i tržišne vrednosti preduzeća, onda to nije pitanje izbora savremenog menadžmenta, već nužnost. Da bi se postigla odgovarajuća efikasnost u upotrebi intelektualnih resursa neophodan je sistemski pristup intelektualnom kapitalu i njegov tretman kao ključnog resursa za konkurentnost preduzeća u 21. veku. Upravljanje intelektualnim kapitalom je izazov za menadžere jer je neophodno rešavanje problematike merenja intelektualnog kapitala u konkretnom preduzeću. Pored toga, relevantno je i postavljanje sistema izveštavanja o intelektualnom kapitalu, koje je namenjeno internim potrebama menadžmenta, ali i zahtevima eksternih stejkholdera. Upravljanje intelektualnim kapitalom predstavlja kompleksan proces koji čine upravljanje znanjem, upravljanje inovacijama i upravljanje intelektualnom svojinom. Ovi upravljački procesi omogućavaju stvaranje i stalno uvećanje vrednosti za potrošače i vlasnike preduzeća.

Ključne reči – upravljanje, intelektualni kapital, merenje, izveštavanje

Abstract – The purpose of this paper is to highlight the importance of intellectual capital management, because each company has specific knowledge and competences that can be converted into certain value on the market. Since the management of intangibles resources can contribute to competitive advantage, efficiency and market value enhancement, then it is not a question of the choice of contemporary management, but a necessity. To achieve adequate efficiency of the use of intellectual resources, it is necessary to have a systematic approach to intellectual capital and its treatment of key resource for enterprise competitiveness in the 21st century. Intellectual capital management is a challenge for managers because it requires solving the problem of measuring intellectual capital in a company. In addition, it is relevant to set up the system of reporting on intellectual capital, which is intended for internal management needs, as well as for demands of external stakeholders. Intellectual capital management is complex because it consists of knowledge management, innovation management and intellectual property management. These processes enable the creation and constant increase of the value for consumers and shareholders.

Index terms – management, intellectual capital, measurement, reporting

Dragana Vukadinović – Bul. dr Zorana Đinđića 79/25, 18000 Niš, Srbija (e-mail: dd.vukadinovic@gmail.com)

Bojan Krstić – Trg Kralja Aleksandra 11, Ekonomski fakultet, 18000 Niš, Srbija (e-mail: bojan.krstic@eknfak.ni.ac.rs)

1. UVOD

Tokom poslednjih petnaest godina dvadesetog veka desio se čitav niz tehnoloških, ekonomskih, političkih i društvenih promena. One su bile toliko dalekosežne i duboke da su izazvale strukturne promene ekonomskog sistema, prilagođavanje preduzeća, promene u odnosima između njih, promene radne sredine i načina komunikacije. Radikalne inovacije u telekomunikacijama, razvoj informacione tehnologije, biotehnologije, kao i korišćenje novih industrijskih materijala, proizvodnih tehnologija i dizajna omogućilo je dobijanje proizvoda koji su do skora bili nezamislivi, a zovemo ih produktima ere ekonomije znanja. Osim toga, razvoj informacionih i telekomunikacionih tehnologija doveo je do povećanje nivoa znanja kako u proizvodnji samih tehnologija, tako i kod samih proizvoda i usluga. To povećanje učešća znanja u proizvodima i uslugama predstavlja ključnu determinantu prelaska iz industrijske ekonomije u ekonomiju znanja, jer je znanje postalo ključni faktor poslovnog uspeha. Zato se može istaći da je ključni izazov svetske privrede u 21. veku - upravljanje znanjem, a posebno, upravljanje njegovim ekonomski relevantnim oblikom koga nazivaju intelektualni kapital.

Upravljanje intelektualnim kapitalom znači fokusiranje svih poslovnih aktivnosti na budućnost, na jačanje sposobnosti preduzeća i, konsekventno, na kontinuirano poboljšanje poslovanja. O suštini i značaju intelektualnog kapitala može se saznati kroz metaforu stabla nekog voća koje rađa korisne plodove [1]. Menadžeri smatraju da su vidljivi delovi - stablo, grane i plodovi, najvažniji. Finansijski izveštaji imaju uglavnom fokus na vidljivi deo i kada se preduzeće bude prodavalo, kupac će u prvom redu platiti ono što je „opipljivo“. Ipak, treba da se dobije bolji uvid u ono što nije vidljivo i što stvara mogućnosti za dugoročno kreiranje i rast prinosa. Te prilike su skrivene u „korenu“ i vitalnim elementima unutar stabla i grana. Ukus voća i boja listova pokazuju koliko je drvo zdravo, ali je važno pratiti i koren, jer on može određivati buduću vrednost drveta. Koren, koji se degeneriše i propada, može lako da uništi trenutno zdrav izgled stabla. U ovim momentima se vidi i suština upravljanja intelektualnim kapitalom preduzeća, tj. voditi računa i razvijati nevidljive, nematerijalne, intelektualne resurse, koji su od vitalnog značaja za budući poslovni uspeh, buduću tržišnu vrednost i konkurentsku poziciju.

2. STVARANJE VREDNOSTI EFIKASNOM UPOTREBOM INTELEKTUALNIH RESURSA

Upravljanje intelektualnim kapitalom nije cilj sam po sebi, ono uvek treba da bude u funkciji stvaranja vrednosti [2]. Poslovna logika se danas zasniva na stvaranju vrednosti na duži rok. Međutim, problem je u tome da tradicionalni pokazatelji poslovnog uspeha, kao što su prihodi, neto novčani tok, dobitak, tržišno učešće i drugi, u stvari, ne daju informacije o tome da li preduzeće stvarno stvara vrednost za vlasnike ili ne. Tek kada preduzeće ostvaruje višu stopu rentabilnosti ukupnog kapitala od prosečne ponderisane cene ukupnog kapitala, vrednost je kreirana, odnosno preduzeće je ostvarilo ekonomski profit [3]. Zbog toga je od vitalnog interesa različitih stejkholdera (akcionara, stratezijskih partnera, zaposlenih i drugih) da poslovna strategija bude usmerena ka ostvarenju cilja stvaranja i uvećanja vrednosti, a da sistemi merenja finansijskih i nefinansijskih performansi, budu u funkciji kvantifikacije sposobnosti menadžmenta da dostignu taj cilj.

Međutim, sve veći pritisak i odgovornost prema akcionarima podrazumeva fokusiranje menadžmenta na stvaranje vrednosti kao primarni kriterijum poslovnog uspeha. Krajnji cilj je da se dugoročno poboljša kreativna, stvaralačka i inovativna sposobnost preduzeća, što se može postići ulaganjem u intelektualne resurse (posebno u ljudske resurse, koji su vitalni faktor u stvaranju vrednosti) i povećanom mobilizacijom različitih skrivenih unutrašnjih potencijala preduzeća, pre svega nematerijalnih. Ključna pretpostavka za stvaranje vrednosti u preduzeću je da se svi elementi koji doprinose stvaranju vrednosti, ali i oni koji utiču na uništavanje/urušavanje vrednosti, kvantifikuju finansijski kao tzv. mikro ili makro pokretači ili nosioci vrednosti. Osim toga, procesi planiranja i donošenja odluka moraju biti usmereni na stvaranje vrednosti. Menadžment treba da identifikuje stratezijske opcije povećanja vrednosti za vlasnike, kreiranjem veće vrednosti za sve ostale stejkholdere. Kroz ovaj proces treba mobilisati sve raspoložive intelektualne potencijale kako bi se postigla maksimalna vrednost za vlasnike, potrošače, zaposlene, zajednicu i druge stejkholdere[4].

Jedan od glavnih izazova upravljanja poslovanjem u savremenim uslovima je stvaranje uslova koji će omogućiti uspešno kreiranje nematerijalnih vrednosti i njihovu transformaciju u opipljive finansijske

rezultate (prihod, dodatu vrednost, profit, tržišnu cenu akcija). Sistematsko upravljanje stvaranjem vrednosti zasniva se na pretpostavci da je ovaj koncept usvojen u preduzeću i postavljen kao krajnji poslovni cilj. Orijentacija ka stvaranju vrednosti je element dugoročne poslovne strategije i ne podrazumeva prioritarno samo povećanje profita u kratkom roku. Naprotiv, cilj je da se poboljša sposobnost preduzeća da stvara veću vrednost za potrošače u dužem vremenskom periodu, pri čemu je intelektualni kapital ključni faktor. U toku ovog procesa, potrebno je analizirati i stalno unapređivati lanac stvaranja dodate vrednosti.

3. UPRAVLJANJE INTELEKTUALNIM KAPITALOM

Thomas A. Steward daje trodimenzionalni model intelektualnih resursa. Smatra da intelektualne resurse preduzeća čini [5]: *humani kapital*, *strukturni kapital* i kapital u odnosima sa *steikholderima*. Kao *humani kapital* ističe talente, veštine i znanje zaposlenih. U *strukturni kapital* ubraja intelektualnu svojinu, metodologije, procese, baze podataka, informacionu mrežu i dr. *Kapital u odnosima*, po njemu, čini kapital sadržan u odnosima sa potrošačima i dobavljačima. *Roos* kao sadržaj intelektualnog kapitala, ističe [6]: *humani kapital* - resurse, *relacione resurse* i *organizacione resurse*. *Steward*-ov i *Roos*-ov koncept se u suštini bitno ne razlikuju. Što je kod *Steward*-a strukturni kapital to je kod *Roos*-a organizacioni kapital. Takođe, kapital sadržan u odnosima sa *steikholderima* je, zapravo, *relacioni kapital*.

U preduzeću se vrednost stvara kroz interakciju različitih kategorija ili elemenata intelektualnog kapitala. Zbog toga je od izuzetne važnosti da se konstantno unapređuje efikasnost svake kategorije intelektualnog kapitala, kao i različitih načina njihove interakcije. Uloga menadžmenta je da uvede i podrži metode koje će podsticati i podržavati transformaciju individualnih sposobnosti zaposlenih u organizaciji u organizacione vrednosti, i obrnuto. Ovo omogućava i povećava efekat sinergije različitih elemenata intelektualnog kapitala u stvaranju vrednosti. Dakle, suština intelektualnog kapitala je u procesu kreiranja vrednosti. Vrednost se može stvarati kombinacijom navedenih komponenti, a da bi se ta vrednost stvarala potreban je sistematski pristup upravljanja. Proces upravljanja intelektualnim kapitalom je složen i podrazumeva više faza.

Prva faza – podizanje svesti o značaju intelektualnog kapitala, podrazumeva pristup odozgo-naniže. Svest se postepeno razvija u okviru cele organizacije kroz diskusije i radionice. Svi zaposleni će vremenom biti spremni da prihvate ideje i da ulože potreban napor da se projekat upravljanja intelektualnim kapitalom realizuje. To je od velikog značaja za top menadžment koji treba biti svestan značaja intelektualnog kapitala kao ključnog resursa i faktora stvaranja vrednosti.

U drugoj fazi vrši se *vizuelizacija i kategorizacija intelektualnog kapitala u preduzeću*. Neophodno je da projekat bude sproveden od strane multidisciplinarnog tima najvišeg menadžmenta, kako bi se stekla holistička slika situacije. Najpre je potrebno sagledati i identifikovati sve relevantne intelektualne resurse, odnosno identifikovati elemente intelektualnog kapitala i njihov sadržaj. Analiza trenutnog stanja intelektualnih resursa u kompaniji vrši se u pogledu snaga, slabosti, potencijala i ograničavajućih faktora. Nakon toga neophodno je definisanje razvojnih ciljeva vezanih za intelektualne resurse i determinisanje željene slike stanja tj. performansi intelektualnih resursa preduzeća. Između različitih intelektualnih resursa, neophodno je utvrditi one koji su ključni za preduzeće, odnosno u određenoj grani. Naime, relevantno je utvrditi prioritne intelektualne elemente za razvoj i rast u preduzeću, jer takvi resursi treba da imaju ključnu ulogu u stvaranju vrednosti. Takođe, ti resursi treba da imaju prioritet u budućoj razvojnoj strategiji preduzeća.

U trećoj fazi, *utvrđivanje načina za upravljanje ključnim faktorima*, svako preduzeće treba da razrađuje individualni način upravljanja intelektualnim kapitalom polazeći od sopstvenih potreba, specifičnosti poslovanja, grane, okruženja i dr. Naravno, određeno preduzeće u razradi svog koncepta upravljanja intelektualnim kapitalom može da koristi predložene teorijske okvire [7] i na taj način olakša i ubrza upravljački proces.

Četvrta faza je *dizajniranje sistema merenja performansi intelektualnih resursa tj. intelektualnog kapitala* i veoma je bitna za efektivno upravljanje. Neophodno je da se koncipira i konzistentno primeni sistem merenja pogodan za efektivan monitoring i kontrolu performansi upotrebe nematerijalnih resursa. Pri izboru merila (indikatora) performansi u sistem merenja treba biti oprezan u

pogledu informacija koje su zaista potrebne za proces merenja, ali i za ostvarenje postavljenih razvojnih ciljeva.

U petoj fazi vrši se *uvođenje inovacija u sistem izveštavanja*. Ukoliko nema izveštavanja o intelektualnom kapitalu ne može se očekivati sveobuhvatno razumevanje poslovanja od strane zaposlenih, kreditora i potencijalnih investitora (budućih akcionara). Zaposleni moraju biti informisani, tako da mogu da usklade svoje postupke sa trenutnom situacijom. Eksterno izveštavanje o intelektualnom kapitalu u formi određenog aneksa u godišnjem finansijskom izveštaju, pomaže preduzećima da različitim stejkholderima obezbede uvid u napore koji mogu da omoguće i olakšaju uspešno poslovanje na duži rok. Različiti stejkholderi to cene, pa je to razlog što novi model šireg tzv. poslovnog izveštavanja u preduzećima postaje sve raširenija praksa.

Šesta faza je *motivisanje zaposlenih*. Mnogi ljudi se plaše novog i nepoznatog zbog ugrožavanja njihove sadašnje pozicije. Jasnije posledice uvođenja novog sistema i moguće koristi od njega, kako za pojedinca tako i na nivou kolektiva, treba da budu prezentovane, kako bi zaposlenima bilo lakše da se identifikuju sa programom. Nagrađivanje i podsticajni programi igraju izuzetno važnu ulogu, kao i suočavanje i prevazilaženje mogućih strahova i dilema. Menadžment preduzeća mora to imati u vidu, jer su radikalne strukturne poslovne transformacije ključna karakteristika u eri ekonomije znanja za obezbeđenje opstanka na tržištu.

Pored navedenog, pri upravljanju intelektualnim kapitalom potrebno je uvažiti nekoliko ključnih momenata [8]. Najpre, treba identifikovati i proceniti ulogu znanja kao resursa za poslovanje konkretnog preduzeća. Potom je nužno identifikovati prihode, koji se stiču na bazi znanja kao resursa. Drugim rečima, koje ekspertize, sposobnosti, intelektualna svojina, procesi i drugi elementi intelektualnog kapitala stvaraju vrednost, tj. doprinose povećanju vrednosti preduzeća na tržištu? Nakon toga, potrebno je identifikovati elemente poslovne strategije, koji treba da determinišu ulaganje u razvoj intelektualnih resursa. I u konačnom, treba promišljati o tome kako poboljšati efikasnost upotrebe znanja, odnosno intelektualnih resursa preduzeća? Problem efikasnog i efektivnog upravljanja intelektualnim kapitalom se potencira zbog toga što postoje kompleksni uzročno-posledični odnosi (veze) između pojedinih delova intelektualnog kapitala. Zato se pažljivom analizom procesa upravljanja intelektualnim kapitalom može otkriti međuzavisnost njegovih elemenata. Važnost ovoga proizilazi iz rasta značaja intelektualnih resursa u ekonomiji znanja. Imajući u vidu navedeno, može se istaći da su znanje, inovacije, intelektualna svojina – izvori konkurentске prednosti preduzeća.

4. MERENJE INTELEKTUALNOG KAPITALA

Postoji više razloga zbog kojih je potrebno da preduzeća u uslovima globalizacije i intenzivnog razvoja informaciono-komunikacione tehnologije mere performanse intelektualnih resursa i svoj intelektualni kapital i izveštavaju o njegovim performansama. Prvi i osnovni jeste promena u strukturi resursa savremenog preduzeća. U novim uslovima poslovanja, odnosno na postojećem stepenu razvijenosti nauke i tehnologije, intelektualni resursi imaju sve značajnije mesto. Imajući to u vidu, sve je veće nezadovoljstvo stručnih krugova, menadžera i investitora tradicionalnim pristupom merenja i izveštavanja o intelektualnom kapitalu, jer im on ne pruža potrebne informacije za donošenje odluka.

Očigledna je, zapravo, nemoć sistema konvencionalnog finansijskog (računovodstvenog) izveštavanja kada su u pitanju “novi” resursi - odnosi sa stejkholderima, interno generisana intelektualna imovina i znanje u najširem smislu reči. U uslovima “nove ekonomije” primetno je da su tradicionalni finansijski izveštaji prilično daleko od tačnog prikazivanja realne vrednosti preduzeća, kao i neadekvatna polazna osnova za projekcije njegovih mogućih poslovnih performansi i vrednosti u budućnosti.

Potvrda toga je da se u savremenim uslovima u nekim preduzećima znatno veći deo (blizu 80%) imovine stvara intelektualnim resursima. Otuda je logičan zaključak da se svega 20% realne imovine prikazuje u finansijskim izveštajima. S tim u vezi, analitičari, investitori, finansijski menadžeri i računovođe, razvijaju svoje alate sa ciljem prevazilaženja ograničenja računovodstveno-finansijskih izveštaja. U tom pravcu, radi smanjivanja po njih štetnih špekulacija analitičara i tržišta, mnoga preduzeća koriste praksu tzv. *dobrovoljnog objavljivanja informacija* vezanih za resurse, potencijale, strategiju, ciljeve menadžmenta, ključne faktore uspeha i performanse intelektualnih resursa. Ona ove

informacije prezentiraju u pisanoj formi kao određeni dodatak njihovim zvaničnim finansijskim izveštajima.

Pružanje informacija o intelektualnim performansama verovatno će doprinositi snižavanju cene akcijskog kapitala, jer se na taj način smanjuje neizvesnost po pitanju budućih izgleda razvoja preduzeća. Time se i olakšava vrednovanje preduzeća od strane potencijalnih investitora. Na drugoj strani, ovo će povećati tražnju za hartijama od vrednosti preduzeća. Ukoliko informacije o intelektualnim resursima preduzeća nisu poznate, moguće je da manji akcionari budu dovedeni u nepovoljan položaj, s obzirom na to da oni nemaju mogućnost dobijanja informacija o “nematerijalnoj” imovini, koje inače veći investitori dobijaju u direktnim kontaktima sa menadžmentom i upravom [9]. Pored ovoga, može doći do tzv. “insajderske” trgovine akcijama, ukoliko menadžeri iskoriste interno produkovane informacije o intelektualnim resursima, koje inače ne moraju biti poznate eksternim investitorima. Moguće je i povećanje opasnosti od nekorektnog vrednovanja preduzeća, jer banke i investitori zbog nedostatka informacija o intelektualnim resursima pripisuju veći rizik preduzeću. Pored ovih, razlozi zbog kojih preduzeća treba da mere i izveštavaju o intelektualnim performansama ogledaju se u tome što im te informacije pomažu u:

- Formulisanju strategije i proceni uspešnosti implementacije strategije od strane menadžera;
- Odlučivanju o diverzifikaciji, ekspanziji i integraciji;
- Obezbeđivanju potrebnih finansijskih sredstava putem kredita;
- Razvoju saradnje sa stratejskim partnerima i dobavljačima;
- Zapošljavanju i zadržavanju kvalitetnih zaposlenih;
- Održavanju i širenju baze profitabilnih i vrednih potrošača;
- Saopštavanju određenih rezultata merenja intelektualnih performansi eksternim stejkholderima - potencijalnim investitorima (budućim akcionarima)[10].

Koristi koje preduzeća imaju od merenja performansi intelektualnih resursa su brojne i značajne. One ne samo da se ogledaju u olakšavanju procesa formulisanja strategija, shodno napred navedenim razlozima za merenje i izveštavanje, već i u komuniciranju sa eksternim korisnicima o konkurentskim prednostima resursa i sposobnostima preduzeća. Na taj način se, u stvari, uspešnije privlače vredni i potrebni resursi (finansijski kapital, profitabilni potrošači i kompetentni zaposleni). Suštinski je važno da se merenje intelektualnog kapitala ostvaruje kvalitetno i kontinuirano zbog menadžera i svih zaposlenih, jer oni na osnovu pojedinih merila mogu razumeti suštinu i značaj intelektualnog kapitala u povećavanju vrednosti i konkurentnosti preduzeća. Naime, to je posebno značajno zbog toga što na taj način oni mogu uvideti potrebu da se menjaju, pa će spremnost za vršenje promena biti veća. Kada član kolektiva zna šta je relevantno za poslovni uspeh, kakva je njegova uloga u ostvarivanju doprinosa poslovnim rezultatima, on može lakše identifikovati načine na koji taj doprinos može pružiti.

Problem merenja performansi upotrebe intelektualnog kapitala, odnosno pojedinih njegovih segmenata dolazi iz njihove nematerijalne prirode, a i zbog toga što se ekonomski efekti stvaraju interakcijom i zajedničkom upotrebom različitih komponenti. U tom smislu otežano je merenje vrednosti i performansi pojedinih kategorija intelektualnog kapitala parcijalno, već se intelektualni kapital meri jedinstveno. Ovakvo vrednovanje intelektualnog kapitala moguće je preko agregatnog finansijskog merila visine intelektualnog kapitala. Kada se u vidu ima problematika merenja pojedinih grupa intelektualnih resursa, shodno prihvaćenoj klasifikaciji, ističe se i problem merne jedinice koja nije jedinstvena, a i ne može biti zbog različitog karaktera pojedinih resursa, odnosno sadržaja unutar izdiferenciranih kategorija.

U pravcu rešavanja problema merenja intelektualnih performansi istaknut je stav da je moguće merenje na osnovu *agregatnog merila* izračunate vrednosti intelektualnog kapitala (kao razlike tržišne i knjigovodstvene vrednosti) i *seta parcijalnih merila*, koja će se zasnivati na izabranim kategorijama intelektualnih resursa. Drugim rečima, koja će se vezivati za svaku kategoriju intelektualnog kapitala posebno - ljudski, strukturni, relacioni kapital. Parcijalna merila po svojoj prirodi mogu biti monetarna i nemonetarna.

Monetarna merila intelektualnog kapitala izražavaju finansijsku (novčanu) vrednost celine intelektualnog kapitala preduzeća, ili eventualno, vrednost njegovih komponenti – vrednost humanog kapitala, vrednost strukturnog kapitala i vrednost relacionog kapitala.

Nemonetarna merila intelektualnog kapitala mogu biti kvalitativne i kvantitativne prirode. S obzirom na specifičnosti pojedinih intelektualnih resursa, njihove performanse (karakteristike) ocenjuju se i iskazuju *kvalitativnim merilima* (imidž – jak, dobar ili slab, loš; potom, organizaciona kultura – jaka, slaba i sl.). *Kvantitativna merila* su ona koja nisu izražena finansijski (novčano), već su dobijena na osnovu određenog kvantitativnog izraza odnosno proračuna primenom odgovarajuće metodologije. Takva su, na primer, stopa zadržavanja potrošača, indeks satisfakcije potrošača, indeks satisfakcije zaposlenih, broj prijavljenih patenata, koeficijent kvalifikacione strukture zaposlenih i dr.

Veći deo napora poslovne zajednice je usmeren ka dinamičnoj prirodi nematerijalnih ulaganja i zato je pokušano prevazilaženje statičkog izveštavanja u bilansima o pojedinačnim sredstvima kao što su patenti ili investicije u istraživanje i razvoj. Cilj je da se napravi korak dalje od statičkog izveštavanja ka pogledu u kojem se resursi znanja sagledavaju kao deo organizacionog procesa [11]. Razumevanje povezanosti resursa utiče na povećano interesovanje preduzeća da izveštavaju o npr. efikasnosti poslovnih procesa, ulaganjima u ljudske kompetencije, razvijanju odnosa sa kupcima itd. Preduzeća treba da razumeju i prepoznaju svoje ključne intelektualne resurse kao što su znanje zaposlenih, organizaciono znanje, odnosi sa kupcima i drugim stejkholderima, marka, imidž, informacioni sistemi i da usmere sve svoje napore da ih kreiraju, uvećaju i razviju [12]. Nakon toga, za svaku kategoriju intelektualnog resursa (kapitala) treba izdvojiti nekoliko ključnih merila. Praćenjem merila i njihovom analizom identifikuju se odstupanja od ciljnih nivoa performansi koje se određenim merilom kvantifikuju. Na taj način, obezbeđuje se sagledavanje i definisanje mera i akcija za unapređenje intelektualnih resursa u budućem periodu, koje će omogućiti bolju konkurentnost preduzeća. Merenje performansi intelektualnih resursa je osnova za izveštavanje o intelektualnom kapitalu, a ono pak za revidiranje strategije razvoja intelektualnih resursa, kao i za njeno usklađivanje sa konkurentskom strategijom preduzeća za budući period.

5. IZVEŠTAVANJE O INTELEKTUALNOM KAPITALU

Povećano fokusiranje pažnje na „neopipljivu” imovinu i resurse znanja u procesu stvaranja vrednosti uslovlilo je uspostavljanje novih okvira za izveštavanje o poslovnim performansama. Različite studije, shodno zahtevima investitora i analitičara, ukazuju na značajnu razliku između podataka koji se nalaze u godišnjim izveštajima preduzeća i informacija koje zahteva tržište [13]. Ovaj jaz u informacijama je nastao delom zbog povećane tražnje za nefinansijskim informacijama. To su zapravo informacije o povezanosti strategije preduzeća i kompetencija i drugih intelektualnih resursa. Međutim, ovaj jaz u informacijama može da bude i posledica nedostatka razumevanja poslovnog modela i odgovarajuće komunikacije između menadžmeta preduzeća i tržišta kapitala [14].

Izveštaj o performansama intelektualnih resursa može imati različite forme u zavisnosti od toga kome je namenjen. Interni izveštaj o intelektualnom kapitalu namenjen je menadžmentu sa svrhom boljeg upravljanja. Eksterni izveštaj o intelektualnom kapitalu namenjen je eksternim korisnicima (stejkholderima), pa shodno tome treba da sadrži pažljivo birane informacije koje neće ugroziti konkurentsku poziciju preduzeća. Potom, može se govoriti o kombinovanim (interno-eksternim) izveštajima o intelektualnom kapitalu. U praksi, izveštaji o intelektualnom kapitalu sadrže različite, po pravilu i u većoj meri, nefinansijske pokazatelje, kao što su promene osoblja, zadovoljstvo poslom, obuka, satisfakcija kupaca, istraživanje i razvoj itd. Takođe, njihov značajan deo je opisnog karaktera u kome se prikazuju indikatori performansi intelektualnih resursa u okviru poslovnog konteksta i strateškog okvira preduzeća. Forma, obim i sadržaj izveštaja o stanju intelektualnog kapitala se razlikuju od preduzeća do preduzeća. U vezi ovih elemenata korisne predloge daju tzv. “Danske smernice”.

Ove smernice preporučuju da u izveštajima o intelektualnom kapitalu tj. o potencijalu stvaranja vrednosti i strategiji za upravljanje znanjem, budu uključene i specifikacije koji su to resursi znanja od vitalnog značaja za preduzeće. Dakle, svrha izveštavanja o resursima znanja, odnosno o intelektualnom kapitalu jeste da se komunicira sa tzv. stratejskim predlogom budućeg kreiranja i

uvećanja vrednosti, ključnim resursima znanja neophodnim za te potrebe, odgovarajućim izazovima sa kojima se menadžment preduzeća suočava ili se može suočiti u obezbeđivanju intelektualnih resursa, kao i setom indikatora performansi intelektualnih resursa za praćenje svake prethodno definisane inicijative (programa, projekta) razvoja intelektualnih resursa (slika 1).



Slika 1. Okvir za izveštavanje o intelektualnom kapitalu

Predlog vrednosti je naveden u opisnom delu izveštaja koji uključuje i ciljeve menadžmenta u upravljanju intelektualnim resursima preduzeća. U ovom delu izveštaja se ne daje samo presek sadašnjih performansi, već formuliše i strategija intelektualnog kapitala preduzeća u budućnosti u sklopu elemenata i karakteristika opšte poslovne strategije. Tri elementa treba sagledati u deskriptivnom delu izveštaja: (1) Kako proizvod ili usluga datog preduzeća stvaraju vrednost svojim korisnicima, (2) Koji su kritični resursi znanja (intelektualnih resursi) za funkcionisanje opisanog predloga, i (3) Specifična priroda proizvoda ili usluge.

Izazovi menadžmenta predstavljaju niz konkretnih aktivnosti u vezi sa upravljanjem intelektualnim kapitalom, jer treba upravljati individualnim i organizacionim znanjem, inovacijama i intelektualnom svojinom. Kontrola odgovarajućih razvojnih inicijativa u navedenim fazama upravljanja intelektualnim kapitalom, zahteva identifikovanje specifičnih indikatora koji su povezani sa svakom aktivnošću (akcijom). Ovo omogućava da se izmeri u kojoj meri su one realizovane i na taj način, zapravo, dokumentuju izazovi menadžmenta u tom procesu. Četiri prikazana elementa kao celina mogu da obezbede uvid u intelektualni kapital. Izveštavanje o intelektualnom kapitalu treba da omogući preduzećima da bolje koriste i razvijaju tehnička i tržišna znanja koja stvaraju vrednost, što bi uticalo na povećanje njihove konkurentnosti i dalji rast i razvoj.

6. ZAKLJUČAK

Proces upravljanja intelektualnim kapitalom je izazov sa savremeni menadžment jer podrazumeva niz akcija na obezbeđivanju informacija, procesa i aktivnosti, koje su organizovane kao jedan celoviti tok. Menadžment treba da taj proces efektivno sprovede i usmerava na osnovu redovne procene performansi upotrebe intelektualnih resursa i preciznog merenja performansi intelektualnog kapitala. Na osnovu merenja, procena i analiza, potrebno je izveštavati o performansama intelektualnih resursa. To će biti od koristi za opredeljivanje buduće strategije, odnosno za definisanje područja budućih aktivnosti u pogledu razvoja intelektualnih resursa. Preduzeća koja su intenzivna intelektualnim resursima su posebno specifična, pa je i njihov proces upravljanja intelektualnim kapitalom kompleksan.

LITERATURA

- [1.] Edvinsson, L., "Korporacijska longituda: Navigacija ekonomijom znanja", Differo Zagreb, 2002.
- [2.] Krstić, B., "Intelektualni kapital i konkurentnost preduzeća", Ekonomski fakultet, Niš, 2009.
- [3.] Krstić, B., Bonić, Lj., „Upravljanje vrednošću za vlasnike”, Ekonomski fakultet, Niš, 2013.
- [4.] Roos, G., Pike, S., Fernstrom, L., "Managing Intellectual Capital in Practice", Butterworth-Heinemann, 2005.

- [5.] Steward, T., "The Wealth of Knowledge - Intellectual Capital and the Twenty-First Century Organization", Currency, New York, 2001.
- [6.] Roos, G., Pike, S., Fernstrom, L., "Managing Intellectual Capital in Practice", Butterworth-Heinemann, 2005, p. 37.
- [7.] Al-Ali, N., "Comprehensive Intellectual Capital Management-step by step", Wiley, 2003.
- [8.] Krstić, B., "Intelektualni kapital i konkurentnost preduzeća", Ekonomski fakultet, Niš, 2009.
- [9] Mouritsen, J., Bukh, P. N., Marr, B., "Reporting on Intellectual Capital: Why, What and How?", Measuring of Business Excellence, No. 1, 2004, pp. 46-54.
- [10.] Marr, B., Gray, D., Neely, A., "Why do Firms Measure their Intellectual Capital?", Journal of Intellectual Capital, Vol. 4, No 4, pp. 441-464.
- [11.] Mouritsen, J.; P.N. Bukh et al., "Intellectual Capital Statements – the New Guideline ", Danish Ministry of Sciences Technology and Innovation, Copenhagen, 2003.
- [12.] Marr, B., Schiuma, G., and Neely, A., "Assessing strategic knowledge assets in e-business", International Journal of Business Performance Management, 4, 2002, pp. 279-295.
- [13.] Beattie, V. & Pratt, K., "Voluntary annual report disclosures: what users want", Institute of Chartered Accountants of Scotland, 2002.
- [14.] Bukh, P. N., "The relevance of intellectual capital disclosure: a paradox?", Accounting, Auditing & Accountability Journal, Vol. 16, No. 1, 2003, pp. 49 -56

Uloga EMS u upravljanju ekološkim performansama preduzeća

The role of EMS in the management of environmental performances in enterprise

Prof. dr Bojan Krstić, Ekonomski fakultet, Univerzitet u Nišu

Milica Tasić, master

Apstrakt - Sistemi ekološkog menadžmenta (Environmental Management Systems – EMS) predstavljaju sistematski, planski pristup ekološkom menadžmentu preduzeća, pa bi ih trebalo posmatrati kao sastavni deo ukupne korporativne menadžment strukture. Bazirani na PDCA metodologiji, ovi sistemi pomažu da se proces ekološkog menadžmenta preduzeća razvija i usavršava na kontinuiranoj osnovi. Iako postoji više različitih tipova ovih sistema, zbog svoje sveobuhvatnosti i najšire rasprostranjenosti u svetu, pod EMS-om se najčešće podrazumeva standard serije ISO 14001. Iako njegova primena ne predstavlja zakonsku obavezu, savremenom poslovnom sistemu se on sve češće, zbog zahteva dinamičnih uslova poslovanja, nameće kao ekonomska nužnost i neophodan preduslov kontinuiranog unapređenja procesa upravljanja ekološkim performansama preduzeća. Motivi za primenu ovog standarda su brojni, ali se u krajnjoj liniji kao najznačajniji navodi njegov pozitivan uticaj na poslovne rezultate preduzeća i ostvarivanje konkurentске prednosti istog u savremenim uslovima poslovanja.

Ključne reči - sistemi ekološkog menadžmenta, ISO 14001, ekološki menadžment, ekološke performanse

Abstract - Environmental Management Systems (EMS) are systematic, planned approach to environmental management of an enterprise, and should be seen as an integral part of the overall corporate management structure. Based on the PDCA methodology, these systems help the process of environmental management in an enterprise to develop and improve on a continuous basis. Although there are many different types of these systems, due to its comprehensiveness and widely spread in the world, under EMS is usually implied standard ISO 14001. Although its application is not a legal obligation, to a modern business system this standard is more and more often, because of the demands of dynamic business conditions, imposed as an economic necessity and a necessary prerequisite for continual improvement of environmental performance management process of an enterprise. Motives for implementation of this standard are numerous, but ultimately the most important states its positive impact on the business performance of the enterprise and the competitive advantage of the same in the modern business environment.

Index terms - environmental management system, ISO 14001, environmental management, environmental performance

1. UVOD

Ekološki odgovorno poslovanje, koje podrazumeva adekvatno upravljanje ekološkim performansama i proces donošenja efektivnih ekoloških odluka, jedan je od preduslova uspeha savremenog preduzeća. Uspešno uspostavljanje ovakvog načina poslovanja, ekološki odgovorna preduzeća duguju i različitim sistemima ekološkog upravljanja, koji daju neophodne smernice u izgradnji njihovog ekološkog menadžmenta. Tokom vremena razvilo se više različitih tipova ovih sistema, ali se čini neprikosnovenim upravo onaj utemeljen standardom serije ISO 14001. Primena ovog sistema može u velikoj meri olakšati i unaprediti proces upravljanja ekološkim performansama preduzeća. Njegov značaj je veliki zbog pozitivne korelacije koja se njegovom implementacijom ostvaruje sa finansijskim i drugim poslovnim performansama. Stoga će se u ovom radu izvršiti analiza mesta i uloge EMS-a, a naročito EMS ISO 14001 u procesima ekološkog upravljanja u preduzeću, a sa svrhom identifikovanja mogućih efekata primene pomenutog sistema na poslovanje, praktično potvrđenih kod nekih kompanija u svetu koje su taj korak već načinile.

2. NASTANAK I RAZVOJ SISTEMA EKOLOŠKOG MENADŽMENTA

Britanski institut za standarde (The British Standards Institute) je definisao EMS kao „deo sveobuhvatnog menadžment sistema, koji uključuje organizacionu strukturu, aktivnosti planiranja, odgovornosti, prakse, procedure, procese i resurse za razvoj, implementaciju, postizanje, analizu i unapređenje ekološke politike” [1]. EMS se može smatrati i sredstvom upravljanja rizikom poslovanja preduzeća, pošto obezbeđuje okvir unutar kog organizacije moraju identifikovati svoje postojeće i potencijalne uticaje na životnu sredinu, te pronaći načine da ih kontrolišu, ali i da uoče potencijalne šanse za redukciju svih rizika koji pritom mogu nastati.

Sistemi ekološkog menadžmenta u industriji vuku svoje poreklo još iz programa dobrovoljnih kodeksa ponašanja prema životnoj sredini i "eko- revizije", koje su donele brojne kompanije kao svoj odgovor na sve veće i češće pritiske i zahteve za uspostavljanjem adekvatne ekološke regulacije '70-ih godina XX veka, a koji su proizlazili iz negativnog publiciteta usled učestalih industrijskih nesreća, skupih sudskih sporova i rasta zabrinutosti javnosti povodom svih negativnih uticaja industrijskih procesa na životnu sredinu. Rani primeri takvih kodeksa uključuju Responsible Care® program, prvo usvojen od strane Udruženja za američku i kanadsku hemijsku industriju (The Association for the American and Canadian Chemical Industry) u 1988. godini i program Strategija za ekološko partnerstvo današnjice (The Strategies for Today's Environmental Partnership) usvojen 1990. godine od strane Američkog instituta za naftu [21]. Kako su američke, a ubrzo i mnoge evropske kompanije počele da formalizuju svoje pristupe sprečavanja zagađenja i da dobrovoljno usvajaju eko-reviziju, nastala je i potreba za standardizacijom čitave procedure. Ova potreba je, u kombinaciji sa svim dešavanjima na međunarodnom planu, pokrenula lavinu događaja vezanih za uspostavljanje regulativnog karaktera odnosa poslovnog sistema i životne sredine, te kreiranje i prvih formalnih sistema ekološkog menadžmenta.

Danas se može govoriti o brojnim standardima stvorenim sa svrhom pružanja podrške i određivanja osnovnih smernica u procesu upravljanja ekološkim performansama preduzeća, ali je bez obzira na tip sistema koji oni određuju, svima zajedničko to što njihovoj implementaciji mora prethoditi zadovoljenje nekih od osnovnih preduslova i principa uspostavljanja EMS-a na nivou preduzeća.

2.1. Preduslovi i neophodni elementi i faze uspostavljanja sistema ekološkog menadžmenta

EMS predstavlja set procesa i praksi koje organizaciji omogućavaju smanjenje negativnih ekoloških uticaja i povećanje njene operativne efikasnosti. To je okvir koji pomaže preduzeću da ostvari svoje ekološke ciljeve putem konzistentne kontrole svih, a naročito onih aktivnosti koje direktno definišu njegov odnos sa životnom sredinom, čime se unapređuju njegove ekološke performanse [20]. Ovo međutim ne znači da EMS unapred definiše njihovu visinu, već to zavisi od načina poslovanja, postavljenih ciljeva i odabranog pristupa preduzeća pri izgradnji sopstvenog procesa ekološkog menadžmenta.

Naime, može se pre svega govoriti o određenim preduslovima koje preduzeće na tom putu mora uspešno da zadovolji. Ti preduslovi ili pokretači sistema ekološkog upravljanja se mogu klasifikovati

na različite načine zavisno od velikog broja faktora, ali bi jedna od prihvatljivijih bila sledeća lista [13]:

- poštovanje zakona i ostalih propisa, posebno u domenu ekološke odgovornosti preduzeća;
- unapređenje ekoloških performansi;
- razne kategorije ušteda kao rezultat novog načina sagledavanja odnosa sa životnom sredinom;
- pritisak potrošača/ostalnih stejkholdera u pogledu ekološke odgovornosti preduzeća;
- izmene u pogledu menadžmenta lancem snabdevanja;
- unapređeni odnosi sa javnošću i
- upravljanje ekološkim rizicima.

Uz uvažavanje napred navedenog, preduzeće bi trebalo i precizno definisati i usvojiti neke od neophodnih elemenata za uspostavljanje EMS-a. Kako se pritom potencira uvažavanje principa kontinuiranog unapređenja ekoloških performansi, čitav ciklus bi se mogao razložiti na sledeće faze [9]:

- obavezivanje na poštovanje ekoloških principa i definisanje politika – podrazumeva obavezivanje na sprovođenje programa ekoloških poboljšanja i formulisanje adekvatne ekološke politike preduzeća;
- planiranje – faza koja podrazumeva prethodnu reviziju dotadašnjih poslovnih aktivnosti, identifikaciju zakonskih obaveza, kao i identifikaciju ekoloških problema i aspekata poslovnih procesa, potom definisanje novog seta ciljeva, procenu alternativnih načina njihove realizacije, ali i utvrđivanje planova i akcija za njihovo postizanje;
- implementacija – realizacija programa mera definisanih u prethodnoj fazi;
- evaluacija – praćenje izvršenja prethodne faze, poređenje ostvarenih sa planiranim rezultatima i preduzimanje mera korekcije u slučaju odstupanja, i
- revizija – eventualni revidiranje i modifikacija procesa upravljanja ekološkim performansama u cilju optimiziranja performansi ekološke efektivnosti i efikasnosti preduzeća.

Najzad, preduzeće se mora odlučiti i za konkretan tip EMS-a koji će implementirati, a u nastavku se razmatraju neki od najčešće korišćenih i dosada razvijenih sistema u svetu.

2.2. Osnovni tipovi sistema ekološkog menadžmenta

Razvoj sistema ekološkog menadžmenta, kako je ranije istaknuto, traje već nekoliko decenija, a rezultat tog razvoja su brojni standardi kojima se pokušava urediti oblast ekološkog upravljanja na različitim, pa tako i nivou pojedinačnog preduzeća. Uloga nekih od najistaknutijih britanskih organizacija je nezaobilazna, pa ne treba da čudi što se prema nekim autorima, u pet najznačajnijih tipova EMS-a ubrajaju sledeći standardi [13]:

- ISO 14001 – internacionalni standard ekološkog menadžmenta;
- Šema ekološkog menadžmenta i provere (EMAS);
- IEMA – Acorn šema;
- BS8555 EMS i
- Green Dragon standard.

Međutim, prvi EMS u svetu razvijen je od strane Britanskog instituta za standarde, a objavljen je marta 1992. godine pod nazivom BS7750. Reč je o standardu kome je prethodio dvogodišnji pilot program, sa 230 organizacija uključenih u njegovu implementaciju, koji je potom modifikovan na bazi dobijenog feedback-a i objavljen januara 1994. [16]. Njegov cilj je bio da svakom preduzeću koje ga implementira pruži mogućnost da svoj sistem upravljanja upotpuni društveno verifikovanim i javno priznatim sistemom ekološkog menadžmenta. Međutim, ispostavilo se da nacionalni standardi mogu predstavljati barijeru za slobodnu trgovinu, pa je nastala potreba za internacionalnim standardima. Korak ka tome načinjen je kada je na nivou EU 1993. godine donet instrument na dobrovoljnoj bazi, kojim su pozvane kompanije da uvedu i kontinuirano unapređuju svoj sistem ekološkog upravljanja. Bila je to šema ekološkog menadžmenta i ekološke provere (Environmental Management and Audit Scheme - EMAS), kao dobrovoljna šema koja kompanijama omogućava da verifikuju svoj sistem upravljanja zaštitom životne sredine, prema zahtevima regulative na osnovu koje je uspostavljena.

Razvoj standarda ISO 14001 otpočeo je kao odgovor na potrebu za unapređenjem ekoloških performansi, razmatranu na Konferenciji Ujedinjenih Nacija za životnu sredinu i razvoj (United Nations Conference on Environment and Development - UNCED) u Rio de Žaneiru, još 1992. godine. Zapravo, na inicijativu više međunarodnih institucija (Međunarodne trgovinske komore, Svetskog industrijskog saveta za životnu sredinu, Britanskog instituta za standardizaciju), Međunarodna organizacija za standardizaciju (ISO) je 1994. godine donela novu grupu standarda - ISO 14000 kojima su bliže određeni elementi sistema ekološkog menadžmenta. Ovi standardi menadžerima daju praktična uputstva za organizovanje aktivnosti i procesa ekološkog menadžmenta u njihovom preduzeću [4]. Standard ISO 14001 je razvijen za manje od tri godine, za manje vremena nego što je obično potrebno za razvoj jednog međunarodnog standarda, a zahvaljujući činjenici da se suštinski prilično naslanja na sadržaj standarda BS7750 koji je poslužio kao okvir njegovog razvoja [14]. Evropski komitet za standardizaciju (The Comité Européen de Normalisation - CEN) je međutim zaključio, da bi neka preduzeća ipak preferirala EMS zahteve uobličene standardom koji je ekvivalent za EMAS, što je značilo usvajanje ISO 14001 kao evropskog standarda. To je opet posledično značilo povlačenje svih ekvivalentnih standarda donetih na nacionalnim nivoima pojedinih zemalja Evrope, pa tako povlačenje i standarda BS7750, kao preteče standarda ISO 14001, u martu 1997. godine. Ovim su svim organizacijama u okviru evropskih zemalja postala dostupna dva EMS standarda – međunarodni ISO 14001 i evropski EMAS. Evropska komisija je 2001. godine objavila reviziju regulative EMAS I iz 1993. godine, koja je donela nekoliko izmena te nastanak EMAS II [3]: a) EMAS mogu da uvide organizacije iz različitih sektora (i privatni i javni sektor usluga, a bio je namenjen samo kompanijama u industrijskom sektoru); b) integracija sa standardom ISO 14001 i c) uključenost zaposlenih.

BS8555 standard je još jedan korak načinjen ka uspostavljanju zadovoljavajućeg sistema ekološkog upravljanja, a pokrenut je po okončanju pilot programa nazvanog “Projekat žir” (Project Acorn), koji putem istoimenog metoda (The Acorn Method) implementira EMS. Ovaj projekat je stvoren sa svrhom pružanja pomoći malim i srednjim preduzećima Velike Britanije u unapređenju njihovih ekoloških performansi. Sastoji se iz šest faza, pri čemu su prvih pet usmerene ka implementaciji EMS-a u liniji sa ISO 14001, dok šesta faza pomaže u eksternoj certifikaciji ka ISO 14000 i/ili EMAS. Ovaj projekat je uz podršku Britanskog instituta za standarde i konsultanata organizacije White Young Green realizovan u periodu između oktobra 2001. i marta 2003. godine [15], nakon čega je u aprilu iste godine objavljen standard BS8555. Iako je primarno bio namenjen isključivo malim i srednjim preduzećima, ovaj sistem mogu implementirati sve organizacije, nezavisno od svoje veličine, prirode posla kojim se bave ili lokacije na kojoj posluju.

IEMA (Institute of Environmental Management and Assessment) Acorn šema je bazirana na standardu BS855 i takođe podrazumeva šestofazni pristup uspostavljanja sistema ekološkog menadžmenta. Reč je o zvanično prizatom ekološkom standardu koji se fokusira na ekološka poboljšanja vezana za konkurentnost preduzeća, a kako je vrlo fleksibilan, mogu ga primenjivati sve vrste preduzeća. On nudi organizacijama jedinstvenu mogućnost da povežu svoje izveštavanje o indikatorima ekoloških performansi (EPI) sa procesom snabdevanja, a prema standardu ISO 14031. Ovim se daje mogućnost uključivanja ekoloških zahteva, pored onih standardnih, unutar ugovora sa dobavljačima, ali i praćenja operativnih/performansi proizvoda. Međutim, kako im je polazna osnova u razvoju zajednička, ovaj standard je jako često viđen kao sinonim prethodnog, tačnije smatra se da je reč o jednom te istom standardu.

Najzad, moguće je istaći i još jedan britanski standard, simboličnog naziva “zeleni zmaj” (Green Dragon), koji nudi EMS takvih karakteristika koje odgovaraju specifičnim potrebama bilo koje organizacije. Kao i prethodni, i ovaj standard nudi implementaciju EMS-a kroz višefazni postupak, a cilj mu je njeno uprošćavanje. Međutim, uprkos velikoj lokalnoj popularnosti i značaju koju su navedeni standardi i propisi stekli, nijedan nije uspeo da potisne za sada vodeću seriju međunarodnih standarda ISO 14000, zbog čega ćemo u nastavku pod EMS-om podrazumevati upravo standarde ove serije.

3. EMS ISO 14000

Glavna ideja ovih standarda jeste organizovanje sistematičnog pristupa u redukovanju negativnih ekoloških uticaja preduzeća koje ona vrše neposredno na svoju bližu okolinu ili posredno (preko usluga, roba, transporta itd.) na svoju širu okolinu. Lista ovih standarda je prilično dugačka, ali je moguće identifikovati određene kategorije tj. oblasti koje oni pokrivaju [6]:

- ISO 14001: EMS - specifikacija sa smernicama za upotrebu;
- ISO 14004: EMS - opšte smernice za primenu, sisteme i tehničku podršku;
- ISO 14015 - ekološka procena lokacija i organizacija;
- ISO 14020 - ISO 14025 - eko-oznake i deklaracije;
- ISO 14030 - ekološka procena nakon okončane proizvodnje;
- ISO 14031 - vodič za evaluaciju ekoloških performansi;
- ISO 14040 - ISO 14049 - procena životnog ciklusa, planiranje proizvodnje i postavljanje ekoloških ciljeva;
- ISO 14050 - uslovi i definicije;
- ISO 14062 - poboljšanja u postavljanju ekoloških ciljeva;
- ISO 14063 - vodič i primer ekološkog komuniciranja i
- ISO 14064 - merenje, analiza i redukcija emisije gasova sa efektom "staklene bašte".

Standardi serije ISO 14000 su zapravo u službi postizanja eko-kvaliteta i na osnovu prikazane liste standarda moguće je izdvojiti njihove sledeće elemente [2]: a) marketing - eko orijentaciju preduzeća za zaštitu potrošača i životne sredine; b) eko - kvalitet u nabavci; v) eko-kvalitet u proizvodnji; g) eko-verifikaciju gotovog proizvoda; d) eko-kvalitet pakovanja i skladištenja; đ) eko-kvalitet prodaje i distribucije; e) eko-kvalitet sa aspekta ugradnje proizvoda i/ili potrošnje i ž) reciklažu i smanjenje količine otpadaka posle korišćenja. I premda svi oni na neki način tangiraju proces ekološkog upravljanja, zbog svog sveobuhvatnog i savetodavnog pristupa je upravo ISO 14001 standard koji definiše sistem ekološkog menadžmenta.

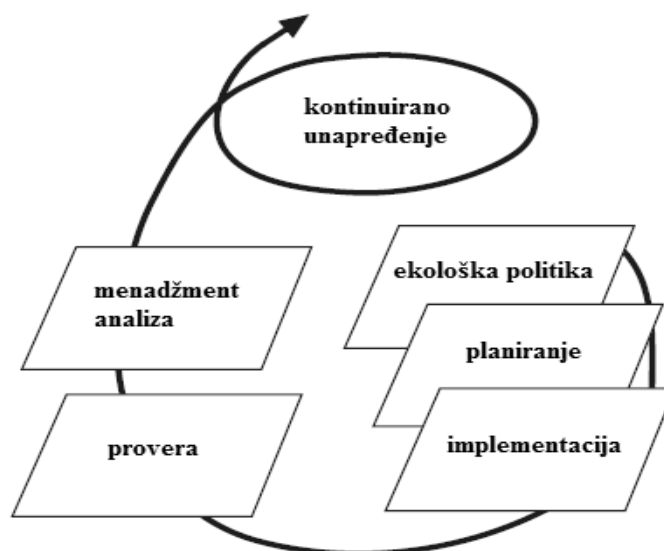
Implementacija ovih standarda na nivou preduzeća zahteva PDCA pristup (Plan, Do, Check, Act) i odvija se po sledećim fazama [5]: 1) faza planiranja – obuhvata definisanje ekološke politike preduzeća, 2) faza primene i funkcionisanja – odnosi se na aktivnosti realizacije definisane ekološke politike, 3) faza provere – uključuje kontrolu i korekciju efekata uspostavljenog sistema ekološkog upravljanja i 4) faza preispitivanja i unapređenja sistema ekološkog upravljanja.

Dakle, reč je o seriji standarda, koja omogućava primenu sistema ekološkog menadžmenta, odnosno pomaže preduzeću da uspostavi sopstveni sistem ekološkog menadžmenta. Pritom se sistem ekološkog menadžmenta preduzeća određuje kao integralni deo sistema upravljanja preduzećem, koji uključuje odgovarajuću organizacionu strukturu, razgraničenje odgovornosti i postupke, procese i resurse potrebne za određivanje i implementaciju definisane ekološke politike.

4. EMS ISO 14001 i upravljanje ekološkim performansama preduzeća

Nova serija standarda ISO 14000 predstavlja međunarodne standarde namenjene sistematskom i strateškom upravljanju aktivnostima preduzeća u smeru sprečavanja štetnog delovanja njegovih proizvodnih procesa na životnu sredinu, koji su zasnovani na strategiji održivog razvoja i čija primena nije obavezna, ali se zbog savremenih uslova poslovanja čini neophodnom [17]. Sistem ekološkog menadžmenta, koji oni pritom određuju, u funkciji je efikasnog upravljanja ekološkim performansama preduzeća, te njihovog unapređenja, a sa težnjom da se čitav proces odvija kontinuirano.

Naime, ISO 14001 serija međunarodnih standarda poštujući već pomenuti PDCA pristup, nastoji da kroz fazu planiranja obuhvati i usaglasi sve ekološke ciljeve preduzeća sa njegovom unapred definisanom ekološkom politikom, da putem sistema podrške i potrebne dokumentacije obezbedi neophodne preduslove njene dalje implementacije, po čijem bi se okončanju sproveda provera ostvarenih rezultata i njihova analiza, a sve sa ciljem kontinuiranog poboljšanja procesa upravljanja ekološkim performansama (slika 1).



Slika 1 – EMS ISO 14001 proces kontinuiranog unapređenja ekoloških performansi [13]

ISO 14001 je u funkciji pružanja doprinosa preduzeća, odnosno njegovih internih i eksternih stakeholdera, očuvanju zdrave životne sredine [10], zbog čega se može smatrati i sistemom za upravljanje odnosima preduzeća prema životnoj sredini [11]. Ekološki upravljački sistem baziran na ISO 14001 može se shvatiti i kao sredstvo menadžmenta preduzeća u razvijanju jednog šireg pristupa problemima zaštite životne sredine, koji mu pomaže da na odgovarajući, sistematski i strateški način, odgovori relevantnim izazovima očuvanja životne sredine, a putem dizajniranja i sprovođenja šireg seta mera i akcija za unapređenje ekoloških performansi [19]. On omogućava sistematsku identifikaciju, merenje i adekvatno upravljanje ekološkim i drugim obavezama koje preduzeće ima u odnosu prema društvu, odnosno zajednici u kojoj posluje [8], što povratno utiče na njegove poslovne rezultate i karakter poslovanja uopšte.

Moguća pozitivna korelacija između rezultata primene EMS ISO 14001 i visine ostalih rezultata poslovanja preduzeća, upravo je glavni razlog zbog kog se preduzeća odlučuju na njegovu implementaciju. Ta implementacija međutim, može dovesti i do nastanka nekih novih, nepredviđenih troškova (tabela 1).

TABELA 1

Mogući efekti primene EMS ISO 14001 za preduzeće [18]

Potencijalni troškovi	Potencijalni benefiti
Interni - vreme i rad menadžera na implementaciji sistema - vreme i rad ostalih zaposlenih na implementaciji sistema Eksterni - spoljna konsultantska pomoć - treninzi i obuke zaposlenih van organizacije	- unapređene ekološke performanse - konkurentna prednost - veća usaglašenost sa eko-regulativom - smanjenje nekih kategorija troškova - manje ekoloških akcidenata - učešće zaposlenih - poboljšana slika preduzeća u javnosti - povećano poverenje potrošača - povoljniji kreditni uslovi - zadovoljenje zahteva i potreba potrošača - nova tržišta - povećanje ekološke svesti kod zaposlenih

Jedno istraživanje [7], koje je obuhvatilo 150 preduzeća u Švajcarskoj koja već poseduju certifikat ISO 14001 je, analizirajući sve benefite primene ovih sistema po njihovom prioritetu za preduzeće, pokazalo da se kao najznačajnija korist navodi poboljšanje imidža preduzeća u javnosti, da potom po

značaju sledi to što ovaj tip EMS-a može poslužiti i kao sredstvo za dobijanje sertifikata ISO 14001, što praktično znači da im je na početku po značaju upravo eksterno priznavanje njihove ekološke odgovornosti. Interni značaj EMS ISO 14001 ova preduzeća vide u mogućnosti sistematizacije postojećih ekoloških aktivnosti na trećem, kao i minimiziranju rizika (pre svega ekoloških) na četvrtom mestu na listi razloga za njegovo uvođenje. Ostali razlozi, poput mogućnosti poboljšanja tržišne pozicije, stimulisanja inovativnosti, redukcije troškova, poboljšanja motivacije zaposlenih, itd. nalaze se iza pomenute četiri pozicije na listi.

Da EMS ISO 14001 može doneti velike pozitivne efekte u pogledu finansijskih performansi preduzeću, pokazuju i brojni praktični primeri kompanija koje su po navedenom sistemu već organizovale svoj proces upravljanja ekološkim performansama. Neki od njih prikazani su u tabeli 2.

TABELA 2

Praktični primeri pozitivnih efekata primene EMS ISO 14001 na finansijske performanse preduzeća [12]

Kompanija	Implementacija EMS ISO 14001	Finansijski efekti
Xerox Corporation	Asset Recycle Management (ARM) program – upotreba iznajmljenih Xerox kopir mašina kao izvora kvalitetnih i jeftinih delova i komponenti za nove mašine	uštete u pogledu sirovina, rada i odlaganja otpada – više od 300 miliona \$ u 1995. godini
3M	Pollution Prevention Pays (3P) program – usvajanje i primena mišljenja i predloga zaposlenih po pitanju mogućih načina za smanjenje zagađenja	finansijska ušteta od 573 miliona \$ u periodu 1975-1994. godine
Dow Chemical	Waste Reduction Always Pays (WRAP) program – usvajanje predloga zaposlenih u pogledu načina za smanjenje otpada i štetnih emisija kompanije	prvih pet inicijativa ovog programa je 1990. godine dovelo do ušteta od oko 10,5 miliona \$
United Airlines	izgradnja pogona za reciklažu pri nekoliko najvećih poslovnih centara kompanije	najmanji od navedenih je generisao oko 50.000 \$ godišnjih prihoda kompaniji
Intel	integriranje ekoloških, zdravstvenih i bezbedonosnih programa unutar korporativne kulture	stopa potrošnje vode i generisanja otpada je bila manja od stope rasta kompanije u 1997. godini
Herman Miller	redukovanje pakovanja, izgradnja postrojenja za preradu otpada u energiju i reciklažu	smanjenje troškova za oko 2 miliona \$ '90-ih godina XX veka

Većina navedenih kompanija je sprovođenjem svojih ekoloških programa, a u skladu sa unared usvojenim sistemom ekološkog upravljanja prema ISO 14001, ostvarila finansijsku korist u vidu određenih ušteta, a neke od njih su dotadašnju rashodnu kategoriju upravljanja otpadom uspele da pretvore u izvor novih prihoda. Ipak, glavni razlog kreiranja EMS ISO 14001 i njegovog kasnijeg usvajanja od strane ovih, ali i svih ostalih ekološki odgovornih kompanija, bio je olakšano međunarodno poslovanje kroz harmonizaciju brojnih, uglavnom konfuznih standarda iz oblasti ekološkog menadžmenta, kao i usvajanje zajedničkog, međunarodno prihvatljivog okvira za postizanje održivog razvoja.

3. ZAKLJUČAK

Zbog svog karaktera i sadržaja EMS ISO 14001 predstavlja do sada najadekvatniji i sistem koji najuspešnije podržava izgradnju i uspostavljanje procesa ekološkog menadžmenta na nivou preduzeća. On upućuje na kontinuirano unapređenje ekoloških performansi i može doneti preduzeću koje ga implementira niz pozitivnih efekata, što se u krajnjoj liniji odražava i na finansijski ishod poslovanja tog preduzeća. Međutim, implementacija ovog EMS-a, iako zakonski neobavezna, zahteva veliku

disciplinovanost i doslednost menadžmenta preduzeća, kompleksan je poduhvat koji može dovesti i do ispoljavanja niza skrivenih troškova i problema, pa ipak njegova primena u savremenim uslovima poslovanja sve više postaje ekonomska nužnost.

LITERATURA

- [1.] BS8555 (2003): "Environmental Management Systems - Fact Sheet 4", (pristup: 17.10.2013.), [dostupno na: <http://www.pasa.nhs.uk/pasaweb/nhsprocurement/sustainabledevelopment/environment/iso14001ems/BS85552003.htm>]
- [2.] S. Ćuzović, "Marketinška instrumentalizacija eko-kvaliteta u trgovini", *Kvalitet životne sredine i ekonomski razvoj*, Srbija, Niš, 1998, str. 97-102
- [3.] C. Diamond, *Environmental Management System Demonstration Project*, Michigan, Ann Arbor, 1996, pp. 106-108
- [4.] Z. Gereke, "Eko-menadžment sistemi u industriji", *Ecologica*, No. 3, 1996, str. 16– 17
- [5.] B. Ilić, D. Mihajlović, D. Stojanović, (2012) "Inovativnost menadžmenta kvalitetom i standardi kvaliteta", *ICDQM 2012 – Upravljanje kvalitetom i pouzdanošću*, Srbija, Prijedor, str. 234-238
- [6.] ISO (2012): "ISO 14000 - Environmental management", (pristup: 25.11.2012.), [dostupno na: <http://www.iso.org/iso/iso14000>]
- [7.] J. Hamschmidt, T. Dyllick, "ISO 14001: Profitable – Yes! But is it Eco-effective?", *Greener Management International*, Issue 34, 2002, pp. 43-54
- [8.] B. Krstić, "Upravljanje performansama održivog razvoja i društvene odgovornosti preduzeća", *Poslovna politika*, maj, 2003, str. 33-35.
- [9.] B. Krstić, S. Jovanović, "Performanse ekološkog proizvoda u funkciji zaštite potrošača i konkurentne prednosti preduzeća", *Ekonomске teme*, Vol. XLV, No. 1, 2007, str. 275-290
- [10.] B. Krstić, S. Vučić, "Merenje ekoloških performansi preduzeća", *Ekonomске teme*, Vol. XLII, No. 4, 2004, str. 109-116
- [11.] D. Matthews, "Environmental Management Systems for Internal Corporate Environmental Benchmarking", *Benchmarking An International Journal*, Vol. 10, No. 2, 2003, pp. 95-106
- A. D. McCully, J. V. Kinsella, "Understanding and Implementing ISO 14001", (pristup: 28.10.2013.), [dostupno na: <http://www.flexstudy.com/catalog/schpdf.cfm?courseum=96004>]
- [12.] Northern Ireland Environment Agency, *Measuring the effectiveness of Environmental Management Systems - Phase I*, UK, Belfast, 2009, pp. 3-51
- [13.] S. Schaltegger, R. Burritt, H. Petersen, *An Introduction to Corporate Environmental Management: Striving for sustainability*, UK, Sheffield, Greenleaf Publishing, 2003, pp. 95 – 107
- [14.] C. Sheldon (2003): "The Acorn Trust and BS8555", (pristup: 13.10.2013.), [dostupno na <http://www.groundwork.org.uk>]
- [15.] R. Starkey, *The standardisation of environmental management systems: ISO 14001, ISO 14004 and EMAS* in: R. Wellford, *Corporate Environmental Management (CEM) 1: Systems and Strategies*, 2nd edn, England, London, Earthscan Publications, 1998, pp. 61-89
- [16.] D. Stanisavljević, S. Kurtović, "Standardi serije JUS ISO 14000 kao uslov konkurentnosti preduzeća", *Kvalitet životne sredine i ekonomski razvoj*, Srbija, Niš, 1998, str. 232-235

- [17.] P. J. Stapleton, M. A. Glover, S. P. Davis, *Environmental Management Systems: An Implementation Guide for Small and Medium-Sized Organizations*, 2nd ed., Michigan, Ann Arbor, 2001, pp. 1-8
- [18.] S. Stefanović, B. Krstić, "Društvena odgovornost menadžmenta u upravljanju ekološkim performansama lanca snabdevanja", Međunarodni simpozijum SYMORG 2008 - Management and Social Responsibility, Beograd, Srbija, 10-13.09.2008, str. 1-10
- [19.] U. S. Environmental Protection Agency (2013): "Environmental Management Systems", (pristup: 17.10.2013.), [dostupno na: <http://www.epa.gov/ems/#basic>]
- [20.] M. Watson, A. Emery, "Law, Economics and the Environment: A Comparative Study of Environmental Management Systems", *Managerial Auditing Journal*, Vol. 19, No. 6, 2004, pp. 760-773.

Žena – preduzetnik

Women-Entrepreneurs

Mirjana Šekarić, Univerzitet Singidunum, Beograd

Jelena Šekarić - Sotirovski, Credit Agricole S.A. A.D., Novi Sad

Marina Kostić, Doo Montenegro Art, Crna Gora, Budva

Apstrakt – Žene imaju dugu istoriju ekonomske podređenosti, čak i u društvima koja su ekonomski najuređenija, zato se može reći da su pitanja vezana za pokretanje i vođenje sopstvenog biznisa kod žena veoma složena i često neraskidivo povezana sa društveno – kulturnim okruženjem. Treba imati u vidu da je u Srbiji tokom društvene i ekonomske tranzicije došlo do povećanja nejednakosti žena i muškaraca u sveri rada i zapošljavanja, tako da su žene više nego muškarci pogođene negativnim efektima naglih promena na tržištu rada, zato je potrebno osnažiti ovaj deo populacije kroz strateške investicije u razvoj žena-preduzetnika i tako iskoristiti sav potencijal ženske populacije, osnažiti srpsku privredu i smanjiti nezaposlenost.

Ključne reči – Žena-preduzetnik, edukacija, investicije, nezaposlenost.

Abstract - Women have a long history of economic subordination, even in societies that are economically best maintained, so it can be said that the issues related to starting and running their own business for women are very complex and often inextricably linked to socio - cultural environment. It should be noted that Serbian social and economic transition increases inequality between women and men in the sphere of labor and employment, so that more women than men are affected by the negative effects of sudden changes in the labor market, it is therefore necessary to strengthen this part of the population through strategic investments in the development of women-entrepreneurs in order to exploit the full potential of the female population, strengthen the Serbian economy and also reduce unemployment.

Index terms - Women-entrepreneurs, education, investments, unemployment.

1. UVOD

Iako mnoge žene izražavaju jaku želju da postanu preduzetnice, mnogima nedostaje samopouzdanje, kapital i veštine da svoje ambicije i pokrenu. Zato u stvaranje što većeg broja žena- preduzetnika trebaju da budu uključeni svi mogući kanali podrške, od obrazovnog sistema do državnog aparata. Obrazovanje i obuka trebaju da doprinesu ohrabrivanju, negovanju preduzetničke svesti, napredovanju, učenju novih veština, i podstičaju inovativnosti. A država kroz svoj sistem treba da smanji regulative i da napravi strateški plan za nove investicije, jer jedna od glavnih barijera samozaposlenih žena jeste pristup početnim finansijama.

Poznato je da u poređenju sa firmama čiji su vlasnici muškarci, firme u vlasništvu žena imaju manje izgleda za rast. Moglo bi se reći, ako se uspeh meri rastom, ovo često smatra neuspehom, međutim treba posmatrati iz druge perspektive u kontekstu specifičnosti svojstvene ženama. Razlika je u ciljevima i ambicijama koje povlače drugačija merila.

Mirjana Šekarić, Univerzitet Singidunum, Danijelova 32, 11000 Beograd, Srbija

(e-mail: msekaric@singidunum.ac.rs).

Jelena Šekarić-Sotirovski, Credit Agricole S.A. A.D., Braće Ribnikara 4-6, 21000 Novi Sad, Srbija

(e-mail: sekaricejelena@gmail.com).

Marina Kostić, Montenegro Art D.O.O., Petra I Petrovića 19, Budva, 85310 Crna Gora

(e-mail: kostic.marina@rocketmail.com).

Evropske razvijene zemlje intenzivno rade na stvaranju pozitivne poslovne klime koja će podstaći ženske preduzetničke inicijative i ohrabriti ih za osnivanje i pokretanje većeg broja firmi koje će biti sposobne da se brzo prilagođavaju novonastalim okolnostima na tržištu. Treba slediti primer Evropskih zemalja vodeći računa o lokalnim karakteristikama Srpske privrede i stvoriti strateški okvir za žensko preduzetništvo.

2. FIRME U VLASNIŠTVU ŽENA

Iako broj firmi koje su u vlasništvu žena širom sveta može biti veći nego što statistika otkriva, stopa osnivanja „ženskih preduzeća” je širom sveta znatno manja u odnosu na stopu osnivanja „muških” preduzeća, često duplo manja u tipičnoj evropskoj ili nekoj podjednako razvijenoj privredi. U poslednjih nekoliko godina žensko preduzetništvo ima višu stopu rasta od muškog preduzetništva, ali to su podaci iz visoko razvijenih zemalja, što nije slučaj u Srbiji. Ovaj svetski trend se smatra pozitivnim i vlade pokazuju spremnost da ga dodatno podrže i podstaknu da bi doprinele ekonomskoj osnovi i obezbedile zaposlenost, pogotovo zaposlenost ženskog dela stanovništva.

Kada je reč o firmama koje su u vlasništvu žena empirijskim istraživanjima su utvrđene razne sličnosti. Među njima preovladava činjenica da su firme u vlasništvu muškaraca zastupljene u svim privrednim granama, dok su preduzeća u vlasništvu žena pretežno skoncentrisana u maloprodajnim i uslužnim granama.

U srpskoj privredi, u privatnom sektoru ženski biznis čini 26 odsto svih aktivnih preduzetnika i privrednih društava, precizno, od toga 22 odsto čine preduzetnice, a ostatak privredna društva žena. Žensko preduzetništvo u Srbiji je pretežno mikropreduzetništvo jer 99 odsto preduzetnica zapošljava manje od 10 lica i uglavnom je to poslovanje u sektoru usluga i na lokalnom tržištu. [2]

Žensko preduzetništvo je neiskorišćena snaga, veliki potencijal i potrebno mu je dati podršku da bi stalo rame uz rame kolegama muškarcima, kako bi intenzivnije i jače doprinosile u oblasti preduzetništva, svojim porodicama, društvu, ali i same sebi.

Šansa za ženski biznis je umrežavanje i treba da postoji što više organizacija i udruženja koje se bave ženama i ohrabruju ih na takav korak jer je pomoć države trenutno nedovoljna.

2.1. Problemi poslovi žena

Jedna od barijera koja se često povezuje sa niskim stopama ženskog preduzetništva odnosi se na samopouzdanje. Moris i saradnici tvrde da: „Proces socijalizacije tokom njihovih života može presudno da utiče na žene da o sebi stvore sliku da su nespremljene za osnivanje firmi- čak i kada prema ocenama drugih imaju jednake veštine i potrebe kao i muškarci.” [3]

Žene imaju dugu istoriju ekonomske podređenosti. Čak i u društvima koje su zakonski najuređenija u pogledu ravnopravnosti polova, one imaju drugačije društveno-kulturne uloge. Taj nepovoljan položaj se može manje prepisati direktnoj diskriminaciji a više indirektnim, sekundarnim efektima preovlađujućih društvenih podela i očekivanja u pogledu uloge muškaraca i žena. Nemoguće je društveno - kulturno okruženje razdvojiti od razumevanja poslovne aktivnosti žena. Iako se to može protumačiti kao generalizacija koja podrazumeva da su žene u potpunosti potčinjene i da nisu ni malo odgovorne za trenutne društveno - ekonomske razlike u položaju muškaraca i žena, postoji mnogo dokaza u prilog tome da nedostatak pristupa tradicionalnim poslovnim mrežama kojima dominiraju muškarci zaista predstavlja barijeru. Zapravo, problem manjka samopouzdanja delimično je izazvan i pogoršan nedovoljnom uključenošću žena u poslovnu kulturu, posebno u poslovne mreže.

Nepovoljna poslovna klima, nedostatak iskustva i novca problemi su žena preduzetnica, ipak najveći izazov ženskog biznisa je - njegova održivost. Stručnjaci rešenje vide u mudrim potezima i otvaranju ka svetu jer su kod nas takva preduzeća izrazito lokalnog karaktera.

Zbog nemogućnosti da izdrže konkurenciju, godišnje se u Srbiji gasi polovina ženskih biznisa pa je za razvoj takvog preduzetništva neophodna šira podrška društva.

Sanja Popović Pantić, predsednica Udruženja poslovnih žena Srbije kaže da je budućnost takva da će opstati preduzeća koja su konkurentna i koja poklanjaju pažnju inovacijama.

I dok u Evropskoj uniji žena u biznisu vidi poslovnu šansu u Srbiji ženske firme i dalje nastaju zbog samozapošljavanja. Dodatni problem je i tržište nenaklonjeno ženama.

"One često nemaju administrativnih ni tehničkih uslova nemaju čak ni samopouzdanja posebno ako su u takozvanom muškom biznisu", kaže prof. dr Marija Babović iz Grupe za razvojnu inicijativu - SeConS. Polovina bivših preduzetnica razmišlja o novom poduhvatu. Ipak istraživanje SeConS-a pokazuje da je „idealno uspešno preduzeće vlasništvo mlade žene koja izbegava sektor klasičnih ličnih usluga, učestvuje u programima edukacije, sarađuje sa drugim preduzećima i prihvata inovacije. [4]

Zanimljivo je da su bivše vlasnice malo ulagale u inovacije, marketing i obuku zaposlenih a upravo je to tvrde stručnjaci mogao da bude ključ opstanka na tržištu.

2.2. Žene- preduzetnici i porodica

Odgovornost prema porodici je značajno pitanje u većini istraživanja, naročito kada treba objasniti nižu stopu ženskog preduzetništva u poređenju sa muškim, manju vrednost i rast firmi u vlasništvu žena u poređenju sa firmama u vlasništvu muškaraca i uvek aktuelna pitanja motivacije i definicije uspeha. Bilo da je reč o muškarcima ili ženama, porodica ima izvesnog uticaja na pokretanje i vođenje sopstvenog biznisa. Taj uticaj je najčešće negativan i za žene i za muškarce jer takav poduhvat je finansijski rizičniji od klasičnog zaposlenja, sa tim što se ženama nameće još i pitanje da li imaju dovoljno vremena da se posvete porodici i biznisu. Firme u vlasništvu žena uglavnom imaju niži rast, a jedno od obrazloženja može biti da žene svesno teže tome da njihova preduzeća ostanu mala, budući da moraju paralelno da upravljaju svojim poslovnim i porodičnim prioritetima.

Važno je imati u vidu da su objašnjenja ženskih uloga generalizovana, ali postoji izvesno slaganje među naučnicima da je odgovornost prema porodici/ domaćinstvu ujedno može da bude i motivacioni faktor za osnivanje i ograničavajući faktor za rast ženskih firmi. Kreatori ekonomskih politika sve više prepoznaju značaj brige o deci kao barijere za samozaposlenost žena. Treba slediti njihov primer i u našoj zemlji i naći rešenje za prevazilaženje te barijere.

3. PODRŠKA ŽENSKOM BIZNISU

U Strateškom okviru za žensko preduzetništvo koje je ustanovila britanska vlada, a koje ima za cilj da „stvari okruženje i kulturu koja će podsticati žene da osnivaju i razvijaju preduzeća”, navodi se budući da žene čine jednu raznovrsnu grupu, efektivno segmentiranje tržišta je od presudnog značaja za efektivnu podršku ženama-preduzetnicima.

Primeru radi, ustanovljeno je da se žene manje bave poslovnim planiranjem od muškaraca, očigledna intervencija bi se sastojala u unapređenju podrške poslovnom planiranju. A da bi ta vrsta podrške bila korisna, mora da odražava poslovne ambicije i očekivanja žena. Jedan od opšte poznatih načina da se to postigne jeste korišćenje uzora i uzajamnog mentorstva drugih žena koje će savetovati i podržavati žene preduzetnice i služiti im kao primer. Evo primera pozitivnog pomaka i u našoj zemlji: 21.09.2013 forum za žensko preduzetništvo u biotehnologiji održan je prvi put u Beogradu. Cilj foruma je bio da okupljene informiše, savetuje i ohrabri da pokrenu sopstveni biznis. Glavi fokus je bio na ženama preduzetnicama, koje se, za razliku od muškaraca, ređe odlučuju na pokretanje posla, a upravo one su ogroman potencijal za razvoj preduzetništva. Žene su imale priliku da nauče mnogo toga važnog za pokretanje posla, a savete za to su im dali najbolji ženski svetski eksperti u oblasti biotehnologije. Cilj je bio početak stvaranja snažne regionalne zajednice ženskih preduzetnica u oblasti biotehnologije, jer Srbija ima veliki broj žena koje su izuzetni stručnjaci u svojim naučnim oblastima, ali retko pokreću svoj sopstveni biznis. [5]

3.1. Edukacija

Stepen obrazovanja žena - preduzetnika privlači veliku pažnju istraživača - iako neki smatraju da su uglavnom preduzetnici manje obrazovani od šire populacije, rezultati istraživanja ukazuju na suprotno. Skoro 70% žena preduzetnika ima završene osnovne ili master studije, najčešće poseduju diplome iz oblasti engleskog jezika, psihologije, edukacije i sociologije, uz manji broj diploma iz tehničkih nauka,

hemije ili matematike. Mnoge preduzetnice navode potrebu za obrazovanjem u oblasti finansija, strateškog planiranja, marketinga, logistike i menadžmenta.

Šira baza znanja stvara veću mrežu za otkrivanje ili generisanje potencijalnih šansi. Ovo pomaže preduzetnicima i u prilagođavanju novim situacijama. Međutim, utvrđeno je da iako obrazovanje pozitivno utiče na verovatnoću da će žena otkriti nove šanse to joj ne garantuje da će uspeti da stvori novi poslovni poduhvat u kojem bi se nove šanse iskoristile.

Prema statističkim podacima žene su prepoznale da je znanje u osnovi svih preduzetničkih resursa. Međutim, iako je znanje samo po sebi vredno, ono mora da bude takvo znanje koje dodaje vrednost, a takva vrsta znanja se gradi iskustvom i čuva se u umu preduzetnika, takvo znanje treba da bude neponovljivo, karakteristično za život jedne osobe i iz tog razloga može da se smatra retkim. Osim toga, ovakvo znanje je teško preneti drugima, što znači da će potencijalnim konkurentima biti još teže da ga ponove. Žene koje žele da inoviraju moraju da imaju izvor inspiracije u sopstvenom znanju i iskustvu, kao i u znanju i iskustvu svog tima.

Obrazovanje i obuka treba da doprinesu ohrabrivanju žena - preduzetnika negovanjem pravog mentalnog sklopa i svesti o napredovanju u karijeri i novim mogućnostima. Obrazovni sistem bi trebao da pruži i veštine i stručnosti kao doprinos podsticanju preduzetništva kod žena.

Osnivanje biznisa zahteva polet, kreativnost i upornost, dok postepeno razvijanje biznisa zahteva više menadžerskih veština, kao što su efektivnost, efikasnost i pouzdanost. Imajući na umu da su veštine ličnosti i menadžmenta ključni elementi za uspeh, trebalo bi da se lične veštine uče od najranijeg doba i da se neguju sve do univerzitetskog nivoa, gde bi fokus mogao biti na izgradnji menadžerskih kapaciteta.

Evropska komisija je otkrila da je danas većina zemalja članica u različitom stepenu posvećena promociji učenja preduzetništva u svojim obrazovnim sistemima, naš obrazovni sistem je daleko od početka edikacije pravih preduzetničkih veština.

3.2. Nefinasijska podrška

Preduzetništvo treba dosta promovisati, sa posebnim osvrtom na žene i druge nedovoljno zastupljene grupe. Dostupne službe za podršku njihovog biznisa izgleda da ne odgovaraju baš najbolje njihovim posebnim potrebama. Evropska komisija je olakšala razmenu razmenu dobre prakse o politici da bi promovisala preduzetništvo među ženama kroz „WES Network“, koja okuplja vladine zvaničnike koji su odgovorni za promociju žena preduzetnika.

Nutek, u Švedskoj, je započeo projekat Biznis konsultanti za žene, u okviru koga žene konsultantu pružaju savete i nefinasijsku pomoć ženama preduzetnicama. Ovo je odgovor na dokaze koji ukazuju da mnoge žene više vole da se obrate drugim ženama za savet kada je u pitanju vođenje biznisa. Konsultanti daju savete o poslovnim pitanjima i širim zahtevima, kao što je pitanje kako uskladiti porodični život sa vođenjem biznisa. Nutek pruža obuku i razmenu iskustava i za konsultante.

U Srbiji, formalno od strane države ne postoji takav nefinasijski projekat. Žene - preduzetnice imaju mogućnost da postanu članovi Udruženja poslovnih žena, danas ovo udruženje čine 200 članica iz Srbije. Udruženje poslovnih žena Srbije je najveća nacionalna organizacija žena preduzetnica. UPŽ ima vodeću ulogu u organizovanju poslovnih žena i pružanju vrhunske podrške, kao i promociji preduzetnica Srbije. Udruženje se bavi aktivnim zagovaranjem u cilju poboljšanja poslovne klime i podsticanja umrežavanja na lokalnom, regionalnom i međunarodnom nivou. [6]

Ciljevi udruženja:

1. Povećanje broja žena koje započinju sopstveni biznis.
2. Povećanje vidljivosti žena koje su vlasnice preduzeća.
3. Ohrabrivanje vlasnica preduzeća da šire biznis.

4. Stvaranje i podsticanje foruma na kome preduzetnice mogu da razmenjuju ideje i stiču nove poslovne kontakte.
5. Uticaj na kreiranje politike razvoja malih i srednjih preduzeća.
6. Jačanje veza između žena preduzetnica na lokalnom, regionalnom i međunarodnom nivou, kroz razmenu iskustava i ideja.
7. Promocija društvene odgovornosti i visokih standarda etike u poslovanju.

3.3. Finansijska podrška

Poseban značaj za razvoj preduzetništva, kao i za ostvarenje strateških ciljeva, predstavlja pristup kapitalu. Sa obezbeđivanjem efikasnih i povoljnih mehanizama finansiranja, probleme imaju sve zemlje u tranziciji. To se dešava pre svega zbog nedostataka privatnih investicionih sredstava, neadekvatnog regulativnog i bankarskog sektora koji je na početnom stepenu razvoja i sticanja iskustava u pogledu odobravanja pozajmica i donacija preduzetničkom sektoru, zatim neodgovarajućih poslovnih informacija i računovodstvenih standarda koji bi olakšali donošenje investicionih odluka. Takvi uslovi u kojima se nalazi Srbija, otežava razvoj preduzetništva, a pogotovo ženama, koje su ionako problematična kategorija preduzetnika.

Skoro sve banke imaju organizacione delove koji se bave isključivo praćenjem i finansiranjem malih, srednjih preduzeća i preduzetnika. Postojanje institucija kao što su Kreditni Biro, Udruženja banaka Srbije i centar za solventnost Narodne Banke Srbije bitno je unapredio rad banaka i omogućilo primenu savremenih tehnika u oceni kreditnog rizika. Međutim to nikako nije dovoljno. Poseban problem predstavlja cena kapitala (kamatna stopa) po kojoj preduzetnici mogu da finansiraju svoje poslovanje i razvoj. Tržište kapitala i finansiranja (mikrofinansiranje, regionalne garancijske šeme, investicioni fondovi) u Srbiji nisu dovoljno razvijeni.

U Srbiji ne postoje finansijske institucije koje bi podržavale razvoj preduzetničkog sektora, a pogotovu ženskog dela, po uslovima koji su povoljniji od tržišnih (koje već nude poslovne banke). Zbog toga državna intervencija u oblasti finansiranja preduzetnika je od izuzetnog značaja za stimulisanje razvoja preduzetnika, samo što mora da da poseban akcenat na ženski biznis, a tu ulogu sada ne vrši.

Daleko od toga da u Srbiji ne postoji sistem u okviru Ministarstva ekonomije i regionalnog razvoja (Fond za razvoj, Nacionalna služba za zapošljavanje, Agencije za strana ulaganja i promociju izvoza, agencije za osiguranje i finansiranje izvoza, nacionalna agencija za regionalni razvoj), oni su zaduženi za razne subvencije, kredite, osiguranja koje bi trebalo da pomognu preduzetnicima. Međutim, problem je što te institucije ili malo ili nikako ne realizuju svoju ulogu za koju su i stvorene.

3. ZAKLJUČAK

Žena-preduzetnik je neiskorišćeni potencijal na našim prostorima. Iako je onemogućena raznim socio-kulturnim i finansijskim ograničenjima treba joj dati potporu, kako formiranjem što više neformalnih tako i formalnih udruženja. Izveštaji o praćenju globalnog preduzetništva (GEN) pokazuje da žensko preduzetništvo igra sve važniju ulogu u ekonomijama širom sveta. Podrška u vidu što boljeg preduzetničkog obrazovanja do razmena iskustava kroz mreže žena - preduzetnika, razvijanje preduzetničkih veština i ohrabrivanje žena da započnu sopstvene biznise treba da pokrene razvoj ovog dela preduzetnika. Naravno, država treba da odigra veliku ulogu u vidu finansiranja novih inovativnih projekata po subvencionisanim kamatnim stopama, kako bi se postigao održivi razvoj ženskih preduzeća.

LITERATURA

- [1] Deakins D. Frell M., "Entrepreneurship and small firms ", peto izdanje, V. Britanija, London, 2009.
- [2] Agencija BETA, " Kurir", „Preduzetnik svaka četvrta žena”, tiraž 100.000, ekonomija, 2013. str. 8.
- [3] Barringer B., Ireland R., "Entrepreneurship", drugo izdanje, USA, New Jercey, 2006, str 113.
- [4] Kisić Svetlana, "Blic", "Kako stvoriti preduzetnike", tir. 150.000,00, politika, 2013 str. 2.

- [5] Slaming Silvija, "Kurir", „Žensko preduzetništvo u biotehnologiji” tir. 100.000, ekonomija, 2013. str. 10.
- [6] UPŽ (2013), Misja i vizija udruženja, pristup: 1.10.2013,
[dostupno na <http://www.poslovnezene.org.rs/category/o-nama/licna-karta>]
- [7] Paunović S., "Preduzetništvo", Adizez, treće izdanje, Srbija, Beograd, 2012.
- [8] Miljević M., „Poslovna etika i komuniciranje”, drugo izdanje, Srbija, Beograd, 2008.
- [9] Jovanović M., Živković M., Longović A., "Preduzetništvo", treće izdanje, Srbija, Beograd 2004.
- [10] Avlijaš R., Avlijaš G. „Preduzetništvo”, prvo izdanje, Srbija, Beograd, 2013.
- [11] Šekarić Mirjana, Statističke metode, drugo izdanje, Srbija, Beograd, 2010.

Planiranje kao funkcija menadžmenta

Planning as a management function

Erdin Hasanbegović, Božo Vukoja, Fakultet poslovne ekonomije, Sveučilište/Univerzitet Vitez, Vitez

Apstrakt – Planiranje predstavlja primarnu i prvu fazu menadžmenta, menadžment svoju aktivnost započinje planiranjem, nastavlja organizovanjem, zapošljavanjem, uticajem i kontrolisanjem, što aplicira da planiranje stvara osnovu za obavljanje ostalih menadžerskih funkcija. Planiranje je svrsihodna aktivnost kojom se usmjerava poslovanje kompanije u namjeri da se ostvare ciljevi kompanija. Također, planiranje predstavlja proces anticipativnog odlučivanja odnosno donošenja odluka koje će se akcije organizacije preduzeti u budućnosti. Svrha istraživanja rada je predstaviti i upoznati se sa funkcijom planiranja. Istraživanje ima prvoshodan cilj da se utvrdi odluke o ciljevima poslovanja, poslovnoj politici i postupcima za ostvarivanjem postavljenih ciljeva.

Ključne riječi – planiranje, menadžment, menadžerske funkcije, kompanija, poslovanje

Abstract - Planning is the primary and the first phase of management, the management of their activity begins planning continues organizing, recruiting, influence, and control, as applied to planning forms the basis for the provision of other managerial functions. Planning is the primary activity that directs the business of the company in order to achieve the goals of the company. Also, planning is a process making or decision-making that will be action taken in the future. The purpose of this research was to present and learn about the planning function. The study has the primary objective to meet the objectives of the business decisions, policies and procedures to achieve the set goals.

Index terms - planning, management, management functions, companies, business

1. UVOD

Planiranje kao funkcija menadžmenta je najbitniji zadatak menadžera. Planiranje je kontinuelni proces prilagođavanja preduzetničkog društva marketing-okruženju, proces prilagođavanja potrebama, željama, problemima, zahtjevima, očekivanjima, običajima, tradiciji, preferencijama i kupovnoj moći potrošača, konkurenciji, finansijskim institucijama, odlukama skupštine ili vlade, novim tehnologijama, itd.; odnosno kontinuelni proces mijenjanja samog okruženja, uvođenjem novih tehnoloških prodora, upravljanje tražnjom itd.; ili kontinuelni proces podešavanja preduzetničkog društva nepovoljnim tendencijama u okruženju, kao što su nestašice sirovine i kapitala, inflacija, recesija, stagflacija, poslesankcijsko i poslijeratno stanje, neželjeni propisi države, visoke kamatne stope, agresivna međunarodna konkurencija itd.

Proces upravljanja tržišnim poslovanjem se sastoji od upravljačkih funkcija i principa, a polazi od kriterijuma uvažavanja internog (organizacije) i eksternog (tržišta) okruženja. Upravljanje preduzetničkim društvom je veoma složen problem i to ne samo sa teorijskog aspekta već iz čisto praktičnih razloga. Pored toga što se može upoznati niz teorijskih i praktičnih pristupa o pravljanju, prema iskustvu, uspješnost u upravljanju ipak se mjeri stepenom planiranosti, stepenom organizovanosti, stepenom motivisanosti, stepenom kontroliranosti, te stepenom prilagođenosti novonastaloj situaciji, što je bitan preduslov da bi individualni preduzetnik ili korporativno društvo

Erdin Hasanbegović – Fakultet poslovne ekonomije, Sveučilište/Univerzitet "Vitez", Školska bb, 72270 Travnik, Bosna i Hercegovina (e-mail:erdin.hasanbegovic@unvi.edu.ba)

Božo Vukoja – Fakultet poslovne ekonomije, Sveučilište/Univerzitet "Vitez", Školska bb, 72270 Travnik, Bosna i Hercegovina (e-mail:bozo.vukoja@unvi.edu.ba)

moglo funkcionisati u ostvarivanju preduzetničke vizije budućnosti i misiji kao razlog postojanja preduzetničkog društva kapitala u vidu podmirjenja potreba, uklanjanja želja, rješavanja problema, zadovoljavanje zahtjeva, ispunjavanje očekivanja potrošača, te mogućnost rješavanja odgovarajućim marketing menadžmentom preferencijskog konflikata potrošača, odnosno, uopšte kod rješavanja ekonomskih i drugih problema na tržištu, uz ostvarivanje profita za preduzetnički, tržišno i marketing orijentisanog i preduzetno upravljanog društva.

2. POJAM I ZNAČENJE PLANIRANJA

Planiranje je faza, podsistema ili funkcija procesa upravljanja u kojoj se donose odluke o razvojnim, poslovnim, marketinškim, proizvodnim, finansijskim, kadrovskim, investicionim i drugim ciljevima i njihovim politikama, strategijama, programima i planovima, kojima se usmjerava aktivnost preduzetničkog društva.[1] Planiranje je proces donošenja planskih odluka, kontinuelni proces izbora najpovoljnijih ciljeva, politika, strategija, programa i planova temeljenih na prilikama i konkretnim šansama iz marketnog-okruženja. Planiranje je, prema tome, proces svjesnog djelovanja u obliku odlučivanja na osnovu analize prošlosti i anticipiranja budućih faktora od kojih zavise rezultati poslovanja preduzetničkog društva. Planiranje je istovremeno sistemski, interdisciplinarni, analitički, organizaciono-metodološki, procesualno-integralni pristup u upravljanju preduzetničkim društvom, a obuhvata područja kao što je planiranje: marketinga, kapaciteta, proizvodnje, razvoja resursa preduzetničkog društva (materijalnih, finansijskih, investicionih, socijalnih i ljudskih), tržišta, instrumenata-marketing-miksa, internacionalizacije i istraživačko-razvojne aktivnosti društva.

Upravljačke odluke se odnose na osnovu činjenica stečenih istraživanjem resursa preduzetničkog društva, definisanih kao preduzetnička vizija, misija i mogućnost (resursi), te istraživanjem marketing-okruženja društva, definisanog kao konkretne šanse, ciljevi i zadaci društva. Upravljačke odluke su svjesno rasuđivanje i kombinovanje činjenica, primjenom znanja (stečenog obrazovanjem), iskustva (stečenog u praksi) i mudrosti (kao rezultata provjere znanja u praksi). Međutim, formilisani razvojni, poslovni i marketing ciljevi (orjentiri), osnova su koja omogućava usmjeravanje i koordiniranje aktivnosti društva kao cjeline, pojedinih organizacionih jedinica i pojedinaca, kako bi ljudi osjetili svrsishodnost svojega rada, kako bi se mobilisali i orjentisali u okviru preduzetničke vizije, misije, ciljeva i zadataka društva. To znači da je potrebna odgovarajuća volja i motivacija zaposlenih u preduzetničkom društvu, kao unutrašnja pokretačka snaga i sistem vrijednosnih orjentacija društva koja ga vodi da formuliše i realizuje misiju, ciljeve, zadatke politike, strategije, programe, planove i aktivnosti.

Politika (starogrčka riječ polis – država ili grad, te politikos – državni ili javni poslovi) je kontinuelna ili trajna planska odluka, kojom se unaprijed (ex ante) preciziraju potrebe, želje, problemi, načela, motivi, stavovi, shvatanja, principi ili kriteriji. Marketing-politika je unaprijed zauzet stav u vezi sa otvorenim pitanjima i problemima u okviru postavljenih principa usmjeravanja odlučivanja i ponašanja (akcija u ponavljajućim uslovima) u poslovanju preduzeća baziranom na poslovnoj i razvojnoj politici preduzeća. U tom smislu osnovna politika preduzetničkog društva predstavlja razvojnu politiku, čiji je sastavni dio marketing-politika, a koje politike obuhvata procese:[2]

- Prilagođavanje promjenama u marketing-okruženju: tržištu – potrebama, željama, problemima, zahtjevima, očekivanjima, navikama, običajima, tradiciji, shvatanjima, mišljenjima, stavovima, preferencijama i platežnoj moći potrošača; novim tehnologijama; novim uslovima privređivanja definisanih i normativno-sistemske rješenjima države; novoj međunarodnoj situaciji itd.
- Okrupnjavanja preduzetničkog društva, stvaranjem nove veličine društva – sa horizontalnim i vertikalnim povezivanjem u marketing-sistemu, te na taj način uvećavanje preduzetničke moći društva bez ulaganja vlastitog kapitala.
- Proširivanje djelatnosti, asortimana, novih proizvoda ili linije proizvoda ulaganjem vlastitog kapitala.

- Razvoja i uapređenje organizacione strukture u odnosu na faktore okruženja (tržište, konkurenciju, potrošače, banke, nove tehnologije, nove materijale itd) ili interne faktore u preduzetničkom društvu.

Programiranje je posebna planska odluka koja se odnosi na specifikiranje zadataka koj konkretizuju razvojne, poslovne i marketing ciljeve poslovanja preduzetničkog društva za određeni vremenski period u kojem se treba da ostvare, a obuhvataju sve faktore, sredstva, poslove i radne zadatke koje je potrebno preduzeti za njihovo ostvarivanje. Programiranje je proces kontinuiranog planskog odlučivanja o alternativnim programima, njihovom rangiranju i odabiranju optimalnih rješenja koja će se koristiti u određenom vremenskom periodu i na određenom prostoru poslovne aktivnosti državnog preduzeća, individualnog i korporativnog društva. Programiranje takođe predstavlja kreiranje načina (strategija) i sredstava (instrumenata) kojim će se kreirana razlika za potrošača u odnosu na konkurenciju odžati u što dužem vremenskom periodu. Plan je međufaza između procesa planiranja i procesa primjene, tako da je to bazična pretpostavka za racionalnu poslovnu orijentaciju preduzetnički upravljenog društva, a obuhvataju sve djelatnosti društva za određeni period i predstavlja direktivu (osnovni zakon) društva za neposredno ponašanje (akciju) svih dijelova organizacijske strukture društva.

Upravljanje, u kontekstu marketing-pristupa problemu, bi se moglo definisati kao naučno (stečeno obrazovanjem), stručno (stečeno profesionalnim i odgovornim odnosom prema radu) i iskustveno (stečeno u radnoj praksi) rješavanje problema, te kontinuirni proces i mudrost u vještini (stečena provjerom znanja stečenog obrazovanjem u radnoj praksi) vođenja preduzetničkog društva prema odabranoj viziji i misiji i ciljevima (koji je moguće ostvariti) i zadacima, izvlačeći maksimalne mogućnosti iz datih resursa društvu u odnosu na konkretne šanse (na ciljnom tržištu) u marketing-okruženju menadžerskim kombinovanjem instrumenata marketing-miksa.

3. ODNOS PLANIRANJA I DRUGIH FUNKCIJA

Prva funkcija menadžmenta je planiranje, povezana je sa svim drugim funkcijama i aktivnostima, a posebno sa odlučivanjem, kontrolom i predviđanjem. Planiranjem se započinje upravljačko odlučivanje u kojoj fazi se utvrđuju ciljevi, politike, strategije, programi i planovi tekućeg poslovanja i razvoja preduzeća. Planiranje predstavlja pripremu odluka, u fazi procesa planiranja moguće je poslovne odluke mijenjati i preispitivati. Dakle, planiranjem se izbjegavaju neizvjesnosti koje se mogu pojaviti u procesu realizacije odluka i vrši se prilagođavanje promjena u okruženju.

Odlučivanje u procesu planiranja je usmjereno na donošenje odgovarajućih odluka ciljevima, politikama, strategijama, planovima i budžetu. Planovi predstavljaju mjeru vrijednosti za kontrolisanje, otuda je planiranje pretpostavka kontrole. Zbog toga kontrole nema bez planiranja, a planske odluke bez kontrole ostaju mrtvo slovo na papiru. Primjer povezanosti planiranja i kontrole predstavlja izrada finansijskog i biznis plana. Odstupanje od finansijskog i biznis plana upozorava da se planirane aktivnosti ne odvijaju na zamišljen način. Pored kontrole unaprijed, plan omogućava kontrolu i unazad, te tekuću kontrolu. Autori žele da povežu ove dvije funkcije, ali se one ipak sa stanovišta menadžmenta odvajaju, jer predstavljaju i vremenski dvije različite faze. Planiranje je posebno vezano za aktivnosti predviđanja, prognoziranja, projektovanja i anticipacijom. Dakle, ove dvije aktivnosti se mogu poistovijetiti, jer predviđanje odgovara na pitanje gdje bi moglo da se nađe preduzeće u budućnosti, a planiranje kako te aktivnosti ostvariti. Ekonomski aspekt predviđanja se može posmatrati sa prostornog i vremenskog aspekta.

Prostorni aspekt se sastoji od ambijentnog konteksta preduzeća, veličine, prirode i širine povezanosti sa okruženjem, međugranske povezanosti i drugih faktora. Vremenski horizont predviđanja može biti kratkoročan, srednjoročan i dugoročan, kontinuiran i jednokratno.[3]

Primati planiranja među menadžerskim zadacima proizlazi iz činjenice što ono predhodi ostalim funkcijama menadžera i zato što određuje:[4]

- koju vrstu organizacijske strukture treba posjedovati da bi se ostvarila svrha zbog koje preduzeće postoji, i ciljeve kao tačke kojima se uputilo
- koji broj i kakve kadrove je potrebno osigurati da bi organizacijska struktura bila adekvatna preduzeću
- koji stil liderstva bi bio adekvatan, tj. kako motivirati i kako ostvariti komunikaciju u organizaciji i među zaposlenima
- kakve standarde kontrole treba uspostaviti

Sveobuhvatnost planiranja podrazumijeva činjenicu da se sa nivoa opštih planova mora preći na njihovu razredu za svaki segment organizacije i svakog njenog zaposlenog. Primjer, ne može na nivou top menadžmenta biti razvijeno strateško planiranje, a da njegovi pojedini dijelovi nisu došli kao rezultat analiza i proračuna na nižim nivoima. I obratno, ne mogu menadžeri na nižim razinama obavljati svoje funkcije, a da nisu upoznati sa strateškim ciljevima preduzeća.

4. VRSTE PLANIRANJA

4.1. Strateško planiranje

Strateško planiranje je kvalitativno sagledavanje onoga što bi se u dužem roku (pet ili više godina) moglo dogoditi i onoga što bi u vezi s tim događajima moralo učiniti kako bi se obezbjedio kontinuitet i stalni rast subjekta.

Riječ strategija potiče od grčke riječi „strategos“, što na grčkom znači vojskovođa. Riječ strategija je posuđena iz vojne nauke i vještine, a to podrazumijeva: da se akceptira i sprovodi u uslovima stalnih promjena, psihološkoj stručnosti u ponašanju sa kojom vojskovođa funkcioniše, ograničenost izvora, neizvjesnost, koordiniranoj akciji, kritičkoj prirodi o protivničkom mišljenju, planu pripreme unaprijed, planu akcije djelovanja, rasporedu resursa, modelu ponašanja, pozicioniranju u društvu, manevru itd. U literaturama se može naći veliki broj definicija strategije:

„Način kreiranja toka odluka i akcija i plansko svjesno usmjeravana akcija preduzeća; smišljeno suočavanje sa konkurentima, racionalno suočavanje preduzeća sa sredinom; način na koji menadžment vidi sebe u svijetu oko sebe“.[5]

Izbor strategije, njezina transformacija u strateški plan i njegova implementacija u praksi, zahtjeva kontrolu ostvarenja kako bi se povjerilo ostvarivanje izabrane strategije. U tom se kontekstu razvija strateški menadžment kojeg Kreiter definira na sljedeći način:

STRATEŠKI MENADŽMENT = STRATEŠKO PLANIRANJE + IMPLEMENTACIJA + KONTROLA.

Implementaciji strategije danas se posvećuje naročito pažnja, pa stoga i nije čudno što su razvijeni brojni pristupi te implementacije. U literaturi je najviše pažnje posvećeno pristupu koji se temelji na parcijalnim pitanjima, kao što su adaptacija strategije i strukture, alokacija resursa u budžetiranje, strategija i stil rukovođenja i dr.

Različiti tipovi strategija stoje na raspolaganju za ostvarenje postavljenih ciljeva preduzeća, klasifikacija nije jedinstvena, pa je stoga neopodno razmotriti neke od tih tipologija. Freeman razlikuje šest tipova strategija:[6]

- Ofanzivna strategija- ima za cilj da osigura vodstvo preduzeća u matičnoj grani, a što se ostvaruje prvenstveno ulaganjem u znanstveno-istraživački rad rezultati kojeg moraju ostvariti kontinuiran razvoj.
- Defanzivna strategija- ima za cilj da preduzeće odbrani od jakog naleta konkurencije, ali ona nikako ne znači povlačenje i degeneraciju, regres preduzeća. Ova preduzeća ne moraju nužno biti deficitarna u znanstveno-istraživačkom radu, već je suština u tome da njegove rezultate ne žele iznositi prvi na tržište.

- Strategija imitacije- temelji se na tome da se preduzeće zadovolja time što „drži korak“ iza razvijenih preduzeća oponašajući ih u razvoju. Da bi ono to moglo u pravilu mora posjedovati određene prednosti u odnosu na konkurenciju.
- Podređena ili ovisna strategija- javlja se u slučajevima kada je jedno preduzeće zavisno od drugog, pa stoga mora voditi podređenu poslovnu politiku. Stoga ono i ne pokušava incirati niti imitirati tehnološke promjene svih proizvoda.
- Tradicionalistička strategija- karakteristična je za preduzeća koje ne mijenjaju obilježja svojih proizvoda jer ne vide posebne razloge za to. Stoga ni istraživački rad nema posebnog značaja za ovakvo preduzeće.
- Oportunistička strategija- se sastoji u tome da preduzeće traži slobodan prostor na tržištu u koje se ubacuje ukoliko ocijeni da je isto profitabilno.

4.2. Operativno planiranje

Operativno planiranje predstavlja konkretniji oblik strateškog planiranja, ali na kraći rok. Prva dimenzija koja razlikuje strateško i operativno planiranje je vremenska dimenzija, druga važna dimenzija je oblik izražaja. Strateško planiranje je pretežno tekstualnog, a operativno planiranje je uglavnom računskog tipa. Operativni plan, u smislu kraćeg vremenskog usmjerenja, može se podijeliti na dvije osnovne grupe planova u preduzeću:

- Operativni planovi
- Financijski plan

U operativne planove spadaju:

- Proizvodni
- Marketinški
- Organizacijski
- Pravni
- Računovodstveni
- Planovi osiguranja
- Računalni itd.

U financijske planove spadaju:

- Novčani proračun
- Izvješće o dobitku
- Bilance
- Grafikon profita.

Operativno planiranje je usmjereno na donošenje radno intenzivnih, operativnih planova i financijskih planova kojima se definira financijski nivo plana za operativno razdoblje. U pravilu se radi o jednoj poslovnoj i kalendarskoj godini, ali mogu biti i kraća razdoblja; kvartali, mjeseci, sedmice.

3. ZAKLJUČAK

Planiranje je polazna funkcija upravljanja kako malim i srednjim tako i velikim poduzećem. Temelji se na ciljevima koje treba ostvariti, utvrđivanju preduvjeta za realizaciju tih ciljeva, te izbora metoda i tehnika za njihovo postignuće. U okviru prognožiranja i planiranja menadžer mora surađivati s menadžerima drugih poslovnih područja budući da zajedno moraju sagledavati budućnost i postaviti planove koji će utjecati na buduće poslovanje i položaj tvrtke u okviru grane i privrede kao cjeline.

Planiranje je svjesni proces predviđanja dalje i bliže budućnosti. Planiranje je veoma važna funkcija poslovnog menadžmenta, jedna je od osnovne četiri funkcije menadžmenta. Planiranje može biti strategijsko i operativno, a, iz ugla vremenskog horizonta, dugoročno, srednjoročno i kratkoročno. Može se zaključiti da je planiranje najvažnija funkcija menadžmenta. Planiranje je proces određivanja sudbine preduzeća s ciljem postizanja što boljeg poslovnog rezultata. Dobro organizovano poslovno planiranje, oslonjeno na pouzdane i efikasne metode i tehnike, je ključ za uspješno upravljanje poslovnim sistemima i procesima.

LITERATURA

- [1.] G.M. Author, Planiranje i primena marketinga, MM College, Novi Sad, 1999. pp. 360
- [2.] G.M. Author, Tržišni menadžment, Panevropski univerzitet Apeiron, Banja Luka, 2007., pp. 361
- [3.] H.Z. et.al, Author, Menadžment i putokaz za menadžere, Fakultet za Menadžment i turizam, Tuzla, 2006., pp. 183
- [4.] D.M. & U.B. Author, osnove menadžmenta i poduzetništva, Ekonomski institute d.d., Tuzla, 2004., pp. 204
- [5.] H.Z. et.al, Author, Menadžment i putokaz za menadžere, Fakultet za Menadžment i turizam, Tuzla, 2006., pp. 216
- [6.] Menadžment – planiranje, (pristup: 30.10.2013.),
- [7.] [dostupno na <http://www.scribd.com/doc/76153116/3/Odnos-planiranja-i-drugih-funkcija>]

Preduzetništvo u funkciji razvoja ruralnog turizma planine Goč

Entrepreneurship in function of rural tourism development of mountain Goč

MSc Milena Podovac, Doc. dr Snežana Milićević, Fakultet za hotelijerstvo i turizam u Vrnjačkoj Banji, Univerzitet u Kragujevcu

Apstrakt – Ruralna područja predstavljaju značajan potencijal za ekonomski rast i razvoj. Sa druge strane, negativni demografski trendovi, siromaštvo, loša infrastruktura i nedostatak aktivne uloge države, doprineli su gašenju seoskih gazdinstava. U savremenim uslovima privređivanja, jedan od načina za revitalizaciju ruralnih prostora, predstavlja razvoj turizma. Preduzetništvo kao spoj inovativnosti, kreativnosti i znanja nalazi svoju ulogu u razvoju ruralnog turizma. Inovacije u vidu razvoja novih turističkih proizvoda i usluga, malih i srednjih preduzeća, uvođenja klastera, samo su neke od preduzetničkih aktivnosti, koje mogu doprineti podizanju konkurentnosti ruralnih područja. U fokusu ovog rada je planina Goč, koja predstavlja nedovoljno iskorišćeni potencijal za razvoj ruralnog turizma na teritoriji opštine Vrnjačka Banja. Iako planina Goč poseduje resurse za razvoj ruralnog turizma, nedostatak preduzetničkog duha uslovio je slabu prepoznatljivost i nekonkurentnost destinacije. Cilj rada je da se, na osnovu analize turističkih potencijala, ukaže na neophodnost implementacije preduzetničkih aktivnosti u cilju profilisanja Goča kao destinacije ruralnog turizma.

Ključne reči - preduzetništvo, ruralni turizam, Goč, Vrnjačka Banja.

Abstract – Rural areas represent significant potential for economic growth and development. On the other hand, negative demographic trends, poverty, poor infrastructure and the lack of active role of the state, contributed to the closure of rural households. In today's economic conditions, one way to revitalize rural areas is tourism development. Entrepreneurship as a combination of innovation, creativity and knowledge has its role in the development of rural tourism. Innovation in the form of development of new tourism products and services, small and medium enterprises, initiation of clusters, are few of the entrepreneurial activities that can help raising the competitiveness of rural areas. The focus of this paper is mountain Goč, which represents under-utilized potential for rural tourism development in the municipality of Vrnjačka Banja. Although the mountain Goč has resources for rural tourism development, lack of entrepreneurial spirit has caused poor visibility and lack of competitiveness of the destination. The aim of this paper is, based on the analysis of tourism potential, to indicate the need of implementation of entrepreneurial activities in order to profile Goč as rural tourism destination.

Index terms – Entrepreneurship, rural tourism, Goč, Vrnjačka Banja.

Milena Podovac – Fakultet za hotelijerstvo i turizam u Vrnjačkoj Banji, Univerzitet u Kragujevcu, Vojvođanska 5A, 36210 Vrnjačka Banja, Srbija (milena.podovac@kg.ac.rs).

Snežana Milićević – Fakultet za hotelijerstvo i turizam u Vrnjačkoj Banji, Univerzitet u Kragujevcu, Vojvođanska 5A, 36210 Vrnjačka Banja, Srbija (snezana.milicevic@kg.ac.rs)

1. UVOD

Ruralni prostor je atraktivan za turiste, koji žele svoje slobodno vreme da provode u ekološki očuvanim sredinama. Nedovoljna iskorišćenost ruralnog prostora proizilazi iz negativnih demografskih trendova i nedovoljno razvijene svesti o značaju istih za razvoj turizma. Budućnost ruralnih oblasti zavisi od stepena uključenosti u savremene trendove i sposobnosti prilagođavanja kontinuiranim promenama sa ciljem ostvarenja ekonomskog rasta i razvoja.

Jedan od načina za oporavak i revitalizaciju tradicionalnih seoskih gazdinstava je ruralni turizam sa akcentom na preduzetništvu. Okvir za implementaciju preduzetništva u ruralnom turizmu je veoma širok. Tako se i sam ruralni turizam, deli u četiri osnovna oblika: agroturizam, ekoturizam, pustolovni turizam, i seoski turizam. Međutim, uzimajući u obzir obeležja ruralnih područja, i kombinaciju atraktivnih faktora, koji služe promovisanju područja, možemo razlikovati i do dvadeset podoblika. Svaki od ovih oblika predstavlja osnovu za građenje specifičnih preduzetničkih aktivnosti, koje su u skladu sa karakteristikama svakog od oblika [10].

Nedovoljna zastupljenost preduzetničkih aktivnosti doprinele su da planina Goč, koja se nalazi u neposrednoj blizini kraljice kontinentalnog turizma Vrnjačke Banje, ne bude adekvatno pozicionirana na tržištu ruralnog turizma. Demografski trendovi, nemodernizovana poljoprivredna proizvodnja i nevoljno angažovanje lokalne samouprave su samo neki od faktora, koji su unazadili dostignuti nivo kvaliteta proizvoda ruralnog turizma. Dalji razvoj zavisi od zastupljenosti preduzetničkog duha u razvoju ne samo turizma, već celokupne ruralne ekonomije.

2. RURALNI TURIZAM I PREDUZETNIŠTVO

U uslovima saturacije turističkog tržišta, javlja se potreba za kreiranjem novih ili unapređenjem postojećih turističkih proizvoda, neistraženih destinacija i turističkih iskustava. Naspram iscrpljenosti ideja i načina za privlačenje turističke tražnje, jedna od mogućnosti za koncipiranje sadržajnije i atraktivnije ponude je razvoj turizma u ruralnim područjima. Sa izraženom migracijom stanovništva u grad, život na selu polako izumire. Negativan trend u demografskoj strukturi ne utiče samo na poljoprivredu. Siromaštvo, migracioni procesi i nezaposlenost su problemi, koji pogađaju ruralna područja. Turizam je privredna grana, koja može doprineti oporavku sela. Savremene tendencije u turizmu pokazuju da su se želje turistističke tražnje promenile. U fokusu je povratak prirodi, autentičnim vrednostima i aktivnom odmoru [4]. Rast interesovanja za ruralni turizam vezuje se za 19. vek kao reakcija na stres, koji je posledica urbanizacije i industrijalizacije. Ruralni turizam se najjednostavnije definiše kao svaki oblik turizma, koji se odvija na selu [1]. Akcenat je na boravku turista u seoskim sredinama i bavljenju aktivnostima, koje su karakteristične za tradicionalni način života u takvom okruženju.

Seoski turizam je takav oblik turizma koji uključuje kompleksnost svih aktivnosti i aspekata celovitog proizvoda turizma (rekreacija u seoskoj sredini, uživanje u dokolici i miru ruralnih predela, uživanje u prirodi i raznovrsnim krajolicima, nacionalnim parkovima, parkovima prirode, kulturni turizam, turizam na seoskim domaćinstvima) [2]. Ova vrsta turizma privlači manji broj turista, koji nemaju veliki uticaj na destinaciju, ne zahteva značajnije investicije u infrastrukturu, istovremeno je turistička tražnja zainteresovana za lokalnu kulturu i njeno očuvanje [9]. Razvoj ruralnog turizma doprinosi razvoju lokalne privrede u smislu rasta zaposlenosti i generisanja prihoda kroz kreiranje autentičnih doživljaja za turiste, koji borave u ruralnim sredinama. U skladu sa tim, ruralni turizam ima različite pojavne aspekte [11]:

- Socijalni – kontakt urbanog i ruralnog stanovništva;
- Ekološki – jačanje svesti o ekološkim i prirodnim vrednostima;
- Ekonomski – mogućnost stvaranja prihoda za stanovništvo ruralnih područja.

Opštepoznat je stav da ruralna područja predstavljaju nedovoljno iskorišćen potencijal u pogledu razvoja turističke delatnosti. Sa druge strane, migracioni procesi i bela kuga doveli su do smanjenja broja stanovništva u ruralnim sredinama. Posledica takvog trenda je smanjenje obima poljoprivredne proizvodnje i ostalih delatnosti, koje su zastupljene na seoskim gazdinstvima. Opstanak i razvoj

ruralnih sredina zavisi od diversifikacije privrede, pri čemu je turizam jedna od delatnosti, koja može doprineti revitalizaciji sela.

Turizam predstavlja kompleksnu i dinamičnu industriju, koja u cilju zadovoljenja potreba potrošača teži kontinuiranoj inoviranju turističkih proizvoda, razvoju kreativnih i atraktivnih doživljaja. Globalno posmatrano, turizam predstavlja značajan generator zaposlenosti i prihoda, ali i indirektno doprinosi razvoju drugih privrednih grana. U tom smislu, preduzetništvo kao inovativni proces u iznalaženju novih načina za ostvarenje profitabilnosti i komparativne prednosti, predstavlja pokretačku snagu u uslovima čestih promena i jake konkurencije na turističkom tržištu. Preduzetništvo predstavlja inoviranje faktora proizvodnje, stvaranje novih ideja u organizaciji u celini i snošenje rizika za donete poslovne odluke [6]. Preduzetništvo u turizmu omogućava razvoj proizvoda i usluga, koji će se prema svojim karakteristikama i kvalitetu razlikovati od konkurentskih i pružiti potrošačima dodatnu vrednost.

Preduzetnici u turizmu moraju konstantno da prate promene u okruženju kako bi novonastale šanse blagovremeno uočili i iskoristili za povećanje konkurentnosti putem stvaranja inovativnih rešenja. Te promene relativno su česte i vezane za ekonomske uslove, savremene trendove na turističkom tržištu i preferencija potrošača, demografsku strukturu, političku stabilnost, klimatske uslove, infrastrukturu itd [5]. Ograničavajući faktor razvoja preduzetništva u turizmu proizilazi iz neizvesnosti, koja je karakteristična za turističko tržište.

3. ANALIZA RESURSA PLANINE GOČ ZA RAZVOJ RURALNOG TURIZMA

Planinsko područje opštine Vrnjačka Banja raspolaže raznovrsnim resursima prirodnog i antropogenog porekla. Jedno od strateški preodređenih područja za podsticanje i širenje turističke aktivnosti je planina Goč. Planinski masiv Goča predstavlja jednu od nižih planina Srbije, koja se nalazi se južno od Zapadne Morave iznad Vrnjačke Banje. Geografski položaj je izuzetno dobar s obzirom da se nalazi na 13 km udaljenosti od Vrnjačke Banje, 31 km od Kraljeva i 200 km od Beograda [12]. Pored lociranosti u blizini jedne od najposećenijih i turistički najatraktivnijih destinacija u Srbiji, kao što je Vrnjačka Banja, osnovu za razvoj turizma na planini Goč predstavljaju bogata flora i fauna, klimatske predispozicije i hidrografski potencijal.

Planina Goč obiluje biljnim svetom, aromatičnim i lekovitim biljem, kao i šumskim plodovima. Procenjuje se da na Goču ima 650 biljnih vrsta, a od toga preko 200 lekovitih, aromatičnih i drugih korisnih vrsta [8]. Na Goču se nalaze najveći šumski kompleksi, kojima gazduje Javno preduzeće „Borjak“ i koja obiluju različitim vrstama divljači, što je i doprinelo razvoju lovno turizma. U lovištima „Vrnjačka reka“ (13.775 ha) i „Beli izvor“ (8.768ha) zastupljene su raznovrsne vrste divljači: srna, divlja svinja, zec, lisica, vuk, divlji golub, kuna, jazavac i dr [7]. Planina Goč raspolaže hidrografskim potencijalom, zahvaljujući kom opština nema većih problema u snabdevanju vodom tokom letnjeg perioda, koji je i najznačajniji za samu turističku sezonu. Hidrografskoj mreži pripada veštačko akumulaciono jezero Selište, koje je izgrađeno u periodu 2000–2006.god., na reci Zagrza, koja zahvata prostor od oko 8ha [3]. Planina Goč poseduje skroman potencijal antropogenog porekla. Izdvajaju se ostaci kulturno-istorijskih spomenika kao što su Rimsko groblje, odnosno mesto gde su sahranjivani Sasi, rudari koji su ovde vadili i topili gvožđe u vreme Nemanjića [13]. Turiste, koji posećuju ove planinske predele, privlači kulturno istorijsko nasleđe Vrnjačke Banje, koje obuhvata kulturno-istorijske spomenike kao što je Zamak Belimarković, veliki broj skulptura u samom parku, vile i sakralne objekte. Smeštajni kapaciteti na planini Goč ne odgovaraju potrebama turističke tražnje prema broju, kvalitetu i raznovrsnosti. Strukturu smeštajne ponude čine hoteli „Beli izvor“, „Cvetna dolina“ i „Dobre vode“, čiji kapaciteti pružaju gostima mogućnost boravka u prirodnom okruženju uz prateći sportsko-rekreativni sadržaj.

Glavni turistički proizvodi planine Goč su: zimski, sportsko-rekreativni, izletnički, lovni i ribolovni turizam. Planina Goč je najposećenija tokom zimske sezone od strane domaće, ali i inostrane turističke tražnje. Glavni razlog visoke posećenosti je ski staza, koja se nalazi na 11 km od Vrnjačke Banje. Horizontalna dužina trase je 520 metara koliko su duge i dve uređene ski staze širine oko 60 metara. Pogonsko zatezna stanica je na nadmorskoj visini 990 metara, odakle skijaši polaze ka vrhu. Mesto odakle kreću na ski stazu je na 1123 metara, što znači da je visinska razlika 132 metara. Broj

instaliranih vučnih naprava je 36, a kapacitet je 1195 skijaša na sat [14]. Izletnički turizam je zastupljen tokom letnje sezone, kada turisti mogu šetati obeleženim pešačkim stazama, brati aromatično bilje i boraviti u ekološki očuvanom ambijentu.

Dosadašnji razvoj turizma baziran je prirodnim osobenostima planinskog područja Goč. Međutim, planina Goč poseduje potencijal za razvoj ruralnog turizma, koji se ogleda u bogatoj tradiciji i zanatstvu, poljoprivrednoj proizvodnji i ljubaznosti lokalnog stanovništva. Sela poput Goča, Stanišinaca i Otoka su glavni nosioci razvoja seoskog turizma. Lokalno stanovništvo seoskih krajeva Goča bavi se uzgajanjem poljoprivrednih i ratarskih kultura, stočarstvom, domaćom radinošću i zanatstvom. Nedostatak preduzetničkih aktivnosti, investicionih ulaganja i nerazvijena svest lokalnog stanovništva o značaju turizma za prosperitet sela onemogućili su stvaranje realnih osnova za pozicioniranje planine Goč na mapi destinacija ruralnog turizma. Kreiranje integralnog proizvoda ruralnog turizma zahteva unapređenje infra i suprastrukture, definisanje ciljnog tržišnog segmenta i definisanje promotivne strategije, za čiju realizaciju je neophodno angažovanje lokalne turističke organizacije i lokalne samouprave.

4. SMERNICE ZA IMPLEMENTACIJU PREDUZETNIŠTVA U CILJU RAZVOJA RURALNOG TURIZMA NA PLANINI GOČ

Na osnovu analize postojećih prirodnih i antropogenih resursa planine Goč, možemo zaključiti da područje poseduje realnu osnovu za intenzivniji razvoj ruralnog turizma kao jednog od važnih proizvoda u portofoliju Vrnjačke Banje. Ključni problemi u oblasti ruralnog razvoja mogu se podeliti u tri segmenta [7]:

- Ruralna infrastruktura – neizgrađena komunalna infrastruktura, nedovoljan nivo kvaliteta zdravstvene zaštite, nepostojanje kulturno- zabavnih sadržaja i otežan pristup kapitalu.
- Poljoprivreda i prerada hrane – neregulisano tržište/plasman poljoprivrednih proizvoda, nizak nivo organizovanosti i povezanosti poljoprivrednika, zastarela mehanizacija, nedostatak prerađivačkih kapaciteta u blizini sela, usitnjenost poljoprivrednih poseda, neregulisano tržište poljoprivrednih repromaterijala, slaba kontrola kvaliteta.
- Ljudski resursi – nepovoljna starosna struktura, nizak nivo obrazovanosti poljoprivrednih proizvođača, nedostatak motivacije za rad na selu.

Mere, koje Vrnjačka Banja primenjuje u domenu ruralnog razvoja, klasifikovane su u nekoliko segmenata [3]:

Mera 1. Investiranje u porast poljoprivredne proizvodnje i prerade prema standardima EU

- investiranje u osnivanje i razvoj farmi;
- razvoj klastera poljoprivrednih proizvođača (voće, povrće, med, lekovito i aromatično bilje i šumski plodovi, mleka i mlečnih prerađevina, uzgajivača stoke, proizvođača mesa i mesnih proizvoda);
- izgradnja hladnjače za prikupljanje viška poljoprivrednih proizvoda;
- razvoj kooperativa i asocijacija u cilju bolje organizacije otkupa poljoprivrednih proizvoda za
- plasman na lokalnom i širem području;
- razvoj lokalnog brenda (šljiva, rakija, sušeno voće, med, kajmak i sl.);
- obuka i podizanje svesti za proizvodnju „organske hrane”.

Mera 2. Razvoj ruralnog turizma

- promovisanje i negovanje starih zanata kao atrakcija sela;
- uključivanje sela (domaćinstava) u ukupnu turističku ponudu opštine.

Mera 3. Investiranje u infrastrukturu i podrška zapošljavanju u ruralnim naseljima

- poboljšanje putne infrastrukture (prilaznih puteva);
- investicije u komunalnu i informacionu infrastrukturu;
- razvoj preduzetničkih veština poljoprivrednih proizvođača.

Lokalna samouprava Vrnjačke Banje postavila je ruralni razvoj kao jedan od prioriteta ciljeva I definisale mere za ostvarenje istog. Sa druge strane, uočljivo je da je manji broj mera usmeren ka razvoju ruralnog turizma na planini Goč. Postavlja se pitanje na koji način implementirati preduzetništvo I animirati lokalno stanovništvo da se uključi u razvoj ruralnog turizma. Problemi kao što su migracije, rasparčanost poljoprivrednog zemljišta, nepostojanje poljoprivrednog zadrugarstva I tržišta za plasiranje viška poljoprivrednih proizvoda, a sa druge strane visok nivo kvaliteta prirodnih resursa, postojanje uslova za razvoj turističke delatnosti I postojeći smeštajni kapaciteti su samo neki od razloga za iniciranje preduzetništva u cilju razvoja turizma na seoskom području. Strateški prioriteti u implementaciji preduzetničkog duha u cilju razvoja ruralnog turizma bili bi usmereni na razvoja malih I srednjih preduzeća, klastera I inovacija u pogledu turističkih proizvoda I usluga. Kako bi se strateški cilj, odnosno razvoj ruralnog turizma na planini Goč realizovao, predlažemo sledeće mere:

- Pružanje podrške razvoju malog I srednjeg preduzetništva na području planine Goč kroz finansijsku, tehničku I birokratsku podršku lokalne samouprave;
- Organizovanje programa obuke poljoprivrednih proizvođača I ugostitelja iz oblasti upravljanja preduzećem, izrade biznis planova, upravljanja kvalitetom I finansijama;
- Izrada planskih dokumenata I strategije za privlačenje investitora na području planine Goč I okolnih sela. Prioritetne oblasti za ulaganja su turizam, poljoprivredna proizvodnja, saobraćajna I turistička infrastruktura;
- Razvoj ženskog preduzetništva u domenu domaće radinosti;
- Razvoj klastera zanatstva I ruralnog turizma u cilju povezivanja sa drugim ruralnim sredinama I njihove intenzivnije saradnje I popularizacije ključnih delatnosti;
- Marketinška podrška I pomoć lokalne turističke organizacije u promovisanju I pojavljivanju na sajmovima I drugim događajima;
- Obezbeđivanje podrške seoskim gazdinstvima za izgradnju, renoviranje I kategorizaciju smeštajnih jedinica u privatnom sektoru;
- Obezbeđivanje finansijskih sredstava I savetodavnih usluga novoformiranih MSP-a u ruralnom turizmu;
- Pokretanje organske proizvodnje hrane kao jedne od inovacija u okviru poljoprivrede;
- Intenzivnije angažovanje Turističke organizacije Vrnjačke Banje na izgradnji I promovisanju planine Goč kao destinacije ruralnog turizma.

Dosadašnji razvoj ruralnog turizma planine Goč zasnivao se na prirodnim I antropogenim resursima, koji su bile dovoljne za zadovoljenje potreba turističke tražnje. Sa učestalim promenama u zahtevima turista, ponuda planine Goč je u pogledu strukture I kvaliteta, postala je neatraktivna I nedovoljno ispunjena sadržajima za provođenje slobodnog vremena. Preduzetništvo, koje nije u dovoljnoj meri zastupljeno na Goču, može biti faktor rešavanja problema, koji se, sa jedne strane odnose na zapuštanje seoskih gazdinstava, a sa druge strane može da unapredi kvalitet turističkog proizvoda. U periodu koji sledi, značajno je iskristalisati viziju razvoja ruralnog turizma planine Goč I uključiti turističke subjekte u realizaciju iste.

5. ZAKLJUČAK

Planina Goč raspolaže raznovrsnim prirodnim i antropogenim resursima, koji svojom atraktivnošću, privlače veliki broj turista. U cilju dugoročnog razvoja turističke delatnosti na Goču I sa aspekta

resursa, koje poseduje, preduzetništvo predstavlja pokretačku snagu dalje razvoja. Razvoj preduzetništva u ruralnom turizmu Goča, bi ostvario značajne koristi za celu opštnu s obzirom da područje raspolaže neiskorišćenim potencijalom za razvoj turizma i komplementarnih delatnosti. Glavne koristi bi se ogledale u rastu prihoda od turizma, razvoju malog i srednjeg preduzetništva u domenu poljoprivrede, turizma i domaće radinosti, privlačenju investicionih ulaganja, razvoju drugih oblika turizma i boljeg pozicioniranja same destinacije na tržištu. Međutim, preduzetništvo se ne može razviti samo od sebe. Za podizanje kvaliteta proizvoda ruralnog turizma, koji bi bio zasnovan na preduzetništvu i inovacijama, potrebna je aktivna uloga i zalaganje lokalne samouprave i svih subjekata u turističkom sektoru.

LITERATURA

- [1] Borto, G., "Rural Tourism in Romania – Characteristics and trends", Turizam, Časopis Departmana za geografiju, turizam i hotelijerstvo Prirodno-matematičkog fakulteta, br.6., 2002., str. 111.
- [2] Jelinčić, A. D., "Agroturizam u europskom kontekstu", Studia ethnologica Croatica, vol.19 no.1., 2007., str. 270.
- [3] Lokalni ekološki akcioni plan Vrnjačka Banja, Opština Vrnjačka Banja, Regionalni centar za životnu sredinu za centralnu i istočnu Evropu, 2009/2010.
- [4] Milićević, S., Podovac, M., "Potencijali planine Goč za razvoj ruralnog turizma" Prvi stručni skup o ruralnom turizmu i održivom razvoju, Kragujevac, Srbija, vol. 1. 23.11.2012., str. 76-77.
- [5] Milićević, S., Milovanović, V., "Preduzetništvo kao aktivni element u stvaranju novih poduhvata u sektoru turizma Vrnjačke Banje", Poslovna ekonomija, Časopis za poslovnu ekonomiju, preduzetništvo i finansije, br.1, 2012., str. 469.
- [6] Pavličić, M., "Preduzetništvo- Faktor procesa proizvodnje (inovativna organizacija)", Naučno-stručni skup "Menadžment u industriji", Kruševac, 2003.god., str.89.
- [7] Republika Srbija, Republički zavod za statistiku, Program razvoja opštine Vrnjačka Banja 2005-2015, Beograd.
- [8] Ruđinčanin, B., Topalović O., Vrnjačka Banja na početku 21.veka, Narodna biblioteka "Dr Dušan Radić", 2008., str. 293.
- [9] Stankov, U., "Mogućnosti kreiranja održivog ruralnog turizma u Bačkoj", Zbornik radova Geografskog Instituta „Jovan Cvijić“, no.57., 2007., str. 251.
- [10] Škrbić, I., Reperger Š., Marković, D., "Preduzetništvo u ruralnom turizmu u funkciji privrednog razvoja sela", Anali međunarodne konferencije malih lidera, br. 1. 2010., str. 64-65.
- [11] Štetić, S., Šimićević, D., "How to Develop Sustainable Tourism in Rural Destinations in Serbia", Glasnik Srpskog geografskog društva, br. 4, 2008., str. 20.
- [12] <http://vbanja.com/planina-goc/>, (pristup 22.10.2013.)
- [13] <http://www.srbija.travel/destinacije/planinski-centri/goc/>, (pristup 27.10.2013.)
- [14] <http://www.vrnjackabanja.co.rs/srpski/sadrzaj/sportglmeni1/skistazaglmeni>, (pristup 27.10.2013.)

Salaši kao potencijalni brend Vojvodine

Farms as a potential brand of Vojvodina

Aleksandar Cvejanov, Razvojni Fond Vojvodine, Novi Sad

Dunja Vujičić, Fakultet tehničkih nauka, Novi Sad, Univerzitet u Novom Sadu

Sandra Stojković, Pravni fakultet Novi Sad, Univerzitet u Novom Sadu

Apstrakt - Rad analizira potencijal salaša u Vojvodini kao srpskog brenda. Salaši predstavljaju tradicionalne vojvođanske kuće koje su sačuvale starinski način života. Istovremeno, salaši u Vojvodini predstavljaju inovativni i preduzetnički poslovni poduhvat. Cilj rada je ispitivanje prepoznatljivosti salaša kao brenda Vojvodine i utvrđivanje mera za unapređenje brenda salaša. Uprkos činjenici da salaši u određenoj meri predstavljaju simbol Vojvodine i kulturnu specifičnost regiona, nisu se pozicionirali kao specifičan brend. Potrebno je kreiranje razvojnog programa ruralnog turizma u Republici Srbiji, koji bi posebnu pažnju posvetio izgradnji brenda salaša. Važno je da vlasnici salaša prepoznaju značaj programa obuke i da se usmere na edukaciju zaposlenih na salašima.

Ključne reči - preduzetništvo, brend, salaš, turizam, Vojvodina.

Abstract - This paper analyzes the potential of farms in Vojvodina as a Serbian brand. Farms represent traditional houses in Vojvodina that have preserved the old way of life. At the same time, farms in Vojvodina represent innovative and entrepreneurial business venture. The purpose of this paper is to examine recognition of farms as a brand and to determine improvement measures for the future. Although farms in a certain extent represent a trademark of Vojvodina and a culturally specific townscape of Pannonian region, they did not manage to position themselves as a specific brand. Serbia Rural Development Programme, which should pay special attention on the farm branding, is highly needed. Moreover, it is crucial that farm owners recognize the importance of employee training programs and to focus on employee's education on farms.

Index terms - Entrepreneurship, Brand, Farm, Tourism, Vojvodina.

1. UVOD

Smatra se da je u današnje vreme najznačajnija funkcija marketinga i odnosa s javnošću izgradnja brenda. Mnogi vodeći svetski marketinški i eksperti za odnose s javnošću smatraju da je osnovna funkcija poslovne komunikacije samo i jedino izgradnja brenda.

Najvažnija uloga brendiranja na modernom tržištu je da utiče da se odluka o kupovini donese mnogo pre nego što je do samog čina razmene dobara i novca došlo. Odluka o tome da se kupi neki proizvod ili ne, donosi se prethodnim pozicioniranjem proizvoda ili organizacije na tržištu, imena organizacije (brenda), u svesti potrošača. Brendiranje praktično predstavlja predprodaju proizvoda ili usluga korisniku i jednostavno je mnogo efikasniji način prodaje [1]. Za svaki brend je neizostavno posedovanje identiteta i vizije koji se za njega vezuju, jer su oni u percepciji potrošača podjednako važni kao i karakteristike i atributi samog proizvoda ili usluge. Zbog toga je važno da organizacije u

Aleksandar Cvejanov, Razvojni Fond Vojvodine, Bulevar cara Lazara 7a, 21000 Novi Sad, Srbija (e-mail: sasacvejan@open.telekom.rs)

Dunja Vujičić, Fakultet tehničkih nauka, Novi Sad, Univerzitet u Novom Sadu, Trg Dositeja Obradovića 6, 21000 Novi Sad, Srbija (e-mail: dunja.vujicic@fondmt.rs)

Sandra Stojković, Pravni fakultet Novi Sad, Univerzitet u Novom Sadu, Trg Dositeja Obradovića 1, 21000 Novi Sad, 21000 Novi Sad, Srbija (e-mail: sandrakunosic@yahoo.com)

svojim brendovima ne vide samo proizvod ili uslugu. Neophodno je da im daju širi smisao, kako bi se proizvod ili usluga u svesti potrošača izjednačili sa čitavom organizacijom, što je moguće samo u slučaju da organizacija prezentuje sopstvenu ličnost i svoj poseban identitet. Danas potrošači pored proizvoda ili usluge žele i doživljaj u kome mogu aktivno da učestvuju i da ga pamte. To se može postići jedino ako se to iskustvo jasno razlikuje od prethodnih iskustava i doživljaja [2].

U današnje vreme konstantno raste interes nauke, istraživačke metodologije i prakse (konsultanata i agencija) za oblast brendiranja. Kreiranje brenda predstavlja izazov koji pored posebne posvećenosti menadžmenta zahteva uključenost velikog broja javnosti. Da bi što uspešnije usaglasile svoje ciljeve sa interesima ciljnih grupa, neophodno je da organizacije imaju kvalitetnu komunikaciju sa svojim stakeholderima (u prvom redu sa klijentima).

U radu će biti objašnjeni pojmovi salaša i brendiranja, sa posebnim osvrtom na brendiranje destinacije. Takođe, autori će analizirati mogućnosti pozicioniranja salaša kao brenda Vojvodine.

2. KULTURNO-RURALNI TURIZAM

Ruralne zajednice se suočavaju sa izazovom kontinuiranog ekonomskog razvoja. Na prostorima i destinacijama gde su osnovne tradicionalne delatnosti poput ribolova i poljoprivrede u opadanju, turizam često postaje alat za stvaranje novih radnih mesta i podizanje životnog standarda [3], [4], [5]. Ruralne oblasti realizuju svoj potencijal kroz razvoj lokalnih resursa, kulturu i nasleđe [6], [7]. Integracija ovih alternativnih izvora može da pomogne da se održi lokalna privreda i podstakne lokalni razvoj [8]. Turisti sve više traže destinacije koje nude prijatna iskustva boravka na selu, a koja obuhvataju prirodnu sredinu, istorijsko nasleđe i kulturne obrasce [9], [10]. Kultura i turizam postaju sredstva za socio-ekonomski razvoj u ruralnim zajednicama. Pojmovi kulture i ruralnog turizma su višedimenzionalni i međusobno povezani. [11] govori o kulturnom turizmu kao sredstvu za izgradnju i očuvanje lokalnih vrednosti poput istorijskih lokaliteta, prirodnih lepota i čistog vazduha. [12] i [13] tvrde da je turizam skup kulturnih tradicija, mesta i vrednosti koje ljudi koji žive na destinaciji sačuvaju. Slično tome, [14] i [15] smatraju da kulturni turizam obuhvata porodične obrasce, folklore, društvene običaje, muzeje, spomenike, istorijske strukture i znamenitosti.

Koncept ruralnog turizma ima brojna tumačenja [5], [16]. Sam termin „ruralni turizam“ je prihvaćen od strane Evropske unije, a kao takav se odnosi na sve turističke aktivnosti u ruralnim predelima. Ruralni turizam je takav oblik turizma koji uključuje kompleksnost svih aktivnosti i aspekata celovitog proizvoda turizma (rekreacija u seoskoj sredini, uživanje u dokolici i miru ruralnih predela, uživanje u prirodi i raznovrsnim predelima, nacionalnim parkovima, parkovima prirode, kulturnom turizmu, turizmu na seoskim domaćinstvima) [17]. [18] tvrde da seoski turizam može obuhvatati aktivnosti na farmi, u prirodi, avanture, sport, obrazovanje, umetnost i kulturno nasleđe. [19] širi koncept na seoske običaje i folklor, lokalnu i porodičnu tradiciju, vrednosti, verovanja i zajedničko nasleđe. [20] proširuje definiciju ruralnog turizma kako bi obuhvatio sve aspekte provođenja slobodnog vremena na selu. Imajući u vidu različitost definicija ruralnog i kulturnog turizma, koncept za koji će biti korišćen u ovoj studiji, i za koji autori misle da je najprikladniji u slučaju brendiranja salaša, je integrisan kao kulturno-ruralni turizam. Kulturno-ruralni turizam se odnosi na posebne ruralne zajednice sa sopstvenom tradicijom, istorijskim nasleđem, umetnošću, načinom života, mestima i vrednostima očuvanim između generacija. Turisti posećuju ovakva područja kako bi se informisali o kulturi i doživeli folklor, običaje, prirodne pejzaže i istorijske znamenitosti. Takođe, turisti mogu da uživaju i u brojnim aktivnostima u ruralnom okruženju, u prirodi, sportu, festivalima, zanatima i razgledanju. Ovaj koncept se podudara sa konceptom [10], koji ističe da su životna sredina i kulturno nasleđe glavne teme koje će biti aktuelne u budućnosti.

Značajna je uloga Vlade u podržavanju i podsticanju razvoja održivog, kulturno-ruralnog turizma [21]. Evropa već dugi niz godina beleži najbolje rezultate po pitanju ruralnog turizma, sa očekivanim nastavkom rasta zasnovanog na domaćoj tražnji, ali i na podršci koncepta održivog razvoja [22]. S druge strane, Srbija ne koristi na pravi način mogućnosti koje poseduje [23]. Ruralni turizam bi mogao postati esencijalan za revitalizaciju velikog dela površine Vojvodine, i njenih mnogobrojnih manjih i većih seoskih prostornih celina, ako ne sasvim zamrljih, onda u velikoj meri „uspavanih“ [24].

2.1. Salaši u Vojvodini kao idealno mesto za kulturno ruralni turizam

Nažalost, iako su salaši u Vojvodini okarakterisani kao zaštitni znak Vojvodine i kulturna specifičnost regiona, još uvek ne predstavljaju dovoljno pozicioniran turistički proizvod [25]. Reč salaš potiče od mađarske reči "szallas" (smeštaj), dok se u zapadnim zemljama koriste termini ranč ili farma. Salaši u Vojvodini predstavljaju poljska imanja s kućom, okućnicom i ekonomskim zgradama. Većina salaša je izgrađena sredinom prošlog veka, dok su neki salaši stari i preko 200 godina, postali pravi etno muzeji sa mnoštvom starih predmeta, poljoprivrednih alatki, zidanih peći i starinskim gostinskim sobama sa prostranim krevetima i perinama [26]. Salaši su nastali kao improvizovana privredna staništa stočara, koji su se vremenom "pretvorili" u stalno naseljene kuće, slične onima koje su se gradile u selima. Daljim razvojem salaša, dolazi do njihovog grupisanja u nizu, pa nastaju šorovi i manja sela. Danas, salaši u Vojvodini predstavljaju spomenike kulture i tradicije naroda koji žive na ovim prostorima i poseduju izuzetan značaj za razvoj ruralnog turizma u Vojvodini.

Salaši u Vojvodini predstavljaju idealno mesto za miran odmor uz brojne rekreativne aktivnosti, ali i za uživanje u izuzetnoj vojvođanskoj kuhinji, vrhunskom domaćem vinu i rakiji, uz vesele zvuke prepoznatljivih tamburaša. Uprkos činjenici da je vrednost salaša u tome da se očuva i predstavi klasičan vojvođanski način života, mnogi salaši su preuređeni i prilagođeni savremenim potrebama, pa tako imaju i bazene, sportske terene, ribnjake i druge rekreativne sadržaje. Neki od poznatijih i većih salaša imaju i ergele konja, manje zooške vrtove i etno muzeje.

Sa aspekta poslovanja, salaši u Vojvodini predstavljaju inovativni i preduzetnički poslovni poduhvat. Kako bi se pozicionirali kao takvi, salaši koji se koriste za potrebe seoskog turizma bi trebalo da zadrže izvorni izgled i autentičnost okruženja, jer samo na taj način mogu kreirati diferenciranu turističku vrednost u odnosu na klasične restorane ili farme. Salaši bi trebalo da budu koncipirani na način da omoguće vlasnicima salaša da žive i da obavljaju poljoprivredne radove tokom cele godine na salašu, ali i da obezbede turistima usluge smeštaja, ishrane i druge dodatne usluge [27]. Međutim, pozitivna je činjenica da se poslednjih nekoliko godina može primetiti porast svesti o značaju salaša za kulturu i tradiciju Vojvodine [26].

3. SALAŠI KAO POTENCIJALNI BREND VOJVODINE

Sušтина brenda je stvaranje i čuvanje poverenja, brend podrazumeva da se data obećanja ispunjavaju. Najbolji brendovi su potpuno koherentni, jer svaki aspekt onoga što oni rade potkrepljuje sve ostalo. Najbolji brendovi imaju doslednost izgrađenu i održavanu od strane ljudi unutar organizacije, koji su deo onoga što sam brend predstavlja [1].

3.1. Pojam brendiranja

Brend je skup funkcionalnih i emocionalnih koristi koje kreiraju jedinstvenu vrednost i održavaju obećanje [28]. Međutim, uprkos tvrdnjama da je koncept brenda univerzalan, potrebna su prilagođavanja u skladu sa specifičnim kontekstom u kome se primenjuje [29]. Brendiranje je dugo bilo zanemareno na poslovnim tržištima. Smatralo se da je vezano uglavnom za emotivne vrednosti, te se verovalo da brendiranje ima da ponudi vrlo malo onome što se tradicionalno smatra vrlo racionalnim procesom - organizacionom donošenju odluka [30].

Američko udruženje za marketing definiše brend kao „Ime, pojam, dizajn, simbol ili neka druga karakteristika koja identifikuje dobro ili uslugu jednog prodavca i razlikuje ga od drugih prodavaca“. Brend je mnogo više od imena ili simbola, pa se često koristi za razlikovanje jedne organizacije od konkurencije [2].

3.2. Brendiranje zemlje i destinacije

Brendiranje destinacije je relativno novi marketinški koncept čija je osnovna svrha kreiranje identiteta koji će biti privlačan tržištu i koji će pomoći destinaciji da se pozicionira na tržištu i obezbediti konkurentnost. U tom smislu, brendiranje destinacije predstavlja ime, simbol, logo ili neku drugu grafičku oznaku koja ujedno identifikuje i diferencira destinaciju, prenosi obećanje o nezaboravnom iskustvu koje je jedinstveno povezano sa destinacijom, a služi da učvrsti i pojača sećanje na prijatno iskustvo vezano za turistički boravak na istoj [31]. Prema [32] destinacije često kao izvor formiranja

brenda koriste geografsko i istorijsko poreklo, s obzirom da se mogu upotrebiti kao osnova za kreiranje različitih turističkih proizvoda i tura.

Brendiranje destinacije zahteva holistički i kreativan pristup. Većina zemalja i destinacija u regionu su još uvek u vrlo ranoj fazi razvoja koherentnog, strateškog brenda. Iza brendiranja destinacije najčešće stoje nacionalna turistička organizacija, vlada, ministarstvo, ili državna privredna komora. Imidž istočnoevropskih zemalja se nažalost pojavio pre nego što se pristupilo kreiranju brenda. [33] navodi da ono što je u ovakvoj situaciji neophodno jeste pokretanje procesa brendiranja, zatim debate, diskusije, brejnstorming, kao i saradnja različitih disciplina.

Srbija se trenutno nalazi u grupi zemalja u razvoju, koje imaju problematičan i nedefinisan imidž. Naime, turizam u Srbiji je prepoznat kao velika šansa, ali u poređenju sa svetskim turizmom i turističkim destinacijama svetske klase Srbija svoje potencijale nije pretočila u atraktivne turističke proizvode. Srbija se nalazi na samom ulasku u Evropsku Uniju i preko njene teritorije prolaze važni tranzitni putevi, što predstavlja prednost za privlačenje većeg broja turista. Međutim, postojeći nedostaci u nedovoljno razvijenoj ili nedovoljno kvalitetnoj turističkoj i celokupnoj infrastrukturi, broju atrakcija, niskoj investicionoj aktivnosti, neodgovarajućoj kvalifikacionoj strukturi zaposlenih, nedovoljnoj primeni savremenih komunikaciono-informacionih tehnologija, neadekvatnoj afirmaciji identiteta i skromnim marketing i promotivnim aktivnostima, zahtevaju sveobuhvatnu strategiju razvoja turizma koja bi zadovoljila sofisticirane zahteve turista. Takođe, neophodno je poboljšati imidž Srbije, imajući u vidu njegov uticaj na turizam i celokupnu privredu, i kreirati brend koji definiše zemlju na način koji će privući veći broj turista, investicioni kapital i povećati turističku potrošnju [34].

Paradoksalno je da je onim zemljama i organizacijama koje tek treba da počnu sa brendiranjem, brendiranje zapravo najpotrebnije [33]. U takve zemlje spada i Srbija. Problem je nedostatak znanja i svesti da je dobar način brendiranja usvajanje strategije brenda od zemalja i organizacija koje to veoma uspešno rade. Naravno da tu postoji potencijalne zamke, ali osnovne tehnike i principi su isti. Kada se proces brendiranja započne, on će postati nezaustavljiv. Ovakav program ne može se stvoriti ni od čega, mora da se gradi na realnosti, ali da bude fokusiran, prepoznatljiv, koherentan i privlačan [1].

Srbija bi trebalo da se fokusirana na najbolje prakse drugih evropskih zemalja, i da na osnovu pregleda jakih strana najrazvijenijih evropskih zemalja brendova pokuša da razvije sopstveni brend, uz neophodno prilagođavanje sopstvenim slabim ali i jakim stranama. Zadatak države bi trebao da bude da na veoma diskretan način, da ton ovim porukama i da sopstvenim primerom utiče na organizacije tako da iz svega toga može da izroni nešto uverljivo, koherentno i realno.

3.3. Izgradnja brenda salaša

Salaši bi trebalo da kreiraju komparativnu prednost i da se pozicioniraju kao brend, tako što će se usmeriti na zadovoljavanje potreba turista koji preferiraju ruralni i kulturni turizam. Takođe, važno je da salaši izgrade imidž jedinstvenih objekata, skromnijeg smeštajnog kapaciteta.

Porodični ugostiteljski objekti za smeštaj, skromnijeg kapaciteta, u koje ubrajamo i salaše, spadaju u najkvalitetniji i najtraženiji deo turističke ponude na stranim tržištima. Ovaj tip ugostiteljskih objekata raznolikošću i fleksibilnošću svojih proizvoda i usluga značajno doprinosi ne samo produženju turističke sezone, nego i promeni ukupne percepcije i imidža turističke destinacije. Ovaj segment se intenzivno razvija poslednjih desetak godina, čemu su značajno doprineli i državni podsticaji, poput subvencija kreditnih kamata. To bi, osim samozapošljavanju, moglo da pomogne i u povećanju kvaliteta nekonkurentnog privatnog smeštaja, kao i podizanju ponude sadržaja same destinacije. "Mali" smeštajni objekti najčešće grade imidž „ušuškanih“ objekata, u kojima se gosti osećaju kao kod svoje kuće. To im omogućava baš njihova veličina, jer mogu neuporedivo lakše nego veliki hotelski lanci da se prilagode tržištu, kao i željama i preferencijama svoje ciljne grupe. Možemo zaključiti da salašima veličina u ovom slučaju predstavlja komparativnu prednost jer im istovremeno obezbeđuje manje finansijske troškove prilagođavanja ali, i konstantnu aktuelnost na tržištu.

Druga komparativna prednost salaša oko koje bi trebali da grade brend je njihov aspekt koji naglašava brigu o kulturi i tradiciji. Pažljivim pozicioniranjem salaši bi mogli da privuku jedan novi talas turista,

takozvane “kulturne” turiste. Salaši bi mogli da kreiraju snažan brend na osnovu svojih diferentnih prednosti, pre svega na svom bogatom kulturnom nasleđu, i da na taj način privuku turiste koji doživljavaju turizam kao celovito kulturno iskustvo. Mogućnosti i šanse salaša leže u tome što kultura može biti shvaćena u širem i užem smislu.

Kultura može biti shvaćena kao način života. Ovakvo shvatanje kulture uglavnom imaju antropolozi, etnolozi, arheolozi i drugi stručnjaci za kulturu. Za njih kultura predstavlja sveukupnost naučenog ponašanja i znanja, iskustava, veština, verovanja, vrednosti, običaja i institucija određene ljudske grupe, prenosi se sa generacije na generaciju i/ili pak deli u određenom vremenu i prostoru. Međutim, sve je veći broj kulturno osvešćenih turista kojima je kultura sastavni deo života, pa i na putovanjima žele da upoznaju i saznaju što više o tradiciji, kulturnim spomenicima i arhitekturi destinacija u kojima borave. Salaši treba da izgrade snažan brend koji će privući ovaj tip turista, sa istančanim ukusom i osećajem za kulturu.

Takođe, kultura se može posmatrati u smislu prakse i dela koji su rezultat umetničkih i intelektualnih aktivnosti. Sve donedavno kultura se uglavnom odnosila na visoku, elitnu kulturu vladajućih struktura društva. Prvo s čim se povezuje pojam kulture u kontekstu ovakvog shvatanja su likovna umetnost, (klasična) muzika, pozorište, muzeji i slično. Salaši su i turistima koji kulturu posmatraju iz ovog ugla interesantni, jer neki salaši ne predstavljaju samo ugostiteljske objekte za smeštaj, već i prave, autentične muzeje.

Ukoliko kulturu shvatimo kao način života određenog područja, približavamo se pretpostavci da je svaki turizam barem malim delom i kulturni turizam. Naime, sve je manje turista kojima bi potpuno nezanimljiva bila lokalna hrana, tradicije i događanja u mestu koje posećuju. Ova pretpostavka ukazuje na šansu koju imaju salaši u savremenim turističkim tendencijama.

Razlog zbog koga se sve više turista odlučuje na turističku posetu motivisanu interesovanjem za kulturu je, prema više istraživanja, da bi doživeli ugođaj nekog mesta. Detaljniji pokazatelji ukazuju na složenu motivaciju koja se sastoji od ugođaja, lokalne kulture i istorije, želje da se nauče i iskuse nove stvari. Posetioci su, manje nego pre, motivisani kulturnom vrednošću neke “atrakcije” u užem smislu; gotovo svako želi ostvariti lično iskustvo, čime kulturni turizam sve više postaje eksperimentalni proizvod. Turisti sve češće putuju, imaju svest o kvalitetu, senzibilniji su na probleme zaštite okoline, neretko putuju izvan glavne turističke sezone, a sve više žele kontakt s lokalnim stanovništvom. Ne putuju samo zbog lenčarenja i odmaranja, već su spremni da se aktiviraju u cilju obogaćivanja novim znanjima, spoznajama i iskustvima [38]. Potreba za kulturom je sve veća u društvu, baš kao i pritisak na javni sektor od kojeg se očekuje da podrži sve više kulturnih sadržaja.

4. ZAKLJUČAK

Rad se fokusira na istraživanje potencijala kulturno ruralnog turizma u Vojvodini zasnovanog na konceptu salaša. Salaši u Vojvodini predstavljaju inovativni i preduzetnički poslovni poduhvat u sektoru turizma i ugostiteljstva, koji ima važnu ulogu u razvoju ruralnog turizma i ukupnog ekonomskog razvoja. Međutim, iako salaši predstavljaju zaštitni znak Vojvodine i kulturnu specifičnost panonske regije, još uvek nisu dovoljno istražen turistički koncept [35]. Vlasnici ugostiteljskih objekata namenjenih za kulturno ruralni turizam, u koje se ubrajaju i vlasnici salaša, kao i kreatori kulturnih dobara i manifestacija trebaju u kontekstu kulturnog turizma postaviti pitanje kako mogu komunicirati s drugima putem vlastite kulture. Međutim, važno je naglasiti činjenicu da je osnova za komuniciranje kulturom visoka kulturna samosvest lokalnog stanovništva. Iz ovog razloga edukacija i osnaživanje lokalne kulturne samosvesti treba (p)ostati nikad završeni, stalan projekat [25].

Razvoj ruralnog i kulturnog turizma u Vojvodini poslednjih nekoliko godina karakteriše nekoordinisan razvoj, što je rezultiralo u formiranju nepotpune i nedovoljno diferencirane ponude ruralnog turizma u pokrajini [36]. Važno je kreirati razvojni program kako ruralnog, tako i kulturnog turizma u Autonomnoj pokrajini Vojvodini [37]. Takođe, s obzirom da preduzetnički menadžment i programi obuke predstavljaju važnu komponentu izgradnje brenda salaša, značajno je ulagati u edukaciju starijih i manje obrazovanih potencijalnih preduzetnika o važnosti izgradnje koherentnog brenda salaša [38]. Salaši u Vojvodini bi trebalo da se fokusiraju na sledeće aktivnosti, kako bi izgradili snažan brend konkurentan na međunarodnom tržištu:

- Kontinuiran rad na unapređenju proizvoda i usluga kako bi se kreirala i održala konkurentnost;
- Poboljšanje kvaliteta celokupnog turističkog proizvoda;
- Kreiranje novih kanala distribucije ili povećanje intenziteta distribucije u okviru postojećih kanala (npr. zajednički veb portal);
- Kreiranje novih turističkih atrakcija/turističkih aktivnosti;
- Uvođenje novih tehnoloških rešenja potrebnih za unapređenje poslovanja;
- Konstantno unapređenje sposobnosti zaposlenih kroz treninge i obuke;
- Kreiranje koherentnog turističkog proizvoda – brenda salaša, gde svaki aspekt potkrepljuje sve ostalo.

Može se zaključiti da salaši poseduju izuzetan potencijal da postanu brend Vojvodine, pre svega na osnovu bogatog kulturnog nasleđa. Koristeći ovu komparativnu prednost, salaši bi mogli da privuku turiste koji doživljavaju turizam kao celovito kulturno iskustvo, ali i one koji žele jedinstven doživljaj. Kada se tome doda skromniji smeštajni kapacitet, koji omogućava veoma brzo prilagođavanje i posvećivanje pažnje svakom gostu, dolazi se do zaključka da salaši mogu postati odličan primer kako privući određeni tip turista na osnovu pažljivo kreiranog brenda, ali i kako stvoriti zadovoljne goste koji će još dugo pričati o svom iskustvu.

LITERATURA

- [1] W. Olins, On brand, Zagreb, Tehnička knjiga, 2008.
- [2] C. Colleen, and T. Lindley, "Store brands and retail differentiation: the influence of store image and store brand attitude on store own brand perceptions", Journal of Retailing and Consumer services 10, no. 6, 2003, 345-352.
- [3] A. Fleischer, and D. Felsenstein, "Support for rural tourism: does it make a difference?", Annals of Tourism Research 27, no. 4, 2000, 1007-1024.
- [4] J. B. Hill, "The future of rural tourism", Parks & Recreation (Arlington) 28, no. 9, 1993, 98-101.
- [5] R. Sharpley, and J. Sharpley, Rural tourism. An introduction, International Thomson Business Press, 1997.
- [6] U. Kochel, Culture, Tourism, and Development: The Case of Ireland, UK: Liverpool University Press, 1994.
- [7] J.B.Lewis, "Self-developed rural tourism: a method of sustainable tourism development", Tourism, recreation and sustainability: Linking culture and the environment, 2001, 177-194.
- [8] S. Prohaska, M. V. Conlin, and T. Baum, "Trends in cultural heritage tourism." Island tourism: management principles and practice, 1995, 33-52.
- [9] R. Butler and M. Hall, "Conclusion: The Sustainability of Tourism and Recreation in Rural Areas", in Tourism and Recreation in Rural Areas, R. Butler, M. Hall and J. Jenkins, Toronto: Wiley, 1998, 249-258.
- [10] E. Inskeep, National and regional tourism planning: methodologies and case studies, World Tourism Organization, pp. ix + 249pp.
- [11] M. Fredericks, "Rural Tourism and Economic Development", Economic Development Quarterly 7, 1993, 215-226.
- [12] D. Hardy, "Historical Geography and Heritage Studies", Area 20, 1988, 333-338.
- [13] S. Millar, "Heritage management for heritage tourism", Tourism Management 10, no. 1, 1989, 9-14.
- [14] R. McNulty, "Cultural Tourism New Opportunities for Wedding Conservation to Economic Development", International Congress on Architectural Conservation and Town Planning, London, Heritage Trust, 1991.
- [15] B. Weiler and C. M. Hall, Special interest tourism. Belhaven Press, 1992.
- [16] S. J. Page and D. Getz, The business of rural tourism: International perspectives, CengageBrain.com, 1997.

- [17] S. Pike, "Destination image analysis—a review of 142 papers from 1973 to 2000." *Tourism management* 23, no. 5, 2002, 541-549.
- [18] B. Bramwell and B. Lane, *Rural tourism and sustainable rural development*. Proceedings of the Second International School on Rural Development, 28 June-9 July 1993, University College Galway, Ireland. Channel View Publications, 1994.
- [19] J. Pedford, "Seeing is Believing: The Role of Living History in Marketing Local Heritage", in: *The Marketing of Tradition*, T. Brewer (ed), Hisarlink Press, Enfield Lock, 1996, 13-20.
- [20] D. Turnock, "Sustainable Rural Tourism in the Romanian Carpathians", *Geographical Journal* 165, 1999, 192-199.
- [21] P. Mac Nulty, Keynote Presentation: "Establishing the Principles for Sustainable Rural Tourism", Paper presented at: *Rural Tourism in Europe: Experiences, Development and Perspectives*, World Tourism Organization, Belgrade, 2002.
- [22] Horwath Consulting Zagreb i Ekonomski fakultet Beograd, *Strategija razvoja turizma Republike Srbije*, Beograd, 2005.
- [23] L. Čomić, "Ruralni turizam u Srbiji – mogućnosti i perspective", *Turizam*, 6, 2002, 119-121.
- [24] V. Vratuša and N. Anastasijević, "Održivi razvoj, uređivanje prostora i seoski turizam u Srbiji na početku 21. veka", *Uputstvo autorima*, 2002, 24.
- [25] V. Dragičević, "Turizam kao faktor revitalizacije salaša – Primer Cvetnog i Majkinog salaša na Paliću", *Zbornik radova Geografskog instituta "Jovan Cvijić"*, 57, 2007, 223-231.
- [26] V. A. Anđelković, "Salaši kao simbol idilične vojvođanske prošlosti", *Glasnik Etnografskog muzeja u Beogradu*, 70, 2006, 291-309.
- [27] P. R. Tomić, *Kulturna dobra u turističkoj ponudi Vojvodine*, Novi Sad, PMF, Departman za geografiju, turizam i hotelijerstvo, 2002.
- [28] L. De Chernatony and M. McDonald, "Creating powerful brands in consumer", *Service and Industrial*, 2003.
- [29] S. Leek, and G. Christodoulides, "A framework of brand value in B2B markets: The contributing role of functional and emotional components", *Industrial Marketing Management* 41, no. 1, 2012, 106-114.
- [30] P. J. Robinson, and C. W. Faris, *Industrial buying and creative marketing*, Boston, Allyn & Bacon, 1967.
- [31] C. R. Goeldner, J. R. B. Ritchie and R. W. McIntosh, *Tourism: Principles, Practices, Philosophies*, 9th ed., New York, John Wiley & Sons, Inc., 2000.
- [32] J.N. Kapferer, "Brand NEW world, brand equity", *The Economic Times*, 30, 2004.
- [33] G. Szondi, "The role and challenges of country branding in transition countries: The Central and Eastern European experience", *Place Branding and Public Diplomacy*, Vol. 3, 2007, 2-8.
- [34] V. Bešić, *Kreiranje brenda Vojvodine kao turističke destinacije*, Beograd, Univerzitet Singidunum, 2009.
- [35] E. Richard, *Strategic Brand Management*, USA, Oxford University Press, 2007.
- [36] E. Hrabovski-Tomić, "How to achieve sustainable development of rural tourism in Voivodina?" Paper presented at: *17th Biennial International Congress: Tourism and Hospitality Industry*, Opatija, 2004.
- [37] B. Muhi, D.V. Jovanović, "Rural tourism as a factor of integral and sustainable development of rural areas and Villages of Serbia and Vojvodina", *Herald Journal of Geography and Regional Planning*, 1 (2), 2012, 14-18.
- [38] F. Kropp, N.J. Lindsay, A. Shoham, "Entrepreneurial orientation and international entrepreneurial business venture startup", *International Journal of Entrepreneurial Behaviour & Research*. 2 (14), 2008, 102-117.

Interkulturni menadžment

Intercultural Management

Simonida Vilić, Univerzitet za poslovne studije Banja Luka

Sladana Lolić, Univerzitet za poslovne studije Banja Luka

Tatjana Dujaković, Fakultet za turizam i hotelijerstvo, Univerzitet za poslovne studije Banja Luka

Apstrakt - Jedan od bitnih izazova u bavljenju internacionalnim menadžmentom i biznisom ogleda se u efektivnom prilagođavanju različitim kulturama. Efektivno prilagođavanje zahteva razumevanje kulturnih raznolikosti, opažanje stereotipa i sistema vrednosti. Odnosi sa ljudima iz različitih kultura predstavljaju poseban izazov za internacionalnog menadžera, budući da se tim susretima upoznaju sa drugačijim vrednostima, običajima i naravima od onih na koje su navikli u svojoj zemlji i svojoj kulturi iz koje potiču. Zanemarivanje uticaja kulture na poslovanje kompanije u stranoj zemlji dovodi do nepovoljnih poslovnih rezultata i neuspeha kompanije. Ključ uspeha poslovanja na drugim tržištima ogleda se u poštovanju, razumevanju i prihvatanju drugih kultura.

Ključne reči – interkulturni menadžment, kulturna raznolikost, globalizacija

Abstract - One of the major challenges in dealing with international management and business is reflected in effective adaptation to different cultures. Effective adaptation requires an understanding of cultural diversity, stereotypes, perceptions and values. Relationships with people from different cultures present a special challenge for international managers, as these meetings are acquainted with different values, customs and nature of those services they have in their country and their culture of origin. Neglecting the influence of culture on the company's operations in a foreign country leads to unfavorable operating results and the failure of the company. The key to success of business in other markets is reflected in the respect, understanding and acceptance of other cultures.

Index terms - intercultural management, cultural diversity, globalization

1. UVOD

Razvoj komunikacija, lakoća putovanja i sveopšti trend globalizacije svetske ekonomije otvorili su nova tržišta biznisa i stvorili veću verovatnoću da menadžeri posluju i sa drugim kulturama. Poslovanje između različitih kultura direktno utiče na menadžment. Svaka ličnost je proizvod kulturne sredine, proizvod nacionalnog, a ponekad i regionalnog iskustva. Kultura je šifra prikladnosti ili neprikladnosti, prihvatljivosti ili neprihvatljivosti ponašanja u okviru date grupe ljudi. Ona utiče na viđenje i razumevanje kako ličnih, tako i poslovnih odnosa. U cilju boljeg razumevanja odnosa kulture i menadžmenta, potrebno je definisati pojam kulture. Kultura je sistem stečenih znanja i verovanja određene grupe ljudi koji utiče na sistem vrednosti, kreiranje stavova, ponašanje, osećanja i mišljenja pripadnika te grupe ljudi.[1] Kulturna determinanta menadžmenta podrazumeva da se organizacija i upravljanje kompanijama u jednoj državi potčinjava dejstvu pretpostavki i verovanja nacionalne kulture u toj državi.

Doc. dr Simonida Vilić – Univerzitet za poslovne studije Banja Luka, Jovana Dučića 23a, 78000, Banja Luka, BiH (e-mail: svilic26@yahoo.com).

Doc. dr Sladana Lolić - Univerzitet za poslovne studije Banja Luka, Jovana Dučića 23a, 78000, Banja Luka, BiH (e-mail: lolicm@blic.net).

Tatjana Dujaković - Univerzitet za poslovne studije Banja Luka, Jovana Dučića 23a, 78000, Banja Luka, BiH (e-mail: tatjana_dujakovic@yahoo.com).

Kulturne karakteristike su :

- Učenje – kultura nije nasledna niti biološki zasnovana već se stiče iskustvom i učenjem
- Međugeneracijsko prenošenje ili kumulativnost – kultura je otvorenog karaktera, prenosi se s generacije na generaciju , pri čemu svaka generacija ostavi lični pečat u sopstvenoj kulturi
- Podela – ljudi, kao članovi neke grupe, organizacije ili društva, dele kulturu; kultura nije individualno specifična
- Prilagođavanje – kultura se zasniva na ljudskoj sposobnosti menjanja i prilagođavanja okolnostima
- Simbolizam – kultura se zasniva na ljudskoj sposobnosti simbolizacije
- Komunikativnost – olakšava sporazumevanje, doprinosi većoj bliskosti između poznavalaca jedne kulture
- Struktuiranost – kultura je sistem koji ima svoju strukturu i celinu; promene u jednom delu celine utiču na promene u nekom drugom delu.[2]

Kultura predstavlja način življenja neke grupe, odnosno zajednički sistem vrednosti, normi ponašanja, način mišljenja i delanja, koje je čovek naučio i prihvatio u jednom kolektivu. Na kulturu utiču i određuju je brojni faktori jednog društva: od istorije i religije, geografski uslovi življenja, jezik, običaji, način mišljenja i verovanja. Prostorna udaljenost ne predstavlja otežavajući faktor u poslovanju, sve više je firmi koje posluju van matične zemlje. Na uspešnost poslovanja utiču brojni faktori, a naročito je značajan faktor kulture, tj. uticaj kulture na menadžment. Upoznavanje sa kulturom date zemlje sa kojom se ostvaruje poslovna saradnja tek je pola završenog posla. Greške u govoru se daleko više tolerišu nego greške u ponašanju. Interkultura predstavlja ukrštanje i mešanje znanja i iskustva ljudi iz različitih kulturnih zajednica širom sveta. Interkulturni menadžment je proces nametanja, mešanja, prihvatanja i uzajamnog očuvanja kulturnih vrednosti između različitih civilizacija, a u cilju globalizacije poslovanja. U savremenoj teoriji menadžmenta govori se o internacionalnom menadžmentu. Umesto internacionalnog menadžmenta bolje je koristiti naziv interkulturni menadžment jer je njegov sadržaj primereniji tokovima u globalnoj ekonomiji danas. Nacionalno gubi značaj u odnosu na kulturno, odnosno svet budućnosti pokretaće sukobi kultura, a ne sukobi nacija.

2. INTERKULTURNI ASPEKTI GLOBALIZACIJE

Globalizacija je fenomen koji dramatično obeležava vreme u kojem živimo, oblikujući politiku, ekonomiju i društveni život sveta, mada nejednako i sa različitim posledicama na određene nacionalne kulture. Ovaj proces, koji podrazumeva intenzivno ekonomsko, tehnološko, političko, idejno-kulturološko i vojno povezivanje ljudi, naroda i država po modelu zapadne civilizacijske paradigme, dobija sve više na intenzitetu, sa sve izraženijom tendencijom da zahvati sve sfere individualne i kolektivne egzistencije ljudi.[3]

Sam pojam globalizacije možemo definisati na više načina, pri čemu nijedna od definicija ne može biti tako kompletna da obuhvati sve aspekte ovog fenomena.

Prema mišljenju zapadnih autora, globalizacija podrazumeva činjenicu da (lokacija) države, pogotovo granice između teritorija, imaju sve manji značaj u ekonomskom životu privrednih subjekata i, što posebno naglašavaju, u životima pojedinaca. Oni ukazuju da je globalizacija tekući trend gde je svet ubrzano postao jedna relativno objedinjena socijalna sfera u kojoj granice postaju smetnja. Globalni fenomen može da se proširi kroz ceo svet u isto vreme zahvaljujući razvoju nauke i tehnologije, stvarajući "virtuelnu superteritoriju". [4]

Globalizacija ima nekoliko dimenzija, područja u kojima se odvijaju i na koje utiču globalizacijski procesi, i koje se trebaju uzeti u obzir prilikom analize uticaja ovog fenomena. To su ekonomska, društvena, politička, kulturna i ekološka dimenzija. Bitno je naglasiti da te dimenzije nisu odvojene jedna od druge, nego je globalizacija sveukupnost njihove međupovezanosti i isprepletenosti. U ovom radu kao poseban predmet našeg interesovanja izdvaja se kulturna dimenzija globalizacije i pitanje na

koji način fenomen globalizacije utiče na nacionalne kulture, a samim tim i na globalno poslovanje uopšte?

Posmatrajući kulturnu dimenziju globalizacije, možemo uočiti sve izraženiji pokušaj unifikacije kulture, kao posledicu snažnog uticaja zapadne, u prvom redu američke kulture. Uzimajući u obzir intenzitet i obim ovih kulturnih uticaja, neki teoretičari (pre svega tzv. antiglobalisti) skloni su da govore o kokakolonizaciji i mekdonaldizaciji kulture, podrazumevajući pod tim pre svega dominaciju zapadne masovne kulture, koja, po njima, preti da dovede do potpunog iščezavanja lokalnih kultura. Zbog toga, po njima, globalizacija uopšte, dakle i politička, i ekonomska, i tehnološka, ali i kulturna nije ništa drugo do savremeni oblik stare zapadne kolonizacije nezapadnih svetova života, pa u tom smislu globalizacija nije novonastala pojava, već zapravo, samo novi vid ispoljavanja starog imperijalizma Zapada.

Nasuprot ovom stavu, takođe, možemo uočiti uticaje globalizacije koji vode u pravcu izraženije diferencijacije u oblasti kulture. Pokazuje se, naime, da su vidne tendencije ujednačavanja na polju kulture samo jedna strana duboko ambivalentnog procesa o kojem je reč. Naime, kako primećuje Gidens, iako su težnje ka „standardizaciji u kulturi“ neporecive, smatra se da će dublji efekti globalizacije biti veće kulturne raznolikosti, a ne homogenosti, budući da globalizacija, „zahvaljujući tome što „dejstvuje ‘naniže’“, po svojoj biti „teži promovisanju i obnavljanju lokalnih kulturnih identiteta“.[5] Tu pojavu neki teoretičari nazivaju neologizmom „glokalizacija“. Reč je, naime, o procesima „izrazite fragmentacije, koja se u znatnoj meri javlja kao reakcija na uniformišuće tendencije globalizacije“.[6] Možemo uočiti da se ti procesi ispoljavaju u snažnim nastojanjima da se afirmišu posebne tradicije, i to pre svega u nezapadnim društvima, koja su već uveliko usvojila određene aspekte zapadne kulture, pre svega njenu nauku i tehniku. Najbolji primeri koji potvrđuju ovakav stav su zemlje kao što su Kina i Indija, u kojima kapitalizam sve više postaje glavno obeležje privrede i poslovnog duha, a povezanost sa moćnim kompanijama sve bliža. Ipak, to ne znači da nestaju njihove autentične nacionalne kulture i tradicije, koje su i dalje protkane u svim segmentima poslovanja. Patriotizam, nacionalni ponos, duhovne vrednosti i kolektivna samosvest o mestu i ulozi u svetu, veoma su važni delovi savremene nacionalne kulture tih naroda.

Pored toga, Gidens primećuje da se globalizacija samo delimično podudara sa vesternizacijom, s obzirom na to da ima sve više slučajeva tzv. obrnute kolonizacije, tj. uticaja nezapadnih kultura na zapadnu, pri čemu se sve to odvija u uslovima evidentnog opadanja zapadne moći nad ostatkom sveta, a što je na teorijskom planu „praćeno svešću o principijelnoj nemogućnosti da se moderna paradigma tumačenja sveta utemelji kao evidentna istina, tj. sa sve jasnijim uvidom da je ona samo jedna moguća interpretacija sveta i života“.

Iz toga proizilazi, da fenomen globalizacije kao planetarnog procesa, možemo posmatrati i kao pozitivan proces koji može pomoći srednje i slabo razvijenim zemljama u njihovom kulturnom i privrednom razvoju, odnosno koji ih može uvesti u svet globalne privrede, tržišta i informatike. Zahvaljujući razvoju vrhunskih tehnologija, savremena društva postaju sve otvorenija, a društveni odnosi u globalnom smislu sve transparentniji. Na taj način se sve više razvijaju savremene forme kulturnog, socijalnog, ekonomskog i političkog života, a ljudi, narodi i države savremenog sveta postaju međusobno povezani i zavisni.

U ekonomskom smislu, to znači „pristup radu, kapitalu i sirovinama na svim tržištima i proizvodnju za sva ta tržišta, što bi trebalo da omogući alokacionu efikasnost, smanjenje transakcijskih troškova i povećanje trgovine temeljene na komparativnim prednostima“.[7] Tako posmatrano, dolazimo do zaključka da će sinteza Zapada i Istoka, a time i ostvarenje projekta alternativne globalizacije, u budućnosti, biti osnova promena zapadnih i istočnih društava, kao i da će te promene voditi ka prevazilaženju kapitalističkog načina shvatanja života i usvajanju novog globalnog shvatanja u kojem posedovanje novca i stvari neće biti vrhovni cilj. Koje vrednosti će biti priznate i uvažavane ne možemo u potpunosti biti sigurni, ali kako Bodirosa M. ističe, „to bi verovatno mogle biti samorealizacija stvaralačkih mogućnosti u njihovom širokom obimu, duhovne vrednosti, socijalna pravda i kvalitet življenja“.[8]

Ipak, globalizacija ne podrazumeva samo de-lokalizaciju već pretpostavlja re-lokalizaciju; to proizilazi već iz same ekonomske računice, jer globalne proizvodne kompanije i one kompanije koje plasiraju

njihov proizvod, prvo moraju razviti lokalne veze, tako što njihova proizvodnja mora nastati i učvrstiti se na lokalnom tržištu, a drugo, zato što i robne marke koje se mogu globalno prodavati počivaju na sirovinama lokalnih kultura, koje ostaju i razvijaju se živo, eruptivno i unikatno.

Takvo okruženje zahteva od menadžera, ukoliko želi da uspešno posluje u njemu, da pre svega, razume sličnosti i razlike među državama, da sagleda kulturne razlike među ljudima koji pripadaju različitim nacijama, efekte tih razlika na ponašanje ljudi i načine adekvatnog kontrolisanja i usmeravanje tog ponašanja. Ukoliko u tome uspe, menadžer će moći da na najbolji način iskoristi šanse i prilike, koje druge zemlje nude, kao i da izbegne pretnje koje može očekivati u novom okruženju.

3. KULTURNA RAZNOLIKOST

Kulturne razlike i njihov uticaj na interkulturni menadžment mogu se proučavati na različite načine. Kultura može da utiče na transfer tehnologije, menadžerske stavove i ideologiju, pa čak i na odnos između vlade i kompanije. Možda je ipak, najvažnije to da kultura ima uticaj na način na koji ljudi misle i na koji se ponašaju. Lep primer nam pružaju bivše države, Zapadna i Istočna Nemačka. I ako su u geografskom pogledu i u osnovi iste, imaju isto nasleđe i posle rušenja Berlinskog zida, taj narod je uvideo da im se kulture znatno razlikuju. Na primer, mada je Zapadna Nemačka primamljiva mnogim Istočnim Nemcima, tu treba uzeti u obzir i činjenicu da su ih upravo sličnosti i dovele do ujedinjenja, ipak većina Istočnih Nemaca žali za vremenima kada je odnos prema radu bio neobavezan. U Zapadnoj Nemačkoj večeri se završavaju pola sata pre ponoći kako bi ljudi mogli da se odmore i pripreme za sutrašnji dan. U Istočnoj Nemačkoj u to vreme tek počinju sa opuštanjem. Uveče se ostaje mnogo duže i više se pije, pošto nije toliko bitno da se sutra pođe na posao. Ljudi se ne ponašaju odgovorno, pošto nemaju na koga da ostave povoljan utisak.

U celosti posmatrano, poznavanje kulture je osnova internkulturnog menadžmenta, a to se prvenstveno odnosi na osnova verovanja i ponašanje ljudi. Navešćemo neke od neospornih slučajeva u kojima kultura jednog društva direktno utiče na menadžerski pristup ilustrujući ih na primerima različitih kulturnih mentaliteta u dve evropske zemlje Francuskoj i Nemačkoj :

- **centralizovano nasuprot decentralizovanom odlučivanju** – u nekim kulturama važne organizacione odluke donosi najviše rukovodstvo, dok je u drugim donošenje odluka decentralizovano, tako da i srednji i operativni menadžeri aktivno učestvuju u tom procesu; Nemačka je decentralizovana, tamo se sklapanje posla možete obratiti čoveku koji je na istom nivou u partnerskoj firmi kao i vi; u Francuskoj je situacija potpuno drugačija – za Francuze je skandalozna greška ako u pregovorima preskočite ljude najvišeg nivoa odlučivanja;
- **sigurnost nasuprot riziku** – u nekim kulturama oni koji donose organizacione odluke izbegavaju rizik i teško se snalaze u nesigurnim situacijama, kao Nemci, dok se u drugim kulturama podržava rizik, a odlučivanje u nesigurnim okolnostima je uobičajeno, kao kod Francuza;
- **individualno nasuprot grupnom nagrađivanju** – pojedine kulture nagrađuju samo istaknute pojedince (u vidu premija ili provizije) kao Francuzi, dok u drugim kulturne norme nameću grupno nagrađivanje, a na individualno nagrađivanje se gleda sa neodobravanjem, kao kod Nemaca;
- **neformalni nasuprot formalnim metodama** – u nekim kulturama koriste se neformalni načini u obavljanju raznih poslova (Francuska), dok druge kulture favorizuju formalne metode kojih se striktno pridržavaju (Nemci);
- **velika nasuprot maloj lojalnosti preduzeću** – u pojedinim kulturama, kao u Nemačkoj, ljudi se poistovećuju sa svojim preduzećem ili poslodavcem, dok se u drugim više vezuju za profesiju, kao u Francuskoj;
- **kratkoročni nasuprot dugoročnim vidicima** – neke kulture favorizuju kratkoročne ciljeve, npr. zarade ili efikasnost, dok je kod drugih (i u Nemačkoj i u Francuskoj) veća zainteresovanost za dugoročne ciljeve, poput udela u tržištu ili tehnološkog razvoja;

- **stabilnost nasuprot inovaciji** – neke kulture podržavaju stabilnost i odupiru se promenama, kao Nemci, dok druge, opet, visoko cene inovaciju i promenu, kao Francuzi.

4. MEĐUKULTURNE KOMUNIKACIJE

Kultura poslovnog komuniciranja postaje naša stvarnost. Treba imati u vidu da svako pravilo u privatnom ponašanju ima svoj direktni ekvivalet pri poslovnom ophođenju. Svaki promišljeni napor, svaki ozbiljan čovekov korak u životu ima svoje početne ciljeve, svoju svrhu. Ti ciljevi nisu statičke prirode, već se oni kroz stalni rad i tokom vremena, nekad manje a nekad više menjaju, prilagođavaju novostvorenim uslovima, situacijama i stečenim znanjima i iskustvima. Znanje i iskustvo su potrebni elementi, ali da bi bili operativno upotrebljivi, neophodna je permanentna komunikacija i ostvarenost prema novim predlozima i idejama.

Bez obzira gde radi, internacionalni menadžer će se suočiti sa jezičkim i kulturnim barijerama tokom komuniciranja sa članovima sve raznovrsnije domaće radne populacije. Samo mali broj zemalja ima apsolutno homogeno stanovništvo. Radna populacija jedne zemlje odražava njenu kulturnu raznolikost, odnosno stepen do koga je stanovništvo od ljudi različitog nacionalnog, etničkog, rasnog i religijskog porekla. Ljudi se, takođe, razlikuju po polu, starosnom dobu, fizičkim sposobnostima, porodičnom statusu i obrazovanju, što doprinosi raznolikosti radnog stanovništva. I bez napuštanja sopstvene zemlje, menadžeri dolaze u kontakt sa ljudima raznorodnog porekla i nasleđa. Razlike u poreklu mogu biti teška komunikaciona barijera koju treba prebroditi. Zato, prilikom svake komunikacije treba imati u vidu kulturne razlike.

Generalni model komunikacije opisuje ljude kao pošiljaoce i primaocce informacija. Ljudi istovremeno primaju i šalju informacije. Međukulturna komunikacija je slična drugim oblicima komunikacije. Razlikuje se od uobičajenih komunikativnih situacija po tome što postoje bitne sistematične razlike u pretpostavkama ljudi iz različitih kultura. Svest o tim pretpostavkama i njihovo razumevanje može poboljšati komunikaciju i odnose sa ljudima iz drugih kultura.

Osnovni problem međukulturne komunikacije se javlja pri percepciji značenje. Komunikacija se obično definiše kao dinamičan proces pomoću koga se ljudsko ponašanje, kako verbalno tako i neverbalno, percipira i na njega odgovara slanjem i primanjem poruka.[9] Ljudi odgovaraju u skladu sa sopstvenim zapažanjima, a ne uvek u skladu sa onim što "pošiljalac" prenosi kao ideju – poruku. To je interaktivan proces. Teškoće mogu proisteci iz greške u socijalnoj percepciji prouzrokovane kulturnim razlikama koje utiču na proces precepcije. Ozbiljne greške koje se mogu javiti su isključivo posledica različitog porekla sagovornika koje im onemogućava da pravilno razumeju jedan drugog.

Dve osnovne ideje koje proizilaze iz mnogobrojnih studija iz oblasti međukulturne komunikacije su:

1. razumeti kulturne uticaje (razlike i sličnosti) na komunikaciju koji deluju na osobu iz druge kulture ili iz sopstvene;
2. želiti komunikaciju na međukulturnim osnovama.

Učesnici u međukulturnoj komunikaciji treba da imaju iskrenu želju za komunikacijom i moraju težiti uzajamnom razumevanju, kao i uspostavljanju odgovarajuće atmosfere za komunikaciju kako bi došlo do razumevanja.

Svaki kulturni svet funkcioniše prema sopstvenoj unutrašnjoj dinamici, sopstvenim principima i sopstvenim zakonima – pisanim i nepisanim. Čak i vreme i prostor su jedinstveni za svaku kulturu. Naravno, postoje neke zajedničke dimenzije za sve kulture.

Svet kulture se uslovno može podeliti u tri dela: reči, materijalna dobra i ponašanje. Reči su medijumi biznisa, politike i diplomatije. Materijalna dobra su obično pokazatelji statusa i moći. Ponašanje pruža povratnu informaciju o tome kakva su osećanja drugih i uključuje tehnike za izbegavanje konfrontacija.

Kulturu možemo posmatrati kao da je neki veliki, izuzetno kompleksni, suptilni računar, čiji programi upravljaju akcijama i reakcijama ljudskih bića u svim sferama života. Ovaj proces zahteva pažnju za sve što ljudi rade da bi opstali, napredovali u svetu i dobili zadovoljstvo od života. Kulturni programi

neće funkcionisati ukoliko se izostave fundamentalni koraci, što se događa kada ljudi nesvesno primenjuju sopstvena pravila na drugi kulturni sistem.

5. ZAKLJUČAK

Sve veća internacionalizacija poslovnih aktivnosti, naročito ubrzana sedamdesetih godina XX veka, nametala je potrebu odgovora na navedeni izazov u istraživanju i pronalaženje rešenja potpuno novih problema koji su se pojavili u praksi. Glavni ekonomski indikatori internacionalizacije (uključujući strane direktne investicije, međunarodnu prodaju i profite ostvarene u inostranstvu) iskazivali su tada (a danas još više) neprekidni rast. Povećanje multinacionalnog poslovanja podrazumeva i sve veću multikulturalnost unutar samih organizacija, tj. sve češću interakciju između zaposlenih i menadžera iz različitih kultura. Povećani multikulturalizam neminovno zahteva i nove strategije za organizacije, a ključ uspeha ogleda se upravo u poznavanju, razumevanju i prihvatanju različitih kultura.

Novo doba je doba promena i izazova u kojem uspevaju najodlučniji i najspremniji. Ekonomija prelazi granice matične zemlje stvarajući svet globalne ekonomije. U globalnoj ekonomiji nastaju i nove prepreke za usklađivanje različitih poslovnih praksi u različitim kulturama. Sve kulture su vođene svojim ekonomijama, a vrednosti svake kulture su način poslovanja njihovih ljudi.

Prosek poslovanja u uslovima globalizacije postavlja i neka nova pravila poslovanja:

- visok stepen poslovne komunikacije;
- razvijen integritet svakog pojedinca u procesu poslovanja;
- usklađivanje poslovnih standarda;
- uspešno poslovanje podrazumeva i poznavanje savremenih tokova koji su povezani sa: smanjenjem troškova, povećanjem efikasnosti i upravljanjem odnosa sa strankama, kao i obukom zaposlenih;
- poznavanjem poslovnih protokola koji olakšavaju komunikaciju;
- nastupom u ime organizacije;
- kako se pravilno predstaviti;
- kako ovladati poslovnom komunikacijom na međunarodnoj poslovnoj sceni;
- kako se određuje raspored sedenja bilo za pregovaračkim stolom, bilo za obrokom . . .

Uloga menadžera se razvija kao odgovor na potrebe kompanija koje posluju na međunarodnoj sceni. Kompleksnost globalizacije u oblasti menadžmenta je velika i zahteva od menadžera savremenog doba da se prilagodi i ponudi savremena rešenja za moderne probleme. Jedno od područja, čiji značaj je sve veći je veština upravljanja interkulturalnim menadžmentom.

Međunarodna poslovna scena podrazumeva poznavanje različitih kultura. Većina kompanija više ne može izbeći potrebu da kupuje, prodaje ili radi sa ljudima iz različitih kultura. Multinacionalne kompanije imaju razgranatu mrežu kancelarija, proizvođači se sve više oslanjaju na inostrana tržišta i distributere, proizvodi i usluge se ne nude samo na domaćem tržištu, a mnoge industrije se oslanjaju na imigrantsku radnu snagu. Spremnost da se prihvate i razumeju razlike stvara veće šanse za uspeh.

LITERATURA

[1] Adler N. J., International Dimensions of Organizational Behavior. Fourth Edition.

Cincinnati, OH: South-Western, 2001.

[2] Gerc K., Tumačenje kultura 1. Zemun: Biblioteka XX vek; Beograd, Čigoga štampa, 1998.

[3] Ristić Ž., Radovanović D., Jandrić M., Finansijska globalizacija makroekonomske politike, Beograd, EtnoStil, 2010.

- [4] Raičević M. Miroslav, Internacionalna ekonomija sa osnovama ekonomske diplomatije, FIM, Beograd, 2000.
- [5] Gidens E., Odbegli svet, Beograd: Stubovi kulture, 2005.
- [6] Hantington S., Sukob civilizacija, Podgorica: CID, 2000.
- [7] Ristić Ž., Radovanović D., Globalizacija makroekonomske politike, Liber, Beograd, 2008.
- [8] Bodiroža M., Međunarodna ekonomija, UPS, Banjaluka, 2008.
- [9] Sackmann S. A., Phillips M. E. ,Contextual Influences on Culture Research: Shifting Assumptions for New Workplace Realities. International Journal of Cross-Cultural Management, 2004., Vol. 4, No. 3, pp. 370-390.

Nova aplikacija na model upravljanja preduzećima u Srbiji

New application of model management enterprises in Serbia

Nebojša Radinović, Nacionalna agencija za regionalni razvoj, Beograd

Apstrakt - Poslovanje u savremenim uslovima privređivanja a posebno u uslovima ekonomske krize izloženo je brojnim izazovima. Da bi osigurali opstanak i razvoj na tržištu, preduzeća se moraju prilagođavati i suprodstavljati tim izazovima. Takav proces mora biti kontrolisan i usmeravan od strane menadžmenta ali i svih zaposlenih kroz jasno definisan model upravljanja preduzećem. Poslovanje u savremenim i uspešnim ekonomijama stavlja akcenat na definisane modele upravljanja proizvodnjom i kvalitetom, koje ne bi bile uspešne bez odgovarajuće kulturološke i socijalne podloge.

Donošenje odluka uz primenjiv model upravljanja, menadžerima omogućava da spreče upravljanje pomoću mišljenja i ličnih emocija, odnosno omogućava im da donose odluke koje su najbolje za preduzeće, kupce, zaposlene i za ostvarivanje finansijskih ciljeva.

Upravljanje proizvodnjom je svakako, jezgro poslovanja svakog preduzeća, kompanije ili preduzetničke radnje. Ako jednom razumete i ovladate tehnologijom proizvodnog upravljanja, možete sagledati celokupno upravljanje i odnose među svim faktorima koji na njega utiču.

Ključne reči- upravljanje proizvodnjom, preduzeće, menadžment, zaposleni

Abstract - Business in the modern economic environment especially in the economic crisis has been exposed to a number of challenges. In order to ensure the survival and development on the market, companies must adapt and confront these challenges. Such a process must be controlled and directed by the management and all employees through a clearly defined model for management of enterprise. Doing business in the modern and prosperous economies emphasizes defined modalities of production management and quality, which would not be successful without the proper cultural and social background.

Decision- making with the applicable model of governance makes it possible for managers to avoid management based on personal opinions and emotions and allows them to make decisions that are best for the company, customers, and its employees and for achieving financial goals.

Production management is certainly the core business of each company or entrepreneurial activities. If one understands and masters the technology of production management, one can get to see the overall management and relationships among all the factors that affect it.

Keywords- production management, company, management, employees

1. UVOD

Značaj i položaj svake organizacije unutar ekonomskih i društvenih zajednica vidi se kroz uspešno poslovanje i zadovoljstvo zaposlenih. Ključ u postizanju i održavanju ta dva elementa je kvalitetno proizvodno upravljanje.

Upravljanje proizvodnjom je jezgro poslovanja svakog preduzeća, kompanije ili preduzetničke radnje. Ako jednom razumete i ovladate tehnologijom proizvodnog upravljanja, možete sagledati celokupno upravljanje i odnose među svim faktorima koji na njega utiču.

Dobar model upravljanja proizvodnjom je ustvari odlična organizacija kojom se postiže i održava izvanredan nivo performansi koje zadovoljavaju ili prevazilaze očekivanja svih svojih zainteresovanih strana.

Rukovođenje preduzećem ili preduzetničkom radnjom je nesumljivo ograničeno pravnim i institucijalnim uređenjem zemlje. Ali veliki uticaj na njega imaju kultura i socijalni sistem

zemlje. Svaki od koncepata je važan sam po sebi, ali maksimalna korist se postiže kada se on može integrisati u kulturu države u kojoj se sprovodi.

Ova aplikacija će se temeljiti na već primenjenim svetskim modelima, kojih ima nekoliko, vodeći računa o primenljivosti pojedinih segmenta u srpskom kulturnom i socijalnom okruženju. Imajući u vidu da se japanska privreda kao jedna od najrazvijenih u svetu temelji na američkoj i evropskoj naprednoj tehnici, koju su Japanci uvezli dovodenjem američkih i evropskih eksperata, posle otvaranja vrata Japana, i da se njihov sistem upravljanja delimično ne može sprovesti u Srbiji upravo zbog kulturoloških razlika ova aplikacija treba da predstavi model koji se bazira na Japansko-Evropsko-Američkom modelu proizvodnog upravljanja uklopljenom u srpski kulturno-socijalno stanje.

2. JAPANSKI, AMERIČKI I EVROPSKI MODEL

Svi eksperti u Srbiji koji se bave proizvodnim upravljanjem koriste ili promovišu u svojim radovima jedan od svetskih modela (japanski, američki ili evropski). Svaki od ovih modela je nesumljivo temelj uspešnosti svake od privreda zemalja u kojoj se primenjuju. Ali, kao što je u uvodu navedeno veliki uticaj na proizvodno upravljanje imaju kultura i socijalni sistem. O našoj kulturi i njenom uticaju ne treba govoriti jer je opšte poznato koliko ona ima uticaj na sve sfere života u Srbiji, pa ni upravljanje proizvodnjom ne može biti izuzeto. A imajući u vidu da u Srbiji gotovo da ne postoji socijalni sistem, bar ne onakav kakav je svrsishodan, ove dve oblasti se ne mogu zanemariti. Definitivno, modeli koji funkcionišu u Japanu, Americi i Evropi ne mogu se primeniti zdravo za gotovo u Srbiji. Ali ono što je moguće je da se ti modeli i iskustava, „proseju“, kroz „sito“, kulturnog i socijalnog stanja i dobiće se zlatni grumeni koji će doprineti uspehu srpske privrede.

No, da se upoznamo sa pomenutim modelima i njihovim sličnostima i razlikama.

Američki stručnjaci su na bazi principa naučne organizacije rada koje je postavio Tejlor tokom polovine XX veka su izgradili model koji se zasnivao na obezbeđenju kvaliteta u proizvodnji i upravljanju. U to vreme ovaj koncept je predstavljao izuzetan know-how koji je veoma ozbiljno shvaćen i prihvaćen. Pod uticajem rastućih privreda, prvenstveno Japana, Amerikanci su svoj model prilagođavali i usavršavali čime su mu dodali još jedan kvalitet, dinamičnost.

Savremeni američki model, možemo reći, zasniva se na principima: zadovoljenja kupaca, jačanju finansijskih i marketinških performansi, razvijanju performansi proizvoda i usluga, produktivnosti, operativnosti, efikasnosti, odgovornosti, razvoju ljudskih resursa, razvoju isporučilaca i društvenoj odgovornosti.

Američki stručnjaci su ovaj model posle 2. sv. rata prezentovali japanskim stručnjacima. Posle prvih konkretnih rezultata, japanski stručnjaci su počeli da ga dalje razvijaju te je japanska privreda a i celokupno društvo doživelo izuzetno brz i uspešan razvoj. Danas Japan predstavlja svetsku privrednu velesilu i s pravom se može govoriti o posebnom modelu privrede i upravljanja.

Pa u čemu je razlika? Svakako u prilagođavanju američkog modela hiljadugodišnjoj japanskoj kulturi, socijalnom stanju i resursima.

Japanci su pitanje privrednog napretka i ekonomskog razvoja tumačili sa stanovišta postizanja nacionalne snage i veličine, a lični interes, komfor i opšti standard su bili u drugom planu.

I evropska privreda se našla na udaru japanske konkurentnosti i kvaliteta, te je i njen odgovor usledio uvođenjem novog modela. Novi evropski model se zasniva na: orijentaciji na rezultate prvenstveno

prema kupcima a onda i prema kadrovima i društvu, procesima, razvoju ljudskih resursa, liderstvu i javnoj odgovornosti.

2.1. Koncepti Japanskog, Američkog i Evropskog modela

Koncept japanskog modela:

- Pod jakim liderstvom najvišeg menadžmenta, uspostavljanje jasne srednjoročne i dugoročne vizije i strategije
- Jasna upotreba koncepta, vrednosti i naučnih metoda
- Posmatranje ljudskih resursa i informacija kao vitalne organizacione strukture
- Pod odgovarajućim menadžment sistemom efektivno realizovati sistem obezbeđenja kvaliteta i međufunkcionalni menadžment sistem koji obuhvata troškove, isporuku, okolinu i bezbednost
- Uz podršku fundamentalnih organizacionih snaga kao što su tehnologija, brzina i vitalnost obezbediti balansirane odnose sa kupcima, zaposlenima, društvom, isporučiocima i akcionarima
- Kontinualno realizovati ciljeve organizacije kroz misiju u gradnji poštovanja prema njoj i kontinualnog obazbeđenja profita

Koncept američkog modela:

- strateško planiranje
- fokus na kupce
- mere, analize i upravljanje znanjem
- fokus na ljudske resurse
- fokus na operacije
- rezultati
- liderstvo

Koncept evropskog modela:

- dodavanje vrednosti za klijente, kupce uz razumevanje, predviđanje i zadovoljavanje njihovih potreba, očekivanja i mogućnosti,
- stvaranje održive budućnosti pozitivan uticaj na svet oko sebe kroz unapređenje rada, uz istovremeno unapređenje ekonomskih, ekoloških i socijalnih uslova u zajednicama,
- razvoj organizacioni sposobnosti promenama unutar i izvan organizacionih granica,
- iskorišćavanje kreativnosti i inovacija,
- voditi sa vizijom, inspiracijom i integritetom,
- Lideri koji oblikuju budućnost i uzori su za svoje vrednosti i etike.
- agilno upravljanje, sposobnost da prepoznaju i reaguju efikasno i efektivno na mogućnosti i pretnje,
- ljudski resursi, vrednovanje svojih ljudi i stvaranje kulture za postizanje i organizacionih i ličnih ciljeva,
- održavanje dobrih rezultata koji zadovoljavaju kratkoročne i dugoročne potrebe svih zainteresovanih strana, u kontekstu njihovog radnog okruženja.

3. UPOREĐENJE RAZLIKA JAPANSKE, ANGLOAMERIČKE I SRPSKE KULTURE I SOCIJALNOG STANJA

JAPAN	AMERIKA	SRBIJA
Pravednost je važnija od bogatstva	Bogatstvo je važnije od pravednosti	Bogatstvo je važnije od pravednosti
Grupa je najvažniji deo društva i naglašena je njena motivacija	Pojedinac je najvažniji deo društva, timska motivisanost raste	Ne postoji odnos prema pojedincu ili grupi, profit po svaku cenu je na prvom mestu. Motivisanost je nebitna
Veze u okviru porodice su skladne i čvrste i proširuju se na daleke rođake, društvo sa jakom mrežom društvenih veza	Centralna i pokretna porodica, pokretljivo društvo koje ne naglašava društvene veze	Centralna porodica još uvek funkcioniše, vrlo nepokretljiva sa minimalnim društvenim vezama
Društvo motivisano radom i visoko disciplinovano	Odbijanje „protestanskog radnog morala, i hijerarhije	Radni moral i motivisanost na jako niskom nivou, odbijanje hijerarhije na svakom nivou
Investicija u obrazovanje je pitanje prestiža i ekonomskog blagostanja cele porodice	Obrazovanje je investicija u lični uspeh	Investicije u obrazovanje su daleko iza investicija u mogućnost brze zarade(sport i estrada)
Protokol, nivo i status su važni	Neformalnost i sposobnost su važni	Status je važan
Lični konflikti treba da se izbegavaju(malo advokata)	Konflikt je pokretačka snaga koju treba prevazići(mnogo advokata)	Konflikti su gotovo imidž i potpuno je nebitno prevazići ih(mnogo advokata)
Služenje društvu je moralna obaveza	Nepoverenje u veliku vladu i birokratiju	Apriori nepoverenje u vladu, birokratiju i sistem
Socijalni status rešen	Socijalni status delimično rešen	Socijalni status nije rešen

4. SRPSKI MODEL

Tajna uspeha privreda navedenih zemalja svakako je u striktnoj primeni usvojenih modela. Potvrdu za ispravnost takvog delovanja, svakako dobijaju kroz: životni ciklus proizvoda, zadovoljstvo, zdravlje i sigurnost ljudi, minimalni utrošak svih resursa, ali i profit koji ostvaruju.

Takođe je jako bitno da su sve napredne države prepoznale važnost primene upravljanja proizvodnjom i kvalitetom, i svojim delovanjem značajno podstiču i podržavaju preduzeća koja ih primenjuju.

Svaki od pomenutih modela su u dugoročnim periodima trpela promene u skladu sa stanjem u privredi zemlje koja ga je primenjivala i spoljnim uticajima. Što je jedan od bitnijih kvaliteta, svakog od pomenutih modela. Dinamičnost i prilagodljivost. Iz takvih iskustava došli smo do zaključka da u kreiranju ovog modela krenemo od tri osnovne pretpostavke, prva je usklađenost sa trenutnim stanjem u privredi Srbije. Druga, dinamičnost i prilagodljivost. I treća i najvažnija, usklađenost sa kulturnim nasleđem i socijalnim stanjem.

4.1. Komparativni prikaz pristupa konceptu upravljanja preduzećima i kvalitetom u SAD, Japanu i Srbiji

Karakteristika	JAPAN	AMERIKA	SRBIJA
Mašinski park	Nove,sofisticirane visokoproduktivne mašine	Postojeće kvalitetne mašine	Zastarele, niskoproduktivne mašine
Tržište	Orijentacija na globalno tržište	Analiziraju se potrebe tržišta	Orijentacija na domaće tržište, vrlo često bez analize potreba
Obrazovanje zaposlenih	Kontinuirano obrazovanje svih zaposlenih	Obrazovanje u specijalizovanim institucijama, specijalizacija funkcija	Obrazovanje prepušteno na volju zaposlenima, sektor ljudskih resursa gotovo da i ne postoji
Specijalizacija	Visoka prema funkciji u hijerarhiji	Niska, svaki radnik kontrolor	Niska, svaki radnik kontrolor
Organizacija	Kombinovana, korporativni menadžment	Mehanistička, birokratizacija	U većini slučajeva potpuno nejasna, birokratizacija
Uticaj zaposlenih	Visok i to posebno u odnosu na kvalitet	Nizak i to posebno u odnosu na kvalitet	Nikakav
Inovacije u kvalitetu	Veliki broj po zaposlenom	Mali broj po zaposlenom	Gotovo da ne postoji
Zapošljavanje	Planirano i uređeno	Prema potrebama proizvodnje	Političke i rodbinske preporuke
Sigurnost	Visoka, životni radni vek	Niska, vezana za potrebe proizvodnje	Nikakva

4.2. Ključ uspeha

Rezultat analize stanja u srpskoj privredi i proučavanja postojećih svetskih modela, kao i njihovo „prosejavanje,, kroz sito makro, mikro kulture i socijalnog stanja je da se dobilo deset zlatnih „grumena,,. Deset ključnih aktivnosti koje bi trebalo primeniti kako bi se ubrzano krenulo u oporavak srpske privrede. Nazvani su **KLJUČ USPEHA**. Ovaj ključ uspeha je potpuno orijentisan na kupca, na česte promene u organizaciji, organizaciju na minimalnom broju nivoa, kontinuirano poboljšanje svih procesa, praćenje svih oblika troškova, upravljanju pomoću timskog rada, poboljšanje zadovoljstva zaposlenih i zaštiti životne sredine.

K- Kupci ,

Lj- Ljudski resursi

U- Uzajamno poverenje

Č- Čišćenje

U- Upotreba jednostavnih alata

S- Strateško planiranje

P- Procesi

E- Etika

H- Hijerarhija

A- Analiza

5. PRIMENA SRPSKOG MODELA PO SEGMENTIMA

K - Kupci

Njegovo „veličanstvo“, kupac je stav koji je zaživeo u svim modelima. Kupac zauzima visok položaj u svim svetskim modelima, njegovi zahtevi su pokretači svih procesa. Informacije koje se prikupe od kupaca su temelj analiza i strateških planova. Putokaz za ostvarivanje kvaliteta. U japanskom modelu kupac se tretira kao „svetinja“, u američkom modelu zadovoljenje kupca je pokretač svega što se dalje dešava u procesu proizvodnje.

U Srbiji, kupac je na poslednjem mestu. Marketinški trikovi su osnov za sticanje dobiti. Država nije zainteresovana da zaštiti kupca, čak i postojeći zakonski okviri ne daju mogućnost za zaštitu kupaca. Dok u modernim i naprednim ekonomijama preduzeća sama štite kupca jer se utrkuju da kvalitetom obezbede poslovni uspeh. U Srbiji je na snazi „obogati se preko noći“. Odnos prema kupcu mora se promeniti iz osnova.

Lj - Ljudski resursi

Upravljanje ljudskim resursima je u srpskoj privredi na najnižem nivou. Dok se u svetu u nauku o upravljanju ljudskim resursima mnogo ulaže te je ona na visokom nivou razvijenosti. Ovaj segment u Srbiji je gotovo potpuno zanemaren. Tamo gde je i formiran sektor upravljanja ljudskim resursima on uglavnom služi da se fingira rad sa ljudima u skladu sa željama menadžmenta.

Tačno je da razvoj ljudskih resursa zahteva vrlo strpljivu primenu, vreme i novac, ali treba da im je uvek na umu da ključ za uspešno unapređenje rada u potpunosti zavisi od sposobnosti svih zaposlenih. Privrednici a naročito njihov menadžment, moraju shvatiti da su ljudski resursi najvažnija „imovina“ u preduzeću. Možete imati neograničena finansijska sredstva i njima kupiti najsofisticiranije mašine ali ne i ljudske resurse.

U - Uzajamno poverenje

Zasigurno je uzajamno poverenje rezultat dobrog rada ljudi koji su zaduženi za rad sa ljudskim resursima. Ali poverenje je u preduzećima na tako niskom nivou, da isti segment zaslužuje posebno mesto u ovom modelu. U Srbiji je vrlo naglašeno nerazumevanje i nepoverenje na relaciji menadžment-zaposleni i vrlo često zaposleni-zaposleni. Nepoverenje između menadžmenta i zaposlenog, uglavnom su nastale na temeljnimljima netransparentnosti. Zaposlenima uglavnom nisu dostupni modeli ocenjivanja kvaliteta, a menadžment se uglavnom rukovodi ličnim animozitetima u procesima vrednovanja, nagrađivanja i napredovanja. Ako na to dodamo neizvesnost zarada, doprinosa i mogućnost korišćenja prava iz radnog odnosa, ona je jasno zašto su ti odnosi na niskom nivou, i zašto je potrebno posvetiti im posebnu pažnju.

Č - Čišćenje

Ako su kupci ulazna vrata, ljudski resursi jedan od nosećih stubova onda je čišćenje ključ za visoko kvalitetne proizvode i usluge u bilo kom preduzeću. Ovaj segment je od suštinskog značaja i za bezbedan i efikasan rad kao i za postizanje osećaja prijatnosti za vreme rada. A posetioci dobijaju želju da tu rade nakon što vide takvo preduzeće. Šta bi bila svrha čišćenja? Učiniti radno mesto čistim i urednim da bi se radilo poletno i efikasno. Apsolutna eliminacija škarta i nepotrebnok trošenja pokreta, materijala opreme, mašina i ljudi, samim tim i novca.

U – Upotreba jednostavnih alata

Menadžment mora analizirati metode upravljanja u regionu u kom radi, i mora usvojiti bilo koju novu metodu ili upravljačku alatku koja će biti korisna za poboljšanje produktivnosti i kvaliteta. Svaki alat može biti upotrebljiv, ako je još i lak za primenu u praktičnom radu i ukoliko se vodi računa o dva bitna elementa koja mora sadržati, onda imamo alat za izradu uspeha. On mora u svojoj osnovi sadržati i koristiti statističke metode, kako bi bio proverljiv. Takođe, se mora postaviti i cilj koji treba da postignemo primenom tog alata. Cilj mora biti takav da je lako dostupan i izražen u brojevima. Bez takvog alata nema ni uspeha.

S - Strateško planiranje

Dobro napravljen plan povećava šanse da aktivnosti iz dana u dan postignu željene rezultate. Planiranje pomaže zaposlenima da se usmere na prave prioritete, to unapređuje radni proces ljudi koji rade zajedno na ostvarivanju prioriteta. Plan treba uraditi i primeniti ga tako da proizvodi rezultate.

P - Procesi

Kvalitetni procesi u okviru preduzeća imaju veliki uticaj, na racionalno korišćenje radnog vremena, uspešniju kontrolu kvaliteta a samim tim i povećanje dobiti. Procesi moraju biti jasni i lako sprovodljivi.

E – Etika

„Kada se zahtevi za obavljanje posla sukobe s moralom ili blagostanjem društva, svet poslovanja je taj koji treba da uzmakne i to je, možda, krajnji smisao i cilj poslovne etike.,, R.Solomon

H - Hijerarhija

Bauk hijerarhije kruži Srbijom. Od hiljadu ispitanika, na prste jedne ruke mogu se nabrojati ljudi koji imaju dobro mišljenje o svojim pretpostavljenima i načinu na koji su oni napredovali. Zato, hijerarhija i njeno uspostavljanje zaslužuje visoko mesto u modelu koji treba da unapredi upravljanje proizvodnjom u Srbiji. Svaki zaposleni u preduzećima u Srbiji teži da napreduje u poslu bez obzira da li zaslužuje tu stepenicu u hijerarhiji ili ne jer svi imaju visoko mišljenje o sebi bez obzira što ne poseduju niti intelektualnu niti profesionalnu sposobnost za obavljanje tih zadataka. Načini za uspinjanje na toj hijerarhijskoj lestvici su raznorazni, počevši od realnih stručnih sposobnosti koje zaposlenik ispoljava tokom radnog vremena i gde stvarno zaslužuje određeno napredovanje pa preko rodbinskih, prijateljskih, ličnih i političkih veza dolaze na visoko pozicionirana radna mesta.

Ponekad menadžment uspe da pronikne u tajne profesionalne nesposobnosti zaposlenih, ali zbog politike nezameranja kako prema zaposlenom tako i prema svom nadređenom, jako malo učine da je suzbiju. Kako rešiti tako kompleksan i ozbiljan problem?

Rešenje je u stručnjacima koji se nalaze van preduzeća. U čemu je njihova prednost? Kao prvo, poslodavac uvek može uputiti „vezu,, nakonsultantsku kuću ili konsultanta koji je angažovan i delimično ublažiti pritisak koji se vrši na njega, i oni su lično nezainteresovani da bilo kome daju prdnost u postupku odabira po bilo kom osnovu osim profesionalnosti.

A – Analiza

Istraživanje tržišta je vrlo važan deo razvoja svake organizacije. Kvalitet poslovnih odluka uveliko zavisi od kvaliteta informacija i interpretacije rezultata istraživanja tržišta. Informacije su bitne ne samo zbog praćenja okruženja, već i zbog predviđanja kretanja u okruženju, ali i zbog kreiranja promena koje bi mogle unaprediti poslovanje i poboljšati konkurentnost preduzeća. Samo kvalitetne informacije su temelj za donošenje ispravnih poslovnih odluka. Glavni smisao istraživanja tržišta je prikupljanje valjanih i pouzdanih informacija koje pomažu prilikom odlučivanja u tržišnom poslovanju, planiranju aktivnosti, rešavanju konkretnih teškoća ili kontroli uspešnosti poslovanja.

6. ZAKLJUČAK

Iako je filozofija proizvodnog upravljanja i upravljanja kvalitetom u potpunosti uključena u mnogim poslovnim oblastima ekonomski uspešnih zemalja, u našoj zemlji nisu dovoljno prisutani ili ih gotovo i nema. Poseban problem je dugoročna svrha ove filozofije, jer primena iste ne donosi dobit "preko noći". Situacija u našim preduzećima se bitno razlikuje od one kod kompanija u svetu koje su zasnovane i imaju dugogodišnju praksu poslovanja na principima kvalitetnog proizvodnog upravljanja i uspostavljenim TQM. Korišćenje ove aplikacije omogućava da se ona zbog svoje dve osnovne karakteristike, prilagodljivost svakom obliku organizacije i primeni u svakom trenutnom stanju korisnika, koristi kad god korisnik uvidi potrebu za njenom primenom. Naime, korisnici mogu u dogovoru sa konsultantom koristiti sve predložene module ili samo one koje bi upotpunili već postojeće.

Koristi od primene ove aplikacije proizvodnog upravljanja nije samo povećanja posvećenosti topmenadžmenta i zaposlenih za poboljšanje procesa već i zadovoljstvo kupaca, zaposlenih, akcionara, dobavljača, zajednice kao i povećanje poslovnih rezultata preduzeća koji će nastaviti da služe kao pokretačka snaga za poboljšanje i razvoj. Ipak neprekidno mora se imati na umu da bez obrazovanja top menadžera prvo, a zatim, preko njih i svih zaposlenih, uz dinamičko proizvodno upravljanje podložno ispitivanjima i promenama teško da se može držati korak sa svetskom privredom.

Pored obrazovanja, motivacija je takođe važna pokretačka snaga za implementaciju proizvodnog upravljanja. Kad zaposleni uvide da jedan takav model funkcioniše i da im donosi dobro i to ne samo u finansijskom smislu uspeh nam je na dohvat ruke. Sistem podsticaja, kao sastavni deo kuće proizvodnog upravljanja i kvaliteta, uz doslednost i pravičnost u njenoj primeni prvi je korak na putu ka uspehu.

Indetifikacija zaposlenih sa preduzećem i njihovo angažovanje u stalnom razvoju je takođe jedan od bitnih ciljeva ove aplikacije.

LITERATURA

- 1.Negishi ,Tsuyoshi.Upravljanje kvalitetom i kontrola kvaliteta. Zaječar:NARR, 2011g.
2. NARR-Karakteristike japanskog proizvodnog upravljanja, Beograd,
- 3.NARR-Osnove japanskog proizvodnog upravljanja, Beograd
4. DJurić Kuzmanović, Dr Tatjana. „Poslovna etika i primena etičkog standard u poslovanju,,.Časopis „Škola biznisa,,. Novi Sad ,2008

Sekcija 3

INFORMATIKA

Koncept sistema u inženjerstvu

Concept of system in engineering

Milenko Heleta, Radoslav Avlijaš, Goran Avlijaš, Tehnički fakultet, Univerzitet Singidunum

Apstrakt - U radu se prikazuje koncept sistema koji se koristi u inženjerstvu za razvoj i realizaciju složenih proizvoda. Složeni proizvodi se posmatraju kao sistemi. Pošto je za njihovu realizaciju neophodno multidisciplinarno znanje neophodno je obezbediti primenu sistemskih metoda, alata, tehnika i softvera u tehničkim procesima u kojima se oni realizuju. Prikazana je uloga standardizacije menadžment sistema koji treba da omoguće koordinaciju tehničkih i upravljačkih procesa primenom projektnog menadžmenta i da obezbede održivi razvoj novih proizvoda i održivu uspešnost organizacije.

Ključne reči –inženjerstvo, sistem, održivi razvoj.

Abstract - This paper presents the concept of system that is used in engineering for the development and implementation of complex products. Complex products are observed as systems. Since their implementation requires multidisciplinary knowledge, it is necessary to ensure the implementation of systematic method, tools, techniques and software in technical processes in which they are delivered. Paper illustrate the role of standardization of management system which facilitate coordination of technical and management processes, using the project management and ensure the sustainable development of new products and the sustainable success of the organization.

Index terms - engineering, system, sustainable development.

1. UVOD

Održiv ekonomski oporavak jedne države moguć je jedino uz njen privredni oporavak. Dugoročan privredni oporavak može se ostvariti orijentacijom na sopstveni razvoj, koji podrazumeva ovladavanje savremenim tehnologijama u oblastima u kojima postoje raspoloživi resursi. Strana ulaganja, motivisana činjenicom da, pored razvijene infrastrukture, imamo talentovane inženjere i razvijenu industrijsku kulturu radnika, ni izbliza nisu dovoljna za reindustrijalizaciju.

Za prelazak iz pasivne uloge čekanja ulaganja kapitala i tehnologija u izgradnju proizvodnih pogona u cilju zapošljavanja, sve više treba prelaziti u aktivnu ulogu u kome ćemo biti nosioci ideja i tehnologija za nove poduhvate. Postoje veliki problemi za otpočimanje i vođenje biznisa koji istovremene ispunjava zahteve tržišta, strogih zakonskih propisa, ekonomskog rasta, očuvanja životne sredine i društveno odgovornog poslovanja. Pored preduzetničkog duha i veština neophodno je poznavati karakteristike i strukturu samih proizvoda, tehnologiju njihove izrade i kompletnu organizaciju kako internu tako i prema okruženju.

Inženjerstvo, disciplina koja je kod nas skoro zaboravljena, ima ulogu da rešava navedne praktične probleme. Zadatak inženjerstva je da kreativno primenjuje naučna, matematička i tehnička znanja i principe za razvoj, projektovanje, izradu i primenu inventivnih, upotrebljivih i ekonomičnih proizvoda, objekata ili procesa [1].

Milenko Heleta - Univerzitet Singidunum, Danijelova 32, 11000 Beograd, Srbija (e-mail: mheleta@singidunum.ac.rs).

Radoslav Avlijaš - Univerzitet Singidunum, Danijelova 32, 11000 Beograd, Srbija (e-mail: ravlijas@singidunum.ac.rs).

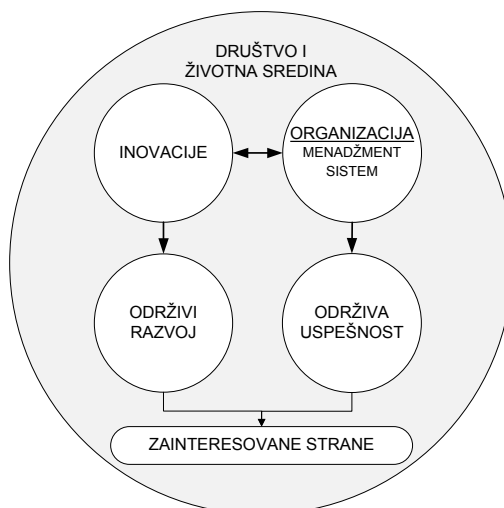
Goran Avlijaš – Univerzitet Singidunum, Danijelova 32, 11000 Beograd, Srbija (e-mail: gavlijas@singidunum.ac.rs).

Sve što je ljudska ruka stvorila oko nas plod je inženjerstva, odnosno jedne ili više inženjerskih disciplina. Danas su industrijski, ali i drugi proizvodi i usluge do te mere složeni, sa integrisanim funkcijama više proizvoda u jedan, da se moraju posmatrati kao složeni sistemi. Ključna reč za razvoj i realizaciju složenih proizvoda je sistem. Koncept sistema omogućuje da se koncipiraju i projektuju složeni proizvodi i procesi kao sistemi, korišćenjem još složenijih sistemskih alata, metoda i tehnologija, uz koordinaciju i upravljanje još složenijim menadžment sistemima.

2. KREIRANJE PREDUZETNIČKOG PODUHATA I ODRŽIVOST BIZNISA

Ključni faktori za savlađivanje ekonomske krize i prosperitet svake organizacije su inovacije i dobra organizacija. Potrošači su spremni kupiti samo inovativne proizvode atraktivnog kvaliteta koji ispunjavaju njihove potrebe i skrivena očekivanja. Za deceniju ili dve nijedan industrijski proizvod neće ličiti na današnje. Ciklus razvoja i lansiranja novih proizvoda dramatično se smanjuje, stalno se traže novi i novi proizvodi.

Na slici 1 prikazan je odnos ključnih faktora održivog biznisa i njihove međusobne veze. Od organizacije se zahteva da bude sistemski i inovativno orijentisana. To znači da se generisanje ideja i njihovo pretvaranje u inovacije vrši na organizovan način, a da se strategija njihovog razvoja vrši kroz održivi razvoj koji mora da vodi računa o životnoj sredini.



Slika 1: Ključni faktori održivog biznisa

Sa druge strane menadžment sistem mora da omogući održiv poslovni uspeh zasnovan na uspunjenju zahteva svih zainteresovanih strana – korisnika, vlasnika, zaposlenih, partnera i društva u celini.

Za kreiranje i ostvarenje preduzetničkog poduhvata potrebno je imati ideju i tražiti način na koji se ona može ostvariti. Pet načina da se kreira jedinstven, profitabilan preduzetnički poduhvat na bazi postojeće ideje su [2]:

- razvijanje ideja koje predstavljaju proširenje ili redizajn već postojećeg proizvoda ili usluge;
- resegmentovanje i kreiranje poboljšane proizvoda ili usluge;
- redefinisane i lansiranje proizvoda po nižoj ceni;
- dodavanje vrednosti postojećem proizvodu ili usluzi;
- razvoj ili redizajn nove verzije postojećeg proizvoda.

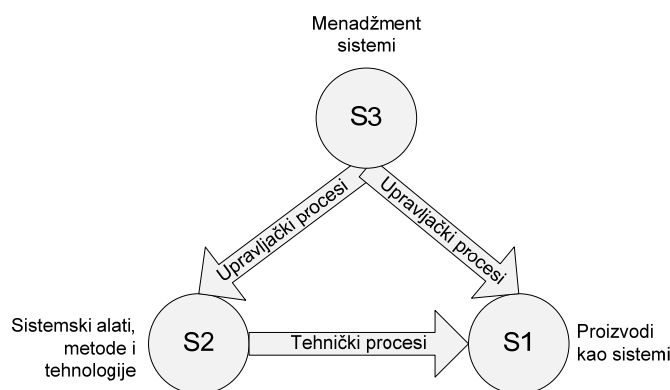
Nakon što preduzetnik dođe na ideju, mora proceniti dostupne mogućnosti za sproviđenje te ideje u praksu. Procenjuje se da oko 85% biznisa u svetu propadne u roku od 5 godina od osnivanja. Određenom broju preduzeća nedostaju investicije koje bi im omogućile da nastave započeti proces (obično 6 meseci ili godinu dana između analize šanse i pokretanja biznisa). Ostala preduzeća se gase zbog lošeg planiranja biznisa u početnim fazama razvoja. Veliki broj preduzeća nestaje zbog nedostatka poslovnih resursa, stručnosti menadžera i jednostavno nedostatka iskustva [2].

Smatra se da veliki broj firmi propadne pri prelazu iz male u srednju organizaciju ako nisu izgradile efektivan menadžment sistem. To je trenutak kada vlasnik firme više nije u stanju da sve konce biznisa

drži u svojoj glavi i postaje usko grlo, što vodi stagnaciji i propadanju firme. Distribucijom ovlašćenja na saradnike, bez izgrađenog sistema, gubi se kontrola nad procesima i resursima i firma takođe vremenom propada.

3. KONCEPT SISTEMA

Koncept sistema, prikazan na slici 2, čini srce mogućnosti organizacije da zamisli, koncipira, i projektuje sve složenije proizvode. Svi složeni proizvodi se moraju strukturirati kao sistemi, kako bi se mogla definisati njihova arhitektura podsistema (podsklopova, delova ili komponenti) i konfiguracija funkcija celog sistema i podfunkcija svakog podsistema [1].



Slika 2: Koncept sistema u inženjerstvu

Da bi se uspešno realizovali složeni proizvodi, moraju biti razvijene i primenjene još složenije systemske metode, alati, tehnologije i softveri koji koriste inženjerske tehničke procese za projektovanje, izgradnju i održavanje složenih proizvoda kao sistema. Za koordinaciju ljudima, aktivnostima i drugim resursima koji koriste složena systemska znanja i iskustva u realizaciji složenih proizvoda kao sistema moraju biti uspostavljeni još složeniji menadžment sistemi koji koriste upravljačke i tehničke procese.

4. SLOŽENI PROIZVODI KAO SISTEMI

Sistem u najširem smislu predstavlja skup povezanih i međusobno delujućih elemenata [3]. Složeni proizvod kao sistem se sastoji od podsistema koji su povezani sa međudejstvom kroz njihove funkcije. Funkcije svakog dela su potčinjenje funkcijama sistema, pošto proizvod kao celina treba da zadovolji određene potrebe.

U tabeli 1 dat je ilustrativno uporedni pregled nekih funkcija, karakteristika i performansi određenih proizvoda kao sistema. Važno je utrditi njihov međusobni odnos kako sledi:

- funkcije sistema određuju koje potrebe sistem zadovoljava i šta može da radi,
- karakteristike sistema predstavljaju osobine ili svojstva njegovih funkcija,
- performanse sistema predstavljaju rezultate koje mogu postići njegove karakteristike.

Prvi korak kod projekata kreiranja i realizacije novih proizvoda je rasčlanjivanje proizvoda na komponente (arhitektura sistema) primenom metoda WBS (Work Break Structure) [4]. Nakon toga odvijaju se paralelne aktivnosti, kako sledi:

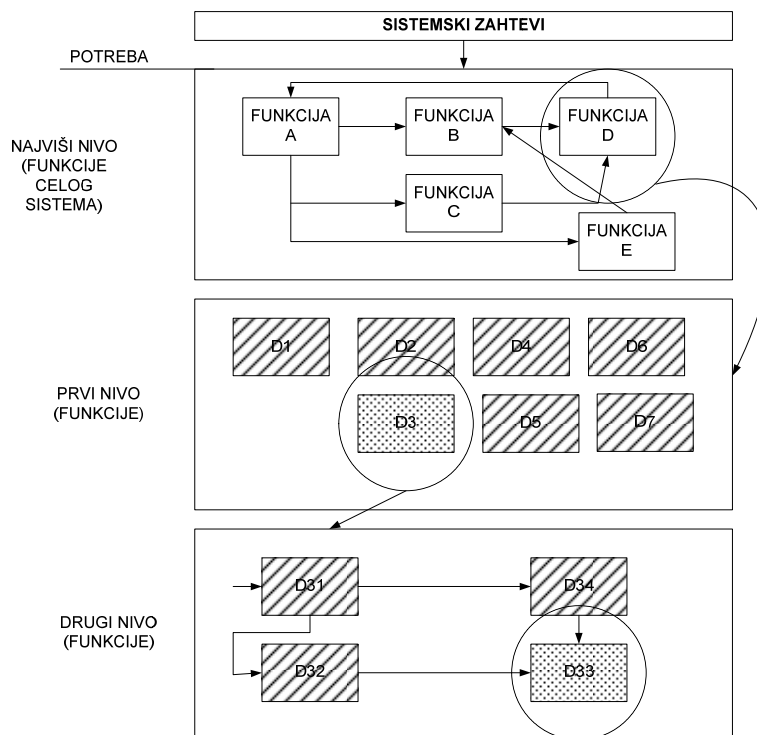
- koncipiranje proizvoda kao sistema, primenom funkcionalnog pristupa i drugih alata i tehnika systemskog inženjeringa,
- izrada detaljnih planova, primenom alata i tehnika projektnog menadžmenta za realizaciju samog poduhvata kao projekta.

TABELA 1

Ilustrativni pregled nekih funkcija, karakteristika i performansi proizvoda kao sistema [1]

Red broj	Sistem / Proizvod	Potreba koju treba zadovoljiti	Funkcija sistema	Karakteristika	Performansa
1.	Hidroelektrana	Snabdevanje električnom energijom	Proizvodnja električne energije	Snaga elektrane	1.000 MW
2.	Autobus	Kolektivni prevoz na srednje daljine	Prevoz putnika	Broj sedišta	80 putnika
3.	Avion	Brzi prevoz na veće daljine	Letenje	Brzina	950 km/h
4.	Foto aparat	Snimanje fotografija koje se mogu memorisati	Digitalno fotografisanje	Rezolucija fotografije	9,0 Mega Pixela
5.	Klima uređaj	Regulisanje temperature u prostorijama	Grejanje i hlađenje prosorija	Površina prostorije koju greje / hladi	60 m ²

Funkcionalni pristup pomaže da se, kod realizacije složenih proizvoda kao sistema, dosledno izvrši hijerarhijski raspored funkcionalnih zahteva. Funkcije su razvijene od najvišeg nivoa, preko podfunkcija do najnižih nivoa, kako je prikazano na slici 3. One mogu biti zavisne ili nezavisne, i predstavljene kao serijske, paralelne ili kombinovane. Na svakom nivou definisane su potrebama koje treba da zadovoljavaju, sa utvrđenim karakteristikama i performansama.



Slika 3: Nivoi funkcija u sistemu [4]

Ilustrativni funkcionalni tok na slici 3 ima najviši nivo funkcija celog sistema i dva niža nivoa. Na najvišem nivou prikazano je pet funkcija A, B, C, D i E, koje se odnose na ceo sistem, sa progresivnim širenjem funkcija D i D3. Funkcija D sa najvišeg nivoa se dekonponuje i širi na sedam funkcija, D1 do D7, na prvom nivou. Funkcija D3 sa prvog nivoa se dekonponuje i širi na četiri funkcije, D31 do D34, na drugom nivou.

Funkcije sistema sadrže karakteristike i performanse za rad sistema u celini, za rad svakog njegovog dela, za održavanje, za uticaj na životnu sredinu i za uticaj na zdravlje i bezbednost na radu. Prednosti funkcionalnog dijagrama toka su:

- mogućnost da se projektovanje, uključivo i izmene, odvija na logičan i efikasan način,
- redosled i odnosi između različitih projektnih grupa u projektovanju su uspostavljeni,
- integriše i koordinira funkcionalne veze koje moraju biti ostvarene u toku projektovanja i
- hijerarhijsko pridruživanje sistemskih funkcija podelementima sistema.

5. SISTEMI KOJI KORISTE TEHNIČKE PROCESSE

Inženjerstvo je disciplina koja koristi tehničke procese za razvoj i primenu vrlo složenih sistemskih metoda, alata, tehnologija i softvera za razvoj, projektovanje, realizaciju i održavanje složenih proizvoda kao sistema. Inženjerske discipline se primenjuje, pored klasičnih inženjering organizacija, i u svim drugim organizacijama koje razvijaju i projektuju sopstvene proizvode ili usluge. Inženjerstvo se primenjuje praktično u svim delatnostima i oblastima (elektrotehnika, mašinstvo, građevinarstvo, razvoj softvera, medicina, finansije, nanotehnologije, ekologija, itd).

Da bi zadovoljilo potrebe razvoja i realizacije složenih sistema, inženjerstvo se razvijalo u dva međusobno komplementarna pravca:

- razvoj pojedinačnih inženjerskih disciplina sa težištem na produbljivanje specijalističkih tehnoloških znanja, metoda, alata i procedura, u cilju njihove primene kod rešavanja pojedinih problema vezanih za sistem i
- razvoj sistemskog inženjeringa koji integriše sistemske metode, alate i procedure, kako u tehničkom smislu vezanih za sam sistem, tako i u upravljačkom smislu, sa ciljem da se izvrši optimalna integracija svih inženjerskih disciplina koji učestvuju u realizaciji projekta.

Sistemski inženjering je koncipiran da bude interdisciplinaran samo u metodološkom, a ne i sadržajnom smislu. Proces sistemskog inženjeringa je vertikalni, iterativan proces za rešavanje problema, prvenstveno u procesu razvoja i projektovanja proizvoda kod bilo koje inženjering discipline. Ovaj proces se koristi se za:

- transformacije potreba i zahteva korisnika u komplet sistemskih specifikacija organizacije po kojima se razvija proizvod,
- generisanje informacija za donošenje odluka i
- obezbeđenje ulaza za sledeći nivo razvoja.

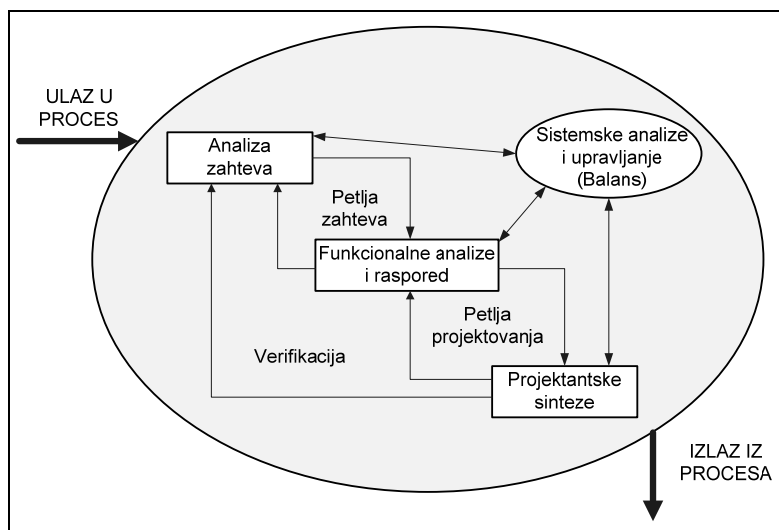
Kao što je prikazano na slici 4 fundamentalne aktivnosti sistemskog inženjeringa su :

Ulazi u proces, koji mogu da budu zahtevi, potrebe i ciljevi kupaca i drugih zainteresovanih strana, tehnološke baze, izlazni zahtevi prethodnog procesa, zahtevi propisa, standarda i drugih specifikacija, i drugo.

Analiza zahteva obuhvata analizu okruženja, identifikaciju funkcionalnih zahteva za proizvod kao sistem, definisanje ili redefinisane performansi pojedinih funkcija.

Funkcionalne analize i alokacije (raspoređivanje) obuhvataju:

- rasčlanjivanje funkcionalnih zahteva na niže funkcionalne nivoe,
- raspoređivanje performansi i drugih graničnih zahteva na sve funkcionalne nivoe,
- definisanje i redefinisane funkcionalnih međuveza (internih i eksternih),
- definisanje, redefinisane i integrisanje arhitekture podsistema odnosno komponenti.



Slika 4: Proces sistemskog inženjeringa [5]

Projektantske sisteze obuhvataju:

- transformaciju arhitekture podsistema (funkcionalne u fizičku),
- definisanje alternativa koncepta sistema, konfiguracije performansi i dokumenata podsistema,
- izbor preporučenih rešenja za sistem i proces u kome će se realizovati,
- definisanje, redefinisane i integracija fizičkih međuveza (internih i eksternih).

Sistemske analize i upravljanja, čiji je cilj uspostavljanje ravnoteže (balansa) između zahteva, funkcionalnih performansi i izlaznih rešenja sistema i podsistema, obuhvataju studije usaglašavanja zahteva, performansi i rešenja, analize efektivnosti, menadžment rizikom, konfiguracijom, međuvezama, podacima, performansama, itd. Za ove analize koriste se mnogobrojni alati, tehnike i softveri.

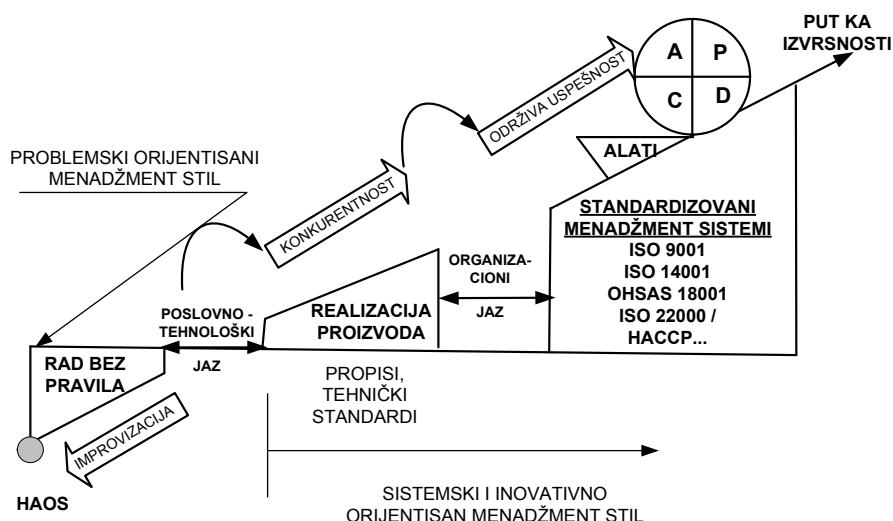
Izlaz iz procesa, zavisno od nivoa procesa razvoja, obuhvata podatke o odlukama, konfiguraciju sistema - strukturu karakteristika sistema i podsistema, arhitekturu podsistema- raspored podsistema u sistemu sa međusobnim vezama i odnosima, specifikacije i druge podatke o rezultatima razvoja (proračuni, analize, crteži, softveri, modeli, prototipovi, itd.).

6. MENADŽMENT SISTEM ZA ODRŽIVI USPEH I DRUŠTVENU ODGOVORNOST

Organizacija koja želi da realizuje složene proizvode strukturane kao sisteme i koja koristi sistemske tehničke procese za njihovu realizaciju mora da izgradi menadžment sistem koji je složeniji od njih. Takav menadžment sistem mora da obezbedi projektni menadžment i održivu uspešnost u realizaciji i plasmanu ovih proizvoda uz poštovanje društvene odgovornosti.

Na slici 5 prikazana je elovucija organizacije čiji se put odvija između krajnjih tačaka; haosa i izvrsnosti. Problemski orijentisani menadžment stil, koji radi praktično “bez pravila”, čija je osnovna karakteristika improvizacija, nije u stanju da kreira i isporučuje proizvode i usluge koji zadovoljavaju utvrđene propise, standarde i zahteve korisnika.

Ključna promena koju treba da preduzme menadžment je gradnja sistemski i inovativno orijentisanog menadžment stila. Prvi korak u tom pravcu, pored gradnje menadžment sistema koji poštuje sve propise u poslovanju, je usklađivanje proizvoda i usluga sa međunarodnim propisima i standardima, kao i zahtevima korisnika. Time se ostvruje prvi korak u konkurentnosti proizvoda na međunarodnom tržištu. Preskakanje ovog “poslovno-tehnološkog jaza” zahteva podizanje tehnološkog i profesionalnog nivoa i primenu savršenih inženjerskih metoda, alata i tehnika u tehničkim procesima.



Slika 5: Evolucija organizacije [6, modifikovano]

Za uspešnu koordinaciju upravljačkih procesa i tehničkih procesa, pri realizaciji složenih proizvoda, neophodno je savladati “organizacioni jaz” što znači izvršiti standardizaciju menadžment sistema prema međunarodnim standardima. U osnovi svih ovih standard je menadžment stil zasnovan na poznatom Demingovom PDCA krugu. U tabeli 2 prikazani su standardi za menadžment sisteme i standardi koji služe kao podrška za efektivnost standardizovanih menadžment sistema, kako pojedinačnih, tako i integriranih.

TABELA 2

Standardi za menadžment sisteme i za podršku njihovoj efektivnosti

Menadžment sistem / podrška za efektivnost		Standard	Zainteresovana strana
Oznaka	Naziv		
Standardi za menadžment sisteme koji se sertifikuju			
QMS	Menadžment sistem kvaliteta	ISO 9001:2008	Korisnik
EMS	Menadžment sistem životne sredine	ISO 14001:2004	Zajednica
OHSMS	Menadžment sistem zdravlja i bezbednosti na radu	OHSAS 18001:2007	Zaposleni Zajednica
FSMS	Menadžment sistem bezbednosti hrane	HACCP/ISO 22000:2005	Korisnik
FMS	Finansijski menadžment sistem	Sarbanes – Oxley Act	Sve zainteresovane strane
ISMS	Menadžment sistem bezbednosti informacija	ISO/IEC 27001:2005	Sve zainteresovane strane
SMS	Menadžment sistem bezbednosti	ISO/PAS 28000:2005	Sve zainteresovane strane
CTCL	Opšti zahtevi za kompetentnost ispitinih i kalibracionih laboratorija	ISO / IEC 17025:2005	Korisnik
ENMS	Energetski menadžment sistem	ISO 50001:2011	Korisnik Zajednica
RTS	Menadžment sistem bezbednosti drumskog saobraćaja	ISO 39001:2012	Korisnik Zajednica

Menadžment sistem / podrška za efektivnost		Standard	Zainteresovana strana
Oznaka	Naziv		
Standardi za podršku zajedničkoj efektivnosti integrisanih menadžment sistema			
GSR	Vodič za društvenu odgovornost	ISO 26000: 2010	Sve zainteresovane strane
MSSO	Menadžment za održivu uspešnost organizacije – pristup preko menadžmenta kvaliteta	ISO 9004:2009	Sve zainteresovane strane
RM	Menadžment rizika	ISO 31000:2009	Sve zainteresovane strane

Standardizacija menadžment sistema postala je uslov za prístup međunarodnom tržištu, kao vid poverenja da će organizacija biti u stanju da ispuni zahteve korisnika. Standardizacijom se stvaraju uslovi da organizacija ispunjava zahteve različitih zainteresovanih strana čime se osposobljava za drugoročan održivi uspeh i društveno odgovorno poslovanje.

7. ZAKLJUČAK

Izlazak iz ekonomske krize moguć je uz održiv privredni oporovak, zasnovan na sopstvenom razvoju i ovladavanju visokim tehnologijama, primenom inženjerskih disciplina. Organizacija koja je sistemski i inovativno orijentisana u stanju je da generiše ideje i da ih pretvara u primenjene inovacije. Menadžment sistem mora da omogućiti održivi razvoj novih proizvoda i održivu uspešnost poslovnih rezultata.

Za kreiranje i realizaciju složenih proizvoda mora da se primeni koncept sistema koji podrazumeva da se kao sistem posmatraju sam proizvod koji se razvija, metode, alati i tehnike koje se koriste u tehničkim procesima kod njegove realizacije, kao i menadžment sistem koji koordinira sve aktivnosti u upravljačkim i tehničkim procesima.

Svaka organizacija koja želi da razvija sopstvene proizvode, usluge ili procese odnosno tehnologije mora da primenjuje koncept sistemskog inženjeringa i da standardizuje svoje menadžment sisteme. Važno je da sistemski pristup, zasnovan na “tvrdim merama i disciplini”, sadrži u sebi i inovativnost zasnovanu na “mekim merama i kreativnosti”.

LITERATURA

- [1.] M. Heleta, D. Cvetković, *Osnove inženjerstva i savremena metode u inženjeringu*, Univerzitet Singidunum, Beograd, 2009.
- [2.] R. Avlijaš, G. Avlijaš, *Preduzetništvo*, Univerzitet Singidunum, Beograd, 2013.
- [3.] Standard ISO 9000:2005 – Menadžment sistem kvaliteta, Termini i definicije
- [4.] M. Heleta, “Koncept sistema u procesu razvoja i projektovanja”, Naučni skup Sinergija 2010, Univerzitet Sinergija, Bijeljina, BiH
- [5.] *System engineering fundamentals*, supplementary text, Defense acquisition University press Fort Belvoir, Virginia, 22060-5565, Januar 2001.
- [6.] M. Heleta, *TQM – Model izvrsnosti i integrisani menadžment sistemi*, Zavod za izdavanje udžbenika, Beograd, 2010
- [7.] M. Heleta, G. Grubor, S. Veljković, “Model for integrated management of process, objectives, risks and performances”, *International Journal of Scientific and Research Publications*, Volume 3, Issue 10 Oktobar 2013.

Kontrola i nadzor inteligentne kuće sa pametnih telefona i tableta

Control and monitoring of intelligent home with smart phones and tablets

Željko Stanković, Gordana Radić, Dragan Cvetković, Mirza Ramičić, Zoran Ilić

Abstrakt - Ovaj rad predstavlja pregled novog koncepta za moguću primenu pametnih mobilnih uređaja (smart telefona, tableta) u definisanim uslovima . Praktičan rad koji je urađen (kontrola pametne kuće) je predstavljen u dve ravni . Prvi plan je opservacija u definisanom ambijentu , pametna kuća sa svim neophodnim funkcionalnim zahtevima , hardverski elementi i komunikacioni moduli. Drugi plan je Android aplikacija koja je 3D interfejs za komunikaciju sa mobilnim uređajima i inteligentnim komponentama kuće. Rad predstavlja odličnu osnovu za eksperimentalnu nastavu programiranja i robotike . Predložena rešenja su zasnovana na radu i istraživanja pomoću najnovije pametnih mobilnih uređaja, komunikacionih modula i softvera.

Ključne reči: Inteligentna kuća, pametni telefoni 3D interfejs

Abstract - This paper presents an overview of the new possible concept for the application of smart mobile devices (smartphones, tablets) in defined environments. Practical work that has been done (control of smart solar house) is presented in two planes. The first plane is observe a defined environment, smart solar house with all the necessary functional requirements, hardware elements and communication modules. The second plane is the Android application that is a 3D interface to communicate with mobile devices and smart components of solar home. The work represents an excellent experimental basis in the teaching of programming and robotics. The proposed solutions are based on the work and research using the latest smart mobile devices, communication modules and software.

Key words: Intelligent house, smart phone 3D interface

1. UVOD

Poslednjih godina svedoci smo velikog tehnološkog razvoja smart telefona i tablet uređaja. Navedeni uređaji povećanjem snage procesora, dodatnim senzorima, kamerama i GPS modulima, postali su respektabilni hardver, tako da sada imamo pravu multimedijalnu platformu na svom dlanu.

¹ Željko Stanković, Fakultet za informatiku i računarstvo, Univerzitet Apeiron, Pere Krece 13, Banja Luka, Republika Srpska (e-mail: zeljko.s@apeiron-uni.eu)¹

Gordana Radić, Fakultet za informatiku i računarstvo, Univerzitet Apeiron, Pere Krece 13, Banja Luka, Republika Srpska (e-mail: gordana.r@apeiron-uni.eu)¹

Dragan Cvetković, Fakultet za informatiku i računarstvo, Univerzitet Singidunum, Danijelova 32, Beograd, Srbija (e-mail: devetkovic@singidunum.ac.rs)

Mirza Ramičić, , Fakultet za informatiku i računarstvo, Univerzitet Apeiron, Pere Krece 13, Banja Luka, Republika Srpska (e-mail: mirza.ramicic@hotmail.com)¹

Zoran Ilić, Fakultet za informatiku i računarstvo, Univerzitet Apeiron, Pere Krece 13, Banja Luka, Republika Srpska (e-mail: zorni@pd.elta-kabel.com)¹

Još jedna oblast koja je doživela buran razvoj su rešenja za inteligentne kuće i korišćenje zelenih tehnologija.

Integrisanjem tabletu ili pametnog telefona u sistem inteligentne solarne kuće proširuje se polje korišćenje pametnih mobilnih uređaja.

Ovaj rad predstavlja prikaz integracije tableta (mobilnih uređaja) u sistem kontrole i video nadzora pametnih kuća, zgrada i objekata u potpuno novom okruženju. Preko dinamičkog 3D interfejsa mobilnog uređaja (virtuelan svet) može da se kontroliše željeni deo u kući (paljenje svetla, klima uređaj, veš mašina grejanje objekta, video nadzor prostorija) realan svet.

3D interfejs, koji je dizajniran u ovom radu predstavlja novu viziju pametnih telefona i tableta u oblasti inteligentnih solarnih kuća.

Inteligentni mehatronski sistem solarne kuće veoma je složen. Stoga je i dizajn kontrolnog polja samog menija 3D interfejsa zahtevao definisanje svih elementa koji će biti uključeni u sistem kontrole pametne solarne kuće. Složenost sistema podeljena je na sledeći način:

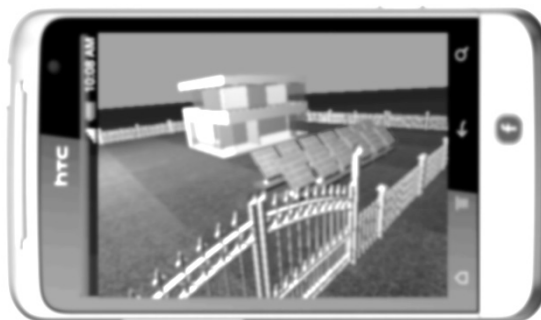
- a) kuća,
- b) solarno polje,
- c) okolina (zemljište, dvorište, bašta)

Sl. 1, pokazuje prvi ulazni interfejs dizajniran u klasičnom stilu.



Slika 1. Ulazni interfejs klasični stil

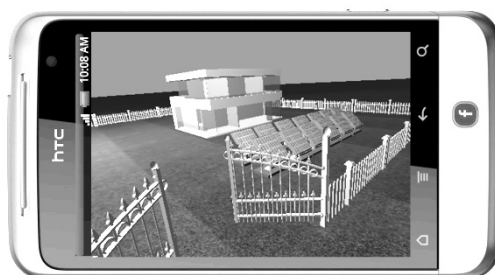
Kućni sistemi, u literaturi poznato i kao "kućna automatika", sve su to termini koji se koriste za opisivanje novih aplikacija [1]



Slika 2. Ulazni interfejs dinamički model 3D kućni kontrolni panel, u stanju je da kontroliše osvetljenje, termostat, bezbednost, brave i multimedijalne uređaje.

Proširena funkcionalnost dobija se 3D modelom dinamičkog ulaznog interfejsa, sl. 2. Definisanjem radne pozicije može se direktno pristupiti etažama kuće, svakoj prostoriji posebno, dvorišnim elementima, ili ulaznoj kapiji. Sam pristup prostorijama preko 3Dinterfejsa vraća trenutno stanje pokretnih i stacionarnih elemenata integrisanih u datom prostoru, inteligentne solarne kuće.

Primer koji eksplicitno prikazuje funkcionisanje 3D interfejsa prikazan je na slici. 2. Može se videti da je kapija bila zatvorena. Kada kliknete na kapiji dobijate opciju "gate open" (otvori kapiju). Kapija će se otvoriti i novo stanje biće odmah ažurirano i prikazano na ekranu mobilnog uređaja. To predstavlja prednost jer se sve odvija u realnom vremenu na dinamičkom 3D interfejsu smart telefona ili tableta.



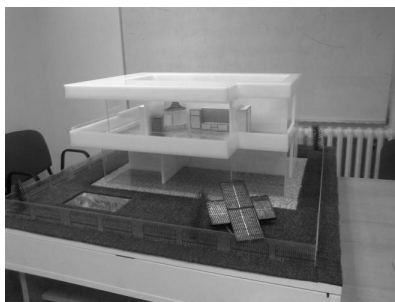
Slika 3. Primer "gate open"

2. RADNI MODEL

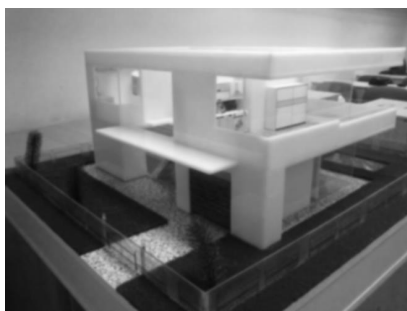
Kuća - eksperimentalni funkcionalni model ima dva sprata, prizemlje i prvi sprat, sl. 4. i sl. 5.

Na meniju 3D interfejsu definisan je taster "HOME" (kuća). To je skup sa najsloženijim elementima 3D interfejs dizajna, tako da je proces programirawa počeo od ovog prvog segmenta.

Prilikom definisanja kontrolnih komande uziman je u obzir i broj soba. U projektu koji je predstavljen bilo je potrebno da se kontrolišu 14 soba. U isto vreme dobijaju se informacije od 24 senzora (temperature i vlažnost vazduha u svim sobama).



Slika 4. Radni 3D model urađen od providnih plastičnih panela



Slika 5. Radni 3D model urađen od providnih plastičnih panela

3D model kuće podeljen je po spratovima. Svaki sprat predstavlja zaseban entitet koji se sastoji od sedam soba. Za svaku sobu napravljen je dinamički 3D model sa svim srodnim komandama. Radni model je prikazan na slici. 6.

Pošto se radi o dinamičkom 3D interfejsu sve informacije od senzori i prekidača za kontrolu treba da se postavi na mesto, a da ekran i dalje bude pregledan. U prvoj verziji instalirani su samo senzori temperature i prekidači za svetla i klima uređaje.



Slika 6. 3D Interfejs dinamičkog modela jedne od soba

Video nadzor omogućen je preko Wi-Fi kolor video kamere. Na slici 7 prikazana je kamera koju koristi projekat inteligentne kuće.



Slika 7. Wi-Fi kamera

3. TEHNOLOGIJA KOJA STOJI IZA PROJEKTA INTELIGENTNE KUĆE

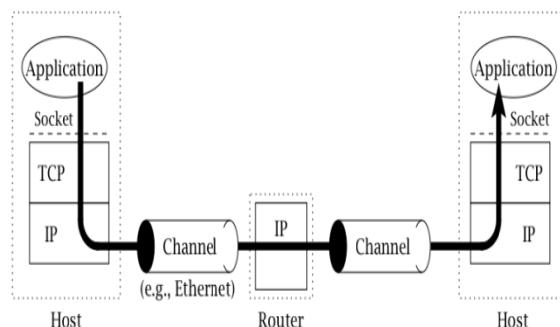
Postoje dve glavne komponente koje rade zajedno u sinergiji kako bi projekat bio funkcionalan.

Softverske komponente razvijane su za operativni sistem Android [2] koji je prilagođen mobilnim platformama u cilju da se obezbedi korisnički 3D interfejs koji treba da oponaša realni svet na modelu kuće – predstavljenog projekta.

Hardverska komponenta koja kontroliše realan model realizovan je korišćenjem “open source” (programski kod koji je dostupan svima) a zasnovan je jednim delom na Arduino [3] prototip platformi dok je deo za komunikaciju sa tabletom ili pametnim telefonom urađen kao fakultetski prototip.

Suštinski ovim hardverskim komponentama ostvaruje se mogućnost da koristimo Internet za prenos podataka i protokole koji osiguravaju standardizovan i široko dostupni platformu za prenos podataka posebno kada se koristi i IP kamera. Mi smo koristili peer-to-peer mrežnu arhitekturu koja eliminiše potrebu za centralizovanim serverom radi prenosa mrežnog prometa sa klijentima. U ovoj arhitekturi obe strane mogu da deluju kao klijent i kao server. Umesto da se koristi asinhroni UDP protokol, komunikacija između komponenti je osnovana neposredno i koristi TSP protokol, koji obezbeđuje siguran i bez grešaka prenos podataka, slika 8.

TSP je dizajniran da otkrije i ispravi greške, gubitke, dupliranja i druge greške koje se mogu pojaviti u host-to-host IP kanalu. TSP obezbeđuje pouzdan protok po kanalu, tako da aplikacije ne moraju da se bave ovim problemima.



Slika 8. TCP/IP mreža

Arduino hardverska komponenta povezuje se na Wi-Fi mrežu, dobija se IP adresa i “slušaju” dolazne veze na određenom portu. Projektovani softver zatim šalje zahtev za uspostavljanje veze sa Arduino komponentom, a podaci se šalju upakovani. Paketni sadržaji ima kodiranu komandu za Arduino komponentu koja se dekodira i izvršava na hardverskoj strani. Posle uspešnog izvršenja komande povratna poruka šalje se sinhrono Android kontrolnoj aplikaciji, kako bi se korigovalo (ažuriralo) novo stanje na softverskoj strani (3D interfejsu).

`status = WiFi.begin(ssid); // Attempting to connect to a Wi-Fi network` PLC hardverska komponenta [4] koristi sledeće komande za povezivanje na bežičnu mrežu i sluša dolazeće veze.

`WiFiServer server(port); // Setting the listening port`
`server.begin(); // Start the server mode`

Nakon toga Arduino komponenta ulazi u petlju koja stalno proverava da li svaki klijent uspostavlja vezu.

`client.connected(); // Returns from a loop when the client is connected`
`charRead = client.read(); // Reads the command`
`client.write(command); // Returns the data to the client`

Aplikaciona komponenta koristi Microsoft.Net Framework TCPClient koji je definisan u `system.networks.sockets`.

TCPClient klasa pruža jednostavne metode za povezivanje, slanje i primanje toka podataka preko mreže u sinhronom blok režimu.

The typical TCP client's communication involves four basic steps:

1. Create a TCP socket using `socket()`.
2. Establish a connection to the server using `connect()`.
3. Communicate using `send` and `recv()`.
4. Close the connection with `close()`.

Ispod je primer metoda i klasa naših aplikacija koje se koriste da pošalju paket podataka za hardverske komponente.

```
TcpClient client = new TcpClient(server, port); // Make a new client
Stream stream = client.GetStream(); // Get a client stream for reading and writing.
stream.Write(data, 0, data.Length); // Send the message to the connected TcpServer.
Int32 bytes = stream.Read(data, 0, data.Length); // Read the first batch of the TcpServer response bytes.

// Close everything.
stream.Close();
client.Close();
```

4. ZAKLJUČAK

Inteligentni model solarne kuće sa 3D dinamičkim interfejsom za pametne telefone i tablet uređaje sigurno će biti dobra osnova i eksperimentalna platforma. Sa dodatnim senzorima može se koristiti za širok spektar nastavnih modula u oblasti tehničkog obrazovanja, mehatronika, elektronike i informacione tehnologije. Bez obzira da li želite da rešavate zadatke dizajna inteligentne kuće ili realizovati zadato kretanje solarnih panela, raspravljati sa svojim studentima na temu programiranja i funkcije senzora pomoću praktičnih primera, ili želite da razvijete nov simulacioni program u nekom od programskih jezika, predložena rešenja su prvi korak i idealno polazište za savremenu eksperimentalnu nastavu.

5. REFERENCE

- [1] "Home systems overview" Garrett, Simon Home Systems - Information, Entertainment and Control, Publication Year: 1990 , Page(s): 1/1- 1/3
- [2] <http://en.wikipedia.org/wiki/Android>
- [3] <http://arduino.cc/en/Main/ArduinoBoardDue>
- [4] "Univerzalni programibilni logički kontroler", Cvrtković D., Stanković Ž, Miljković Z.: Konferencija 36 Jupiter, Beograd, pp. , 2010.
- [5] <http://ww1.microchip.com/downloads/en/DeviceDoc/39632e.pdf>

Menadžment znanjem i informacione tehnologije

Knowledge management and information technologies

Biljana Tešić, Marko Marković, Katarina Plečić, Ivan Pantelić,
Poslovni fakultet Valjevo, Univerzitet Singidunum

Ovaj rad je delimično finansiran od strane Ministarstva prosvete, nauke i tehnološkog razvoja Republike Srbije (TR32054).

Apstrakt - Upravljanje znanjem pomoću primene savremenih koncepata informacionih tehnologija je neizostavni element strategije uspešnih globalnih poslovnih sistema, a isto tako i državnih institucija razvijenih zemalja. Na taj način se strategijske potrebe organizacija za inženjeringom i reinženjeringom novog znanja dostižu sinergijom pomoću procesiranja informacija uz pomoć naprednih informaciono-komunikacionih tehnologija (ICT) i korišćenjem inovativnih i kreativnih kapaciteta koji su skriveni u ljudskom društvu. Primena koncepta definisanja procesa upravljanja znanjem, projektovanja sistema za menadžment znanjem, kao i primena alata i tehnologija poslovne inteligencije omogućava efikasnije i efektivnije rešavanje upravljačkih problema na svim nivoima odlučivanja.

Današnje vreme svakodnevno donosi nove i brze promene okoline kojima se treba što pre, a često i u hodu prilagođavati. Velike mogućnosti i širok spektar ponude softverskih alata koje nudi tržište informacione tehnologije za pomoć pri obavljanju važnih poslova planiranja, a naročito donošenja poslovnih odluka, među kojima se nalaze i alati poslovne inteligencije, velik broj poslovnih sistema, a i državne institucije u našoj zemlji, ne prepoznaju i ne koriste još u zadovoljavajućoj meri. Iz tog razloga obrada ove teme ima značajnu težinu, a istovremeno predstavlja izazov i privlačnost.

Ključne reči - Menadžment znanjem, informacione tehnologije, poslovna inteligencija

Abstract - Using modern information technology concepts for knowledge management is an essential element of successful global business strategy system, and developed countries government institutions also. That way, organization strategic needs for engineering and reengineering of new knowledge are reached by the synergy of the information processing using advanced information and communication technologies (ICT) and using innovative and creative capacities hidden in society. Applying the concept of defining knowledge management process, the design of the knowledge management, and the application of tools and business intelligence technologies results in efficiently and effectively solving management problems at all decision making levels.

dr Biljana Tešić, - Poslovni fakultet Valjevo, Univerzitet Singidunum, Železnička 5, 14000 Valjevo, Srbija (e-mail: btesic@singidunum.ac.rs).

Marko Marković, MSc - Poslovni fakultet Valjevo, Univerzitet Singidunum, Železnička 5, 14000 Valjevo, Srbija (e-mail: mmarkovic@singidunum.ac.rs).

Katarina Plečić, MA - Poslovni fakultet Valjevo, Univerzitet Singidunum, Železnička 5, 14000 Valjevo, Srbija (e-mail: kplecic@singidunum.ac.rs).

Ivan Pantelić, MSc- Poslovni fakultet Valjevo, Univerzitet Singidunum, Železnička 5, 14000 Valjevo, Srbija (e-mail: ipantelic@singidunum.ac.rs).

Nowadays, every day brings new and rapidly changing surroundings which need to be adapted as soon as possible, and often along the way. There are great possibilities and a wide range of software tools that provide information technology market for assisting in performing important tasks of planning. Particularly business decision making, which includes business intelligence tools, has not been recognized and used sufficiently in many business systems, and government institutions in our country also. For this reason, this topic has great significance and a challenge and attraction as well.

***Index terms* - Knowledge management, Information technologies, Business intelligence**

1. UVOD

Radikalne promene u poslovnom okruženju traže novu koncepciju upravljanja u odnosu na dosadašnju praksu. Tako se nametnula potreba za korišćenjem savremenih upravljačkih alata i tehnologija koje omogućavaju sveobuhvatno, brzo i efikasno korišćenje svih dostupnih podataka i informacija, unutar i izvan poslovnih sistema važnih za uspešno upravljanje poslovnom organizacijom. Tako, na primer, potreba za informacijama jedne industrijske kompanije javlja se radi potrebe izrade tačne analize pojedinih tržišnih segmenata, analiziranja ponašanja kupaca i dobavljača, lakšeg pregovaranja s kupcima i dobavljačima, odabira ključnih kupaca i dobavljača, zbog pridošlica u industriju, zamenskih proizvoda i naravno postojeće konkurencije. Nadalje potrebno je uočiti osnovne probleme i uzroke njihove pojave, da bi se pravovremeno i što uspešnije mogle otkloniti neželjene posledice.

Upravljanje znanjem primenom koncepta i korišćenjem savremenih alata ICT, posebno metodologije poslovne inteligencije od strane svih poslovnih subjekata danas je neophodno za sticanje konkurentske prednosti i opstanak na tržištima. To ne može izbeći ni jedna poslovna organizacija koja u globalnom okruženju više ne može dozvoliti kampanjski i ad-hoc način rešavanja poslovnih problema. Široko prihvatanje tog koncepta od strane proizvodnih poslovnih sistema, a isto tako i na svim nivoima državne uprave sigurno je jedan od puteva koji može približiti poslovno okruženje u Srbiji krugu uspešnih i prosperitetnih zemalja.

U poslednje vreme veći broj istraživanja se bavi konceptom znanja i upravljanja znanjem te se sve više naglašava uloga znanja u mogućem rešavanju poslovnih problema današnjice, u kojima se obrađuju teme vezane za savremeni menadžment i rešavanje pitanja opstanka preduzeća u nesigurnom poslovnom okruženju. Uz navedeno nadovezuju se i pojmovi intelektualni kapital i poslovna inteligencija. Poslovna inteligencija predstavlja korišćenje svih potencijala podataka i informacija u organizaciji radi donošenja boljih poslovnih odluka, kao i u cilju identifikacije novih poslovnih mogućnosti [1].

Istovremeno sve češće se govori o prelazu iz informacionog društva u društvo znanja. Pri tom se retko definiše sam pojam znanje, dok je pojam upravljanje znanjem (engl. knowledge management), krajem devedesetih godina prošlog veka bio dosta popularan i obrađivan u stranoj stručnoj literaturi kao jedan od mnogih "alata" koji stoje na raspolaganju savremenom menadžmentu u svakodnevnoj praksi.

Naglašavanje uloge znanja u novije vreme posledica je značajnih strukturnih promena u razvoju ekonomije. Ona se krajem prošlog veka potpuno i suštinski menja prelaskom iz industrijske u savremenu informacionu ekonomiju današnjice, glavni resursi više nisu materijalna dobra, već novi proces ekonomskih aktivnosti i produktivnosti postaje ekonomija znanja podržana savremenim IT u Internet okruženju.

Osnovna orijentacija rada je na savremene informacione tehnologije sa posebnim osvrtom na njihovu primenu u procesu projektovanja sistema menadžmenta znanjem i reinženjeringu poslovnih procesa, istraživanje čiji su elementi bitni za uspešnu implementaciju poslovne inteligencije u poslovne sisteme.

2. MENADŽMENT ZNANJEM

Sam pojam znanje može se definisati kao nematerijalni resurs, slika stvarnosti iskazana zamislama čoveka dok posmatra svet koji ga okružuje: prostor, objekte, odnose i događaje u toj stvarnosti. Ono se

sastoji od intuicije, skupa ideja, iskustva, veština i učenja i ima potencijal stvaranja nove vrednosti. Znanje nastaje u umovima ljudi, a prema autoru koji se među prvima bavio pitanjima kreiranja i korišćenja znanja, Michaelu Polanyiu [2], znanje možemo podeliti na eksplicitno (engl. explicit knowledge) i tiho ili iskustveno znanje (engl. tacit knowledge).

Eksplicitno znanje artikulirano je formalnim jezikom i može se lagano prenositi u obliku informacije s pojedinca na pojedinca. Ono je uskladišteno u knjigama i može se jednostavno "dohvatiti" procesom obrazovanja, upotrebljavati, preuzeti i ugraditi u proizvode u oblicima kao što su tehničke specifikacije, nacrti ili standardizovani dizajn. Suprotno tome, tiho ili iskustveno znanje je znanje ugrađeno ili stvoreno ličnim iskustvom pojedinca i uključuje u sebi nedodirljive elemente kao što su lično uverenje, instinkt, vrednosti i stečene veštine. Ono je personalizovano i do njega nije lako doći pa često ostaje neotkriveno i neiskorišćeno. Ovaj oblik znanja bogatiji je od opšteg, eksplicitnog tipa, međutim, ono nema vrednost ako nije upotrebljeno. Posmatrano iz perspektive poslovne kompanije, iskustveno znanje svih njenih zaposlenih nije lako prikupiti, deliti i upotrebljavati. Međutim ta vrsta znanja ima veliku vrednost ako se upotrebi i ono po pravilu donosi novu vrednost kompaniji i predstavlja značajan element konkurentske prednosti.

Premda je znanje nematerijalan resurs, može se skupljati, skladištiti i prenositi i to govorom, tekstom i slikom. Iako je ono izvan medija može se kreirati i prenositi korišćenjem istih ili kombinacijom različitih medija.

Zapravo, jedina održiva prednost savremene organizacije proizilazi iz onoga što firma zna, koliko efikasno koristi ono što zna i koliko brzo stiže i koristi novo znanje. Savremena organizacija u eri znanja je ona koja uči, pamti i deluje na osnovu informacija i znanja dostupnog na najbolji mogući način.[3]

Sa aspekta savremenih ICT menadžment znanjem se može definisati kao:

- Interdisciplinarni, poslovni model koji se bavi svim aspektima znanja u okviru organizacije, uključujući stvaranje znanja, kodifikaciju znanja, deljenje znanja i kako ove aktivnosti podstiču učenje i inovaciju, potpomognuti informaciono-komunikacionom tehnologijom i organizacionim rutinama.
- Proces prikupljanja kolektivne ekspertize organizacije, gde god se ona nalazila, i distribucija te ekspertize tamo gde ona može najviše da doprinese.
- Proces koji predstavlja stalnu, svrsishodnu interakciju između donosilaca odluke kroz koju on ima za cilj da upravlja drugim donosiocima odluka, komponentama i aktivnostima koje učestvuju u osnovnim procesima znanja u planiranu, usmerenu celinu koja proizvodi, održava, proširuje, usvaja i prenosi bazu znanja organizacije.

Razmatrajući pojam znanja u okviru ovog rada koji daje naglasak na poslovni proces, znanje se može vezati uz čoveka i organizaciju, a njegova realizacija u organizaciji odvija se kroz uspostavljanje sistema upravljanja znanjem. Danas u savremenom poslovnom svetu postoji razvijena svest da je ukupno znanje u organizaciji značajno veće od onog koje se koristi u procesima organizacije. U tom smislu interesantna je izjava Lew Platta, bivšeg izvršnog direktora Hewlet Packarda: "Da je HP znao što HP zna, mi bi bili tri puta više profitabilniji" [2].

Pored prethodno navedene klasifikacije, znanje se prema supstanci može podeliti na činjenično znanje, proceduralno znanje i znanje za prosuđivanje. Činjenično znanje čine podaci i informacije, proceduralno znanje predstavljaju tehnike kao što su algoritamski i heuristički postupci i koriste se u ekspertnim sistemima ili od strane stručnjaka za rešavanje određenih problema. Znanje za prosuđivanje omogućava vrednovanje ograničenja i bitno je za menadžment prilikom procesa planiranja i postavljanja ostvarivih ciljeva u planovima. Na slici 1. dat je grafički prikaz klasifikacije znanja prema supstanci.



Slika 1. Klasifikacija znanja prema supstanci

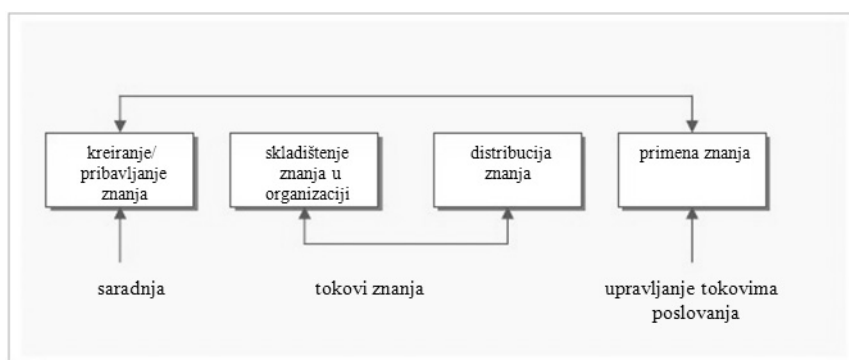
3. PROCES UPRAVLJANJA ZNANJEM

U uvodnom delu navodi se značaj znanja u smislu poslovnog upravljanja. U modernoj ekonomiji najvrednijim resursom današnjeg poslovanja smatra se ljudsko znanje, stoga upravljanje znanjem predstavlja nezaobilaznu komponentu savremenog menadžmenta.

Kao pojam i definiciju, u smislu poslovnog upravljanja, možemo reći da upravljanje znanjem predstavlja proces koji se odnosi na identifikovanje-utvrđivanje znanja, organizovanje, skladištenje i distribuciju znanja i iskustva individualnih grupa unutar organizacije. Opšti cilj upravljanja znanjem je povezati one kojima je znanje potrebno sa izvorima znanja u organizaciji, kao i usklađivanje transfera tog znanja. Konkretni cilj upravljanja znanjem predstavlja proces utvrđivanja i analize raspoloživog znanja kako bi se ispunili zadati ciljevi poslovanja organizacije.

Nadalje, upravljanje znanjem podrazumeva konstantni proces obnove znanja u organizaciji i time se ono u osnovi razlikuje od drugih pristupa, kao što je reinženjering poslovnih procesa ili sistema upravljanja kvalitetom. Osnovni cilj reinženjeringa aktivnost je uspešno rešavanje određenog problema u definisanom, po mogućnosti što kraćem vremenskom periodu, a cilj procesa upravljanja znanjem je kontinuirana inovacija i modifikacija postojećeg znanja kako bi se organizacija prilagodila dinamičnom tržišnom okruženju.

Proces upravljanja znanjem sastoji se od nekoliko faza, i to: prikupljanje/kreiranje znanja, skladištenje znanja, distribucija znanja i na kraju primena znanja. U organizaciji kojoj je cilj kontinuirana obnova znanja, tzv. "learning organization" taj proces je stalan i cikličan. Slika 2. prikazuje ključne faze procesa upravljanja znanjem.



Slika 2. Ključne faze procesa upravljanja znanjem

4. ZNAČAJ UPRAVLJANJA ZNANJEM

Znanje je osnov za donošenje poslovnih odluka i kritični faktor uspeha za poslovanje tako da nije potrebno posebno naglašavati da danas konkurentska prednost kompanije zavisi od toga koliko uspešno ona upotrebljava znanje na svim menadžment nivoima (operativni, taktički, strateški) i naročito kako brzo može naučiti i usvojiti nešto novo. Prema istraživanjima, najveći deo znanja, između 50 i 95% i to eksplicitnog i iskustvenog, prenosi se usmenom, direktnom komunikacijom. Pritom se veliki deo znanja izgubi, pa uglavnom kompanije upotrebljavaju oko 20% svog organizacionog znanja. Naravno da je danas važno pronaći i zadržati ostatak neiskorišćenog znanja u kompaniji i pretvoriti ga u intelektualni kapital. Sistemsko prikupljanje i upotreba znanja u cilju

generisanja novih ideja postiže se stvaranjem odgovarajućeg okruženja u kojem upotreba novih informaciono-komunikacionih tehnologija (ICT) znatno olakšava rešavanje tog problema.

Sposobnost kontinuiranog generisanja novih ideja i stvaranje inovativnih proizvoda karakteristika je uspešnih kompanija. Za njih inovacija predstavlja deo strategije poslovanja. One poseduju odgovarajuću organizacionu strukturu i menadžment koji podstiče inovativnost. Osnov kreativnosti i inovativnosti postiže se i stvaranjem timova koji se sastoje od ljudi različitih profila, što je preduslov za kreiranje različitih pitanja i generisanje novih ideja.

S obzirom da se do inovacije po pravilu ne dolazi za kratko vreme važno je da menadžment ne očekuje brze rezultate, već da sistematski usmerava i razvija definisanu strategiju i podstiče aktivnosti značajne za praktičnu primenu upravljanja znanjem kao što su:

1. podsticanje kreativnosti, timskog rada i istraživačkog pristupa poslovanju,
2. primena benchmarking tehnika, brainstorminga i sl. metoda,
3. ulaganje u istraživačke studije i razvoj,
4. redovno analiziranje poslovnih procesa,
5. samostalno razvijanje novog znanja ali i kupovanje znanja,
6. organiziranje treninga i ostalih vidova obrazovanja,
7. stvaranje projektne dokumentacije,
8. učenje iz završenih projekata,
9. sprovođenje "cost-benefit" analize projekata,
10. upotreba znanja izvan organizacije (knjige, studije, obrazovne institucije),
11. prikupljanje, skladištenje i analiza informacija o kupcima, dobavljačima i partnerima,
12. razvijanje preduzetničke organizacione kulture,
13. razvijanje odgovarajuće ICT infrastrukture - informacionog sistema,
14. znanja uz upotrebu intraneta, interneta i Web-a,
15. upotreba tehnologija poslovne inteligencije.

5. USKLAĐIVANJE SISTEMA UPRAVLJANJA ZNANJEM I IT-A

Delotvorno upravljanje znanjem zahteva kombinaciju ljudi i tehnologije. Dok su ljudi potrebni radi razumevanja, sinteze i interpretacije raznih vrsta nestrukturiranog znanja, kompjuterski i komunikacioni sistemi obezbeđuju njegovo prikupljanje, transformaciju i distribuciju. Kompjuterski i mrežni sistemi i njihovo korišćenje (e-mail, groupware, Internet, intranet) omogućavaju jednostavnu i brzu razmenu znanja bez obzira na udaljenost. Videokonferencije i multimedija mogu preneti zvuk i sliku na način koji je neuporedivo efikasniji i sadržajniji nego što se to postiže personalnom komunikacijom.

Svakodnevno smo u mogućnosti da u realnom vremenu radimo sa drugima, razmenjujemo ideje i koordiniramo poslovnim procesima i aktivnostima. Nove tehnologije nude značajno efektivniji model saradnje koji omogućava interakciju bez obzira na vremensku i prostornu dimenziju koji nazivamo asinhrona komunikacija. Oblici asinhrona komunikacije su e-mail, videokonferencije, indeksirane baze podataka, web portali, Internet, intraneti i sl.

Pravi izazov IT-a predstavlja razvoj informacionih sistema koji će biti korišćen za propagiranje, deljenje i korišćenje organizacionog znanja. Za mnoge organizacije upravljanje znanjem znači postavljanje intraneta, mreže nalik na Internet, ali samo u okviru organizacije. Ovde se može govoriti i o ekstranetu, mreži sa ograničenim pristupom za kupce, dobavljače i druge partnere, kao i o raznim on-line forumima i diskusionim bazama uz pomoć kojih se mogu dobiti odgovori na razna pitanja od onih koji ih znaju.

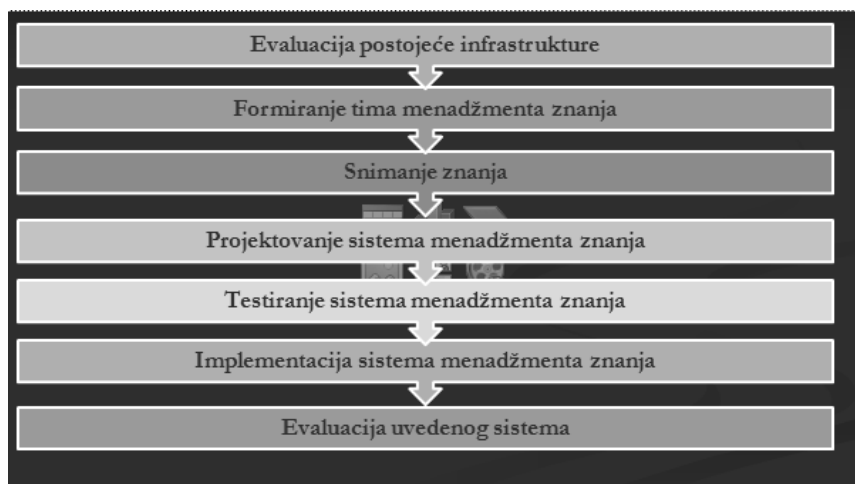
Uspeh upravljanja organizacijom zavisi od veštine obavljanja funkcija upravljanja kao što su planiranje, organizovanje, rukovođenje i kontrola. Da bi se izvršile ove funkcije, menadžeri učestvuju u stalnom procesu donošenja odluka. [4] Zato se kao izuzetan alat za potrebe menadžmenta znanja mogu koristiti algoritmi poslovnog odlučivanja, tako da je moguće od postojećih podataka koje organizacija poseduje doći do nekih potpuno novih informacija koje prethodno nisu bile poznate, a mogu biti od izuzetnog strateškog značaja u donošenju poslovnih odluka. [5]

6. PROJEKTOVANJE SISTEMA MENADŽMENTA ZNANJEM

Savremeno poslovanje zasniva se na procesima, a ne na funkcijama, zadacima, strukturama i proizvodima. Proces predstavlja skup aktivnosti koje se sprovode u svrhu stvaranja izlazne vrednosti za pojedinog kupca na tržištu. Za sistem menadžmenta znanjem neophodno je definisati ključne poslove procese i procese menadžmenta koji su usmereni na interakcije sa procesima iz okruženja, planiranje, kontrolu, merenje, praćenje, analiziranje, poboljšanje, unapređenje, upravljanje sistemom i odlučivanje. Na taj način tokovi informacija su usmereni ka procesima upravljanja kako bi menadžment raspolagao pravovremenim i kvalitetnim informacijama neophodnim za donošenje validnih poslovnih odluka.

Sa aspekta vlasništva nad procesima, menadžment je zadužen za definisanje procesa koje treba unaprediti, zbog čega je potrebno definisati uloge i odgovornosti menadžmenta za funkcionisanje procesa u okviru sistema. Međutim, procesu je potrebna tehnologija, pre svega informaciona tehnologija, a organizaciju treba osposobiti da može primeniti savremene tehnologije i da bude spremna na stalne promene u internom i eksternom okruženju.

Projektovanje sistema menadžmenta znanjem obuhvata sve faze životnog ciklusa razvoja informacionih sistema: dekompoziciju poslovnog procesa, projektovanje organizacione strukture, analizu ključnih aktivnosti, analizu zahteva korisnika, relacionu analizu, dizajn baze podataka i projektovanje aplikativno-sofverske arhitekture informacionog sistema. Faze projektovanja sistema menadžmenta znanjem prikazane su na slici 3.



Slika 3. Faze projektovanja sistema menadžmenta znanjem

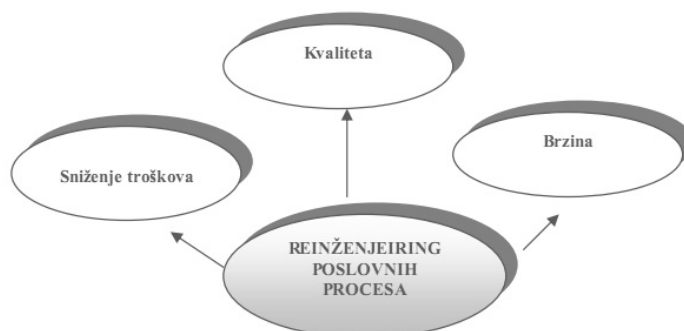
7. REINŽENJERING POSLOVNIH PROCESA SISTEMA MENADŽMENTA ZNANJEM

Novi skup ideja, postupaka i načela, početkom devedesetih godina prošlog veka obuhvaćen je pojmom reinženjeringa poslovnog procesa, a podrazumeva takve zahvate u organizaciji i dizajniranju poslovnih procesa koji donose suštinske, kvalitativne promene. Reinženjering poslovnog procesa podrazumeva sistematski pristup u cilju radikalnog unapređenja ključnih poslovnih procesa organizacije (engl. core business) kao i ključnih procesa podrške. [6]

Reinženjeing se obično fokusira na nekoliko ključnih poslovnih procesa među mnogim procesima organizacije koji su bitni za uspeh kompanije u okviru sektora u kojem kompanija posluje. To su po

pravilu oni procesi koje je kompanija u svojoj strategiji identifikovala kao kritične za postizanje poslovne efektivnosti i vodeće pozicije na tržištu.

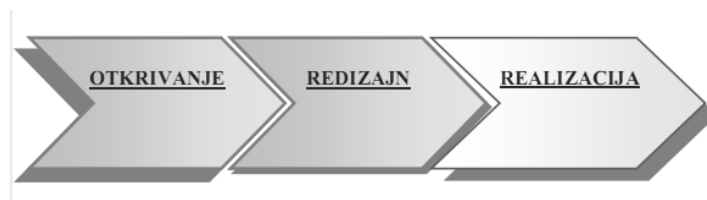
Sušтина reinženjeringa nije samo srediti, modifikovati ili manjim parcijalnim zahvatima reorganizovati postojeće procese već temeljno redefinisati postojeće procese s ciljem postizanja drastičnih poboljšanja ključnih parametara poslovanja i to prvenstveno: troškova, kvalitete i brzine (slika 4).



Slika 4. Ključni parametri na koje se fokusira reinženjering

Primenu reinženjeringa poslovnog procesa karakterišu tri faze. U prvoj fazi kompanija kreira stratešku viziju kojom otkriva i utvrđuje procese koje treba redizajnirati npr. u cilju dominacije ili obnove konkurentnosti na tržištu, sprovodi determinaciju aktivnosti na pojedinim procesima da bi se ostvarila definisana strategija.

Faza "otkrivanja" je esencijalna u ispitivanju poslovanja radi identifikovanja mogućnosti i rangiranja ključnih procesa nad kojima će se sprovesti reinženjering. Na početku ove faze rukovodstvo kompanije vrši selekciju procesa, određuje multidisciplinarni tim koji će sprovesti reinženjering i donosi odluku kojim će se alatima i tehnikama koristiti u sprovođenju reinženjeringa. Druga faza odnosi se na aktivnosti samog redizajna odabranih procesa tokom koje se donose detaljni planovi izvršenja postupaka reinženjeringa. Treća faza predstavlja fazu realizacije i implementacije. (slika 5)



Slika 5. Osnovne faze u provedbi reinženjeringa

Zavisno od kompanije, one se odlučuju za primenu reinženjeringa iz različitih razloga. Kompanije lideri, premda dobro i uspešno posluju, odlučuju se za unapređenje poslovnih parametara s ciljem da još više učvrste postojeću vodeću poziciju, dok to druge rade jer žele dostići svoju konkurenciju. Drugi razlog za reinženjering može biti uvođenje novih tehnologija, naročito informacionih tehnologija, koje se sve više ugrađuju u proizvode čime se procesi automatizuju i ubrzavaju. IT obezbeđuje potrebne informacije sve većem broju korisnika uključenih u procese proizvodnje, olakšava i ubrzava donošenje efektivnih odluka, ne samo menadžmentu, već svim uključenim u navedene procese. Na taj način omogućeno je skraćivanje vremena razvoja, proizvodnje i distribucije proizvoda, povećanje kvaliteta, čime oni postaju konkurentniji na tržištu i omogućavaju kompaniji održavanje liderske pozicije.

8. ZAKLJUČAK

Iako se ozbiljniji naponi na konstituisanju i teorijskom fundiranju discipline upravljanja znanjem uočavaju tek devedesetih godina prošlog veka, značaj ove discipline neprestano raste. Objektivno govoreći, sama disciplina se još uvek nalazi u prelasku iz faze osnivanja u fazu razvoja, ali to ne predstavlja prepreku za njemu uspešnu primenu u svakodnevnom poslovanju preduzeća.

U takvom poslovnom okruženju gde je primena savremene informacione tehnologije neizostavna i gde se razvojem informacionih sistema pružaju razne mogućnosti (poslovne aplikacije za elektronsko

poslovanje, ispitivanje operativnih podataka, sistemi za podršku poslovnom odlučivanju, ekspertni sistemi itd.) za stvaranje kompetitivne prednosti, nedopustivo je da se jedan menadžer izvan svog domena i svojih funkcija ne razume u informacione tehnologije, i da jedan IT stručnjak ne razume logiku organizacionih i poslovnih tokova sa aspekta procesa menadžmenta znanjem.

LITERATURA

- [1] Ćirić B., Poslovna inteligencija, Data status, Beograd, 2006.
- [2] Frappaolo C., Knowledge management, Capstone Publishing, Oxford, UK, 2002.
- [3] Đorđević-Boljanović J., Menadžment znanja, Data status, Beograd, 2009.
- [4] Turban E., Volonino L., Wood G., Information Technology for Management: Advancing Sustainable, Profitable Business Growth, Wiley, USA, 2013.
- [5] Chen H., Fuller S., Friedman C., Hersh W., Knowledge management, Data mining and Text mining in Medical Informatics, University of Arizona, 2007.
- [6] Johansson, Henry.J., [et al.], Business process reengineering: breakpoint strategies for market dominance, J.Wiley&Sons, UK, 1994.

Zaštita privatnosti – anonimizacija podataka

Privacy protection – data anonymization

Aleksandra Bradić-Martinović, Aleksandar Zdravković,
Institut ekonomskih nauka, Beograd

Ovaj rad je sastavni deo projekata 179001, 179015 i III47009 koje finansira Ministarstvo obrazovanja, nauke i tehnološkog razvoja Republike Srbije.

Rezime: Eksponencijalni rast digitalnih podataka u prethodnih dvadeset godina uzrokovao je povećanje mogućnosti ugrožavanja privatnosti pojedinca. Privatnost može biti ugrožena neovlašćenim pristupom i zloupotrebom u poslovnim informacionim sistemima, javnim institucijama, društvenim mrežama, ali i pristupom servisima u kojima se nalaze podaci koji su rezultat istraživanja u društvenim naukama. Širenjem *Open Access* inicijative, koja omogućuje otvoren pristup podacima, problem je dobio novu dimenziju.

U ovom radu predstavili smo postupak anonimizacije podataka, kao jedan od metoda koji istovremeno omogućuje zaštitu privatnosti uz nesmetano obavljanje istraživačkog procesa. U radu smo precizno definisali fazu istraživanja u kojoj je neophodno primeniti postupak anonimizacije, a zatim smo opisali osnovne dimenzije prirode podataka, od kojih zavisi izbor odgovarajuće tehnike. Centralni deo rada je posvećen najvažnijim tehnikama, posmatranim sa stanovišta ciljeva anonimizacije, *k*-anonimnost, *l*-raznolikost i *t*-bliskost.

Ključne reči: baze podataka, anonimizacija, privatnost, digitalne arhive podataka, istraživanje

Abstract: The exponential growth of digital data over the past twenty years has caused an increase possibility of invasion on individual privacy. Privacy can be compromised by unauthorized access and misuse of business information systems, public institutions, social networks, and access to services in which the data resulting from research in the social sciences. The expansion of *Open Access* initiative, which allows open access to the data, the problem is a new dimension.

In this paper we present the process of data anonymization, a method that simultaneously provides privacy to the smooth operation of the research process. We also define in a research phase in which it is necessary to apply the anonymization process, and then we describe the main dimensions of the nature of data, the choice of which depends on proper technique. The central part is devoted to the most important techniques, looking at the goals of anonymity, *k*-anonymity, *l*-diversity and *t*-closeness.

Index terms: databases, anonymization, privacy, digital data archive, research

1. UVOD

Doba digitalizacije omogućilo je relativno brzo, jednostavno i jeftino prikupljanje i čuvanje podataka o fizičkim i pravnim licima. Javne ustanove, zdravstvene institucije, finansijske organizacije i poslovni sistemi poseduju ogromne količine individualnih informacija koje se čuvaju u odgovarajućim bazama podataka. Mogućnosti upotrebe ovih informacija su praktično neograničene, ali se istovremeno mogu posmatrati dobri i loši aspekti ovog fenomena. Sa jedne strane, mora se uočiti veliki potencijal koji ove informacije pružaju za poboljšanje uslova života, kroz kreiranje novih i unapređenje postojećih usluga, kao i mogućnosti spoznaje navika, želja i preferencija korisnika i potrošača. Sa druge strane,

Aleksandra Bradić-Martinović, Institut ekonomskih nauka, Beograd, Zmaj Jovina 12, 11000 Beograd, Srbija, (abmartinovic@ien.bg.ac.rs)

Aleksandar Zdravković, Institut ekonomskih nauka, Beograd, Zmaj Jovina 12, 11000 Beograd, Srbija, (aleksandar.zdravkovic@ien.bg.ac.rs)

međutim ove informacije u velikoj meri zadiru u privatnost pojedinaca ili osetljive aspekte poslovanja preduzeća, a njihovo objavljivanje može uzrokovati niz vrlo loših posledica [3, str.1]. U većini demokratskih zemalja zaštita privatnih i ličnih podataka garantovana je zakonom [9, str.1].

Jedan od najpoznatijih primera ekstrakcije i zloupotrebe informacije iz baze digitalnih podataka je slučaj koji se desio kada je američka kompanija AOL (*America On-line*) objavila 2006. godine detaljne logove pretraživanja servisa AOL, za veliki broj svojih korisnika. Objavljivanje ovih informacija bilo je namenjeno u svrhe istraživanja, ali se ispostavilo da javno objavljivanje podataka podrazumeva mogućnost da svi imaju pristup podacima, a ne samo ograničena akademska zajednica. AOL nije vršio nikakvu obradu podataka, niti primenio neku od naprednijih tehnika anonimizacije (korisnici su samo imali numeričke identifikacione brojeve umesto imena), čime je otvorio potencijalnu mogućnost za otkrivanje identiteta korisnika od strane javnosti. Prvi slučaj otkrivanja identiteta desio se u slučaju Telme Arnold, sa ID #4417749, šezdesetdvogodišnja udovica iz Luburna, država Džordžija. Pronalaženje gospođe Arnold je dobijeno na osnovu ukrštanja nekoliko obeležja: specifične bolesti, godina i loše navike psa. Posledica ovog propusta dobila je veliki negativni odjek u javnosti, a protiv kompanije AOL je podneta tužba.

Komercijalno prikupljanje i objavljivanje podataka je samo jedna dimenzija, a pored nje postoje i podaci o ličnosti koje prikupljaju administrativne institucije i naučno-istraživačke institucije koje se bave istraživanjima u društvenim naukama (sociologija, psihologija i slično) ili prirodnim naukama, kao što je medicina. Obelodanjivanje ovih podataka, bez prethodne anonimizacije može u velikoj meri da ugrozi privatnost ispitanika.

U kontekstu čuvanja podataka posebno mora voditi računa o raspoloživosti podataka u digitalnom obliku, koji se jednostavno i brzo mogu distribuirati i umnožavati. Da bi se izbegle situacije navedene u prethodnom primeru potrebno je pažljivo anonimizirati podatke pre postupka diseminacije. Osnovni cilj anonimizacije je očuvanje privatnosti fizičkog ili pravnog lica. Prema proceni Baker i ostalih [9, str. 2] pitanje anonimizacije je pre svega pravne prirode, ali je direktno povezano sa mogućnostima i primenom informaciono-komunikacione tehnologije u privatnom i poslovnom životu. Osim toga, pitanju je veoma osetljivo i sa stanovišta etike.

U Republici Srbiji ova tema postaje posebno aktuelna nakon 2008. godine, kada je usvojen Zakon o zaštiti podataka o ličnosti, koji ima za cilj da u vezi sa obradom podataka o ličnosti, svakom fizičkom licu obezbedi ostvarivanje i zaštitu prava na privatnosti i ostalih prava i sloboda.

2. POJAM ANONIMIZACIJE

Anonimizacija je postupak trajnog i potpunog uklanjanja identifikacije iz podataka pretvaranjem ličnih informacija u agregatne podatke. Anonimizirani podaci ne mogu više biti povezani sa individualnim podacima na bilo koji način. Drugim rečima, kada se jednom ukloni lični identifikacioni element iz podataka, ti elementi se ne mogu ponovo povezati sa individualnim podacima ili sa konkretnom osobom.

Prikupljanje i diseminacija podataka, uz uključen proces anonimizacije, bez obzira na oblast u kojoj je primenjeno, može se predstaviti šemom na grafiku 1. U bazu podataka, arhiv ili skladište podataka ulaze kompletni podaci koji sadrže identifikatore. Istraživači (korisnici) imaju potrebu za određenim, relevantnim podacima, ali oni ne smeju prilaziti i koristiti podatke koji su povezani sa identifikatorima, pa je pre eksporta podataka potrebno izvršiti proces anonimizacije. Tek nakon toga je omogućeno da se sačuva privatnost lica na koja se podaci odnose.



Grafik 1: Prikupljanje i diseminacija podataka uz proces anonimizacije, prilagođeno [4, str. 1141]

Pre no što pristupimo objašnjenju tehnika kojima je moguće postići anonimizaciju podataka potrebno je pojasniti osnovne odrednice vezane za prikupljene podatke, koji se obično čuvaju u bazama podataka, predstavljenim u obliku tabela. Svaka kolona tabele, koja se definiše kao atribut predstavlja semantičku kategoriju informacije. Za lakšu analizu pravi se podela atributa na sledeće tri kategorije [7, str. 53]: *Identifikatori* su atributi koji mogu jedinstveno identifikovati pojedinca. U Srbiji najbolji primer ovakvog identifikatora je Jedinstveni matični broj građana (JMBG) za fizička lica ili Poreski identifikacioni broj (PIB) za pravna lica. Ova vrsta podataka se prva eliminiše iz seta podataka, jer su oni najlakši i siguran put ka narušavanju privatnosti. *Kvazi-identifikatori*, odnosno *ključni atributi* su oni koji u kombinaciji sa informacijama iz drugog izvora mogu da omoguće identifikaciju. Oni ne moraju da pruže identifikaciju svih osoba u bazi, ali mogu da ukažu na neku osobu ukoliko ona ima specifičan spoj ovih, ključnih atributa. Za fizička lica to su kombinacija atributa npr. datum, mesec i godina rođenja, pol, opština na kojoj žive, a za pravna lica to mogu biti tržišno učešće i grad u kome su registrovani. *Osetljivi atributi* su oni koji sadrže poverljive informacije, npr. bolest pacijenta i koje nikako ne smeju biti objavljene.

Prema istraživanjima neprofitne organizacije Educause [2] bez obzira na to što je pojam anonimizacije relativno lako definisati, to nije slučaj kada pokušamo da posmatramo podatke koji su anonimizirani. U većini slučajeva institucije se suočavaju sa izazovom i rizikom prilikom odabira odgovarajuće procesa koji bi im obezbedio pouzdanu anonimizaciju. Jedan od problema sa kojim se suočavaju je nedostatak precizne definicije pojma informacije koja omogućuje da se izvrši identifikacija (*Personally Identifiable Information - PII*) i informacije pomoću koje nije moguće izvršiti identifikaciju (*Non-PII*). Uzrok tome je složenost problema koji je nemoguće svesti na prost spisak ovih informacija (elemenata), zbog toga što informacije menjaju značenje u zavisnosti od konteksta u kome se nalaze, kao i raspoloživosti ostalih podataka sa kojima su povezani. Zbog ovog problema postupak anonimizacije predstavlja svojevrsan izazov za one koji se bave čuvanjem i publikovanjem setova podataka.

3. TEHNIKE ANONIMIZACIJE

Do sada je razvijen određen broj, manje ili više uspešnih tehnika anonimizacija podataka. Da bi se utvrdila odgovarajuća tehnika kojom će biti sprovedena anonimizacija podataka, potrebno je izvršiti obuhvat više dimenzija koje se odnose na ovaj proces [3, str. 53]

Priroda podataka

Postoji razlika u primeni tehnike anonimizacije u zavisnosti od toga da li su podaci:

- tabelarni podaci*, koji predstavljaju informacije o entitetima (npr. fizičkim ili pravnim licima), njihovim kvazi-identifikatorima (npr. godine, pol, poštanski broj) ili njihovim osetljivim podacima (npr. visina plate, bolesti);
- stavke seta podataka*, kojima su predstavljene transakcije (ili „tržišna korpa“), odnosno koji povezuju, na primer određene osobe i proizvode koje je ta osoba kupila u transakciji i
- grafički podaci, kojima su predstavljeni osetljivi odnosi između entiteta (npr. ljudi koji su članovi iste društvene mreže).

Pristupi anonimizaciji

Moguće tehnike anonimizacije podrazumevaju:

- a) *Uklanjanje (direktnog) identifikatora*, npr. imena ili adrese sa ciljem da se isključi mogućnost povezivanja konkretnih lica uključenih u bazu sa raspoloživim podacima. Uklanjanje identifikatora je najjednostavnija tehnika anonimizacije, a primer je predstavljen tabelom 1. Problem ove tehnike je u tome što ona često nije dovoljna da obezbedi privatnost lica čiji su podaci raspoloživi.

TABELA 1

Primer uklanjanja direktnog identifikatora

Sirovi podaci					
R.br.	Ime	Poštanski broj	Pol	Godine	Hobi
1	Jelena Petrović	11000	Ženski	38	Filmovi
2	Milena Janković	15000	Ženski	32	Filmovi
3	Dragan Todorović	12350	Muški	25	Skejt bord
4	Slavica Pešić	14000	Ženski	48	Heklanje
5	Antonije Dišić	11050	Muški	62	Pecanje
6	Petar Ljubičić	11070	Muški	28	Fitnes

Anonimizirani podaci					
R.br.	Ime	Poštanski broj	Pol	Godine	Hobi
1	UKLONJEN IDENTIFIKATOR	11000	Ženski	38	Filmovi
2		15000	Ženski	32	Filmovi
3		12350	Muški	25	Skejt bord
4		14000	Ženski	48	Heklanje
5		11050	Muški	62	Pecanje
6		11070	Muški	28	Fitnes

U prethodnom primeru, bez obzira na to što je uklonjen identifikator, verovatno ne bi bilo teško zaključiti koji dvadesetpetogodišnji mladić u malom mestu intenzivno vozi skejt bord. Zbog toga se pored ove tehnike primenjuju i dopunske, sa ciljem smanjenja verovatnoće otkrivanja identiteta u slučajevima izuzetaka, što svakako nije muškarac od 28 godina, koji se bavi fitnessom na Novom Beogradu.

- b) *Agregiranje ili smanjenje preciznosti informacija ili promenljivih*. Ova tehnika se najčešće sprovodi tako što se podaci grupišu, npr. zamena datuma rođenja starosnim grupama. Primer je predstavljen tabelom 2.

TABELA 2

Agregiranje kvazi- identifikatora

Anonimizirani podaci					
R.br.	Ime	Poštanski broj	Pol	Godine	Hobi
1	UKLONJEN IDENTIFIKATOR	11000	Ženski	31-40	Filmovi
2		15000	Ženski	31-40	Filmovi
3		12350	Muški	21-30	Skejt bord
4		14000	Ženski	41-50	Heklanje
5		11050	Muški	61-70	Pecanje
6		11070	Muški	21-30	Fitnes

- c) *Peturbacija (uvođenje šuma) podataka za jednog ili više kvazi-identifikatora*. Kolone sa određenim obeležjima se generalizuju pomoću odgovarajuće distribucije, tako da više ne postoji veza između podataka koja bi omogućila otkrivanje identiteta [5, str. 10]. Ova tehnika spada u statističke tehnike. Primer je dat u tabeli 3.

TABELA 3

Mešanje podataka jednog ili više kvazi- identifikatora

Anonimizirani podaci					
R.br.	Ime	Poštanski broj	Pol	Godine	Hobi
1	UKLONJEN IDENTIFIKATOR	11000	Ženski	sredji	Filmovi
2		15000	Ženski	sredji	Filmovi
3		12350	Muški	mladi	Skejt bord
4		14000	Ženski	sredji	Heklanje
5		11050	Muški	stariji	Pecanje
6		11070	Muški	mladi	Fitnes

- d) *Permutacija podataka jednog ili više kvazi-identifikatora.* Ova tehnika se sprovodi tako što se u kolonama sa određenim obeležjima zamene vrednosti (npr. redosled), kao što je predstavljeno tabelom 4. Istraživač i dalje može da istražuje pojavu, jer poseduje podatke o frekvencijama, ali više nije u stanju da otkrije identitet osobe koja obuhvaćena istraživanjem.

TABELA 4

Permutacija podataka jednog ili više kvazi- identifikatora

Anonimizirani podaci					
R.br.	Ime	Poštanski broj	Pol	Godine	Hobi
1	UKLONJEN IDENTIFIKATOR	11000	Ženski	25	Filmovi
2		15000	Ženski	28	Filmovi
3		12350	Muški	32	Fitnes
4		14000	Ženski	38	Heklanje
5		11050	Muški	48	Pecanje
6		11070	Muški	62	Skejt bord

Ciljevi anonimizacije

Osim navedenih kriterijuma koji utiču na izbor odgovarajuće tehnike anonimizacije, različiti ciljevi zbog kojih postoji potreba da se obezbedi privatnost, takođe imaju uticaj na izbor, sve dok podaci ne postignu odgovarajuće osobine. Tu spadaju sledeće tehnike:

- a) *K-anonimnost.* Tehniku *k-anonymity* predložili su Samarati i Sweeny [8] da bi se sprečila mogućnost povezivanja kvazi-identifikatora, a sa ciljem da se zaštiti privatnost lica uključenih u bazu podataka. Smatra se da set podataka zadovoljava uslov *k-anonimnosti* ukoliko se svaki zapis u tabeli razlikuje od najmanje *k-1* ostalih zapisa, po pitanju svake kombinacije atributa kvazi-identifikatora. Prema tome, za svaku kombinaciju vrednosti kvazi-identifikatora u *k-anonimiziranoj* tabeli, postoji bar još *k* zapisa koji dele te vrednosti. Jednostavno rečeno, svaki kvazi-identifikator se mora pojaviti u identičnim kombinacijama u tabeli u najmanje *k* zapisa. Time je obezbeđeno da pojedinačni zapis ne može biti identifikovan metodom ukrštanja vrednosti obeležja (*cross tabulation*). Takva tabela naziva se *k-anonimizirana* tabela.

Primer: U narednoj tabeli prikazana je medicinska evidencija fiktivne bolnice u Njujorku. Tabela na sadrži direktne identifikatore poput imena, prezimena i broja socijalnog osiguranja. Raspoloživa obeležja podeljena su u dve grupe: 1) osetljivi (zdravstveno stanje) i 2) ne-osetljivi (poštanski broj, godine i zemlja porekla). Obeležja koja su označena kao osetljiva nikako ne smeju biti povezana sa bilo kojom jedinstvenom pojedinačnom vrednošću. Drugim rečima, ne smeju da omoguće otkrivanje identiteta pojedinačnog bolesnika.

TABELA 5
Primer k-anonimizacije

Sirovi podaci				
	Ne-osetljivi podaci			Osetljivi podaci
R.br.	Poštanski broj	Godine	Zemlja porekla	Stanje
1	13053	28	Rusija	Srčano oboljenje
2	13068	29	Amerika	Srčano oboljenje
3	13068	21	Japan	Virusna infekcija
4	13053	23	Amerika	Virusna infekcija
5	14853	50	Indija	Psihološki poremećaj
6	14853	55	Rusija	Srčano oboljenje
7	14850	47	Amerika	Virusna infekcija
8	14850	49	Amerika	Virusna infekcija
9	13053	31	Amerika	Psihološki poremećaj
10	13053	37	Indija	Psihološki poremećaj
11	13068	36	Japan	Psihološki poremećaj
12	13068	35	Amerika	Psihološki poremećaj

Anonimizirani podaci				
	Ne-osetljivi podaci			Osetljivi podaci
R.br.	Poštanski broj	Godine	Nacionalnost	Stanje
1	130**	<30	*	Srčano oboljenje
2	130**	<30	*	Srčano oboljenje
3	130**	<30	*	Virusna infekcija
4	130**	<30	*	Virusna infekcija
5	148**	≥40	*	Psihološki poremećaj
6	148**	≥40	*	Srčano oboljenje
7	148**	≥40	*	Virusna infekcija
8	148**	≥40	*	Virusna infekcija
9	130**	3*	*	Psihološki poremećaj
10	130**	3*	*	Psihološki poremećaj
11	130**	3*	*	Psihološki poremećaj
12	130**	3*	*	Psihološki poremećaj

Postupak anonimizacije ove tabele podrazumevao je: a) potpuno uklanjanje obeležja „Zemlja porekla“, b) zamena jedne ili više vrednosti u polju „Poštanski broj“ zvezdicom, tako da vrednost 1485* može biti bilo koji broj između 14850 i 14859 i c) druga cifra u obeležju „Godine“ zamenjena je, takođe, zvezdicom, tako da je vrednost 3* u rangu od 30 do 39 godina.

Postignut je cilj postupka anonimizacije u tabeli, jer se jedna ista kombinacija obeležja pojavljuje više puta (najmanje tri puta). U ovom slučaju u pitanju je tzv. 4-anonimizirana tabela, jer najmanje 4 zapisa dele isti kvazi-identifikator.

- b) *L-raznovrsnost (l-diversity)*. K-anonimnost često nije dovoljno dobra tehnika, zato što je uprkos prisustvu više identičnih kombinacija obeležja, ipak moguće otkriti identitet pojedinca. Ovo se javlja kao nedostatak raznolikosti kombinacije obeležja. Ukoliko, npr. imamo 10 različitih muškaraca, starih 54 godine, koji žive u malom mestu i oni imaju HIV, onda Piter može biti izložen sumnji/diskriminaciji ukoliko živi u malom mestu i ima 54 godine. Zbog toga je potrebno uvesti raznovrsnost u grupu formiranu na osnovu jednog obeležja. L-raznovrsnost znači da grupa sadrži *l* različitih vrednosti.

TABELA 6
Primer l-raznovrsnosti

Anonimizirani podaci				
	Ne-osetljivi podaci			Osetljivi podaci
R.br.	Poštanski broj	Godine	Nacionalnost	Stanje
1	1305*	≤40	*	Srčano oboljenje
2	1305*	≤40	*	Srčano oboljenje
3	1305*	≤40	*	Virusna infekcija
4	1305*	≤40	*	Virusna infekcija
5	1485*	>40	*	Psihološki poremećaj
6	1485*	>40	*	Srčano oboljenje
7	1485*	>40	*	Virusna infekcija
8	1485*	>40	*	Virusna infekcija
9	1306*	≤40	*	Psihološki poremećaj
10	1306*	≤40	*	Psihološki poremećaj
11	1306*	≤40	*	Psihološki poremećaj
12	1306*	≤40	*	Psihološki poremećaj

U tabeli 6 prikazan je primer tabele na kojoj je primenjena tehnika 3-raznolikosti. U poređenju sa k-anoniziranim tabelom 5, Bob ne može biti identifikovan ukoliko je samo Amerikanac, 31 godine starosti, koji živi na teritoriji poštanskog broja 13053 i ima psihološki poremećaj.

Postoji nekoliko vrsta l-raznolikosti: probablistička, entropijska, rekurzivna i više-atributivna.

- c) *T-bliskost (t-closeness)*. Ova tehnika predstavlja unapređenje prethodno opisanih tehnika i kreirana je sa ciljem da otkloni postojeće nedostatke. Privatnost se može izmeriti kao informaciona dobit istraživača (posmatrača). Pre no što dobije podatke na uvid istraživač već ima određena uverenja / verovanja o pojedinačnim vrednostima osetljivih obeležja (a' priori verovanja). Nakon uvida u podatke istraživač formira nova uverenja / verovanja (a' posteriori verovanja). Razlika koja postoji između a' priori i a' posteriori verovanja je informaciona dobit. Prema novim istraživanjima [5] informaciona dobit se može podeliti u dve celine: ona koja se ostvaruje na osnovu podataka o celoj populaciji i ona koja se ostvaruje na osnovu podataka o specifičnom pojedincu. Za ekvivalente skupove (klase) podataka kažemo da imaju t-bliskost ukoliko razlika između distribucija osetljivih obeležja u skupu i distribucije obeležja u celoj tabeli nije iznad utvrđenog praga t. Za tabelu kažemo da ima t-bliskost ukoliko svi njeni ekvivalentni skupovi imaju t-bliskost. Poenta tehnike je da se prilagodi distribucija pojedinačnih skupova distribuciji koja postoji u celoj populaciji.

Uprkos razvoju i primeni raznovrsnih tehnika kojima se vrši anonimizacija podataka u bazama, postoji niz metoda kojima se ugrožava privatnost. Veoma je važno istaći da se ni jedna od prethodno navedenih metoda ne može primenjivati automatski. Najbolje je da osoba koja je prikupila podatke sa određenim ciljem ima i uvid u rizik po pitanju ugrožavanja privatnosti koji može nastati ukoliko se izvrši diseminacija podataka na neodgovarajući način.

U praksi Arhiva podataka Velike Britanije (UK Data Archive – UKDA) uvek navode primer istraživanja u kome su direktori verskih škola iznosili mišljenje o načinu vođenja lokalne samouprave. Bez obzira na to da je izvršena anonimizacija podataka i uklonjeni svi direktni identifikatori, promakla je greška, jer se ispostavilo da je ugrožena privatnost izvesne žene koja je bila jedini direktor verske škole u tom okrugu, koja je ujedno ženskog pola. Problem je nastao zbog toga što je iznela vrlo oštre kritike, uz uverenje istraživača da niko neće moći da otkrije njen identitet. Ovaj primer pokazuje koliko je potrebno detaljno poznavati materiju na koju se podaci odnose, kao i specifičnost pojedinih kombinacija obeležja. To je često veoma teško obezbediti.

4. ZAKLJUČAK

Osetljivost privatnih podataka posebno je postala aktuelna pojavom digitalizacije i globalnog umrežavanja, jer je dostupnost podataka u savremenom svetu jednostavna i masovna. Podatke prikupljaju i distribuiraju, pre svega, kompanije, administracija i naučno-istraživački centri. Međutim, svi navedeni moraju strogo voditi računa o privatnosti ličnosti, jer su do sada zabeleženi slučajevi drastičnog ugrožavanja privatnosti od strane pojedinih kompanija, čime se krše i zakoni koji su uvedeni u velikom broju zemalja.

Jedan od načina da se privatnost ličnosti zaštiti, a da se podaci ipak distribuiraju, je primena metoda anonimizacije podataka. U ovom radu prikazali smo najvažnije metode koji se koriste za anonimizaciju podataka u razvijenim sistemima za čuvanje i distribuciju podataka, kao i njihove prednosti i nedostatke. Ukazali smo da sam proces i odabir konkretnog metoda anonimizacije zavisi od tipa podataka, od prostog uklanjanja direktnog identifikatora u slučaju manje osetljivih podataka, do primene neke od kompleksnijih metoda anonimizacije na indirektnim (kvazi) identifikatorima u slučaju kada je rizik otkrivanja identiteta visok. Ova oblast se stalno razvija, tako da se pojavljuju novi metodi kojima je moguće sve uspešnije zaštititi privatnost pojedinaca čiji su podaci raspoloživi i dostupni u bazi podataka.

Republika Srbija uspešno prati IT trendove u raznim oblastima poslovanja, administracije i nauke, tako da tema anonimizacije postaje vrlo aktuelna.

LITERATURA

- [1.] Machanavajjhala, J. Gehrke, D. Kifer, (2007), L-diversity: Privacy beyond k-anonymity, ACM Transactions on Knowledge Discovery from Data (TKDD), Volume 1, Issue 1, Article no. 3
- [2.] Educause, Guidelines for Data De-Identification, <http://www.educause.edu/ero>, poslednja poseta oktobar 2013.
- [3.] G. Cormode, D. Srivastava, (2010), Anonymized Data: Generation, Model, Usage, Book of Proceedings International Council for Open and Distance Education, SIGMOD '09
- [4.] G. Haddow, A. Bruce, S. Sathanandam, J. Wyatt, (2011), Nothing is really safe: a focus group study on the processes of anonymizing and sharing of health data for research purposes, International Journal of Public Health Policy and Health Services Research
- [5.] L. Liu, M. Kantarcioglu, B. Thuraisingham, (2008), The applicability of the perturbation based privacy preserving data mining for real-world data, Data & Knowledge Engineering 65, 5-21
- [6.] L. Ninghui, L. Tiancheng, V. Suresh, (2007), t-closeness: Privacy Beyond k-Anonymity and l-Diversity, Data Engineering, ICDE 2007. IEEE 23rd International Conference on Data Engineering
- [7.] M. Stanek, A. Jurišić, M. Babić, (2008), Anonimizacija podatkovnih baz, Bilt-ekon organ inform zdrav 2009, (25)2:53-59
- [8.] P. Samarati, L. Sweeney, (1998), Protecting privacy when disclosing information: k-anonymity and its enforcement through generalization and suppression, Technical report, CMU, SRI, 1998.
- [9.] S. Baker, K. Kuilwijk, W. Chang, D. Mah, (2003), Anonimization, Data-Matching and Privacy: A Case Study, Steptoe & Johnson LLP, Attorneys at Law

Izbor i implementacija platforme za e-učenje

The selection and implementation of a platform for e-learning

Bogdan Mirković, Fakultet za informacione tehnologije, Slobomir P Univerzitet

Drago Vidović, Fakultet za informacione tehnologije, Slobomir P Univerzitet

Apstrakt – Nagli razvoj informaciono-komunikacionih tehnologija (ICT) i njihova integracija u proces edukacije obilježavaju vrijeme u kome živimo i dovode do promjene u edukacionoj pedagogiji i paradigmi učenja. Sve veći broj obrazovnih institucija ima za cilj unaprijediti proces obrazovanja pokretanjem platforme za e-učenje, ulažući svoj trud u kreiranje i organizaciju resursa, vrijeme, finansijske i ljudske resurse i očekuju pozitivne rezultate. Pored zahtjeva za kompetencijom instruktora/mentora i polaznika u korišćenju tehnoloških mogućnosti na području savladavanja znanja i vještina koje se odnose na savremene pedagoške metode, izbor platforme za e-učenje može biti ključni faktor uspjeha. U ovom radu ćemo predstaviti neka od postojećih softverskih rešenja za podršku e-učenju, kao i moguće načine implementacije i upotrebe konkretne platforme.

Ključne reči – e-učenje, LCMS, LMS, Moodle.

Abstract - The rapid development of information and communication technologies (ICT) and integration of this technology into the educational process is characteristic of the time in which we live and lead to changes in educational pedagogy and learning paradigm. An increasing number of educational institutions involves in their educational processes platforms for e-learning. The aim of this introduction of e-learning is educational process is to reduce financial costs, human resource commitment, time and other resource of educational institutions. Educational institution from e-learning expect positive results. In addition to requirements for the competence of instructors, mentors and students and their skills and knowledge for use of ICT to contemporary learning methods, the choice of platform for e-learning can be a key success factor. In this paper we present some of the existing software solutions developed for support of e-learning and use of specific platform.

Index terms – e-Learning, LCMS, LMS, Moodle.

1. UVOD

Informaciona i komunikaciona tehnologija (ICT) postala je u veoma kratkom periodu temelj za izgradnju modernog društva. Mnoge države podrazumijevaju razumijevanje, posjedovanje vještina i koncepta ICT-a kao jezgre obrazovanja, jednako kao i čitanje, pisanje i računanje. Upravo i jedan od UNESCO-ovih ciljeva jeste i razvijenim i nerazvijenim zemljama osigurati pristup najboljim obrazovnim resursima potrebnim za pripremu mladih za aktivnu ulogu u modernom društvu.[1]

Svjedoci smo sve većeg uticaja informaciono-komunikacionih tehnologija na sve sfere i aspekte modernog društva. Sama pojava prefiksa „e-“ uz sve više različitih privrednih i društvenih aktivnosti upravo to potvrđuje. U skladu sa tim transformiše se i sam proces obrazovanja, te je tako danas

Bogdan Mirković – Fakultet za informacione tehnologije, Slobomir P Univerzitet, PF 70, 76000 Bijeljina, Republika Srpska, BiH (e-mail: bogdanmirkovic@yahoo.com)

Drago Vidović – Fakultet za informacione tehnologije, Slobomir P Univerzitet, PF 70, 76000 Bijeljina, Republika Srpska, BiH (e-mail: drago.vidovic@spu.ba)

potpuno nezamislivo visoko obrazovanje bez upotrebe računara i Interneta od strane studenata i nastavnika.

U skladu sa svojim resursima i mogućnostima korisnika (zaposlenima, učenicima, itd.), organizacije (obrazovne institucije, firme, itd.) odlučuju, ne o tome da li će primjenjivati, nego uolikoj mjeri će primjenjivati informaciono-komunikacione tehnologije u procesu učenja, jer je njigova prisutnost postala neminovnost današnjeg društva i samog obrazovanja. Analiza karakteristika organizacije i njenog okruženja je polazna osnova za efikasnost i efektivnost e-učenja, kako bi se izbjeglo neracionalno investiranje u opremu i kadrove i obezbjedio uspjeh.

2. ZNAČAJ I TREND OVI RAZVOJA E-UČENJA

Upotreba termina e-učenje rapidno raste. Takođe, javlja se sve veći broj definicija e-učenja i ovde ćemo izdvojiti samo neke od njih.

„E-učenje je interaktivno obrazovanje u kome je obrazovni sadržaj dostupan „on-line“ i daje automatski odgovor na obrazovne aktivnosti studenata. „On-line“ komunikacija sa ljudima može, ali i ne mora biti uključena.“ [2]

„E-učenje predstavlja nastavu, obuku ili obrazovni program koji se delimično ili potpuno distribuira elektronskim putem.“ [2]

„E-učenje je proces obrazovanja koji se sprovodi uz upotrebu nekog oblika informacione i komunikacione tehnologije, a s ciljem unapređenja procesa i rezultata obrazovanja.“ [3]

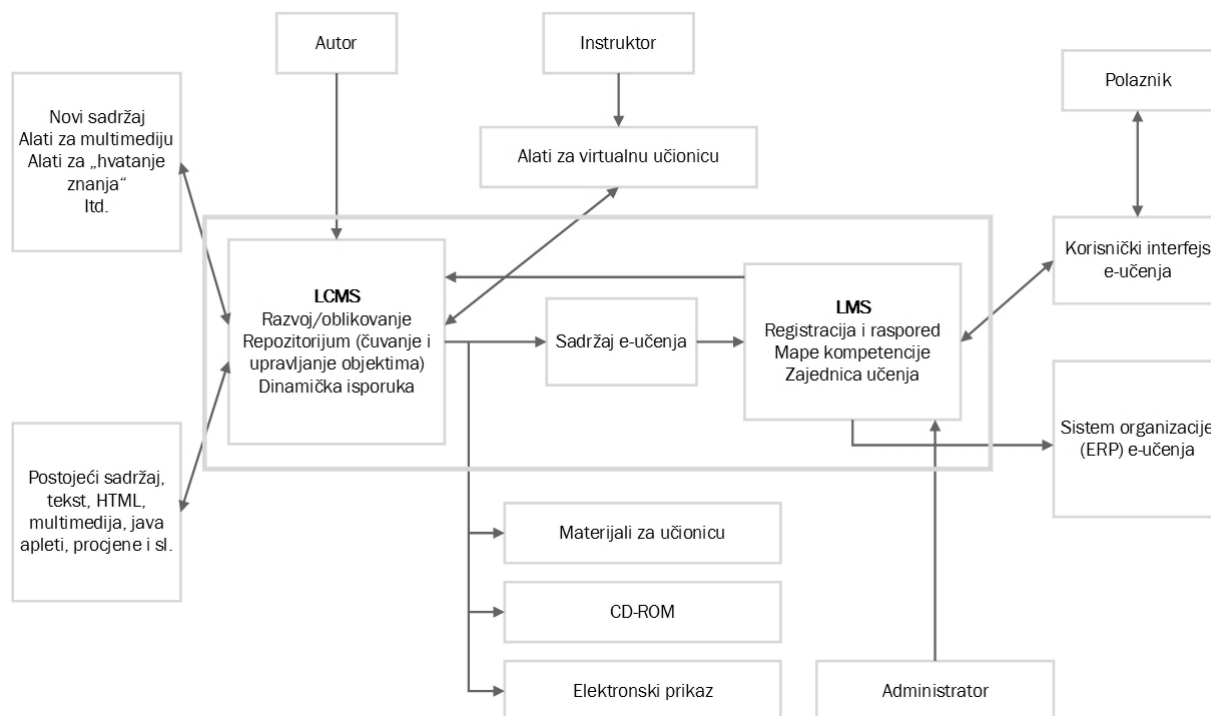
Važno je istaći da e-učenje nije alternativa postojećem obrazovnom procesu. Upotreba raznih multimedijalnih interaktivnih sadržaja i stvaranje virtuelnog okruženja kvalitetno dopunjuju obrazovni proces. [3] Uvođenjem e-učenja uspostavlja se bolja dvosmerna komunikacija i interakcija nastavnika i studenta. Nastavnici i studenti u novom virtuelnom okruženju aktivno sarađuju radi postizanja zadatih ciljeva. Na taj način dolazi do bitnih promjena u obrazovnom procesu u čije središte dolazi student, koji sada preuzima aktivnu ulogu i odgovornost za rezultate obrazovanja, dok se, s druge strane, uloga nastavnika pomjera od voditelja prema koordinatoru obrazovnog procesa.

Sa izuzetkom klasičnog, baziranog na štampanim materijalima, otvorenog i udaljenog učenja, može se dokazati da je pojavljivanje e-učenja direktno povezano sa razvojem i pristupom informacijama i infrastrukturi komunikacionih tehnologija. Bez pristupa ICT infrastrukturi, sposobnost za opstanak edukacionih aktivnosti u e-okruženju je ugrožena. Takođe, danas postoji veliki broj trendova ili pravaca – poslovnih i trendova učenja kao i tehnoloških trendova – koji utiču na koncept e-učenja, kao što su:

- povećana upotreba Web 2.0 tehnologija, koje podržavaju više socijalni i kolaborativni pristup učenju (tzv. Social Learning);
- neformalno učenje;
- samo-regulisano;
- mobilno učenje;
- brzi razvoj e-učenja.

Termin sa kojim se često susrećemo u izučavanju e-učenja je virtuelna učionica. Virtuelna učionica je nastavno okruženje locirano u kompjuterski generisanim i komunikacijski podržanim sistemima. Virtuelne učionice, kao jedan od oblika e-učenja, mogu poslužiti obrazovnim institucijama kao pogodan način za unapređenje njihovog obrazovnog procesa. Kao najpopularniji javno dostupan virtuelni svijet izdvaja se Second Life, koji je mnogim akademskim i obrazovnim ustanovama logičan izbor za izgradnju njihovog prvog virtuelnog obrazovnog objekta. Second Life je u skorije vrijeme postao virtuelna učionica za glavne koledže i univerzitete, uključujući Princeton, Rice University, Pepperdine University, University of Derby (UK) i Vassar, the Open University (UK). Pored Second Life-a, tu su i platforme, kao što su: WebEx (pruža realno vrijeme saradnje uz upotrebu interaktivne table, chat i VoIP tehnologiju koja omogućava razmjenu audio i video podataka) i Heritage Key

(platforma za istorijsko obrazovanje koja virtuelno obnavlja bitne arheološke sajtove iz čitavog svijeta, kao što je Tutankamonova grobnica, podržano je realno vrijeme komunikacije kroz slanje poruka i direktnu konverziju preko Skype-a).



Slika 1: Struktura sistema e-učenja

2.1 LMS i LCMS

U svijetu e-učenja postoje dva ključna pojma, koja je bitno razlikovati, a to su: sistem za upravljanje učenjem (engl. *LMS – Learning Management System*) i sistem za menadžment sadržaja učenja (engl. *LCMS – Learning Content Management System*). Generalno gledano, ovo su dva potpuno različita proizvoda, iako je tokom vremena došlo do približavanja koje bi u budućnosti moglo dovesti do fuzije ove dvije vrste proizvoda e-učenja. [4]

Na žalost, sličnost u akronimima dovela je do pojmovne zbrke kod kupaca. Razlikovanje LMS-a i LCMS-a dodatno je zakomplikovano činjenicom da postoji sve veće preklapanje između njih. Tako, na primjer, danas mnogi LCMS-ovi uključuju i podatke o polaznicima i njihovim aktivnostima te prate napredak i performanse. Sa druge strane, sve veći broj LMS-ova nudi i neki oblik šablona ili alata za pomoć pri razvoju sadržaja e-učenja.

Sistem za upravljanje učenjem (LMS) je infrastrukturna platforma kroz koju se sadržaj učenja isporučuje i njime upravlja. Sistem je snabdjeven softverskim alatima koji obavljaju mnoštvo funkcija vezanih za online i off-line administraciju kurseva u upravljanja performansama sistema.[9]

Primarna svrha LMS-a je automatizacija administriranja procesa učenja. LMS registruje korisnike, smješta i prati objekte učenja (lekcije, seminare, ...) u kataloge i bilježi podatke o polaznicima i njihovim aktivnostima prateći njihov napredak i performanse kroz sve tipove aktivnosti učenja. Takođe, izvještava o svim ostalim aktivnostima u sistemu. Najčešće ne posjeduje vlastiti autorski alat već se usredsređuje na upravljanje sadržajima razvijenim od strane drugih izvora. Glavne funkcije LMS-a su:

- prijava i naplata: ova funkcija procesira, provjerava i vrši autorizaciju prijave i izvodi naplatu (u slučaju komercijalnih javnih portala) kod polaznika;
- upravljanje procesom: ova programska funkcija upravlja procesom izvođenja obuke (lekcija, modula i kursa). Proces teče na sljedeći način:
 - o registrovani polaznik kroz pokreće određeni modul ili kurs;

- LMS traži dotični modul ili kurs te, kad ga nađe, poziva njegov prvi SCO (engl. *Sharable Content Object*);
- po završetku izvođenja, SCO poziva LMS koji poziva sljedeći SCO itd., sve do završetka dotičnog modula ili kursa.
- testiranje: prvi nivo na kojem se provodi testiranje su kviz pitanja uz lekcije. Drugi nivo su testovi nakon određenog broja lekcija ili modula, odnosno čitavog kursa.
- mentoring i praćenje: omogućavaju vođenje kursa, tj. upravljanje virtualnim razredom ili napretkom pojedinačnog polaznika. Mentor određuje članove virtualnog razreda prati napredak svakog člana na temelju statistika testova, komunicira sa svim članovima virtualnog razreda ili sa pojedinačnim polaznicima. Praćenje daje osnovu za izradu statistika. Prati strukturu tačnih i netačnih odgovora na nivou lekcije, modula i kursa, što omogućuje praćenje uspjeha polaznika. Svi zapisi se čuvaju u bazi podataka.
- korisničke funkcije: koje polazniku omogućavaju planiranje i praćenje vlastitog razvoja putem obrazovnih lanaca, komunikaciju sa mentorom, koordinatorom ili ostalim članovima grupe, uvid u najvažnije statuse njegovog računa kao i statistike njegovog rada, te pomoćne funkcije kao što je tehnička podrška, rječnik i sl.
- administratorske funkcije: koje obuhvataju aktivnosti kao što su kontrola sadržaja, evidencija, praćenje i izvještaje, komunikaciju, održavanje pregleda modula i kurseva, održavanje obrazovnih lanaca, *backup* i sl.

Ono što predstavlja bit svega je namjera da upravljaju okruženjem koje se edukuje, daju mjesto gdje sadržaj može biti organizovan i prezentovan korisnicima, tj. onima koji uče. Vrlo često se susrećemo i sa pojmom virtualno obrazovno okruženje (engl. *VLE – Virtual Learning Environment*) i treba napomenuti da je to sinonim pojmu LMS.

LCMS predstavlja multi-korisničko okruženje gdje ljudi koji rade na razvoju metoda učenja mogu kreirati, sačuvati, ponovo koristiti, upravljati i isporučiti digitalni sadržaj za učenje, a sve to iz centralnog skladišta podataka. LCMS omogućuje korisnicima, kao što su administratori, autori, predavači i predmetni stručnjaci stvaranje novih ili učitavanje postojećih nastavnih sadržaja. Alati uključuju proizvode kao što su MS Word i programi za obradu teksta, PowerPoint, instrukcijski softver (Authorware, ToolBook, itd.), flash animacije, HTML dokumente, ilustracije i grafike, audio isječke, video isječke i pitanja za kvizove.

3. KLJUČNA PITANJA IZBORA SISTEMA ZA UPRAVLJANJE UČENJEM

Izbor pravog sistema za upravljanje učenjem i postizanje uspješnosti realizacije ovog koraka, predstavlja uznemiravajući faktor za organizaciju. Ovo naročito važi za one organizacije koje su se oduvijek oslanjale na netehnološke metode obučavanja. Proces izbora LMS-a bi trebalo da bude deo sveukupnog strateškog plana e-učenja. Poznata je činjenica da pogrešno odabran LMS može jako loše uticati na finansijsku sliku u organizaciji.

Postoji nekoliko osnovnih opcija prilikom određivanja vašeg LMS-a [5]. To su:

- kupovina komercijalnog LMS rješenja;
- izrada LMS-a prema vašim potrebama; i u skorije vrijeme;
- prihvatanje i prilagođavanje *Open Source* rješenje.

Podrazumijeva se da najbolja opcija zavisi od vašeg budžeta, vremena projektovanja, koliko dobro raspoloživi LMS program podržava vaše jedinstvene potrebe i od vašeg cjelokupnog plana razvoja e-učenja. Najčešća situacija je da nijedan raspoloživi LMS neće imati sve karakteristike, niti izvoditi sve zahtjevane funkcije koje 100% ispunjavaju vaše potrebe.

Odgovori na sledeća pitanja mogu pomoći prilikom donošenja odluke o izboru odgovarajućeg LMS-a:

- Da li je u vašoj ustanovi već odabran LMS za potrebe čitave ustanove?
- Da li je željeni LMS dostupan (kupljen ili instaliran lokalno ili smješten na nekom drugom serveru)?
- Postoji li neka druga ustanova koja vam može osigurati upotrebu LMS-a i pod kojim uslovima?
- Ako odaberete sistem koji ne uključuje tehničku podršku, imate li tehničko znanje i resurse da sami pružite podršku učenicima i nastavnicima?
- Ima li vaša ustanova mogućnosti za razvoj vlastitog rješenja? Da li bi bilo održivo? Ima li za to potrebe?
- Podržava li vaša ustanova *Open Source* kulturu i zapošljava li mnogo motivisanih *Open Source* razvojnih programera?

Ključni koraci koje treba preduzeti kod pravilnog odabira LMS sistema su [6]:

- funkcionalne karakteristike;
- odluka o tome kakva će biti implementacija rješenja;
- obuka korisnika za rad u e-learning LMS sistemu.

Na odluku o izboru platforme za e-učenje, pozitivno ili negativno, utiče i ocjena infrastrukture organizacije u kojoj se vrši implementacija e-učenja. [8] Potrebno je obratiti pažnju na:

- Računarsku mrežu: kakav pristup web-u organizacija trenutno ima? Postoje li trenutno u organizaciji projekti (kao što su web konferencije) koji mogu poboljšati infrastrukturu virtualne učionice?
- Učionice: da li organizacija ima učionice ili prostorije koje se mogu koristiti za inicijative e-učenja? Iako e-učenje ima potencijal da se odvija bilo gdje i bilo kada, neka istraživanja pokazuju da učenici postižu bolje rezultate ako materijalima za učenje ne pristupaju sa uobičajenog radnog mjesta.
- Osnovne kompetencije: postoje li vještine i sposobnosti koje bi olakšale pribavljanje rješenja e-učenja? Na primjer, postoji li već jaka jedinica za izradu web stranica i e-business inicijativa na webu?

3.1. Funkcionalne karakteristike

Prva stvar koju je potrebno razmotriti prilikom uvođenja sistema za edukaciju na daljinu, bez obzira da li se radi o *Open Source* „besplatnim“ ili komercijalnim software-ima ili sistemima, je razmatranje funkcionalnih karakteristika.

Najčešća greška se pojavljuje kada IT odjeljenje preuzme neki gotov LMS paket sa interneta, instalira ga, a tadaim počne da pregleda funkcionalnosti. Potrebno je razmotriti koje su osnovne karakteristike koje rješenje mora da već sadrži u sebi bez posebne potrebe za dopunskim modifikacijama, odnosno napraviti spisak svih karakteristika koje sistem obavezno mora da ima, koje bi bilo lijepo da ima, i koje su nepotrebne i opterećuju sistem.

U slučaju da postojećim rješenjima nije moguće zadovoljiti sve funkcionalne karakteristike koje su navedene kao obavezne, potrebno je razmotriti postojanje mogućnosti razvoja takvih karakteristika kroz interni razvojni tim, ili kroz partnera koji podržava implementaciju. Investicije potrošene na modifikaciju i prilagođavanje, su trošak koji nikad neće biti povraćen u slučaju da se organizacije odluče za prelazak na neki drugi sistem. Zato je potrebno dobro razmisliti o modifikaciji čak i ako je u startu isplativija ta solucija.

3.2. Odluka o tome kakva će biti implementacija rješenja

Potrebno je donijeti odluku da li će sistem biti interno hostovan i održavan, ili će kompletna usluga održavanja hostovanja biti poverena partneru koji radi implementaciju. Ključna stvar leži u prednostima i manama jednog i drugog rješenja:

- interno hostovanje: sve tehničke aspekte i održavanje samog sistema može biti i dalje u rukama partnera koji pruža podršku, ali u tom slučaju mu je potrebno omogućiti VPN pristup sistemu unutar organizacije. Druga opcija je da zbog smanjenj troškova sama IT služba pruža potpunu podršku u kom slučaju se gubi onaj najbitniji deo a to je pomoć u samoj „sadržajnoj“ implementaciji.
- hostovano kod partnera: sistem je praktično postavljen i održavan od strane partnera. Organizacija koja dobija ovakvu vrstu usluge praktično se fokusira samo na implementaciju sadržaja i materijala, bez nepotrebnog opterećenaj tehničkim detaljima funkcionisanja sistema. Praktično u toj organizaciji najviši nivo uloge na LMS sistemu je predavač. Uloga sistem administratora ostaje u partnerskoj kompaniji, koja ima omogućen pristup serveru. Ovakva podjela puno doprinosi brzini implementacije LMS sistema, jer praktično dobra partnerska kompanija mora da služi i kao mentor kreiranja sadržaja, uvođenja novih kurseva u organizaciju i slično. Mane ovakvog načina poslovanja je to što partnerska kuća ima direktan uvid u sva dešavanja na platformi, što nekad nije poželjno i pored potpisanih ugovora o čuvanju poslovne tajne.

3.3. Obuka korisnika za rad u e-learning LMS sistemu

Najkompleksniji deo implementacije, ako je vaš izbor *Open Source* platforma, je obuka korisnika. Budući da većina „besplatnih“ LMS sistema ne nudi dovoljno kvalitetnu pomoć prilikom planiranja i izvođenja obuke za korisnike LMS sistema (predavače, menadžere, studente) kod implementacije *Open Source* e-learning LMS sistema treba prilikom odabira pažljivo procijeniti ukupne troškove i potrebne resurse za uspješnu obuku korisnika, kako onih koji kreiraju kurseve i sadržaj, tako i krajnjih korisnika koji su polaznici.

Na ovom mjestu organizacije često se prave greške, ne uzimajući ove troškove u obzir, razmišljajući da je to na kraju lako, a ne uviđajući da je to ključno mjesto u projektu u kojem se najčešće lomi uspješnost uvođenja bilo kog novog sistema.

3.4 Metode ocjenjivanja i poređenja sistema za upravljanje učenjem

Primjenom sistema za upravljanje učenjem u organizaciji, on postaje specifičan deo i vrlo teško ga je zamijeniti. Dakle, potrebno je odvojiti dovoljno vremena i resursa i proći sve faze metodologije za odabir sistema za upravljanje učenjem kako bi se smanjila mogućnost pogrešnog odabira i postigla vremenska ušteda u implemenaciji sistema.

CARNet-ova metoda ocjenjivanja velikim brojem kriterijuma obuhvata sledeće grupe kriterijuma koji se vrednuju:

- radnu okolinu studenta;
- radnu okolinu autora materijala;
- radnu okolinu predavača i pedagoške alate;
- administraciju;
- zahtjeve za domaće tržište (jezičke pakete, valute);
- tehničke preduslove;
- opšta svojstva.

Mjerenje prednosti pojedinih karakteristika između potencijalnih sistema za upravljanje učenjem poželjno je izvršiti kroz objektivni alat (kao što je na primjer EduTools Summative alat koji nudi dva načina poređenja: putem automatizovanog poređenja različitih LMS na osnovu informacija koje poseduje sama EduTools zajednica, putem interaktivnog automatizovanog sistema koji omogućava da

pored poređenja tehničkih i funkcionalnih karakteristika i sam stav korisnika dođe do izražaja kroz lično ocjenjivanje zastupljenosti pojedinih kriterijuma u svakom alatu).

Takođe, moguće je koristiti i LMS KnowledgeBase Brandon Hall Research koji sadrži više od 130 LMS sistema sa više od 200 pojedinačnih karakteristika svakog od njih. Na njihovoj web stranici (www.brandon-hall.com) postoji i alat za poređenje odabranih sistema. Slične usluge se nude i na web stranici Bersin&Associates (www.bersin.com).

Poželjno je koristiti alate koji imaju mogućnost uvođenja težinskih koeficijenata za svaki kriterijum kojim bi se odredila važnost pojedinog kriterijuma za organizaciju i time dobio najbolji alat sa aspekta organizacije za koju se alat bira.

4. IMPLEMENTACIJA SISTEMA ZA E-UČENJE ZASNOVANA NA OPEN SOURCE RJEŠENJIMA

Veliki broj ljudi kada čuje termin *Open Source* povezuje sa terminom “besplatan softver”. Tu nastaje prva velika greška vezana za implementaciju bilo kog *Open Source* softvera, pa i LMS-a. *Open Source* je za bilo koju ozbiljnu implementaciju sve osim besplatan jer ni za jedan softver, a posebno za informacioni sistem ne treba zanemariti ukupne troškove vlasništva takvog softvera ili sistema (engl. *TCO – Total Cost of Ownership – ukupni troškovi vlasništva*). U najvećem broju slučajeva prilikom implementacije jednog sistema za e-učenje potrebno je angažovati partnersku firmu koja poznaje LMS koji se implementira i koji će svojim savjetima da spriječi nepotrebno gubljenje resursa (vrijeme zaposlenih, novac, itd.). [7]

4.1. Claroline

Claroline je besplatan LMS, razvijen u PHP programskom jeziku sa podrškom za MySQL bazu podataka. Originalno je razvijen od strane IMP (*Institut de Pedagogie universitaire et des multimedias of the UCL*), njegov današnji razvoj je rezultat saradnje između IPM i ECAM (*Institut Supérieur Industriel*), odnosno, konzorcijuma univerzita iz cijelog svijeta.

Osnovna prednost Claroline je da je razvijen od strane predavača, za predavače, odnosno da se najbitniji koncept razvoja usmjerava ka pedagogiji i kvalitetnom sadržajnom korišćenju tehničkih alata i pedagogiji kako bi se podstakao ovaj vid edukacije na univerzitetskom nivou.

Claroline podržava standarde kao što su SCORM i IMS/QTI za razmjenu sadržaja odnosno, mogućnosti da se dijelovi ili kompletni kurservi izrade u drugim programima koji podržavaju navedene standarde i zatim uvezu u Claroline.

Neke od osnovnih funkcionalnosti koje su razvijene za Claroline su danas standard za sve LMS sisteme, a to su:

- upravljanje dokumentima;
- kreiranje online vježbi i testova;
- razvoj putanje učenja (engl. *learning path*);
- koordinacija grupnog rada.

4.2 Moodle

Moodle je web aplikacija napisana u PHP-u, koja podržava više vrsta baza podataka (posebno MySQL i PostgreSQL). Sistem je preveden na 65 jezika, a Moodle se trenutno koristi u 163 zemlje. Kako je Moodle projekat otvorenog koda, ima brojnu zajednicu korisnika i izvrsnu dokumentaciju i podršku. Mnogi korisnici aktivno učestvuju u stvaranju Moodle-a, radom na postojećim dijelovima, izradom novih modula, testiranjem proizvoda ili pružanjem podrške korisnicima.

Moodle sistem za upravljanje učenjem pruža profesorima punu računarsku podršku pri organizaciji i izvođenju online kursa, pružajući im mogućnosti:

- izrade velikog broja kurseva na jednom sistemu;
- planiranje kurseva – raspored aktivnosti, kalendar;
- upravljanje korisnicima, korisničkim ulogama i grupama korisnika na kursu;
- rad sa već postojećim datotekama i obrazovnim sadržajem;
- provjera znanja i ocjenjivanje korisnika;
- zadavanje online zadataka;
- praćenje aktivnosti korisnika;
- mnogobrojni alati za komunikaciju i kolaboraciju među korisnicima;
- upravljanje sistemom – izrada sigurnosnih kopija, statistike, logovi.
- obiman sistem pomoći.

5. ZAKLJUČAK

Promjene i konstantno napredovanje informaciono-komunikacione tehnologije (ICT) značajno su promijenili proces obrazovanja, što je rezultiralo porastom broja sistema za obuku putem Interneta. Sve značajne obrazovne institucije u svom radu koriste e-učenje u nekom obliku i time održavaju konkurentnost i ispunjavaju zahtjeve savremenog društva, odnosno savremenog procesa obrazovanja.

Sama primjena informaciono-komunikacionih tehnologija u procesu obrazovanja i implementacija e-učenja nije garant održivosti i ostvarenja cilja obrazovnih ustanova, sama po sebi, ukoliko nije pažljivo uvedena kroz detaljnu analizu same institucije i njenih potreba i specifičnost za adekvatnom platformom.

LITERATURA

- [1.] J. Maravić, "CARNet – Časopis Edupoint", UNESCOV dokument o informacijskog i komunikacijskog tehnologiji i obrazovanju, vol. III, no. 19, 2003, pp. 23-30
- [2.] J. Sloan, "CARNet – Časopis Edupoint", "E-learning je potrebno analizirati", vol. III, no. 19., 2003, pp. 17-22
- [3.] D. Vidović, „INFOTEH-JAHORINA“, Projektovanje sistema za udaljeno učenje i testnog centra, vol. 10, Ref. F-41, 2011, pp. 1084-1087
- [4.] „LMS – Learning Management System“, (pristup: 05.11.2013.), [dostupno na <http://www.edukacija.net/Default.aspx?tabId=9&ItemID=46&mid=48>]
- [5.] S. Naidu, E-learning – A Guidebook of Principles, Procedures and Practices, 2nd Revised Edition, Australia, Melbourne, 2003
- [6.] "Pravilan odabir Open Source LMS sistema", (pristup: 07.11.2013.), [dostupno na <http://www.e-learning.rs/pravilan-odabir-open-source-lms-sistema>]
- [7.] G. Bubaš, „CARNet - ČasopisEdupoint“, Metodika i komunikacija u obrazovanju na daljinu, vol. III, no. 19, pp. 12-15
- [8.] "Kako započeti LMS projekat?", (pristup: 05.11.2013.), [dostupno na <http://www.edukacija.net/Default.aspx?tabId=9&ItemID=239&mid=54>]
- [9.] "Sustavi za upravljanje učenjem", (pristup: 07.11.2013.), [dostupno na http://elacd.carnet.hr/index.php/Sustavi_za_upravljanje_ucenjem]

Automatsko generisanje i upotreba okvira za razvoj JAVA desktop aplikacija

Automatic generation and framework use for developing JAVA desktop applications

Drago Vidović, Fakultet za informacione tehnologije, Slobomir P Univerzitet

Bogdan Mirković, Fakultet za informacione tehnologije, Slobomir P Univerzitet,

Apstrakt – Svedoci smo pojave sve većeg broja firmi na tržištu softvera, koje su spremne u svakom trenutku da odgovore na zahtjeve klijenta i razviju poslovne aplikacije sa neznatnim razlikama u kvalitetu. U ovakvom okruženju presudan faktor za dobijanje posla postaje vrijeme, kao i cijena koja zavisi od vremena koje je potrebno da se projekat realizuje i dobije tražena poslovna aplikacija. Kako smanjiti vrijeme izrade softvera, povećati produktivnost i time postati konkurentniji? Upotreba automatskih generatora koda i stvaranje okvira za razvoj aplikacija, može biti odgovor na postavljeno pitanje. U ovom radu ćemo govoriti o razvoju okvira i njegovoj upotrebi za kreiranje poslovnih desktop aplikacija u JAVA programskom jeziku. Okvir predstavlja skelet aplikacije, koji sadrži kompletan kôd osnovnih funkcija celog sistema, a koji se može prilagođavati za potrebe konkretne aplikacije.

Ključne reči – automatsko programiranje, desktop aplikacija, okvir.

Abstract – Nowadays, there are growing number of companies in the software market which are ready at any time to respond to new software request from clients nad to develop applications with slight differences in the quality. In this environment, a crucial factor in getting a business opportunities for software development becomes both time and price that depends on the time needed to realize the software. The question is, how to reduce software development time, increase productivity and thus become more competitive? The use of automatic code generator and create a framwork for software development may be the answer to the above question. In this paper we present a work for development of a framework and its use for the creation of business desktop applications in programming language Java. The presented framework contains a complete code of basic functions of the whole system which can be customize for specific applications development.

Index terms – automatic programming, desktop application, framework.

1. UVOD

Sve veća konkurentnost na tržištu razvoja softvera nameće potrebu za konstantnim usavršavanjem metoda izrade, testiranja, dokumentovanja i održavanja softvera. Danas su softverski proizvodi često visokog stepena složenosti, sa neretko desetinama hiljada datoteka i milionima linija programskog koda. Uspješna konstrukcija i održavanje ovakvih programa zahtjeva primjenu određenih tehnika i upotrebu odgovarajućih alata, stvaranje okvira koji znatno olakšavaju i unapređuju rad na razvoju objektno-orijentisanih softvera. Termin okvir (engl. *framework*) najčešće se koristi u softverskom inženjerstvu, kada se govori o projektovanju i implementaciji objektno-orijentisanog softvera. Okvir možemo shvatiti kao skelet aplikacije u kome se nalazi kompletan kod osnovnih funkcija cijelog

Drago Vidović – Fakultet za informacione tehnologije, Slobomir P Univerzitet, PF 70, 76000 Bijeljina, Republika Srpska, BiH (e-mail: drago.vidovic@spu.ba)

Bogdan Mirković – Fakultet za informacione tehnologije, Slobomir P Univerzitet, PF 70, 76000 Bijeljina, Republika Srpska, BiH (e-mail: bogdanmirkovic@yahoo.com)

sistema i koji se prilagođava potrebama konkretne aplikacije. Dakle, razvoj aplikacije upotrebom okvira koji je dobro struktuiran i koji implementira standardne funkcionalnosti koje se javljaju u većini desktop aplikacija koje zahtijevaju bazu podataka, može predstavljati povoljno područje za usavršavanje procesa izrade ovakvih aplikacija, primjenama različitih tehnika automatskog generisanja koda na generisanje ovako jednog okvira.

Od svog početka, 1950-1960, softversko inženjerstvo nastoji poboljšati i unaprijediti proces razvoja softvera, dajući niz alata i tehnika koji su dovodili do inkrementalnog poboljšanja produktivnosti i kvalitete razvijenog softvera. Ovo je još uvijek mlada disciplina, koja je u neprestanom razvoju i kao trenutne tendencije u razvoju softvera navodi:

- aspekte (engl. aspects): obezbeđuju alate za dodavanje ili uklanjanje generiškog koda;
- agilno programiranje: koje uključuje brz razvoj funkcionalnih jedinica softvera, iterativnost, manje dokumentacije, timski rad, saradnju sa klijentom i prilagođavanje aplikacije tokom životnog ciklusa projekta;
- eksperimentalno softversko inženjerstvo: grana koja se bavi pravljenjem eksperimenata na softveru, prikupljanjem podataka iz eksperimenata i postavljanjem zakona i teorema na osnovu tih podataka. To je potpuno naučna metodologija;
- razvoj vođen modelom (engl. model-driven development): razvoj tekstualnih i grafičkih alata koji koriste transformacije modela i generisanje koda da bi generisali dobor organizovane fragmente koda koji služe kao osnova za kreiranje aplikacije;
- okviri: takozvane proizvodne linije softvera – sistematičan način da se proizvede familija softverskih sistema, umjesto jednog individualnog proizvoda. Ovaj postupak zahtijeva dobro planiranu i razvijenu ponovnu upotrebu koda. U suštini, to je pokušaj industrijalizacije razvoja softverskog sistema.

2. UPOTREBA OKVIRA U RAZVOJU APLIKACIJA

Na samom početku svog razvoja i upotrebe, prvi okviri koji su razvijani bili su kreirani za potrebe kreiranja korisničkog interfejsa. Prvi objektno-orijentisani okviri koji su zaista smatrani za okvire bili su MVC (engl. *Model View Controller*) za Smalltalk i MacApp za Epl aplikacije. Okviri su slični softverskim bibliotekama, jer i jedni i drugi predstavljaju kod koji se može ponovo koristiti upkovan u API (engl. *Application Programming Interface*). Biblioteke služe za ponovnu upotrebu koda, ali ne podrazumijevaju neku konkretnu strukturu aplikacije, već samo obezbjeđuju funkcionalnosti pomoću kojih aplikacija radi. Sa druge strane, okviri predstavljaju apstraktnu specifikaciju nekog tipa aplikacije. [1]

Ne postoji jedinstvena definicija okvira, i skoro svako ko se bavio ovom granom softverskog inženjerstva dao je svoju definiciju okvira. Uzimajući u obzir veliki broj autora koji su dali svoje definicije, jasan je pokazatelj da nema slaganja oko toga šta je zapravo okvir aplikacije. Ovde ćemo dati samo neke od definicija okvira:

- „Okvir je konkretno, ali nekompletno rješenje za probleme velike važnosti koji se ponavljaju.“ [1]
- “Okviri su generatori aplikacija određenog domena.” [2]
- “Okvir je apstrakcija u kojoj generički kod za standardne funkcionalnosti može selektivno da se prekrije korisničkim kodom kojom će se dobiti specifične funkcionalnosti.” [1]
- “Okviri su aplikacije na visokom nivou apstrakcije koje se odnose na jedan određen domen, a koje mogu biti „prekrojene“ za individualnu primjenu.” [3]

Upotreba okvira nam pomaže u sledećim aspektima razvoja aplikacije:

- pojednostavljuje rad sa složenim tehnologijama;
- vezuje pojedinačne komponente/objekte u korisne cjeline;

- primorava tim da kod implementira konzistentno, čime se obično postiže fleksibilnija aplikacija sa manje grešaka;
- kod je jednostavniji za održavanje.

Dobro isprojektovan okvir bi trebalo da ima sledeće osobine:

- uz okvire, programeri ne moraju da počinju od nule svaki put kada pišu konkretnu aplikaciju. Okviri pomažu programerima da nađu rešenje za domene problema i da lakše održavaju ta rešenja. Takođe obezbeđuju dobro projektovanu infrastrukturu tako da kada se kreiraju i dodaju novi dijelovi, mogu biti integrisani uz minimalan uticaj na druge dijelove okvira; [4]
- koliko god elegantan ili dobro projektovan okvir bio, on neće biti upotrebljen osim ako cijena razumijevanja i zatim korišćenja njegovih apstrakcija nije niža nego procijenjena cijena pisanja tih funkcionalnosti od nule, tj. bez upotrebe okvira; [4]
- da bi uspeo, okvir mora biti kompletiran, fleksibilan, proširiv i razumljiv; [5]
- okvir treba da nađe načine da minimizira potencijalne greške programera i da proširi međuplatformsku prenosivost; [6]
- okviri nameću model koji zahtijeva od programera da se prilagode. Sa druge strane, okviri povećavaju produktivnost programera; [4]
- ciljevi izrade okvira bi trebalo da budu izrada aplikacija od postojećih komponenti, upotreba malog broja tipova komponenti iznova i iznova i pisanje što je manje moguće koda. Krajnji cilj u kreiranju okvira je da programer uopšte ne piše kod; [5]

Dakle, upotreba dobro isprojektovanog okvira, koji je kreiran kroz iskustvo u radu na razvoju većeg broja aplikacija sličnog ili istog domena, znatno unapređuje i doprinosi kvalitetu razvoja softverskog rešenja. Trenutak kada je okvir dostigao najvišu tačku njegovog kvaliteta i daje najbolje rezultate njegove upotrebe, ima najbolju strukturu, najlakši za upotrebu i najrazumljiviji za sve članove tima, je trenutak kada bi trebalo razmišljati o automatskom generisanju okvira za potrebe aplikacije sa specifičnim domenom problema koji rješava.

3. AUTOMATSKO PROGRAMIRANJE

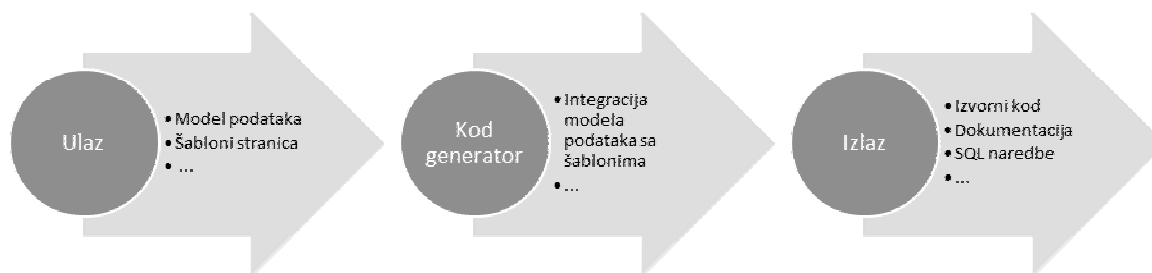
Radeći na razvoju aplikacija i uočavanje dijelove koji se ponavljaju, pred programera ili razvojni tim treba da nametne pitanje prelaska na automatsko generisanje koda, koje će u većem broju slučajeva doprinijeti unapređenju razvoja.

Automatsko programiranje predstavlja kompjutersko programiranje u kome neki mehanizam generiše program umjesto da čovjek, programer, piše kod. [8]

Prvi korak, koji je potrebno proći do primjene automatskog načina generisanja koda, jeste da jasno shvatite i priznate da postoji problem, problem sa generisanjem koda u vašem timu, nakon čega će se nametnuti pitanje "Da li je automatsko generisanje koda pravo rešenje za vas?". Navešćemo neke moguće situacije koji će vas natjerati da pozitivno odgovorite na postavljeno pitanje. Imate potrebu da napišete 1,050 Java fajlova (fajlovi sa sličnom strukturom), a vaš tim izbegava monotoniju u svom radu. Dakle, velika količina fajlova koje je potrebno kreirati i izbjegavanje monotonije, dovoljni su razlozi kako biste imali pozitivan stav o potrebi za automatskim načinom generisanja koda.

Naravno, ovde moramo napomenuti da upotreba automatskog generisanja koda i ne mora uvek biti vaša potreba i moguće rešenje, kao što su na primer projekti sa manjim brojem potrebnih fajlova koji pri tom nemaju sličnu strukturu.

Kada se govori o automatskom programiranju, neophodno je definisati i pojam kod generator: "*Kod generator predstavlja softversku komponentu koja služi za automatizovano pravljenje drugih softverskih komponenti*".



Slika 1. – Opšti mode kod generatora

Upravo kod generatori mogu dati rješenje za automatsko generisanje velike količine koda koji se ponavlja, samim tim poboljšati radnu atmosferu u timu, koja bi mogla biti narušena pojavom monotonije u radu i kao rezultat dati okvir, deo aplikacije ili bilo koji odgovarajući izlaz koji je zahtijevao minimalne napore oko obazbeđivanja potrebnih ulaznih podataka.

Kod generatore na višem nivou možemo podijeliti u dvije odvojene kategorije [8]:

- Pasivni kod generatori: Kod ovog modela, generatori proizvode skup kodova koje inženjeri dalje kako žele menjaju ili brišu. Pasivni kod generatori ne zadržavaju nikakvu odgovornost za krajnji kod, bilo u kraćem ili dužem vremenskom periodu. Primera radi, dobro poznati i često korišćeni, “Čarobnjaci” (engl. wizards) u razvojnim okruženjima (engl. IDE – Integrate Development Environment) spadaju u grupu pasivnih kod generatora.
- Aktivni kod generatori: Ovaj model kod generatora zadržava odgovornost za kod u dužem periodu, dozvoljavajući pokretanje procesa generisanje više puta tokom vremena, za isti deo izlaza. Ako postoji potreba za promenom, članovi tima mogu uneti nove parametre (ulazne podatke za generator) i ponovo ga pokrenuti, kako bi izmenili izlazni kod.

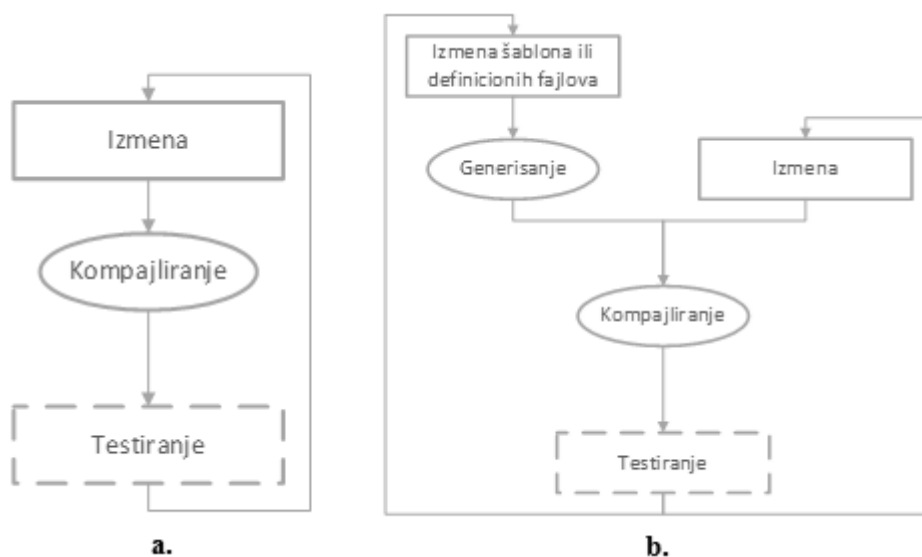
Automatsko generisanje koda, pruža značajne prednosti za softverske inženjere na svim nivoima razvoja softverskog proizvoda, počev od nivoa za pristupa bazama podataka, korisničkog interfejsa, jediničnih testova, RPC sloja do izgradnje dokumentacije. Ove prednosti se prije svega ukljućuju:

- Kvalitet: Veliko količine ručno napisanog koda imaju tu tendenciju nedoslednosti napisanog koda, iz razloga što inženjeri pronalaze novije ili bolje pristupe za njihov rad. Dok, kod generatori iz šablona gotovo trenutno kreiraju velike količine doslednog koda i kada se otkrije neko poboljšanje ili uoči neki nedostatak, jednostavnom promenom šablona i ponovnim pokretanjem kod generatora, nedostaci ili uvedena poboljšanja koda primenjuju se dosledno na sav kod.
- Doslednost: Kod koji je izgrađen (generisan) upotrebom nekog kod generatora je dosledan u dizajnu nekog API-a, što neće dovesti do iznenađenja i poteškoća za razumijevanje interfejsa.
- Jedinstvena tačka znanja: Podrazumeva se da upotrebom kod generatora možete, na primer, samo na jednom mestu promeniti naziv određene tabele, nakon čega je moguće dobiti brze promjene na ostalim nivoima.
- Više vremena za dizajn: Sa kod generatorima, inženjeri mogu jednostavnim prepravljnjem šablona modifikovati način ponašanja API-a, zatim ponovo pokrenuti generator i realizovati unešene promene. Na ovaj način, kod generatori smanjuju vreme potrebno za primenu velikih prepravki i ostavljaju više vremena za sam dizajn ili testiranje nekih prototipa.

Međutim, kod generatori mogu predstavljati i mač sa dve oštrice. Potrebno je obratiti pažnju na slućajeve kada mogu proizvesti više problema nego koristi, kao na primer: kada obim posla nije dovoljno veliki da bi pravljenje generatora bilo isplativo u smislu vremena i resursa, kada deo aplikacije koju trebamo generisati nema dobro poznatu strukturu, kada skup osobina ili dizajn aplikacije nisu dovoljno precizno definisani unapred ili se često menjaju, za delove koji nisu šablonski, tj. koji su jedinstveni.

3.1. Generisanje koda

Kao što možemo videti na slici 2. (a.), klasični dijagram toka za razvoj i otklanjanje grešaka koda sastoji se od: *izmene*, *kompajliranja* i *testiranja*.



Slika 2. – (a.) Klasično dijagram toka izmjene, kompajliranja i testiranja, (b.) Dijagram toka sa uključenim generisanjem koda

Generisanje koda unosi nekoliko novih elemenata u klasični dijagram toka, kao što će se videti na slici 2. (b.). Faze izmjene, kompajliranja i testiranja, su i dalje prisutne, dok novinu čine faze: izmjene šablona i definicionih fajlova i generisanje. Kao prvo, vrši se izmjena šablona ili definicionih fajlova, nakon čega se pokreće generator koji generiše izlazne fajlove, nakon čega se ti fajlovi kompajliraju zajedno sa prilagođenim kodom, te se na kraju vrši njihovo testiranje.

3.2. Koraci u razvoju generatora koda

Prilikom razvoja kod generatora, treba se pridržavati sledećeg niza koraka:

- razvoj testnog izlaznog koda: najpre treba odrediti kako bi izlaz iz generatora trebao izgledati, njegovo format. Ovo će vam dati jasan cilj i jasnu sliku onoga šta treba da ekstraktujete iz ulaznih fajlova.
- dizajn generatora: kako bi trebalo da generator prihvata ulaz? Kako će parsirati izlaz? Kako razviti izlaz – koristiti šablone ili jednostavno pisati u fajl? Ovo su neka od pitanja o kojima bi trebali razgovarati, pre nego što pređete na kodiranje.
- razvoj parsera ulaza: implementirati izabrane načine parsiranja ulaza u kod generator.

4. RAZVOJ SOPSTVENOG KOD GENERATORA I UPOTREBA GENERISANIH IZLAZA

Prije nego što krenemo u razvoj sopstvenog kod generatora i upustimo se u tehnike automatskog generisanja koda, potrebno je izdvojiti jedan deo vremena (treba imati na umu da razvoj ovakvog rješenja može trajati kao i razvoj konkretne aplikacije, ali da njegova ponovna upotreba može da opravda uloženi trud i vrijeme) za analiziranje dosadašnjeg načina rada i uočavanje pogodnih dijelova za automatizaciju.

U našem slučaju govorimo o poslovnim desktop aplikacijama, koje kao skladište za smještanje podataka koriste bazu podataka. Ako posmatramo više ovakvih aplikacija, jasno ćemo uočiti da sve one donekle zahtijevaju iste funkcionalnosti, prije svega u pogledu:

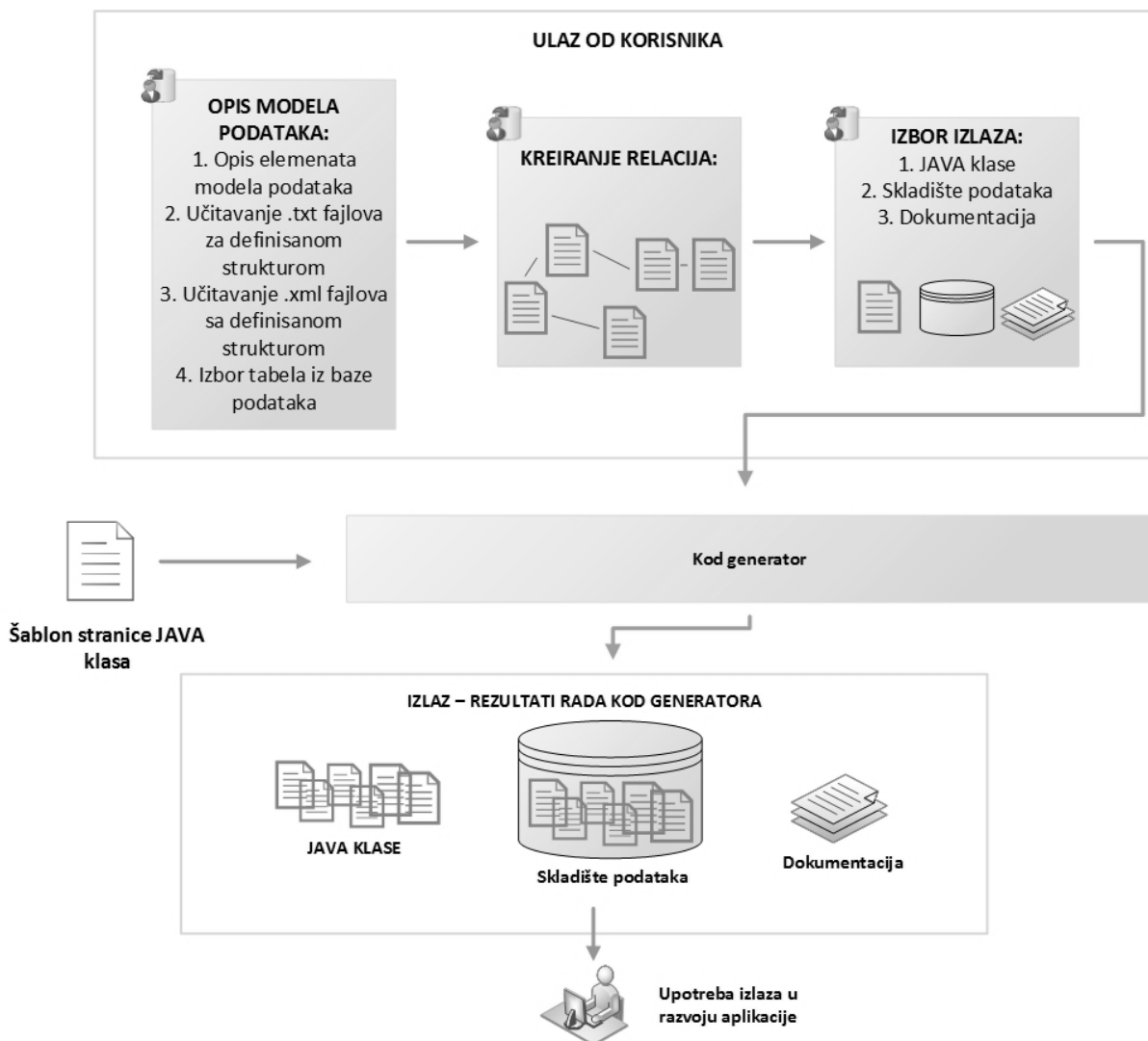
- pristupa podacima: poslovne aplikacije predstavljaju informacioni sistem određene firme, koji sadrži poslovne podatke i operacije za manipulaciju tim podacima. Poslovni podaci su

smješteni u nekoj od baza podataka i gotovo uvijek postoji potreba za pregledom, unosom, brisanjem i izmjenom tih podataka (engl. CRUD- Create Read Update Delete). Ove operacije predstavljaju osnov za druge, složenije operacije;

- prikaza podataka: podatke smještene u bazi podataka je potrebno prikazati korisniku na odgovarajući način, koristeći neki od raspoloživih grafičkih komponenti (tekstualnih polja, tabela, lista, itd.).

Dakle, posao oko pisanja koda za pristup i prikaz podataka može biti jako težak i zamoran, koji će vrlo brzo dovesti do monotonije u radu i znatno povećati šanse za neuspjeh kompletnog projekta. Ulaganje truda i vremena u razvoj kod generatora, koji će ove poslove obavljati umjesto nas, smatra se potpuno opravdanim.

Posao pisanja velike i često vrlo kompleksne i ponavljajuće količine koda, sada zamjenjujemo znatno lakšim i interesantnijim poslom unosa ulaza i upotrebe dobijenih izlaza. Konceptualni model rada našeg kod generatora dat je na slici ispod.



Slika 3. – Konceptualni model rada kod generatora

4.1. Ulaz

Umjesto da piše veliku količinu koda za kreiranje klasa, na gore predstavljeni način, korisnik ima mogućnost da ih “opisuje”, tj. definiše njihova imena, attribute, na neki od sledećih načina:

- kreiranjem novog tekstualnog fajla: korisnik kreira novi tekstualni fajl čiji sadržaj u odgovarajućoj unaprijed definisanoj strukturi opisuje jednu klasu u sistemu;

- učitavanjem već postojećeg tekstualnog fajla i njegova modifikacija: ukoliko se javi potreba upotrebe klasa koje su korišćene u nekim od prethodnih projekata, moguće ih je učitati i po potrebi mijenjati;
- učitavanjem podataka iz XML fajlova: budući da XML ima mogućnost kreiranja fajlova sa tačno definisanom strukturom, predstavlja još jedan od mogućih i pogodnih načina na koji se mogu opisati potrebne klase;
- učitavanje tabela iz baze podataka: korisnik može odabirom baze podataka i tabele iz baze da kreira klasu koja po strukturi odgovara izabranoj tabeli;

Sljedeći korak, u obezbeđivanju ulaza u kod generator, bio bi određivanje relacija između tabela.

4.2. Izlaz

Parsiranjem tekstualnih fajlova koji sadrže opise klasa i njihovih međusobnih relacija, uz upotrebu dobro definisanih šablona (dobro prethodno provjerenih i testiranih dijelova koda) generišu se izabrani izlazi. Šabloni su obično tekstualni fajlovi koji sadrže fiksne dijelove, sa dinamičkim (jedinostvenim) poljima koja se popunjavaju podacima koji zavise od modela modataka.

4.3. Upotreba izlaza

Dobijanjem izlaza iz kod generatora, posao oko razvoja aplikacije nije završen, ali u velikoj mjeri je olakšan, jer je kreiran jedan okvir (okruženje) koji će pomoći programeru i olakšati njegov posao, na način da je veći deo koda zaduženog za rad sa podacima i njihovo prikazivanje unutar grafičkih komponenti, kreirao umjesto njih.

5. ZAKLJUČAK

Zahtjevi koje postavlja današnje tržište softvera uslovljavaju neprestalno usavršavanje rada IT organizacija, kako bi poslove rešavale u što kraćem vremenskom roku, uz minimalne troškove rada. Pred ovako postavljenim uslovima, IT organizacije zarad svog opstanka moraju naći načina kako ove faktore smanjiti i upravo način koji je ovdje predložen, može biti moguće rješenje. Svaka sledeća razvijena aplikacija, kako pojedincu, tako i cijelom razvojnom timu donosi novo iskustvo i povećava kvalitet izrade softvera. Takav put, vođen iskustvom, predstavlja idealan način za izdvajanje i definisanje okvira, odnosno dijelova aplikacija koje mogu biti kreirane automatski, uz minimalan uloženi napor i u samo nekoliko trenutaka.

LITERATURA

- [1.] "Chetan Panchal: What is framework?", (pristup: nn), [dostupno na <http://blog.newtonicaonline.com/2008/12/06/what-is-framework/>]
- [2.] "Enciklopedija:", (pristup: nn), [dostupno na http://en.wikipedia.org/wiki/Object-oriented_design]
- [3.] "Marcus Eduardo Markiewicz, Carlos J.P. Lucena: Object Oriented Framework Development", (pristup: nn), [dostupno na <http://www.acm.org/crossroads/xrds7-4/frameworks.html>]
- [4.] "Xavier Amatriain", (pristup: nn), [dostupno na Framework, <http://xavier.amatriain.net/Thesis/html/node23.html>]
- [5.] Taligent: Building Object-Oriented Frameworks
- [6.] Johnson, R. E: How to Design Frameworks
- [7.] S. Lawrence, J. M. Atlee, "Softversko inženjerstvo – teorija i praksa", prevod trećeg izdanja
- [8.] J. Herrington, Code Generation in action, USA, Manning, 2003

Projektovanje razvojnog okruženja za mikrokontrolere u nastavi

Designing microcontroller development environment for teaching

Dragoljub Pilipović, Željko Gavrić, Fakultet za informacione tehnologije, Slobomir P Univerzitet,
Slobomir - Bijeljina, Republika Srpska

Apstrakt - Brz razvoj na području elektronike donosi mnogo mogućnosti ali i obaveza. Potreba za stalnim usavršavanjem je danas imperativ. Uočili smo da na visokoškolskim obrazovnim ustanovama ne postoji jedinstven stav šta treba učiti za odličan oblik primjenjene elektronike - za mikrokontrolere. Zato smo izabrali konkretan mikrokontroler i za njega projektovali razvojno okruženje koje bi se moglo koristiti u nastavi i to prvenstveno na laboratorijskim vježbama. To uključuje i potreban softver za pisanje asemblerskih i C programa.

Ključne reči – mikrokontroleri, razvojni sistem, MPLAB, PIC, nastava.

Abstract - The rapid development in electronics brings a lot of opportunities and obligations. The need for continuous improvement is modern imperative. We observed that there is not a unique standpoint at the high educational institutions to what learn for a great form of applied electronics - for microcontrollers. That's why we chose a particular microcontroller and then projected development environment for it that could be used in teaching, primarily on laboratory exercises. This includes the necessary software for writing assembler and C programs.

Index terms – microcontrollers, development environment, MPLAB, PIC, teaching.

1. UVOD

Ovaj rad bavi se područjem primjenjene elektronike i to njenim istaknutim dijelom – mikroprocesorskim sistemima (mikrokontrolerima u užem smislu). Mikrokontroleri su digitalna poluprovodnička komponenta koja je naizgled slična, ali se dosta razlikuje od svima poznatih računarskih procesora. Tom procesoru trebaju dodatne komponente da bi proradio, poput memorije ili U/I periferija. On čini srce mikroračunarskog sistema ali sam za sebe nije operativan. Mikrokontroler u sebi sadrži i mikroprocesor i sve dodatne komponente neophodne za rad. Na taj način se štedi i vrijeme za konstruisanje nekog hardverskog uređaja. Moglo bi se uslovno reći da je mikrokontroler skoro pa isto kao mikroračunar, naravno gledajući po funkcionalnosti.

Iako mikrokontroler integriše dosta dodatnih komponenti u sebi, to nije dovoljno za nastavne potrebe. Tu prazninu popunjavaju razvojni sistemi za mikrokontrolere. Njihova primjena olakšava i skraćuje vrijeme potrebno za projektovanje operativne i potpuno funkcionalne opreme. Mikrokontrolerski razvojni sistem pored standardnih sklopova mikroračunara (mikroprocesor, RAM, ROM, takt generator) posjeduje i:

Dragoljub Pilipović – Fakultet za informacione tehnologije, Slobomir P Univerzitet, Pavlovića put 70,
76300 Slobomir, Republika Srpska, Bosna i Hercegovina (e-mail: dragoljub.pilipovic@gmail.com).

Željko Gavrić – Fakultet za informacione tehnologije, Slobomir P Univerzitet, Pavlovića put 70, 76300
Slobomir, Republika Srpska, Bosna i Hercegovina (e-mail: zeljko.gavric@spu.ba).

- upravljački sklop koji omogućuje resetovanje sistema,
- upravljački sklop za zaustavljanje sistema,
- upravljački sklop za rad “korak po korak”,
- punjenje memorijskih lokacija,
- sistem za prikazivanje sadržaja registara,
- spoljašnju memoriju,
- programator,
- periferne jedinice i
- programsku razvojnu podršku.
- Programsku razvojnu podršku čine:
 - assembler (Assembler),
 - prevodilac (Compiler),
 - program punilac (Loader),
 - program za traženje grešaka (Debugger),
 - uređivač programskog kôda (Editor) i
 - simulator.[1]

Mi ćemo pojam razvojnog sistema proširiti sa dodatnim komponentama, prilagođenim nastavnim potrebama, i tako će nastati razvojno okruženje. Prvi korak u projektovanju razvojnog okruženje predstavlja biranje konkretne hardverske platforme i njenog centralnog dijela – konkretnog modela mikrokontrolera. Kada to završimo izabraćemo odgovarajuću softversku podršku, te onda ide najobimiji posao u projektovanju razvojnog okruženja: projektovanje razvojne štampane pločice na kojoj su predviđene dodatne potrebne elektronske, strujne, mehaničke i druge komponente. Da bi se sistem stavio u operativno stanje potrebno je napisani program u izabranim programskim jezicima prevesti u mašinski oblik, napuniti programsku memoriju mikrokontrolera i onda sve testirati da se provjeri postojanje grešaka pri izvršavanju. Na kraju će se predložiti šta bi moglo da se radi na časovima sa ovim razvojnim okruženjem.

2. IZBOR MIKROKONTROLERA

Današnja opšta računarska arhitektura pripada Harvard tipu (za razliku od ranije i jednostavnije Von-Neumanove arhitekture), u kojem se u odvojenim dijelovima računara nalaze memorija sa podacima i memorija sa programskim instrukcijama.[1] Na osnovu te polazne činjenice brzom pretragom po Internetu na sajtovima univerziteta i prodavnica elektronike smo najčešće pronašli ove mikrokontrolere:

- AmTel AVR (od Alf Vegar Risc) serija mikrokontrolera (instrukcije su RISC tipa, 8-bita),
- Intel 8051 (instrukcije su CISC tipa, 8-bita),
- MicroChip PIC 16Fxxx (instrukcije su RISC tipa, 8-bita),
- TI (od Texas Instruments) MSP430 (instrukcije su RISC tipa, 16-bita) i
- ARM (od Acorn/Advanced Risc Machine) čije instrukcije su RISC tipa, 32-bita.[2]

Poslije korišćenja ovih kriterijuma masovnosti i vidljivosti, napravljeno je ukrštanje osnovnih karakteristika i došlo se do ishoda da nam je potreban RISC mikrokontroler sa 8-bita. To su u našoj listi AVR i PIC serija mikrokontrolera. Takođe po kriterijumu upotrebljivosti dobili smo isti ishod. Ipak gledajući po kriterijumu cijene i lokalne dostupnosti, PIC je bolje prošao. Ovome doprinosi i broj integrisanih perifera, vrsta pakovanja i priključivanja mikrokontrolera na štampane pločice. Najzad

prevagnulo je subjektivno mišljenje da će studenti lakše savladati programiranje u asemblerskom jeziku za PIC jer on ima bolje imenovane instrukcije i stilski je ljepši.

Između brojnih modela 16Fxxx serija PIC mikrokontrolera izabrali smo PIC 16F1827. Ovaj srednje pozicionirani mikrokontroler je proizvod firme MicroChip i pripada klasi osmobitnih mikrokontrolera (8-bitna magistrala za podatke; jedan 8-bitni radni akumulator) sa RISC arhitekturom. Harvard arhitektura je novija od Fon-Nojmanove i njena glavna odlika je što su magistrala za podatke i magistrala za programske adrese odvojene jedna od druge. Ovo omogućava veliki protok podataka ka procesoru što implicira i veću brzinu izvršavanja programa. Uobičajeno je da Harvard arhitektura ima manji broj instrukcija i one se uglavnom izvršavaju u jednom ciklusu.[3]

Naš PIC 16F1827 ima 49 instrukcija i sve se one izvršavaju u jednom ciklusu osim onih za skok, grananje i indirektno adresiranje. Odvajanjem programa od memorije za podatke omogućava se da instrukcije ne budu striktno osmobitne, nego su one kod našeg PIC-a dužine 14 bita. Većina instrukcija su naslijeđene iz ranijeg perioda, a neke druge su optimizovane za rad sa C programskim naredbama. Model posjeduje programsku fleš memoriju za 4096 programskih riječi, radnu memoriju od 384 bajta, kao i EEPROM za podatke veličine 256 bajtova.

Interni oscilator ima podesiv raspon frekvencija od 31 kHz do 32 MHz (u tom slučaju je za jednu instrukciju potrebno 125 ns za izvršavanje), dok se radni napon kreće u granicama od 1,8 V do 5,5 V.

Adresiranje može biti direktno, indirektno i relativno putem dva 16-bitna registra, preko kojih se može doći do sadržaja podatkovnih i programskih memorijskih lokacija. Pri radu sa podrutinama i prekidima koristi se hardverski stek dubine 16 nivoa sa automatskim spremanjem i kasnijim vraćanjem radnog konteksta.

Integrisane periferije su brojne, te izdvajamo neke od njih:

- Watch-dog tajmer (WDT),
- Tajmer 0 je 8-bitni i ima podesiv preskaler,
- Tajmer 1 je 16-bitni brojač/tajmer sa preskalarom i sopstvenim 32 kHz oscilatorom,
- Tajmeri 2, 4 i 6 su 8-bitni sa preskalerom, postskalerom i 8-bitnim period registrom,
- 15 ulazno-izlanih linija i jedna linija samo za ulaz,
- Tri modula za Capture, Compare i PWM (Pulse-width modulation) funkcije,
- Komunikacija može da ide preko MSSP (Master Synchronous Serial Port) sklopa,
- Druga serijska komunikacija ide preko eUSART (Enhanced Universal Synchronous Asynchronous Receiver Transmitter) koji se koristi za RS-232 i RS-485 standarde,
- Modul za konverziju analognih veličina u digitalne vrijednosti 10-bitne rezolucije sa 12 kanala, itd.
- Vidimo da PIC 16F1827 ima dosta mogućnosti koje će se moći izučavati na časovima, ali i za praktičnu primjenu u privredi.

3. IZBOR SOFTVERA ZA RAZVOJ PROGRAMA

Efikasno korišćenje mikrokontrolera zahtjeva odlično poznavanje njihove interne arhitekture, prvenstveno iz razloga ograničenih resursa na njima. Potpuno iskorišćenje sa programerske strane se može postići kontrolom na nivou jedne instrukcije što pruža način pisanja programa kao niza asemblerskih instrukcija. Takav program može da se piše u običnom uređivaču kôda, npr. opšte poznati Notepad. Ipak mnogo je udobnije i posljedično efikasnije koristiti neki IDE (Integrated Development Environment) softverski paket. Predlažemo za tu svrhu MPLAB paket firme MicroChip, čiji je proizvod i izabrani model mikrokontrolera. Postoje dva osnovna kraka ovog softvera: starija MPLAB 8.xx i novija MPLAB X. Prvo se izvršava samo na 32-bitnoj Windows platformi i bilo je

kompletno originalni proizvod MicroChip-a. S druge strane, MPLAB X je zasnovan na otvorenom i besplatnom NetBeans-u firme Oracle.

Koliko god je za najefikasnije iskorišćenje programskih ciklusa mikrokontrolera bitan rad sa assemblerom (što dovodi do negativne posljedice – velikih napora i vremena uložnog u pisanju takvih programa), toliko je za optimalan rad potreban neki apstraktniji jezik. Našli smo SDCC (Small Device C Compiler), PICBASIC firme MEL, a firma Mikroelektronika iz Beograda nudi mikroC, mikroBasic i mikroPascal. Ipak svi se poprilično plaćaju (osim prvog, ali on ionako ima samo poluzvaničnu podršku za naš PIC model), dok su Mikroelektronikini dodatno vezani za njihov hardver (koji ćemo još spomenuti kasnije u radu). I ovdje je izbor u stvari jednostavan: Microchip ima dva sopstvena C prevodioca. To su stariji HighTec C i noviji XC8 prevodilac. Oba postoje u besplatnoj verziji koja se od plaćenih razlikuju po stepenu optimizacije veličine dobijenog mašinskog kôda iz C izvornika, tj. besplatne verzije proizvode veće zauzeće u programskoj memoriji mikrokontrolera. Ipak, za nastavne potrebe to nije negativna strana.

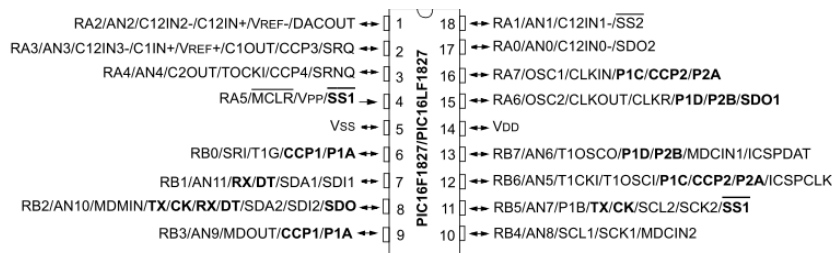
MPLAB X je univerzalni skup alata za razvoj softvera za skoro hiljadu modela mikrokontrolera matičnog proizvođača svih nivoa (8-, 16- i 32-bitnih PIC mikrokontrolera i dsPIC digitalnih signalnih procesora). Sastoji se od uređivača kôda, prevodilaca, emulatora, simulatora i dibagera. Prepoznaje ukucane naredbe i dopunjava ih, potom ih boji po vrstama namjene. Sam uvlači dijelove petlji i funkcija; ima alat za refaktorisanje. Postoje i prozori sa nadgledanjem vrijednosti promjenjivih i unutrašnjih memorijskih lokacija pri izvršavanju programa korak po korak. Moguće je upravljati sa više projekata odjednom. Pošto je baziran na NetBeans-u podržava sve značajne operativne sisteme (Windows, Linux, Macintosh), kao i sistem dodataka (plug-ins). [7]

4. PROJEKTOVANJE RAZVOJNE PLOČICE

Osnova razvojnog sistema je matična (razvojna) pločica, koja je u stvari štampana pločica i predstavlja pasivnu elektronsku komponentu na koji će se spojiti i preko nje ostvariti vezu sve elektronske komponente poput otpornika, kondenzatora itd. uključujući i sam mikrokontroler.[5] Razvojni sistem za mikrokontrolere je onaj hardverski uređaj koji se koristi u fazi pisanja i testiranja programa a na sebi ima više komponenti koje mu služe da mikrokontroler bude u okruženju sličnom onome u kome će se u toku produkcione faze uposliti. Univerzalni razvojni sistemi imaju podršku za mikrokontrolere raznih proizvođača i arhitektura, dok ciljani imaju podršku za tačno jedan model ili seriju veoma sličnih modela.

Pri projektovanju razvojne pločice imali smo kao uzor Mikroelektronike Ready-for-PIC, EasyPIC i BigPIC serije razvojnih sistema koji se u svijetu smatraju najboljim u odnosu šta se dobija za uloženo. Ipak naši zahtjevi su dosta niži vezano za broj i raznovrsnost komponenti koje su potrebne za nastavne uslove.

Razvojna pločica će biti relativno mala, te će imati dimenzije 10 puta 10 centimetara. Centralni dio zauzimaće PIC16F1827 mikrokontroler koji se nalazi u 18-pinskom PDIP (Plastic Dual In-line pin Package) kućištu, što je način pakovanja integrisanih kola u obliku pravougaonog kućišta sa dva reda metalnih nožica. Kućište ima radni raspon temperatura između -40° C i +85° C. Slika 1 prikazuje spoljni izgled mikrokontrolera sa rasporedom i značenjem nožica.

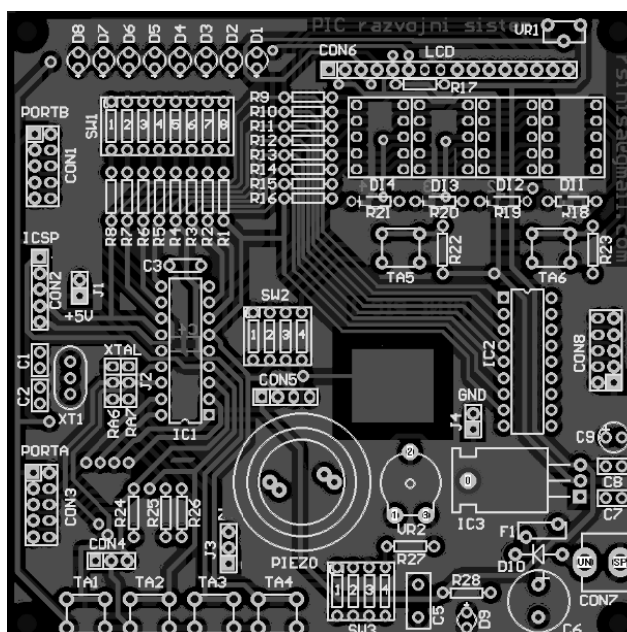


Slika 1: Raspored i značenje nožica na PIC 16F1827.

Razvojna pločica bi trebala biti izrađena od RF-4 materijala, koji je kompozitnog tipa sastavljen od fiberglasa i epoksi smole sa karakteristikama izolatora, nezapaljivosti i nehidroskopnosti (ne upija

vlagu). Bakarni provodni vodovi će biti presvučeni HASL (hot air solder levelling) završnicom radi sprečavanja presjecanja i rđanja vodova. Pošto će štampa biti dvostrana, rupe će biti metalizirane radi lakšeg lemljenja komponenti. U ćoškovima će se izbušiti veće nemetalizirane rupe radi postavljanja pločice na plastične odstoynike da bi bila odvojene od podloge ispod nje.

Razvojna pločica treba biti projektovana u programu za dizajn pločica (EDA – Electronic Design Automation), poput KiCAD-a. On je besplatan, postoji za sve opšte operativne sisteme i ima sve korake u dizajnu pločica, poput definisanja šeme, kreiranja izgleda štampe, prikaz u 3D prozoru, jednostavan autoruter i sl. Krajnji izlaz se može dobiti u tekstualnom Gerber RS-274X formatu, što predstavlja industrijski standard za razmjenu slika štampanih pločica.[6] Štampa pločica može da se uradi u kućnim/hobi uslovima, ali preporučujemo da se uradi kod privrednih organizacija koje nude profesionalne usluge poput električnog testiranja odštampanih pločica ili Internet firmi koje nude slične usluge poput kineskog Seed Studio servisa [13]. Primjer projektovane štampe pločice se nalazi na slici 2 preuzete sa [12].



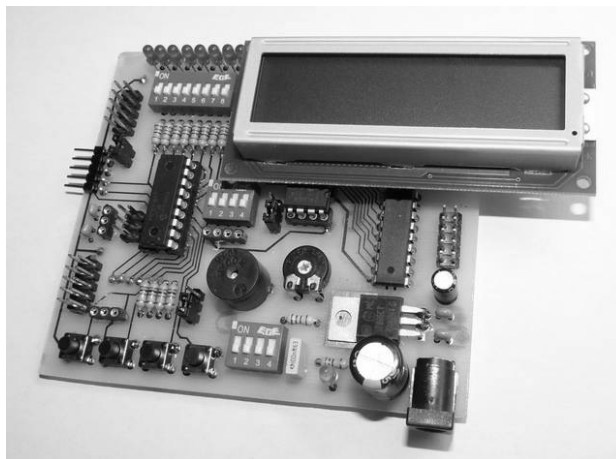
Slika 2: Šema razvojne pločice za PIC 16Fxxx mikrokontrolere.

1. Otpornici. Oni imaju sljedeće vrijednosti: R1 - R8, R28 = 330R; R9 - R16 = 150R; R17 = 10R; R18 - R23 = 1K; R24 - R26 = 4K7; R27 = 2K2. Svi otpornici su od 0,25W. Ipak, predložene vrijednosti za otpornike od R1 do R8 i R28 zavise od upotrebljenih LED dioda. Proračunati su za struju od oko 10mA što odgovara skoro svakoj LED diodi (sem ako nije malostrujna od 2 mA), ali možete da pojačate te otpornike ako se priključuje LED diode koje imaju jači sjaj. Otpornik R17 zavisi od toga kako je povezano pozadinsko osvjetljenje konkretnog LCD displeja. Ako ga nema, izostavlja se. Ako redni otpornik za pozadinsko osvjetljenje već postoji na displeju, ovdje se stavlja običan provodnik (žica); a ako ne postoji, pogledati u tehničkim podacima za taj displej kako je povezano pozadinsko osvjetljenje i prema tome ga proračunati. Vrijednost od 10 Ω odgovara za displej tip A, a za drugi tip B, treba staviti 100 Ω .

2. Kondenzatori. Kondenzatri C1 i C2 trebaju da imaju vrijednost od 22 pF; C3 i C5 vrijednosti 100 nF i međusobni razmak od 200 milicimetara; C7 i C8 vrijednosti 100 nF i razmak od 100 milicimetara; C4 vrijednost 100 nF, SMD tip; C6 da ima vrijednosti 470 μ F i 25 V, stojeći tip; i na kraju, C9 vrijednosti 10 μ F i 16 V, stojeći tip. Kondenzator C4 je paralelan sa C3 i treba postaviti samo jedan od njih. Ako je postavljen SMD ili želite da lakše vadite PIC mikrokontroler iz podnožja postavite C4, u protivnom postavite C3. Kondenzator C6 nije neophodan ako postoji ispravljač koji dostavlja dobro filtriran napon ili ako je stabilisan napon u pitanju.

3. Svjetleće diode. LED diode od D1 do D9 mogu da budu bilo koje veličine od 3 mm; dok dioda D10 može da bude bilo koja za struju od 1A.

- 4. Trimeri.** Trimeri sa potenciometrom VR1 od 10K stojeći tip i VR2 takođe od 10K ali ležeći tip.
 - 5. Tranzistori.** Svi od T1 do T4 su SMD (surface-mount technology) tipa.
 - 6. LED displeji.** Sedmosegmentni LED displeji DI1 do DI4 mogu da budu bilo koji sa zajedničkom anodom i sa visinom 9,9 mm.
 - 7. Oscilirajući kristal.** Pošto interni oscilator u PIC mikrokontroleru ima već u sebi “okrugle” brojeve za učestanost, za XTAL je predviđen kristal od 3,2768 MHz jer je on jako zgodan za binarno djeljenje tako da se dobije cjelobrojna učestanost od npr. 100 ili 200, što je pogodno za tajmere i za LED multipleksiranje.
 - 8. Osigurač.** Resetabilni osigurač F1 je predviđen da zaštiti razvojni sistem.
 - 9. Integrisana kola.** U IC1 se postavlja PIC 16F1827-I/P, a u IC2 ide ULN2803.
 - 10. Tasteri.** Za male tastere od TA1 do TA6 bi bilo najbolje da im se visina poklapa sa visinom LED displeja.
 - 11. Prekidači.** DIP prekidači su SW1 sa 8 pozicija i SW2 sa 4 pozicije.
 - 12. Konektori.** Konektori CON1, CON3 i CON8, kao i kratkospojnik J2 mogu da se naprave od dvoredne letvice poput Cvilux HN2X20. Konektor CON2 služi za priključenje programatora i donje iglice su mu pod uglom. CON4 i CON5 može da se napravi takođe od navedene letvice. Obratite pažnju da je potrebno dva komada od po tri iglice - jedan komad se postavlja na mjesto kristala kako bi mogli da ga mjenjamo. CON6 je tipa “board to board” konektor. CON7 ima u stvari 3 izvoda, ali treći, onaj sa strane, nije predviđen da ide na štampanu pločicu te je višak (treba ga ukloniti). Inače služi za priključenje izvora napajanja.
 - 13. Kratkospojnici.** Džamperi J1 i J4 su sa dvije prave iglice, J2 je ima 2 x 3 prave iglice, J3 ima 1 x 3 pravih iglica. Potrebno je nabaviti i odgovarajući broj kapica za spajanje kratkospojnika.
 - 14. Postolja.** Postolja za integrisana kola su DIL18 tipa i u njih idu PIC i ULN2803.
 - 15. Zvučnik.** U PIEZO se može staviti bilo koji zvučnik koji radi na piezoelektričnom konceptu.
 - 16. LCD displeji.** LCD displej bi trebalo da bude sa 16 mjesta za slova u dva reda i ne mnogo većih dimenzija od 80 mm x 36 mm x 14 mm. Primjer za tip A je žuto-zeleni Ampire AC-162BYILY-H, dok je primjer za tip B plavi Winstar WH1602B-TMI-CT. Oba su STN (super-twisted nematic) tipa, imaju pozadinsko osvjetljenje i isti prošireni skup znakova za prikaz. U principu može se staviti bilo koji model LCD displeja koji funkcioniše sa drajverom HD44780. Potrebna je i kontaktna letvica od 16 pinova koji se leme na sam LCD displej. Skup internih karaktera između ostalog uključuje latinsku abecedu i rusku ćirilicu. Za pisanje na našem jeziku predlažemo nekoliko mogućnosti. Kod latiničnog pisma nedostaje 6 slova (š, č, ž, đ, ć i dž), te prvo predlažemo zamjenu tih slova sa ekvivalentima bez dijakritičkih znakova (česta pojava “ošišane latinice”): š => s, č => c, ž => z, đ => dj, ć => c i dž => dz. Drugi predlog je zamjena nedostajućih slova sa dva uzastopna slova nekarakteristična za naš jezik: š => sh, č => ch, ž => zh, đ => dh, ć => cc i dž => dz. Pošto oba modela LCD displeja imaju rusku ćirilicu predlažemo zamjenu nedostajućih 5 slova (љ, њ, џ, ђ i љ) sa pristupom kao u drugog predloga: љ => лъ, њ => нь, џ => дж, ђ => чъ i љ => дъ. Manja modifikacija ovog predloga glasi da slovo ђ bude zamjenjeno sa њ, a slovo љ sa я.
- Štampana pločica je projektovana tako da može da se izradi bez metaliziranih rupa ali u tom slučaju treba obratiti pažnju na redosljed pri lemljenju. Prvi korak je da se kroz rupe provuče žica i zalemi sa obe strane pločice. Naravno, ovo nije potrebo raditi ako su napravljene pločice sa metaliziranim rupama kao što ih izrađuje pomenuti Internet servis. Izgled kompletno završenog razvojnog sistema se vidi na slici 3.[11]



Slika 3: Kompletiran razvojni sistem.

5. PROGRAMATOR I DIBAGER

Mikrokontroler treba poslije pisanja programa i prevođenja u HEX oblik preko uređaja za programiranje (tzv. programatora) napuniti tim mašinskim naredbama iz HEX zapisa.

Sve DIP prekidače postaviti u isključen položaj, džemper J1 je postavljen, J2 postavljen na RA6/RA7, J3 na AD, J4 nevažno ako je privremeno izvađen ULN2803 i onda postaviti LCD displej u konektor CON6. U konektor za napajanje CON7 uključiti konektor iz ispravljača (plus pol je u sredini) napona od 7 V do 25 V (najbolje što približnije 12 V, sve preko toga izazvaće povećano zagrijavanje stabilizatora 7812 koji je stavljen u IC3). PIC 16F1827 je, naravno, već postavljen u svoje podnožje.

Priključiti programator (pretpostavimo da je to PICKit 2, malo dalje ćemo o karaktersikama programatora) u USB port PC računara, pa priključiti ICSP (In-Circuit Serial Programming) konektor od programatora na ICSP konektor razvojnog sistema (on je obilježen sa CON2).

Sada pokrenite program "PICKit 2 Programmer Application" skinut sa sajta proizvođača MicroChip-a. Softver bi trebalo da prepozna model PIC mikrokontrolera i ispiše njegovu oznaku u redu ispod menija ("Device: PIC16F1827"). Zatim u meniju odabrati Tools \ Target VDD Source \ Auto-Detect.

Sada sa menija odabrati File \ Import HEX, onda izabrati testnu binarnu datoteku "test_all.HEX", pa kliknuti na taster "Write" i sačekati nekoliko sekundi da se završi programiranje PIC-a. Ako je sve u redu, statusni prozor će biti ispunjen zelenom bojom sa tekstom: "Programming Successful". Nakon toga, na LCD displeju treba da se pojavi pozdravni tekst. Ako se ne vidi dobro tekst, probati podesiti kontrast okretanjem trimera potencijometra VR1.

Mikrokontroler je tako isprogramiran i sve je spremno za izvršenje upisanog programa, ali prije toga treba odspojiti programator od razvojnog sistema.

Sa predstavljenim razvojnim sistemom može se koristiti bilo koji programator, ali mi preporučujemo PICKit 2 i PICKit 3. Obadva su proizvodi firme Microchip, međutim postoje i kompatibilni programatori drugih proizvođača i pojedinaca koji imaju potpuno istu funkcionalnost kao originalni a povoljniji su za kupovinu u svrhe obrazovanja.

Ipak između dva spomenuta modela postoje određene razlike. PICKit 2 je jednostavniji u svojoj konstrukciji što doprinosi robusnosti i dugovječnosti, ali nema mogućnost da bude dibager za naš model mikrokontrolera bez jednog hardverskog dodatka tzv. debug header-a. PICKit 3 je moćniji i ima podršku za sve modele PIC i dsPIC mikrokontrolera jer za svaki PIC u njega se učitava drugi program (taj programator interno ima takođe mikrokontroler). Bitna razlika je što ovaj drugi podržava ICD (In-Circuit Debugging). To je mogućnost praćenje izvršavanje programa direktno na isprogramiranom mikrokontroleru, zaustavljanje i nastavak izvršavanja, mijenjanje vrijednosti memorijskih registara, te na taj način lako uočavanje grešaka u programu. Sve je ovo moguće uraditi iz MPLAB razvojnog softvera. Za oba modela programatora postoji funkcija programiranja bez povezivanja sa PC računarom, jedino je potrebno obezbijediti napajanje sa samostalnog USB priključka.

6. ZAKLJUČAK

Kroz osmišljavanje i projektovanje razvojnog sistema za mikrokontrolere prošli smo razne korake u više tehnika i disciplina da napravimo jednu zaokruženu cjelinu. Tako smo dobili odličnu kombinaciju softvera i hardvera za malo uloženi sredstva. Upotreba ovog razvojnog sistema može da bude u hobi ili lične svrhe, te za manju proizvodnu svrhu, ali glavna svrha je upotreba u obrazovanju. Omogućava proučavanje arhitekture mikrokontrolera, pisanje asemblerkih i C programa, kao i isprobavanje napisanih programa u što realnijim uslovima. Na časovima je moguće isprobati dosta integrisanih periferija i tako demonstrirati studentima mogućnosti mikrokontrolera.

Kao nastavak, predlažemo projektovanje sopstvenog kompatibilnog PICkit 2 i/ili PICkit 3 programatora. Takođe se može mnogo preciznije opisati šta se može isprobati sa pomenutim razvojnim okruženjem, npr. nešto poput tekstualnog tutorijala ili čak video tutorijala.

LITERATURA

- [1.] D. Pilipović, Skripta za Mikroprocesorske sisteme – laboratorijske vježbe, Bijeljina, 2007.
- [2.] Vikipedija – slobodna enciklopedija: “Microcontroller”, (pristup: 15.10.2013.), [dostupno na <http://en.wikipedia.org/wiki/Microcontroller>].
- [3.] Vikipedija – slobodna enciklopedija: “List of common microcontrollers”, (pristup: 15.10.2013.), [dostupno na http://en.wikipedia.org/wiki/List_of_common_microcontroller].
- [4.] Vikipedija – slobodna enciklopedija: “PIC microcontroller”, (pristup: 15.10.2013.), [dostupno na http://en.wikipedia.org/wiki/PIC_microcontroller].
- [5.] Vikipedija – slobodna enciklopedija: “Printed circuit board”, (pristup: 15.10.2013.), [dostupno na http://en.wikipedia.org/wiki/Printed_circuit_board].
- [6.] Vikipedija – slobodna enciklopedija: “Gerber format”, (pristup: 15.10.2013.), [dostupno na http://en.wikipedia.org/wiki/Gerber_format].
- [7.] Vikipedija – slobodna enciklopedija: “MPLAB”, (pristup: 15.10.2013.), [dostupno na <http://en.wikipedia.org/wiki/MPLAB>].
- [8.] B. Dimirijević, S. Aleksić, I. Antić, Razvojni sistem za mikrokontroler PIC 16F877A, Elektronski fakultet, Niš, [dostupno na <http://es.elfak.ni.ac.rs>]
- [9.] M. Verle, PIC Microcontrollers, Mikroelektronika, Beograd, 2008.
- [10.] Microchip: “Data sheet for PIC16(L)F1826/27”, (pristup: 15.10.2013.), [dostupno na <http://ww1.microchip.com/downloads/en/devicedoc/41391D.pdf>].
- [11.] Forum Elite Security: “Mikrokontroleri od A do Š”, (pristup: 15.10.2013.), [dostupno na <http://www.elitesecurity.org/t72345>].
- [12.] Forum Elite Security: “PIC razvojni sistem”, (pristup: 15.10.2013.), [dostupno na <http://www.elitesecurity.org/t454860>].
- [13.] Seed Studio: “Fusion PCB Service”, (pristup: 15.10.2013.), [dostupno na <http://www.seeedstudio.com/depot/fusion-pcb-service-p-835.html?cPath=18>].

Microsoft SQL Server 2014 In-Memory OLTP: Hekaton

Mahir Zajmović, Hadžib Salkić, Fakultet poslovne informatike, Sveučilište/Univerzitet „VITEZ“
Vitez, BiH

Apstrakt - Hekaton je nova baza podataka optimizirana za pohranu podataka i OLTP opterećenja. Hekaton je u potpunosti implementiran u SQL Server te kao takav ne predstavlja poseban sistem. In-Memory OLTP omogućuje OLTP opterećenja kako bi se postigao znatan napredak u performansama te smanjilo vrijeme obrade transakcija. Korisnik jednostavno kreira memorijski optimizirane tabele. Hekaton tabele su potpuno izdržljive, a pristupa im se pomoću T-SQL-a na isti način kao i standardnim SQL Server tabelama. Upit može referencirati kako Hekaton tabelu tako i „standardnu“ tabelu, a transakcija može ažurirati podatke u obje vrste tabela. T-SQL pohranjene procedure (eng. stored procedures) koje služe samo za pristup Hekaton tabelama mogu da se prevedu u mašinski kod za još veća poboljšanja performansi. Mašina je dizajnirana za visok nivo konkurentnosti dok blokiranje sistema je svedeno na minimum.

Ključne riječi – baza podataka, SQL Server, OLTP, Hekaton, upravljanje

Abstract - Hekaton is new database optimized for data storage and OLTP workload. Hekaton is fully implemented in SQL Server, and as such does not constitute a separate system. In-Memory OLTP workload allows to achieve a significant improvement in the performance and reduce the processing time of transactions. The user simply creates an optimized memory tables. Hekaton tables are completely durable, and they are accessed by using T-SQL in the same way as a standard SQL Server tables. Request can be referenced to Hekaton table and a "reference" table, a transaction can update data in both tables. T-SQL stored procedures that are used only to access Hekaton tables can be translated into machine code for even greater performance improvements. The machine is designed for a high level of competitiveness while blocking system is reduced to a minimum.

Index terms – database, SQL Server, OLTP, Hekaton, control

1. UVOD

SQL Server i drugi veliki sistemi za upravljanje bazama podataka prvenstveno su osmišljeni pod pretpostavkom da je „glavna“ (eng. main) memorija veoma skupa, te da se svi podaci pohranjuju na disku. Ova pretpostavka više ne vrijedi, a tokom posljednjih trideset godina cijene memorije su pale po deset puta za posljednjih pet godina. Danas možemo kupiti server sa procesorom od 32 jezgre i 1TB memorije za relativno malu sumu novca što ranije nije bio slučaj. Veličina OLTP baze podataka upotpunosti se može uklopiti u 1TB. Prepoznajući ovaj trend SQL Server posljednjih godina kreće sa razvojem baze podataka koja je optimizovana za rad na uređajima sa velikom količinom memorije i velikim brojem procesora. Novu bazu podataka nazvali su kodnim imenom „Hekaton“ koja je usmjerena na velika radna opterećenja OLTP-a.[1]

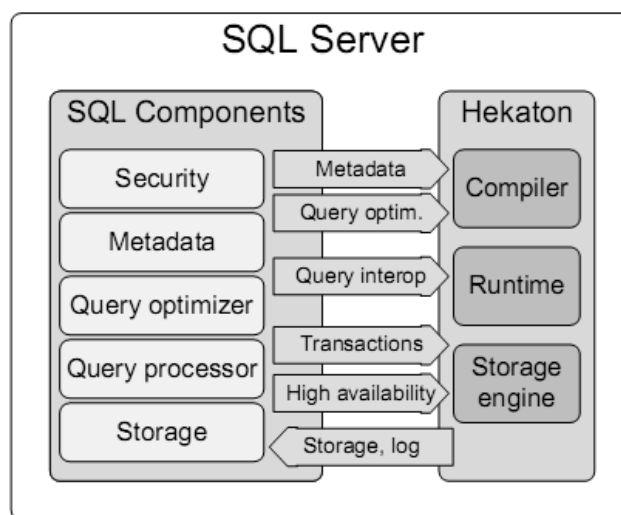
Ono što je najvažnije, Hekaton „engine“ je integriran u SQLServer, i to nije zaseban DBMS. Kako koristiti Hekaton? Korisnik SQL Servera treba da jednu ili više tabela u bazi podataka označi da su memorijski optimizovane. Ovaj pristup korisnicima nudi velike prednosti u usporedbi sa drugim DBMS rješenjima. Prvo, korisnici će izbjeći gnjavažu i trošak drugih DBMS. Drugo, samo veličina performansi jer samo kritične tabele moraju biti u glavnoj memoriji. Treće, pohranjene procedure (eng. stored procedures) pristupaju samo Hekaton tabelama koje se mogu kompilirati u mašinski kod radi poboljšanja performansi.

Memorijski optimizovanim tabelama upravlja Hekaton i iste su u potpunosti pohranjene u glavnoj memoriji. Hekaton tabela može imati nekoliko indeksa te dva indeksa vrste na raspolaganju: hash indeks i range indeks. Sadržaj iz Hekaton tabela može se pregledati te ažurirati pomoću T-SQL upita na isti način kao da su to standardne SQL tabele. T-SQL pohranjene procedure koje pristupaju Hekaton tabelama mogu se kompilirati u mašinski kod. Ovo je daleko najbrži način za postavljanje upita i ažuriranja podataka u Hekaton tabelama.

Hekaton je dizajniran za visoke novoe konkurentnosti, da bi to postiglo oslanja se na particionisanje. Svaki nit (eng. tread) može pristupiti bilo kojem redu u tabeli bez zastoja. Hekaton „engine“ koristi latchfree (lock-free) strukture podataka kako bi se izbjegle smetnje među nitima te na novi izrazito optimističan način kontrolira konkurentsku tehniku kako bi se izbjegle smetnje tokom obrade transakcija.

2. HEKATON ARHITEKTURA

Hekaton „engine“ upravlja korisničkim podacima i indeksima. Ovo omogućava transakcijske operacije sa tabelama i zapisima u njima, hash i range indekse u tabelama, bazne mehanizme za pohranu te mogućnost oporavka i visoku dostupnost. Hekaton compailer podržava T-SQL pohranjene procedure, uključujući upite unutar njih, tabele i indekse metapodataka koje pretvara u mašinski kod. Sistem Hekaton runtime je relativno mali dio koji omogućuje integraciju s SQL Server resursa i služi kao zajednička biblioteka dodatnih funkcionalnosti koje omogućavaju uspješno izvršavanje pohranjenih procedura.[2]



Slika 1: Hekaton glavne komponente i integracija sa SQL Serverom

Hekaton iskorištava brojne servise koji su već dostupni u SQL Serveru. Glavna integracija prikazana je na slici 1.

- **Metapodaci:** Metapodaci o Hekaton tabelama i indeksima pohranjeni su SQL Server katalogu. Korisnici iste mogu pregledavati i upravljati njima koristeći potpuno iste alate kao i da rade sa standardnim tabelama i indeksima.
- **Optimizacija upita:** Upiti koji su unutar pohranjenih procedura optimizirani su pomoću alata za optimizaciju koji dolazi sa SQL Serverom. Hekaton kompajler sastavlja upit u izvornom kodu.
- **Upiti:** Hekaton omogućuje operaterima da za pristup podacima u Hekaton tabelama koriste interpretirane SQL Server planove upita. To uključuje operatere za umetanje, brisanje i ažuriranje podataka u Hekaton tabelama.
- **Transakcije:** standardna SQL Server transakcija može pristupiti i ažurirati podatke, kako u standardnim tabelama tako i u Hekaton tabelama.

- **Visoka dostupnost:** Hekaton je integriran sa AlwaysOn opcijom za visoku dostupnost koji dolazi sa SQL Serverom. Hekaton tabele u bazi podataka mogu se čitati na sekundarnim poslužiteljima.
- **Skladištenje, log:** Hekaton prijavljuje njegove obnove u regularnom SQL Server dnevniku transakcija koji koristi SQL Server fajl datoteku za pohranu kontrolne tačke. Hekaton tabele se automatski obnavljaju kad se obnovi i baza podataka.[3]

3. HEKATON TABELA

U narednom tekstu prikazat ćemo SQL kod za kreiranje baze podataka, Hekaton tabele te umetanja zapisa u Hekaton tabelu.[4] Prvo ćemo da kreiramo bazu podataka pod imenom „ManTest“:

```
USE [master]
GO
CREATE DATABASE [ManTest]
    CONTAINMENT = NONE
    ON PRIMARY (
        NAME = N'ManTest',
        FILENAME = N'D:\SQLServer2014\MSSQL\DATA\ManTest.mdf',
        SIZE = 5120KB,
        FILEGROWTH = 1024KB
    )
    LOG ON (
        NAME = N'ManTest_log',
        FILENAME = N'D:\SQLServer2014\MSSQL\Log\ManTest_log.ldf',
        SIZE = 1024KB,
        FILEGROWTH = 10%
    )
GO
```

Zatim kreiramo FileGroup i vezu sa bazom podataka:

```
USE [ManTest]
GO
-- Add MEMORY_OPTIMIZED_DATA filegroup to the database.
ALTER DATABASE [ManTest]
    ADD FILEGROUP [ManTestFG] CONTAINS MEMORY_OPTIMIZED_DATA
GO
-- Add file to the MEMORY_OPTIMIZED_DATA filegroup.
ALTER DATABASE [ManTest]
    ADD FILE
        ( NAME = ManTestFG_file1,
          FILENAME = N'D:\SQLServer2014\MSSQL\DATA\Datasample_database_1') -- You might
need to check and correct the path here.
    TO FILEGROUP ManTestFG
GO
```

SQL Server FileGroup je potreban za pohranu memorijski optimiziranih podataka u bazu podataka SQL Servera. FileGroup garantira za trajnost podataka u slučaju pada servera. U slučaju pada servera podaci se iz FileGroup-a učitavaju u memoriju.

Sada ćemo kreirati memorijski optimizovanu tabelu:

```
-- Create memory optimized table and hash indexes on the memory optimized table:
CREATE TABLE dbo.Person_memoryOptimizedTable
(
```

```
    PersonID INT NOT NULL
        PRIMARY KEY NONCLUSTERED HASH WITH (BUCKET_COUNT = 1024),

    PersonName NVARCHAR(100) NOT NULL,

    DateAdded DATETIME NOT NULL

) WITH (MEMORY_OPTIMIZED = ON, DURABILITY = SCHEMA_AND_DATA)
GO
```

Razlika između standardne i Hekaton tabele jeste što prilikom kreiranja iza naziva tabele upisujemo „memoryOptimizedTable“. Nakon što smo kreirali Hekaton tabelu sada je potrebno da umetnemo zapise u istu:

```
-- Inserting records into the Memory Optimized Table from [Person] table in
[AdventureWorks] DB:

INSERT INTO dbo.Person_memoryOptimizedTable
SELECT

    [BusinessEntityID],

    CONCAT([FirstName], ' ', [MiddleName], ' ', [LastName]) AS PersonName,

    GETDATE() AS DateAdded

FROM [AdventureWorks2012].[Person].[Person]
```

Nemoguće je umetnuti zapise u Hekaton tabele na više baza podataka. Ovim primjerom pokazali smo način na koji se kreira jedna Hekaton tabela te način na koji se vrši umetanje podataka u istu.[5]

4. ZAKLJUČAK

Hekaton je nova baza podataka s ciljanim radnim opterećenjem OLTP-a razvijena od strane Microsoft-a. Optimizirana je za velike količine memorije i veliki broj procesora. U potpunosti je integrisana u SQL Server koji omogućava korisnicima da iskoriste značajna poboljšanja performansi koja se postižu upotrebom Hekatona. Hekaton postiže visoke performanse i skalabilnost pomoću vrlo učinkovite latch-free strukture podataka.

AlwaysOn opcija koja dolazi sa SQL Serverom osigurava visoku dostupnost i transparentnost. Hekaton „engine“ isporučuje više od jednog reda veličine poboljšanje učinkovitosti i skalabilnosti uz minimalne promjene korisničkih aplikacija ili alata.

LITERATURA

- [1.] Florian Funke, Alfons Kemper, Thomas Neumann, *HyPersonic Combined Transaction AND Query Processing*, PVLDB 4(12): 1367-1370
- [2.] Cristian Diaconu, Craig Freedman, Erik Ismert, Per-Åke Larson, Pravin Mittal, Ryan Stonecipher, Nitin Verma, Mike Zwilling, *Hekaton: SQL Server's Memory-Optimized OLTP Engine*, Microsoft
- [3.] Martin Grund, Jens Krüger, Hasso Plattner, Alexander Zeier, Philippe Cudré-Mauroux, Samuel Madden, *HYRISE - A Main Memory Hybrid Storage Engine*, PVLDB 4(2): 105-116
- [4.] <http://sqlwithmanoj.wordpress.com/tag/hekaton/>
- [5.] <http://thomaslarock.com/2013/08/sql-server-2014-in-memory-oltp-hekaton-useful-links/>

Sekcija 4

PRAVO

Zastupanje i zastupnici preduzetnika

Representation and Representatives of Entrepreneurs

Doc. dr Velisav Marković, Poslovni fakultet Valjevo, Univerzitet Singidunum Beograd¹

Apstrakt - Zastupanje preduzetnika i njegov pravni položaj uređen je Zakonom o privrednim društvima. Preduzetnik je poslovno sposobno fizičko lice koje ima opštu postulacionu sposobnost. Međutim, preduzetnik nije uvek u mogućnosti da sam obavlja sve pravne poslove i da preduzima sve pravne radnje, naročito ako delatnost obavlja u više izdvojenih mesta. Zbog toga ima potrebu za zastupanjem. Preduzetnika mogu zastupati poslovođe, prokuristi i punomoćnici po zaposlenju. U radu je detaljno, korišćenjem sudske prakse, obrađeno zastupanje preduzetnika od poslovođe, prokuriste i punomoćnika po zaposlenju.

Ključne reči: preduzetnik, zastupanje, poslovođa, prokura, punomoćnik po zaposlenju

Abstract - Representation of the entrepreneur and his legal status is regulated by the Law on Companies. Entrepreneur is a business capable individual who has overall postulated ability. However, the entrepreneur is not always able to do all the legal work and to take all legal actions, particularly if his activities are performed in more isolated places. Therefore, there is a need for representation. Entrepreneurs can be represented by managers, procurators and employed attorneys. Very detailed, using case law and, this article treated representing of entrepreneurs by managers, procurators and employed attorneys.

Keywords: entrepreneur, representation, manager, procurator, employed attorney

1. POJAM I PRAVNI POLOŽAJ PREDUZETNIKA

Pravni položaj preduzetnika uređen je Zakonom o privrednim društvima² (u daljem tekstu: ZPD). Prema članu 83. ZPD preduzetnik je poslovno sposobno fizičko lice koje obavlja delatnost u cilju ostvarivanja prihoda i koje je kao takvo registrovano u skladu sa zakonom o registraciji. Preduzetnik ne može biti pravno lice.

Za obavljanje samostalne delatnosti, preduzetnik osniva radnju, odnosno odgovarajući oblik poslovanja (radionica, kancelarija, biro, servis, agencija, studio, pansion, apoteka, ordinacija i sl.).

Fizičko lice upisano u posebni registar, koje obavlja delatnost slobodne profesije³ uređenu posebnim propisima, smatra se preduzetnikom u smislu Zakona o privrednim društvima ako je tim propisima to određeno.⁴

¹ Velisav Mirković - Poslovni fakultet Valjevo, Univerzitet Singidunum Beograd, Železnička 5, 14000 Valjevo, Srbija (e-mail: vmarkovic@singidunum.ac.rs).

² Sl. glasnik RS, broj 36/2011, 99/2011

³ Profesija je reč latinskog porekla i potiče od imenice professio, što znači: zanimanje, zanat, struka, stručni poziv, Vujaklija Milan: Leksikon stranih reči i izraza, Beograd, 1970, str. 785.

⁴ Slobodna profesija je ona profesija koja je kao takva kvalifikovana i definisana zakonom – advokatura, notarijat, zdravstvo, inženjerstvo, revizija, poresko savetovanje, aktuarstvo, umetnost, novinarstvo, veterinarstvo i dr. Na primer, u našem zakonodavstvu daje se zakonsko određenje zdravstvene delatnosti kao slobodne profesije preko njenog obavljanja: „pod obavljanjem profesije, u smislu zakona, podrazumeva se neposredno obavljanje zdravstvene delatnosti od strane zdravstvenih radnika koji imaju odgovarajuće stručno obrazovanje zdravstvene struke i koji svoju delatnost obavljaju u zdravstvenim ustanovama i privatnoj praksi, kao i kod drugih poslodavaca, pod uslovima propisanim zakonom kojim se uređuje zdravstvena zaštita (Zakon o komorama zdravstvenih radnika „Sl. glasnik RS“, broj 107/2005, 99/2010, član 4. stav 3.) ili u Kodeksu profesionalne etike advokata „Advokatura je profesionalno obavljanje advokatske delatnosti“, (Kodeks profesionalne etike advokata "Službeni glasnik RS", br. 27/2012 član 3. tačka 3.1.1.). Više o slobodnim profesijama u Dabić Ljubiša: Pojmovno određenje i svojstva slobodnih profesija, Pravni život broj 12/2008, str. 473-489.

Preduzetnik obavlja delatnost pod poslovnim imenom. Poslovno ime preduzetnika obavezno sadrži ime i prezime preduzetnika, opis pretežne delatnosti, ozanku "preduzetnik" ili "pr" i sedište.

Međutim, preduzetnik upisom u Registar privrednih subjekata ne stiče svojstvo pravnog lica već zadržava svojstvo fizičkog lica. Upisom u registar preduzetnik stiče svojstvo privrednog subjekta i pojedina svojstva pravnog lica.¹

Preduzetnik za sve obaveze nastale u vezi sa obavljanjem svoje delatnosti odgovara celokupnom svojom imovinom i u tu imovinu ulazi i imovina koju stiče u vezi sa obavljanjem delatnosti.² Odgovornost za navedene obaveze ne prestaje brisanjem preduzetnika iz registra.

Preduzetnik može obavljati delatnost i izvan sedišta (izdvojeno mesto) koje se registruje u skladu sa zakonom o registraciji. Preduzetnik može obavljati delatnost i van određenog prostora (po pozivu stranke, od mesta do mesta i sl.) kada je po prirodi same delatnosti takvo obavljanje delatnosti jedino moguće i uobičajeno.³

Preduzetnik obavlja delatnost neposredno. On je nosilac delatnosti koju obavlja u svoje ime i za svoj račun, uz mogućnost da to čini i za tuđ račun (npr. komisionar). Međutim, preduzetnik može zapošljavati i druga lica u skladu sa radno-pravnim propisima.⁴

Preduzetnik može da obavlja sve delatnosti koje nisu zakonom zabranjene za koje ispunjava propisane uslove, uključujući i stare i umetničke zanate i poslove domaće radinosti. Ministar za poslove privrede blide određuje poslove koji se u smislu ovog zakona smatraju starim i umetničkim zanatima, odnosno poslovima domaće radinosti, način sertifikovanja istih i vođenje posebne evidencije izdatih sertifikata.⁵

Ukoliko preduzetnik želi da se u registar upiše kao pretežna delatnost ona delatnost koja se može obavljati samo na osnovu prethodnog odobrenja, saglasnosti ili drugog akta nadležnog organa, dužno je da ovakvo odobrenje, saglasnost ili drugi akt nadležnog organa i dostavi prilikom podnošenja zahteva za upis te delatnosti u Registar (npr. proizvodnja, promet, distribucija, prerada i uskladištenje materija opasnih i štetnih po zdravlje ljudi i životne sredine, poslovi zastupnika u osiguranju, privatna praksa, proizvodnja, promet i opravka oružja).

Odredbom člana 88. ZPD propisano je da se na delatnost preduzetnika, shodno primenjuju odredbe člana 4. ovog zakona o delatnostima društva.

Preduzetnik za upis u registar ne dostavlja potvrdu nadležnih inspeksijskih službi o ispunjenosti uslova u pogledu prostora u kome se delatnost obavlja, osim kada je posebnim zakonom propisano da je za registraciju i obavljanje određene delatnosti potrebno pribaviti takvu potvrdu.

2. ZASTUPANJE PREDUZETNIKA

Osnivač zastupa i predstavlja radnju. On je zakonski zastupnik radnje i ima opštu postulacionu sposobnost. Pozitivnim propisima je uređeno kada preduzetnik mora da ima punomoćnika.⁶ Međutim, preduzetnik nije uvek u mogućnosti da sam obavlja sve pravne poslove i da preduzima sve pravne radnje, naročito ako delatnost obavlja u više izdvojenih mesta. Zbog toga ima potrebu za

1 „Stranka u postupku koji nastane u vezi sa poslovanjem i delatnošću radnje može biti samo fizičko lice kao vlasnik odnosno osnivač te radnje, a ne i sama radnja budući da radnja nema status pravnog lica već pojedina svojstva pravnog lica. Kako radnja nema sopstveni pravni subjektivitet, ona ne može biti nosilac prava i obaveza, pa time ne može biti ni stranka u postupku.“ Iz rešenja Okružnog suda u Novom Sadu, Gž. 1055/05 od 11.05.2006. godine, Bilten sudske prakse Okružnog suda u Novom Sadu broj 9/2006. Tako i „Stranka u postupku može biti fizičko lice, kao preduzetnik i vlasnik radnje, ali ne može biti radnja.“ Iz rešenja Vrhovnog suda Srbije, Prev. 34/01 i Pzz. 2/01 od 07.02.2001. godine, Pravo i privreda broj 1-4/2002, str. 236.

2 "U imovinu fizičkog lica koje je preduzetnik ulaze prava, potraživanja i sredstva ostvarena kroz delatnost za koju je radnja registrovana, ali i prava, potraživanja i sredstva ostvarena izvan nje, iz drugih materijalno pravnih odnosa. Imovinu tog lica opterećuju i obaveze koje je ono preuzelo u vezi sa obavljanjem registrovane delatnosti, ali i obaveze koje su preuzete izvan nje." Iz rešenja Višeg trgovinskog suda, Pž. 9249/07 od 03.04.2008. godine, www.sudskapraksa.com

3 Član 87. ZPD.

4 Vidi Milenović Dara: Preduzetnik (individualni trgovac) u našem pravu, Pravni život broj 11/2002, str. 81-91.

5 Član 88. ZPD.

6 Vidi, na primer, Stanković Gordana: Zastupanje preduzetnika u parničnom postupku, *Pravo, teorija i praksa* broj 4-6/2012, str. 1-12.

zastupanjem.¹ Po ZPD preduzetnika mogu zastupati poslovođe, prokuristi i punomoćnici po zaposlenju.

2.1. Zastupanje preduzetnika od strane poslovođe

Preduzetnik može pisanim ovlašćenjem poveriti poslovođenje poslovno sposobnom fizičkom licu. Ovo poslovođenje može biti opšte ili ograničeno na jedno ili više izdvojenih mesta obavljanja delatnosti. Poslovođa mora biti u radnom odnosu kod preduzetnika.² Izuzetno, ako je preduzetnik iz opravdanih razloga privremeno odsutan (bolest, školovanje, izbor na funkciju i sl.), a nema zaposlenog poslovođu, on može opšte poslovođenje poveriti članu svog porodičnog domaćinstva za vreme tog odsustva, bez obaveze da ga zaposli.

Specifično je da se poslovođa određuje pisanim ovlašćenjem, dakle slobodnom voljom preduzetnika što bi predstavljalo voljno zastupanje a ZPD uređuje da poslovođa ima svojstvo zakonskog zastupnika. Znači radi se o kombinaciji voljnog i zakonskog zastupnika. Preduzetnik svojom voljom (pisanim ovlašćenjem koje je oblik poslovnog punomoćja) određuje ličnost poslovođe i obim poslovođenja a zakonom je određeno da isti dalje ima svojstva zakonskog zastupnika. Poslovođa se ovlašćuje da obavlja uobičajene poslove u vršenju poslovne delatnosti preduzetnika.

Ako su za obavljanje delatnosti preduzetnika propisani posebni uslovi u pogledu ličnih kvalifikacija preduzetnika, poslovođa mora da ispunjava te uslove.

Poslovođa se registruje u skladu sa zakonom o registraciji.³ U slučajevima kada preduzetnik obavlja delatnost preko poslovođe, za poslovanje je odgovoran poslovođa.

Prema članu 91. ZPD uređeno je da preduzetnik prestaje sa radom po sili zakona smrću ili trajnim gubitkom poslovne sposobnosti; istekom vremena ako je obavljanje delatnosti registrovano na određeno vreme; ako mu je poslovni račun u blokadi duže od dve godine, na osnovu zahteva za brisanje preduzetnika iz registra koji podnese Narodna banka Srbije ili Poreska uprava; ako je pravosnažnom presudom utvrđena ništavost registracije preduzetnika; ako mu je pravosnažnom presudom, izvršnom odlukom nadležnog organa ili suda časti komore u koju je učlanjen izrečena mera zabrane obavljanja delatnosti; u slučaju prestanka odobrenja, saglasnosti ili drugog akta nadležnog organa koji je posebnim zakonom propisan kao uslov za registraciju.

Dalje, članom 91. stav 7. ZPD propisana je mogućnost da u slučaju smrti ili gubitka poslovne sposobnosti preduzetnika, naslednik, odnosno član njegovog porodičnog domaćinstva (bračni drug, deca, usvojenici i roditelji) koji je pri tom i sam poslovno sposobno fizičko lice može nastaviti obavljanje delatnosti na osnovu rešenja o nasleđivanju ili međusobnog sporazuma o nastavku obavljanja delatnosti, koji potpisuju svi naslednici, odnosno članovi porodičnog domaćinstva. Ova lica su dužna je da u roku od 30 dana od dana smrti preduzetnika prijave nastavak obavljanja delatnosti registru u skladu sa zakonom o registraciji.

Poslovno sposobni naslednik može nastaviti obavljanje delatnosti preduzetnika i za života preduzetnika ako to pravo vrši na osnovu raspodele zaostavštine za života u skladu sa propisima kojima se uređuje nasleđivanje.⁴

¹ O zastupanju privrednih subjekata vidi više u Marović Velisav: *Zastupanje i zastupnici privrednih subjekata*, Poslovni biro, Beograd, 2012.,

² Znači poslovođa ne može biti lice koje kod preduzetnika obavlja privremene ili povremene poslove, koje je angažovano po ugovoru o delu ili po ugovoru o dopunskom radu

³ Vidi član 89. ZPD. Tako i sudska praksa „Zakonito je dostavljanje parničnoj stranci, preduzetniku, vlasniku radnje registrovane za obavljanje privredne delatnosti, preko poslovođe radnje koji je upisan kod Agencije za privredne registre sa ovlašćenjima da zastupa radnju na osnovu Zakona o privatnim preduzetnicima.“ Iz rešenja Privrednog apelacionog suda, Pž. 1018/2010. od 24.02.2010. godine, *ParagrafLex*.

⁴ Slično rešenje je bilo u prethodnom Zakonu o privatnim preduzetnicima, „*Službeni glasnik SRS*“, br. 54/89, 9/90, „*Službeni glasnik RS*“, br. 19/91, 46/91, 31/93, 39/93, 53/93, 67/93, 48/94, 53/95, 35/2002, 101/2005, u članu 28. ovog Zakona. Odredba ovog člana je bila predmet ocene ustavnosti i Ustavni sud Republike Srbije nije prihvatio inicijativu za pokretanje postupka za utvrđivanje neustavnosti. Vidi rešenje Ustavnog suda Republike Srbije, IU broj 83/2003. od 20.11.2003. godine, *Bilten Ustavnog suda Republike Srbije* broj 2/2003.

Preduzetnik prestaje sa obavljanjem delatnosti odjavom ili po sili zakona. Preduzetnik ne može odjavu izvršiti sa danom koji je raniji od dana podnošenja prijave o prestanku nadležnom registracionom organu.¹

Kako preduzetnik ima svojstvo fizičkog lica to prestankom rada i brisanjem svojstva preduzetnika isti ne gubi svojstvo fizičkog lica pa i dalje ima aktivnu legitimaciju za potraživanja preduzetnika kao i odgovornost za obaveze preduzetnika.²

2.2. Zastupanje preduzetnika od strane prokuriste

Prokura je poslovno punomoćje kojim preduzetnik ovlašćuje jedno ili više fizičkih lica - prokurista da u njegovo ime i za njegov račun zaključuju pravne poslove i preduzimaju druge pravne radnje. Preduzetnik izdaje prokuru lično i ne može preneti ovlašćenje za izdavanje prokure na drugo lice.³

Prokura se registruje u skladu sa zakonom o registraciji.

Prokura može biti pojedinačna ili zajednička prokura. Ako je prokura izdata za dva ili više lica bez naznake da se radi o zajedničkoj prokuri, svaki prokurista postupa samostalno.

Ako je prokura izdata kao zajednička prokura, pravni poslovi koje zaključuju ili pravne radnje koje preduzimaju prokuristi punovažni su uz izričitu saglasnost svih prokurista, osim ako je u prokuri navedeno da je za punovažnost dovoljna saglasnost tačno određenog broja prokurista. Izjava volje ili pravna radnja učinjena prema jednom prokuristi ima pravno dejstvo kao da je učinjena prema svim prokuristima.⁴

Prokurista ne može bez posebnog ovlašćenja da:

- 1) zaključuje pravne poslove i preduzima pravne radnje u vezi sa sticanjem, otuđenjem ili opterećenjem nepokretnosti i udela i akcija koje preduzetnik poseduje u drugim pravnim licima;
- 2) preuzima menične obaveze i obaveze jemstva;
- 3) zaključuje ugovore o zajmu i kreditu;
- 4) zastupa društvo u sudskim postupcima ili pred arbitražom.⁵

Ograničenja prokure, osim supotpisom preduzetnika, poslovođe ili drugog prokuriste nemaju dejstvo prema trećim licima.

Preduzetnik može opozvati prokuru u svako doba. Tog prava se preduzetnik ne može odreći niti mu se to pravo na bilo koji način može ograničiti ili usloviti.

Prokurista može otkazati prokuru u svako doba, uz obavezu da u narednih 30 dana računajući od dana dostave otkaza društvu zaključuje pravne poslove i preduzima druge pravne radnje ako je to potrebno radi izbegavanja nastanka štete za društvo.

Prokurista je prilikom potpisivanja dokumenata u ime preduzetnika dužan da uz svoj potpis navede svoju funkciju. Navođenje funkcije nije formalni uslov za validnost potpisanog dokumenta.

¹ "Upis prestanka rada preduzetničke radnje po osnovu odjave, vrši se danom podnošenja prijave." Iz presude Vrhovnog suda Srbije, U. 33/2009 od 14.05.2009. godine, *Paragraf Lex*, kao i „Prestanak rada radnje se utvrđuje danom odjave radnje, te se ne može prestanak rada utvrđivati retroaktivno." Iz presude Okružnog suda u Novom Sadu, U. 409/2003 od 21.05.2004. godine, *Paragraf Lex*.

² „Aktivna legitimacija vezana je za pravni subjektivitet – pravnu sposobnost fizičkog lica, a ne za njegovo preduzetničko svojstvo, pa brisanjem radnje, odnosno preduzetnika iz Registra privrednih subjekata to lice gubi svojstvo preduzetnika, ali ne i aktivnu legitimaciju da naplati potraživanje, bez obzira da li je ugovorni odnos ušao kao vlasnik radnje ili ne." Iz rešenja Višeg trgovinskog suda, Pž. 9249/07 od 03.04.2008. godine, ili „Brisanjem zanatske radnje (krojačke) u toku parničnog postupka iz registra radnji, gde je kao tuženi označen vlasnik radnje a tužilac privredni subjekt u stečaju, nije nastupila promena subjektiviteta stranke – tuženika, jer za obaveze proistekle iz delatnosti radnje odgovara vlasnik radnje kao njen osnivač." iz odluke Višeg privrednog suda u Beogradu, Pž. 3086/92 od 02.04.1992. godine, www.sudskapraksa.com.

³ Član 40. ZPD.

⁴ Vidi više u Knežević Mirjana: Prokura u svetlu Zakona o privrednim društvima, *Pravo, teorija i praksa* broj 4-6/2013, str. 59-69

⁵ Član 38. ZPD.

2.3. Zastupanje preduzetnika od strane punomoćnika po zaposlenju

Zakon o obligacionim odnosima¹ (član 98.) poznaje i posebnu kategoriju punomoćnika koje označava kao lica koja obavljaju određene poslove (ranije punomoćnici po zaposlenju). Opšte uzanse za promet robom² u članu 40. definišu punomoćnika po zaposlenju kao lice kome je stranka poverila obavljanje takvih dužnosti iz kojih, po redovnom toku stvari, proističe i ovlašćenje za zaključivanje određenih ugovora ili vršenje drugih određenih poslova u granicama tih dužnosti.

Novi ZPD u članu 34. prvi put uređuje pojam „punomoćnika po zaposlenju“ i određuje da lica koja kao zaposleni u društvu i kod preduzetnika rade na poslovima čije obavljanje u redovnom poslovanju uključuje i zaključenje ili ispunjenje određenih ugovora ili preduzimanje drugih pravnih radnji, ovlašćena su da kao punomoćnici društva zaključuju i ispunjavaju te ugovore, odnosno preduzimaju te pravne radnje u granicama poslova na kojima rade bez posebnog punomoćja. Pod pojmom zaposlenog u smislu ovog zakona smatra se fizičko lice koje je u radnom odnosu u društvu odn. kod preduzetnika, kao i lice koje nije u radnom odnosu kod preduzetnika, ako obavlja funkciju u društvu.

Širina poslova privrednih subjekata, njihova prostorna i sadržajna razgranatost, učestalost i brzina kojom se obavljaju dovode u pitanje zadovoljenje potreba samo klasičnim davanjem ovlašćenja na zastupanje zakonom, opštim aktom ili davanjem punomoći. Ovlašćenje na zastupanje na osnovu zakona i opšteg akta privrednog subjekta poverava se uskom krugu lica koji nisu u mogućnosti da isto zastupaju u velikom broju poslova koje zaključuju. Ta lica se ne bave samo zastupanjem, nego im se zakonom poverava vođenje poslova privrednog subjekta a zastupanje, kao deo toga, je ispoljavanje volje u ime subjekta i primanje ispoljene volje u njegovo ime. Zastupanje na osnovu ugovora zahteva sklapanje pravnog posla sa svakim licem kome se daje takvo ovlašćenje i izdavanje punomoćja kojom se ono predstavlja trećim licima kao zastupnik privrednog subjekta. Podela i broj poslova dovelo bi do angažovanja mnogobrojnih lica što bi sve bilo preterano opterećenje privrednih subjekata a s druge strane bi zahtevalo nepotrebno ispitivanje od trećih lica da li je neko i u kojoj meri ovlašćen da ga zastupa.

Zbog toga se javila potreba da se proširi krug lica ovlašćenih za zastupanje privrednih subjekata i olakša način davanja ovlašćenja za to uz zaštitu poverenja u pravnom prometu. U poslovnoj praksi je stvoren poseban osnov za zastupanje prihvaćen u zakonodavstvu pri čemu je važnu ulogu odigrala i sudska praksa.

Reč je o ovlašćenju za zastupanje koje proizilazi iz toga što je nekome povereno da za privredni subjekt obavlja određene poslove, a da za to nije potrebno da poseduje posebno punomoćje.

Punomoćnik po zaposlenju je lice koje se smatra ovlašćeno na preduzimanje pravnih radnji, u ime i za račun vlastodavca, samom činjenicom što za njega faktički vrši određene radne dužnosti i poslove iz kojih, po redovnom toku stvari, proizilazi i ovlašćenje za zaključenje, a eventualno, i ispunjenje određenih ugovora.³

Reč je o licima koja rade na takvim poslovima čije je obavljanje vezano za zaključenje i ispunjenje određenih ugovora, kao što su prodavci u prodavnicama, lica koja obavljaju određene usluge u ugostiteljstvu, lica na poslovima šalterske službe u pošti, u banci i sl.

Ovako taksativno navođenje pomenutih poslova je prilično neprecizno i ne treba ga shvatiti usko u ograničavajućem smislu. Zato treba smatrati da u kategoriju ovih punomoćnika ulaze i lica kojima je to svojstvo opredelila dosadašnja sudska praksa i poslovni običaji (komercijalni direktor,

¹ "Službeni list SFRJ", br. 29/78, 39/85, 45/89, 57/89,, "Službeni list SRJ", br. 31/93, (22/99, 23/99, 35/99, 44/99)

² "Službeni list FNRJ", br. 15/54

³ Babić Ilija: *Ugovori građanskog prava – Posebni deo obligacionog prava*, Pravni fakultet Univerziteta Union u Beogradu i JP Službeni glasnik, Beograd, 2006. str. 35. Tako i „Osoba čija je dužnost da kao djelatnik trgovačkoga društva obavlja poslove koji po redovitom tijeku stvari uključuju i sklapanje određenih ugovora, odnosno preduzimanje određenih pravnih radnji, ovlašćena je da kao punomoćnik društva sklapa i te ugovore i poduzima te pravne radnje u granicama poslova koje obavlja.“ član 43. stav 1. Zakona o trgovačkim društvima Hrvatske, "Narodne novine", br. 111/93, 34/99, 121/99, 52/00, 118/03, 107/07, 146/08, 137/09, 152/11, 111/12, 144/12, 68/13.

komercijalista, šef stovarišta, rukovodilac kadrovskih poslova, rukovodilac predstavništva, rukovodilac gradilišta, upravnik odmarališta).¹

Iz prirode ovlašćenja punomoćnika po zaposlenju proizilazi da lice kod kojeg se postojanje ovakvog punomoćja pretpostavlja mora biti u radnom odnosu, odnosno zaposleni u privrednom društvu ili kod preduzetnika. Time se štiti interes zastupanog da se prema trećim licima ne prikazuje neovlašćeno lice. Međutim, treće lice ne može uvek znati ko je zaposleni.

Mnogi punomoćnici po zaposlenju rade u radnjama, na prodajnim mestima na otvorenom, sajmovima, pokretnim prodavnicama, skladištima, na šalterima i sl. gde se sklapaju ugovori (o prodaji, pružanju usluga, osiguranju, prevozu i dr.) sa svakim ko dođe. Tu po naravi stvari i brzini obavljanja poslova nije praktično proveravati je li lice koje se nalazi na takvim poslovima zaposleni zastupanog i u kakvom je svojstvu. Međutim, zastupani mora znati ko u njegovim poslovnim prostorijama radi i istupa prema trećim licima kao zastupnik te osigurati u sopstvenom interesu da to ne čini neko koga ne želi. On, uostalom, može angažovati i nekoga ko nije njegov zaposleni, a ako pri tome dođe do propusta, sam bi morao snositi i posledice.² Zato novi Zakon o privrednim društvima pod pojmom zaposlenog smatra i fizičko lice koje je u radnom odnosu u društvu, kao i lice koje nije u radnom odnosu u društvu, ako obavlja funkciju u društvu.

2.3.1. Granice i obim ovlašćenja punomoćnika po zaposlenju

Ovlašćenja punomoćnika po zaposlenju zasnivaju se na izraženoj volji vlastodavca i predstavljaju specifičan oblik voljnog ili ugovornog zastupanja.

Pritom je bitno da je u pravnom prometu tipično da neko radno mesto sa sobom nosi ovlašćenje za zastupanje. To može biti i tako da se za to koriste nazivi za takva lica iz kojih proizilazi takav zaključak. Bitno je da iz naziva poslova proizilazi da je za lice koje obavlja takav posao tipično da ima ovlašćenje za zastupanje, iako je interno možda i nema. Treća lica koja su u dobroj veri moraju biti zaštićena ako sklapaju poslove s takvim licem.

Obim ovlašćenja punomoćnika po zaposlenju određen je prema vrsti poslova koje obavljaju u privrednom društvu odnosno kod preduzetnika, a ne prema licu koje te poslove obavlja. Širina ovlašćenja određena je poslovnim običajima. Granice njihovih ovlašćenja određene su prema običajima poslovnog prometa, granicama radnih dužnosti na datom radnom mestu.³ Tako se u našoj sudskoj praksi smatra da rukovodilac gradilišta ima pravo da ugovara kupovinu građevinskog materijala koji je potreban za izvođenje radova, ali da nije ovlašćen da ugovara sa naručiocem radova izmenu cene građenja.⁴ Punomoćnik po zaposlenju je kapetan broda, te šofer kod ugovora o međunarodnom drumskom prevozu stvari.⁵ Ili uslove isporuke i naplate robe sa kupcem može ugovarati i menjati samo radnik prodavca koji je za to ovlašćen, a ne i vozač koji je kupcu dovezao robu.⁶ Poslovođa prodavnice je ovlašćen da kao punomoćnik po zaposlenju zaključi ugovor o pružanju usluga zagrevanja prodavnice.⁷

¹ „U slučaju spora ovlašćenje za zaključenje ugovora se mora utvrditi putem ocene svih raspoloživih dokaza na osnovu kojih će se zaključiti da li je lice koje je potpisalo ugovor u svojstvu komercijalnog direktora tuženog preduzeća bilo ovlašćeno da po prirodi svog posla i radnog mesta i položaja zaključuje takve ugovore iz obima poslova kojim se tuženi redovno bavi“, iz rešenja Višeg privrednog suda u Beogradu, Pž. 6315/96 od 10.09.1995. godine, takode „Šef poslovnice preduzeća može se smatrati punomoćnikom po zaposlenju ovlašćenim da sklapa bez posebnog punomoćja ugovore iz delokruga rada poslovnice kojom rukovodi.“ Iz presude Vrhovnog suda Srbije, Prev. 503/98 od 03.11.1999. godine, www.sudskapraksa.com. „Pismeno priznanje zastarele obaveze, tumači se kao odricanje od već nastale zastarelosti, a puno priznanje zastarele obaveze tj. duga može dati samo zakonski zastupnik tuženog, njegov ovlašćeni punomoćnik, kao i punomoćnik po zaposlenju.“ Iz presude Višeg privrednog suda, Pž. 8110/02 od 06.10.2003. godine, www.sirius.rs/praksa/12582.

² Vidi Barbić Jakša: Zapovjednik broda – punomoćnik brodarka po zaposlenju, *Zbornik Pravnog fakulteta Sveučilišta u Zagrebu*, broj 1-2/2008, str. 15-33.

³ „Da bi se ugovor smatrao zaključenim po punomoćniku po zaposlenju, nije dovoljno da je licu, koje je taj ugovor zaključilo, povereno obavljanje određenih dužnosti, već je potrebno i da je ugovor zaključen u vezi obavljanja poslova koji ne izlaze iz granica tih dužnosti“, iz presude Vrhovnog privrednog suda, Sl-478/56.

⁴ Navedeno prema Jankovec Ivica: *Privredno pravo*, Privredni savetnik AD Beograd i Organizacija za pravnu edukaciju i kulturu prava „Proiuris“, Beograd, 2004, str. 15.

⁵ Carić Slavko, Vitez Miroslav, Veselinović P. Janko: *Privredno pravo*, Privredna akademija, Novi Sad, 2006. str. 55.

⁶ Iz presude Višeg trgovinskog suda, Pž. 303/2006 od 12.06.2006. godine, *Paragraf Lex*.

⁷ Iz presude Višeg privrednog suda, Pž. 74/98 od 21.04.1998. godine, http://www.sirius.rs/sudska_praksa.php?id=21327&prn=1 (pristup: 09.09.2013.).

Pri određivanju ovlašćenja lica kojima je povereno obavljanje određenih poslova za vlastodavca valja primeniti objektivno merilo tj. merodavno je ono što je uobičajeno u prometu, odnosno što je uobičajeno u određenoj struci, a nije odlučujuće ono što s tim u vezi proizilazi iz njegovih akata (statuta, pravila, drugog internog uređenja ovlašćenja lica u privrednom subjektu, rasporeda poslova). Treća lica nisu dužna proveravati je li nekom licu aktom ili na drugi način ograničeno ovlašćenje koje mu pripada kao punomoćniku po zaposlenju. Ograničenje bi prema njima delovalo samo ako su o tome obavešteni. Bitno je da je ograničenje trećima bilo poznato ili im je iz okolnosti moralo biti poznato. Posao koji punomoćnik po zaposlenju obavlja dovoljna je legitimacija prema trećima ovlašćenja za zastupanje, a teret dokazivanja da je trećemu ograničenje bilo poznato ili da mu je prema okolnostima moralo biti poznato jeste na onome ko se na to poziva. Zbog toga ovlašćenje punomoćnika po zaposlenju i prestaje ako treće lice zna da takvog ovlašćenja nema.¹

Ovlašćenja ne moraju istovremeno obuhvatati zaključenje i ispunjenje poslova, iako je u načelu onaj ko je ovlašćen zaključiti posao ovlašćen i ispuniti ga. To zavisi od okolnosti konkretnog slučaja. Objektivno merilo prosečnog ponašanja u struci određuje hoće li lice koje je punomoćnik po zaposlenju ovlašćen zaključivati poslove biti ovlašćen i za njihovo ispunjenje. Na primer, šalterski službenik ima ovlašćenje zaključiti posao, ali ga po pravilu neće ispunjavati. S druge strane, u mnogim će slučajevima isto lice činiti i jedno i drugo (na primer prodavci u prodavnicama).

Punomoćnik po zaposlenju ne može na drugoga preneti svoje ovlašćenje za zastupanje, jer ono proizilazi iz shvatanja poslovne prakse i vezuje se za obavljanje tačno određenih poslova. Ovlašćenje može imati samo lice koje te poslove obavlja i niko drugi, jer samo ono ostavlja privid prema trećima da je ovlašćeno zastupati zastupanoga u okviru posla koji obavlja. Zakonom je propisano ko u ime društva ili preduzetnika može dati punomoćje a među tim licima s pravom nisu navedeni punomoćnici po zaposlenju.

Punomoćnik po zaposlenju odgovara za štetu koju nanese preduzetniku prekoračenjem granica svojih ovlašćenja. Izuzetno ne odgovara za štetu ako je postupao u skladu sa odlukom preduzetnika, odnosno ako su njegove radnje naknadno odobrene od strane preduzetnika.²

Punomoćnik po zaposlenju, kao i ostali zastupnici, ima ograničenje u zastupanju da ne može bez posebnog ovlašćenja nastupati kao druga ugovorna strana i sa preduzetnikom zaključivati ugovore u svoje ime i za svoj račun, u svoje ime a za račun drugog lica, niti u ime i za račun drugog lica.

Ovlašćenje iz prethodnog stava daje se odlukom preduzetnika.³

Potrebno je istaći, da nema nikakvog uticaja na pravnu valjanost ugovora koji sklopi određeni punomoćnik po zaposlenju sa trećim licima, kada mu je preduzetnik određena ovlašćenja ograničio, sem ako takva okolnost saugovaraču nije bila poznata. To nastaje, kao izraz potreba sigurnosti u pravnom prometu, da lica koja se nalaze na određenim radnim mestima su faktički punomoćnici po zaposlenju jer na to ukazuje i činjenica da oni obavljaju takve poslove kod preduzetnika i da za obavljanje takvih poslova nije mu potrebno nikakvo posebno izdavanje punomoćja nego samim faktom obavljanja poslova i radnih zadataka na određenom radnom mestu je takvo lice i ovlašćeno da zaključuje i ispunjava određene ugovore koje ono sa trećim licima zaključi.

Sva ograničenja, koja bi eventualno u pogledu ovlašćenja bila učinjena punomoćniku po zaposlenju, tumače se u pravu, po shvatanjima poslovnog i pravnog prometa i mogu delovati prema trećim licima, samo ako su im ona kao takva bila poznata ili su im po okolnostima slučaja morala biti poznata. Iz toga proizilazi, da preduzetnici, ako bi takva ovlašćenja ograničili i želeli da ista deluju prema trećim licima, moraju da preduzmu odgovarajuće mere koje su potrebne za to, da ovakva ograničenja prema trećima budu stavljena na znanje jer bi suprotno postojala pretpostavka, da su ovlašćenja onakva kakva proizilaze iz shvatanja poslovnog i pravnog prometa. Moglo bi se po okolnostima slučaja shvatiti, da se sva ta ograničenja u pogledu obavljanja poslova punomoćnika po zaposlenju direktno saopšte trećim licima koja treba da sklope ugovor sa preduzetnikom, bilo usmenim ili pismenim saopštenjem, pojedinačno naslovljenim dopisom određenim komitentima, isticanjem obaveštenja na vidnom mestu

¹ Barbić Jakša: *op. cit.* str. 27.

² Član 41. ZPD.

³ Vidi član 42. ZPD.

u poslovnim prostorija u kojima punomoćnik po zaposlenju obavlja posao, odnosno radi (na pr., kad je reč o prodavcima, šalterskim službenicima, ugostiteljskim radnicima i sl.).

Postojanje ograničenja, međutim, ne pretpostavlja postojanje obaveze trećeg lica, da utvrđuju kakva su ovlašćenja data tim licima i da li postoje tu određena ograničenja za ova lica koja se nalaze u radnom odnosu i obavljaju poslovne zadatke takvog radnog mesta. U takvom slučaju, teret dokazivanja, da li je treće lice znalo ili je moglo da zna za postojanje ograničenja, koje je propisao preduzetnik (za koje ovaj deluje kao punomoćnik po zaposlenju), pada na preduzetnika ili pravno lice kod kojeg radi punomoćnik po zaposlenju.¹

U slučaju da punomoćnik po zaposlenju, prekorači granice ovlašćenja, moguće su dve situacije. Prva, ako je punomoćnik prekoračio granice ovlašćenja koje su utvrđene poslovnim običajima, smatra se da ugovor nije ni zaključen. U tom slučaju, vlastodavac može naknadno da konvalidira i odobri takav ugovor. Inače, smatra se da je druga ugovorna strana morala da zna za poslovne običaje.

Druga, kad je punomoćnik po zaposlenju prekoračio granice ovlašćenja koje su utvrđene odlukom preduzetnika čiji je on zaposleni. Pravna valjanost tako zaključenog ugovora, zavisi od savesnosti druge ugovorne strane, odnosno da li je ona znala ili je po okolnostima slučaja morala da zna za ograničenja ovlašćenja. Ako je ugovorna strana znala ili po okolnostima slučaja je morala da zna za ograničenja ovlašćenja, onda se takav ugovor smatra kao da nije ni zaključen. Kada druga ugovorna strana nije znala niti je morala da zna za ograničenja ovlašćenja, onda bi u tom slučaju ugovor bio punovažan i proizvodio bi pravna dejstva među ugovornim stranama.

LITERATURA

- [1.] Babić Ilija: Ugovori građanskog prava – Posebni deo obligacionog prava, Pravni fakultet Univerziteta Union u Beogradu i JP Službeni glasnik, Beograd, 2006,
- [2.] Barbić Jakša: Zapovjednik broda – punomoćnik brodara po zaposlenju, Zbornik Pravnog fakulteta Sveučilišta u Zagrebu, broj 1-2/2008,
- [3.] Barbić Jakša: Zastupanje od strane lica koja obavljaju određene poslove (punomoćnici po zaposlenju), Zbornik radova "Povratak privrede tržištu i vlasništvu", I. tom, Beograd, 1990,
- [4.] Carić Slavko, Vitez Miroslav, Veselinović P. Janko: Privredno pravo, Privredna akademija, Novi Sad, 2006,
- [5.] Dabić Ljubiša: Pojmovno određenje i svojstva slobodnih profesija, Pravni život broj 12/2008,
- [6.] Jankovec Ivica: Privredno pravo, Privredni savetnik AD Beograd i Organizacija za pravnu edukaciju i kulturu prava „Proiuris“, Beograd, 2004,
- [7.] Knežević Mirjana: Prokura u svetlu Zakona o privrednim društvima, Pravo, teorija i praksa broj 4-6/2013, str. 59-69,
- [8.] Marković Velisav: Zastupanje i zastupnici privrednih subjekata, Poslovni biro, Beograd, 2012,
- [9.] Milenović Dara: Preduzetnik (individualni trgovac) u našem pravu, Pravni život broj 11/2002,
- [10.] Stanković Gordana: Zastupanje preduzetnika u parničnom postupku, Pravo, teorija i praksa broj 4-6/2012,
- [11.] Bilten sudske prakse Okružnog suda u Novom Sadu broj 9/2006,
- [12.] Bilten Ustavnog suda Republike Srbije broj 2/2003,
- [13.] Zakon o privrednim društvima, "Sl. glasnik RS", broj 36/2011, 99/2011,
- [14.] Zakon o obligacionim odnosima, "Službeni list SFRJ", br. 29/78, 39/85, 45/89, 57/89,, "Službeni list SRJ", br. 31/93, (22/99, 23/99, 35/99, 44/99),
- [15.] Opšte uzanse za promet robom, "Službeni list FNRJ", br. 15/54,

¹ Vidi Barbić Jakša: *Zastupanje od strane lica koja obavljaju određene poslove (punomoćnici po zaposlenju)*, Zbornik radova "Povratak privrede tržištu i vlasništvu", I. tom, Beograd, 1990, str. 422.

- [16.] Zakon o komorama zdravstvenih radnika „Sl. glasnik RS“, broj 107/2005, 99/2010,
- [17.] Zakon o privatnim preduzetnicima, "Službeni glasnik SRS", br. 54/89, 9/90, "Službeni glasnik RS", br. 19/91, 46/91, 31/93, 39/93, 53/93, 67/93, 48/94, 53/95, 35/2002, 101/2005,
- [18.] Zakon o trgovačkim društvima Hrvatske, "Narodne novine", br. 111/93, 34/99, 121/99, 52/00, 118/03, 107/07, 146/08, 137/09, 152/11, 111/12, 144/12, 68/13,
- [19.] Kodeks profesionalne etike advokata "Službeni glasnik RS", br. 27/2012,
- [20.] www.sudskapraksa.com
- [21.] www.sirius.rs
- [22.] ParagrafLex

Ekološko označavanje kao vid unapređivanja poslovanja u uslovima globalizacije: slučaj Evropska unija

Ecolabeling as a mean of improving business in the conditions of globalization: case of the European Union

Marija Kostić, Vladimir Džamić, Univerzitet Singidunum

Apstrakt - U ovom radu autori će objasniti povezanost globalizacije i unapređivanje ekoloških standarda, posebno u državama-članicama Evropske unije, na primeru ekološkog označavanja. Globalizacija je imala višestruke uticaje na zaštitu životne sredine, od novih globalnih izazova, rizika i pretnji, do globalnih standarda o unapređivanju zaštite životne sredine i razvoju koncepta zelene ekonomije. Posebno će biti analizirane pravne tekovine Evropske unije i tretman ekološkog označavanja, kao i uticaj koji ekološko označavanje proizvoda i usluga ima na razvoj zelene ekonomije i širenje svesti potrošača o zaštiti životne sredine.

Ključne reči – ekološka oznaka, životna sredina, zelena ekonomija, Evropska unija

Abstract - The authors will explain the connection between globalization and improving environmental standards, particularly in the Member States of the European Union, the example of ecolabel. Globalization has had multiple effects on the environment: from new global challenges, risks and threats to global standards on the promotion of environmental protection and the development of the concept of the green economy. In particular, the authors analyze the Acquis and treatment of ecolabel in the European Union, as well as its impact on the development of a green economy and raising awareness of consumers about the environment.

Index terms – ecolabel, environment, green economy, European Union

1. UVOD

Ekološka dimenzija globalizacije nastala je najranije, još u vremenima kada su ljudska društva dobijala svoja prva oblička. Zagađivanje životne sredine, pre svega vode, vazduha i zemljišta, povećanje broja stanovnika na planeti, neki su od prvih oblika ekološke globalizacije koja je zahvatala drevni svet. Pod ekološkom dimenzijom globalizacije nećemo podrazumevati samo narušavanje ravnoteže unutar ekosistema, već i širenje različitih bolesti koje su se ogromnom brzinom prenosile iz jednog dela sveta u drugi.

prof. dr Marija Kostić - Univerzitet Singidunum, Danijelova 32, 11000 Beograd, Republika Srbija (e-mail: mkostic@singidunum.ac.rs).

doc. dr Vladimir Džamić - Univerzitet Singidunum, Danijelova 32, 11000 Beograd, Republika Srbija (e-mail: vdzamic@singidunum.ac.rs).

Globalizacija, kao sveobuhvatan društveni proces, ima značajan uticaj na životnu sredinu, njeno očuvanje, ali i na nove ekološke rizike, izazove i pretnje. Ovi rizici su posebno izraženi u drugoj i trećoj velikoj eri globalizacije, kada se sve više ističu nesagledive posledice rizičnog društva, o kojima je pisao Ulrich Bek (Risikogesellschaft). Razvoj društvene svesti o neophodnosti očuvanja životne sredine doveo je do prvih artikuliranih oblika saradnje država, vladinih i nevladinih organizacija, eksperata i istaknutih pojedinaca: od Rimskog kluba, preko izveštaja norveške premijerke Brantlend – Naša zajednička budućnost, do uspostavljanja globalnih konvencija o zaštiti životne sredine.

Iako na globalnom nivou još uvek traje debata o tome kako uspostaviti pravno obavezujući okvir zaštite životne sredine, koji bi bio obligatoran za sve članice međunarodne zajednice, Evropska unija je uspjela da uspostavi određene napredne standarde u ovoj oblasti, koji se između ostalog ogledaju i u uspostavljanju tzv. ekoloških oznaka (ecolabels) u poslednjih nekoliko decenija dvadesetog veka.

2. EKOLOŠKA OZNAKA I UNAPREĐIVANJE PRAVA NA ZDRAVU ŽIVOTNU SREDINU

Jedno od ljudskih prava koje pripada takozvanoj trećoj generaciji ljudskih prava jeste pravo na zdravu životnu sredinu i zdravo životno okruženje. Istovremeno, u skladu sa pravom na informisanost, razvija se i ljudsko pravo na informisanost o kvalitetu životnog okruženja i zaštite životne sredine. Izuzetno važan mehanizam kojim se postiže realizacija ovih prava jeste i mogućnost pristupa informacijama o proizvodima proizvođača čije proizvodne delatnosti i aktivnosti u značajnoj meri utiču na životnu sredinu.

Radi garantovanja ovog prava, a u sklopu sa politikom zaštite životne sredine na prostoru Evropske unije i njenih država-članica, nastala je potreba za pravnim regulisanjem zaštite životne sredine u širem i užem smislu. Ovo regulisanje odvija se u dva okvira: na komunitarnom nivou nadnacionalnih institucija Evropske unije i na nivou zakonodavstava država-članica. Stoga, države nastoje da podstaknu proizvođače da dobrovoljno informišu javnost o mogućim efektima svojih delatnosti i proizvoda na životnu sredinu. Ovo dobrovoljno pružanje informacija realizuje se kroz takozvani sistem „eko-oznake“.

Eko-oznaka Evropske unije predstavlja logo cveta (*Flower logo*), a proizvodi koji nose ovakvu oznaku šalju jasnu informaciju potrošačima da su korisni za očuvanje zdrave životne sredine. Neprestano raste broj i spektar proizvoda i usluga kojima se u razvijenim državama Evropske unije dodeljuje pravo korišćenja pomenute oznake: sredstva za čišćenje, proizvodi i preradevine od papira, tekstilni proizvodi, proizvodi za kuću i domaćinstvo, proizvodi za bašte i dvorišta, lubrikanti, servisi i delatnosti vezani za turističke smeštaje i kapacitete.

Neke skorije studije pokazuju da je interesovanje za dobijanjem eko-oznaka u stalnom porastu. Flower logo se u 2006. godini nalazio na nekoliko stotina proizvoda, od kojih se 36 odnosi na smeštajne kapacitete u hotelijersko-turističkom sektoru. U periodu od 2003-2005. godine, prodaja proizvoda koji nose eko-oznaku porasla je za neverovatnih 200%, pre svega u Italiji, Holandiji, Francuskoj i Španiji. Proizvodi tekstilne industrije, industrije boja i lakova, kao i objekti za smeštaj turista (hoteli, bed and breakfast pansioni, hosteli za mlade, kao i planinarski domovi), za sada prednjače u broju uspešno obrađenih aplikacija za eko-oznaku.

3. KOMUNITARNO-PRAVNO REGULISANJE EKOLOŠKE OZNAKE

Nacionalni pravni sistemi država članica Evropske unije propisuju obavezu identifikacije (označavanja) proizvoda koji mogu imati negativne uticaje na ljude ili životnu sredinu. Reč je o proizvodima koji sadrže određene hemijske supstance koje su na osnovu Direktive 67/548/EEC o približavanju zakona, propisa i upravnih mera koje se odnose na klasifikaciju, pakovanje i označavanje opasnih supstanci identifikovane kao štetne po životnu sredinu.

Kao što je prethodno rečeno, prvi pravni propis kojim se reguliše oblast evropske eko-oznake donet je 1992 godine – Uredba 880/92/EEC, a potom dopunjen novom Uredbom 1980/2000/EC.

Odlukom Evropske komisije 2000/729/ES od 10 novembra 2000 godine (u daljem tekstu: Odluka), usvojen je oblik standardnog ugovora (u daljem tekstu: Ugovor) kojim se uređuju uslovi upotrebe eko-oznake Evropske unije (Flower logo). Odluka je doneta u skladu sa članom 9 Uredbe 1980/2000/EC i

proistekla je iz potrebe da se interesi i proizvođača i potrošača zaštite uvođenjem unapred definisanih uslova upotrebe eko-oznake.

Kako se u članu 1 Odluke navodi, ugovor će se zaključivati između nadležnog tela za dodelu eko-oznake (određenog na nivou svake države članice, uz saglasnost Odbora za eko-oznaku Evropske unije - European Union Eco-Labeling Board, a koje radi pod nadzorom Opšte uprave za životnu sredinu Komisije EU- DG Environment) i svakog pojedinačkog podnosioca prijave, u formi koja je detaljno regulisana Aneksom Odluke.

Član 1 Aneksa odluke detaljno reguliše prava i obaveze nadležnog tela i ovlašćenog korisnika eko-oznake, pri čemu je naglašeno da se eko-oznaka može isticati samo na proizvodima konkretnog proizvođača koji su definisani ovim ugovorom i ne sme se upotrebljavati u kao komponenta na tržištu.

Svesni činjenice da je eko-oznaka svojevrsan vid dobre reklame, evropski zakonodavci u članu 2 Aneksa propisuju način i uslove pod kojima se eko-oznaka može koristiti i u reklamne svrhe, a u članu 3 određuju metod sprovođenja nadzora upotrebe eko-oznake. Nadležno telo, odnosno njegovi agenti, imaju pravo da poduzmu neophodne istrage u cilju nadzora nad ispravnosću upotrebe eko-oznake od strane korisnika, konstantnoj ispunjenosti kriterijuma za upotrebu eko-oznake i ponašanju korisnika u skladu sa odredbama Ugovora. Prilikom vršenja ovog nadzora, nadležno telo je ovlašćeno i na pristup svim podacima i informacijama na strani korisnika.

Nadalje se definišu uslovi poverljivosti informacija, suspenzije ili poništenja ugovora, ograničenja odgovornosti. Što se novčane naknade tiče, njeno plaćanje je na strani korisnika, prema cenovniku koji je odredilo nadležno telo i za vremenski period definisan samim ugovorom. Prava i obaveze ugovornih strana prestaju istekom ugovora (ukoliko je zaključen na određeno vreme), prestankom kriterijuma koji su korisnikov proizvod kvalifikovali za dobijanje eko-oznake ili raskidom ugovora. U slučaju spora, primenjivaće se pravo i biće nadležni nacionalni sudovi države članice na čijoj teritoriji se nalazi nadležno telo.

4. ZAKLJUČAK

Globalizacija nije imala samo negativne uticaje na zaštitu životne sredine. Iako su poslednje dve ere globalizacije sa sobom donele veliko zagađenje, globalno zagrevanje, nedostatak neobnovljivih resursa i veliku ugroženost pojedinih delova planete (nedostatak vode za piće, prenaseljenost i slično), činjenica je da je i briga o zdravoj životnoj sredini upravo globalna tekovina. Veliki ekološki pokreti, čiji su koreni vezani za čuvenu 1968. godinu i decenije nakon nje, predstavljaju globalne aktere koji sve snažnije utiču na uspostavljanje ekoloških standarda u državama i međunarodnim organizacijama. Upravo zato, države i drugi akteri, posebno i tendenciozno podstiču ekološko označavanje proizvoda i usluga.

Kriterijumi za dobijanje eko-oznake su zasnovani na objektivnim činionicima. Ekstrakcija sirovina u fazi pripreme, proizvodne faze, kao i faza distribucije i odlaganja, neki su od ključnih činilaca koji utiču na dobijanje ekološke oznake. Flower logo, s jedne strane pomaže proizvođačima, distributerima i pružaocima usluga da dobiju potvrdu dobrih standarda, a sa druge strane pomaže kupcima da naprave ekološki odgovoran izbor, utičući tako na dugoročno očuvanje životne sredine i globalno zdravlje planete.

Neprekidno poboljšanje ekoloških navika u procesu proizvodnje i poduzimanje mera zaštite od zagađenja, dva su primarna cilja ekološkog menadžmenta u industriji i uslužnim delatnostima. U nameri realizacije pomenutih ciljeva, uvode se ekološke oznake i deklaracije.

Iz ugla proizvođača, proizvodnja i distribucija proizvoda sa ekološkom oznakom podrazumeva da se stimuliše proizvodnja kojom se najviše moguće štede prirodni resursi, koriste prirodni materijali i oni koji se mogu dalje reciklirati, isključuje ili krajnje minimalizuje upotreba potencijalno štetnih materijala. Iz ugla potrošača, ekološko označavanje je način kojim se najširoj javnosti pruža izbor i potpuna informacija o (po ekološkim standardima) najkvalitetnijim proizvodima i uslugama na tržištu. Jednom rečju, ekološka oznaka kao takva, daje značajan doprinos razvoju *zelene ekonomije (green economy)*, koja predstavlja jedan od najznačajnijih iskoraka, ali i izazova globalnog društva.

LITERATURA

- [1.]Stec, S.; Casey-Lefkovic, S.:*The Aarhus Convention: An implementation guide*, UN New York and Geneva, 2000.
- [2.]*EU voluntary environmental protection instruments*, MEMO 6p. 06/6, Brussels, 2006.
- [3.]Lambsdorff, H.; Jaeger, S., „Die individuelle Verantwortlichkeit in der umweltbezogene Werbung“, *Betriebsberater*, 1992.
- [4.]Otmar, L., Umweltbezogene Produktkennzeichnungen im deutschen, europaeischen und internationalen Recht, E. Schmidt Verl., Berlin, 2003
- [5.]*Directive 2003/105/EC amending Council Directive 96/82/EC on the control of major-accident hazards involving dangerous substances OJ. No. L 345*

Pravni aspekti primene elektronskih faktura

Legal Aspects of the Implementation of Electronic Invoices

Žaklina Spalević, Pravni fakultet, Univerzitet Sinergija, Bijeljina

Apstrakt – Elektronska faktura (e-Faktura) predstavlja napredni elektronski servis izdavanja, primanja i obrade računa isključivo elektronskim putem, za pravna i fizička lica. Primena iste omogućava jednostavnu razmenu podataka između informacionih sistema izdavaoca i primaoca faktura, korišćenjem postojećih bezbednih e-Banking kanala. Korišćenje ovog sistema dovodi do uštede 75% svih troškova slanja, štampanja i obrade faktura, uz optimizaciju procesa likvidacije i plaćanja. U primeni se javljaju dva modela e-Faktura: Model direktnog plaćanja i Model konsolidacije. U Republici Srbiji je donošenjem Zakona o elektronskom dokumentu ostvaren minimum zakonskih uslova za primenu e-Fakture. Međutim, da bi se u potpunosti pravno regulisala njena primena potrebno je obezbediti zakonske uslove za sigurno korišćenje elektronskog novca donošenjem Zakona o platnim uslugama. Takođe, neophodno je i donošenje Zakona o elektronskoj arhivi, dopuna Zakona o računovodstvu i reviziji i kontinualno razvijanje Centralnog registra korisnika e-Faktura korišćenjem pozitivnih iskustava država Evropske Unije i država Zapadnog Balkana, kao i razmenom podataka sa istim.

Ključne reči - Elektronska faktura, Elektronski novac, Centralni registar korisnika e-Faktura, Zakon o elektronskom dokumentu, Zakon o platnim uslugama.

Abstract – Electronic invoice (e-Invoice) represents an advanced electronic service of issuing, receiving and processing bills, only electronically, for legal entities and individuals. Its application provides the ease of data exchange between information systems and the issuer and recipient of invoices, by using the existing secure e-Banking channels. The use of this system leads to savings of 75% of all of invoice sending, printing and processing costs, and to the optimization of the process of liquidation and payment. There are two models of e-Invoice in use: the direct payment and consolidation model. In the Republic of Serbia, by passing the Law on Electronic Document, the minimum legal requirements for the application of e-invoices are met. However, in order to make its implementation fully legally regulated, it is necessary to provide the legal conditions for the safe use of electronic money by adopting the Law on Payment Services. Also, it is necessary to adopt the Law on Electronic Archives and to amend the Law on Accounting and Revisions and, also, continuous development in the Central Register of e-Invoice Users by using the best practices of the European Union and countries of the Western Balkans, as well as exchange data with them.

Index terms - Electronic invoice, Electronic money, Central Register of e-Invoice Users, The Law of Electronic Document, The Law of Payment Services.

1. UVOD

E-fakture definišu račune koji se izdaju, primaju i obrađuju isključivo elektronskim putem od strane pravnih i fizičkih lica i one predstavljaju razmenu računa i propratnih informacija od privrednih društava do njegovih klijenata, koristeći elektronsku infrastrukturu, pre svega Internet. E-fakture moraju u sebi sadržati sledeće informacije:

Žaklina Spalević, Pravni fakultet, Univerzitet Sinergija, Raje Baničića bb, 76300 Bijeljina (e-mail: zspalevic@sinergija.edu.ba)

- naziv, adresu i PIB obveznika – izdavaoca računa;
- mesto i datum izdavanja i redni broj računa;
- naziv, adresu i PIB obveznika – primaoca računa;
- vrstu i količinu isporučenih dobara ili vrstu i obim usluga;
- datum prometa dobara i usluga i visinu avansnih plaćanja;
- iznos osnovice;
- poresku stopu koja se primenjuje;
- iznos PDV-a koji je obračunat na osnovicu;
- napomenu o poreskom oslobođenju.

Izdavaoci, primaoci i konsolidatori e-Faktura, kao i poslovne banke mogu imati različite uloge u procesu elektronskog plaćanja. Kada se definišu uloge, lakše se identifikuje najpogodniji model u svetlu strategije klijenta. Izdavalac može implementirati više modela kako bi najbolje opslužio svoje klijente. U praksi su se do sada iskristalisala dva osnovna modela e-Faktura:

- Model direktnog plaćanja koji se odnosi na pristup u kome potrošači vrše plaćanja direktno na ime izdavaoca računa čije račune oni primaju na sajtu firme koja je izdala račun. Primer bi bilo javno komunalno preduzeće koje nudi ovu uslugu za plaćanje svojim potrošačima.
- Model konsolidacije predstavlja model u kome plaćanje vrši agregator ili konsolidator, obično posrednik u radu sa potrošačima i bankama. Isti omogućava potrošaču isplatu više različitih faktura izdavaocima koji su registrovani da primaju uplate.

2. ELEKTRONSKI NOVAC

Narodna banka Srbije teži usaglašavanju nacionalne pravne regulative platnog prometa s odgovarajućim propisima Evropske Unije (EU). Kao rezultat procesa usaglašavanja sa osnovnim direktivama EU na osnovu kojih se ostvaruje usklađen, moderan i sveobuhvatan set pravila za pružanje platnih usluga na nivou EU [1,2,3], izrađeni su Nacrt zakona o platnim uslugama [4] i Nacrt zakona o konačnosti poravnanja u platnim sistemima i sistemima za poravnanje hartija od vrednosti [5].

Direktiva o osnivanju, poslovanju i prudencijalnoj superviziji institucija koje izdaju elektronski novac (e-Novac) smanjuje vrednost minimalnih zahteva kapitala sa milion na 350.000 evra, čime se olakšava ulazak novih učesnika na tržište. Ista omogućava izdavaocima e-Novca (*Electronic Money Institution* – EMI) obavljanje i drugih aktivnosti osim izdavanja e-Novca, u skladu sa nacionalnim zakonima kojima se te druge aktivnosti regulišu.

Izdavaocima e-Novca više nije dozvoljeno postavljanje vremenskog ograničenja u odnosu na pravo korisnika da koristi i podigne svoj novac. Ovom direktivom je ukunut limit u pogledu podizanja preostale količine novca po računu koji je do tada iznosio 10 evra. Izdavaocima e-Novca je zabranjeno naplaćivanje kamate i ostvarivanje bilo kakve druge koristi po osnovu dužine vođenja ovih sredstava kod istog. EMI ima obavezu da čuva sredstva koja su dobijena od klijenata po osnovu izdavanja e-Novca odvojeno od sredstava koja se koriste za druge aktivnosti.

E-novac je specifična monetarna informacija koja se prenosi između transaktora procesa plaćanja u realnom vremenu bezbednim elektronskim komunikacionim kanalima. E-novac predstavlja krajnju tačku procesa dematerijalizacije novca i njegovu konverziju u informaciju, čija vrednost postoji samo u realnom vremenu. Ovakav novac predstavlja virtuelno sredstvo plaćanja i apstraktni model dezavuisanja fizičkog ekvivalenta novca i njegovog pretvaranja u informaciju [6].

Osnovni uslovi za primenu e-Novca su postojanje mogućnosti trenutnog sravnavanja sredstava, postojanje velikog broja računara sa odgovarajućim softverom i obezbeđenje potpune bezbednosti transakcija. E-novac se može javiti u dva osnovna oblika [7]:

- e-Novac zasnovan na platnim karticama (*smart* kartice i *pre-paid* debitne kartice);
- mrežni e-Novac (*pre-paid* personalizovane *online* platne šeme).

Imajući u vidu pravo privatnosti transaktora, mogu se definisati anoniman identifikovan e-Novac. Identifikovan e-Novac sadrži informacije o identitetu transaktora, što banci omogućava kontinualno

praćenje toka novčanih sredstava u realnom vremenu. Anoniman e-Novac ima svojstvo da mu se ne može ući u trag kada se jednom povuče sa računa i samim tim ima karakteristike materijalnih novčanih sredstava. E-novac mogu izdavati banke, izdavaoci e-Novca sa licencom, poštanske institucije u skladu sa nacionalnim zakonodavstvom, centralna banka kada ne deluje u svojstvu monetarne vlasti država i jedinice lokalne samouprave kada ne deluju u svojstvu javne vlasti.

Osnovni problemi sa kojima se susrećemo u upotrebi e-Novca su:

- mogućnost korišćenja za kriminalne radnje (pranje novca, evazija poreza, plaćanje u savremenim kriminalnim lancima trgovine narkotika, oružja i belog roblja);
- mogućnost falsifikovanja i poremećaja sistema vrednosti samog e-Novca;
- povreda privatnosti korisnika identifikovanog e-Novca, budući da se kroz trag plaćanja korisnika dobija čitav niz informacija o njegovom kretanju i njegovim potrebama;
- emitovanje e-Novca može uticati na količinu novca u opticaju.

3. NASTANAK INSTITUCIJE ELEKTRONSKE FAKTURE

Fakturiranje predstavlja proces koji se dešava nakon pribavljanja osnovnih informacija, naručivanja, definisanja vremenskih ograničenja plaćanja i isporuke, a pre glavnog procesa plaćanja.

Prve e-Fakture, normirane INVOIC porukom u skladu sa EDIFACT sintaksom ISO 9735, nastale su 1988. godine u skladu sa pripadajućom UNTDED zbirkom elemenata poslovnih podataka ISO 7372. *United Nations/Electronic Data Interchange for Administration, Commerce and Transport* (UN/EDIFACT) predstavlja međunarodni standard za elektronsku razmenu podataka za administraciju, trgovinu i transport, definisan od strane Ujedinjenih nacija. INVOIC forma je u primeni u EU i informatički razvijenim društvima, a najviše se koristi u poslovanju velikih privrednih društava. UN/CEFACT (United Nations Centre for Trade Facilitation and Electronic Business – UN centar za razvoj i olakšanje procesa trgovine i elektronskog poslovanja) je stvaralac EDIFACT norme. Odmah nakon donošenja norme za XML sintaksu, paralelno uz nastavak održavanja EDIFACT norme, počeo je da priprema i razvija nove norme za elektronsko poslovanje, koje su primerenije za razmenu poslovnih poruka korišćenjem Interneta.

Osnovni dokument za karakterizaciju e-Fakture je CEN CWA 15668 *Business requirements specification – Cross industry invoicing process* [8]. Isti je u potpunosti zasnovan na UN/CEFACT dokumentu *Business requirements specification* (BRS) i *Cross Industry Invoicing Process, revision 1.1* [9]. UN/CEFACT radne grupe kontinualno rade na novim verzijama ovih dokumenata, a CEN je pokrenuo *e-Invoice 4 workshop* čiji je zadatak povećanje efikasnosti sistema e-Fakture i razvoj *gateway*-a koji će sadržati set platformi koji će omogućiti edukaciju korisnika sistema e-Fakture u 27 evropskih zemalja [10].

Direktiva 2001/115/EC EU definiše minimalni obavezni sadržaj e-Fakture, sadržaj elektronskog potpisa i detalje razmene e-Fakture koje u sebi sadrže podatke vezane za obračun poreza na dodatu vrednost (PDV) [11]. Ista je stupila na snagu 1.1.2004, a zemlje članice EU su je ugradile u svoja nacionalna zakonodavstva. Stoga, sve članice EU moraju primati e-Fakture u sistemu PDV-a ako su ispunjeni sledeći uslovi:

- primalac e-Fakture se mora složiti s primanjem fakture u elektronskom formatu;
- integritet (nemogućnost izmene sadržaja) i autenticitet (deklarisani pošiljilac je stvarni pošiljilac) moraju biti osigurani u procesu prenosa podataka i arhiviranja istih. Potrebno je navesti da se autenticitet može osigurati kvalifikovanim elektronskim potpisom ili procesom elektronske razmene podataka (EDI) sa unapred definisanim merama bezbednosti prenosa informacija.

EU direktiva 2006/112/EC [12], poznata u široj javnosti pod nazivom "VAT direktiva", je u potpunosti obuhvatila sve odredbe direktive 2001/115/EC. Različite pravne formulacije e-Fakture u nacionalnim zakonodavstvima država članica EU dovele su sredinom prethodne decenije do

ograničene, smanjene ili čak infinitezimalne interoperabilnosti prilikom pokušaja prekogranične razmene e-Faktura u EU.

Osnovne nejasnoće u procesu rada sa e-Fakturama koje je uočila CEN-ova radna grupa nakon donošenja "VAT direktive" bile su:

- Definicija zahteva plaćanja nije bila precizna u pogledu sadržaja polja;
- Direktiva 2006/112/EC posebno nije naglašavala potrebu unošenja oznake zemlje, što bi omogućilo razmenjivanje e-Faktura unutar zemalja članica EU;
- Nedovoljna međunarodna identifikacija prodavca i kupca na osnovu opštih međunarodnih normi za identifikaciju kao što su *Dun&Bradstreet* DUNS ili GS1 GLN (*Global Location Number*) oznake;
- Nepostojanje jasnog označavanja robe ili usluge pomoću međunarodno prihvaćenih šifri poput GS1 GTIN (*Global Trade Item Number*) ili nekog drugog jedinstvenog sistema označavanja roba i usluga dogovorenog u dobavljačkom lancu;
- Nedefinisan značaj upotrebe šifri umesto običnog teksta za označavanje uzroka oslobođanja od PDV-a.

Evropska komisija je 2008. godine pokrenula rad ekspertne grupe koja je imala zadatak da definiše parametre za unificiranje nacionalnih zakonodavstava u procesu razmene e-Faktura i omogućavanje pune interoperabilnosti među zemljama članicama EU. Istom tematikom se bave i CEN *e-Invoice workshop* skupovi koji su od 2006. do danas doneli desetine preporuka.

Prevashodni rezultat svih ovih delatnosti je donošenje "VAT 2 direktive" 2010/45/EU [13] koja ima za cilj uklanjanje barijera u procesu slanja e-Faktura van granica pošiljaoca, uspostavljanje jednakog tretmana između konvencionalnih papirnih i e-Faktura, potpuno inkorporiranje e-Faktura u nacionalne i međunarodne platne sisteme i promovisanje slobode izbora fakturisanja [14]. Ova direktiva je stupila na snagu 1.1.2013.

Osnovna pravila u definisanju sadržaja e-Fakture su:

- sadržaj treba definisati sa pravnog stanovišta, gde se transakcije posmatraju iz perspektive obračuna poreza;
- holistički multidisciplinarni pristup definisanja sadržaja treba da posveti istu pažnju zahtevima vezanim uz poslovne procese, tehničkim i pravnim zahtevima.

Na osnovu definisanja pojma elektronskog dokumenta u članu 2. Zakona o elektronskom dokumentu i shodno članu 5. stav 3. istog koji propisuje da elektronski dokument koji je izvorno nastao u elektronskom obliku poseduje jedinstvenost i ne može imati kopiju u elektronskom obliku, dolazimo do pravne osnove za upotrebu e-Fakture. Kopija elektronskog dokumenta na papiru izrađuje se overom štampanog primerka spoljne forme prikaza elektronskog dokumenta i mora sadržati oznaku da se radi o kopiji istog. Overu obavlja ovlašćeno lice pravnog lica ili preduzetnik za elektronski dokument iz delatnosti pravnog lica i to svojeručnim potpisom i pečatom kojim potvrđuje istovetnost kopije elektronskog dokumenta na papiru sa spoljašnjom formom prikaza elektronskog dokumenta. Kopija originalnog elektronskog dokumenta ima dokaznu snagu originala, tj. overenog prepisa tog dokumenta. Član 12. istog zakona propisuje da su pravna i fizička lica, kao i državni organi dužni da čuvaju i arhiviraju elektronska dokumenta u informacionom sistemu ili na medijima koji omogućavaju trajnost elektronskog zapisa za utvrđeno vreme čuvanja, u skladu sa zakonom kojim se uređuje arhivska građa, Zakonom o elektronskom potpisu – član 3. [15] i propisima o kancelarijskom poslovanju.

Lica koja čuvaju elektronske dokumente koji su elektronski potpisani, dužna su da čuvaju podatke i sredstva za proveru elektronskog potpisa onoliko vremena koliko se čuvaju sami dokumenti. U skladu sa prethodno navedenim propisima sledi da je e-Faktura kreirana kao elektronski dokument i elektronski potpisana ili razmenjena kroz pouzdan sistem razmene elektronskih dokumenata, originalna samo u elektronskom obliku, tj. predstavlja verodostojnu ispravu samo u svom izvornom

obliku. U slučaju da postoji potreba za štampanom formom elektronskog dokumenta koji sadrži elektronski potpis moguće je izraditi overeni prepis tog dokumenta na gore navedeni način.

Osnovni dokaz ispravnosti formiranja e-Fakture jeste brz i efikasan proces obračuna poreza po toj fakturi [16]. Najpre, mora se znati kada, gde i od koga je izdata e-Faktura. Danas mnoga privredna društva integrišu svoje ERP sisteme i sisteme za automatizaciju nabavnog lanca, te se često dešava da različiti delovi istog privrednog društva smatraju e-Fakturom različite skupove podataka. Sa pravne tačke gledišta, u tom slučaju samo jedan od tih skupova podataka može biti originalni račun [17].

Poresko pravo se zasniva na jednostavnom modelu dve različite "oporezive osobe" koje vrše neku transakciju. Ove dve osobe su kupac i dobavljač koji vrši dostavu dobara ili usluga prema ugovoru, što uzrokuje obavezu dobavljača da izda račun. Bez obzira kolika je složenost trgovinske, proizvodne ili tehničko-tehnološke slike privrednog društva, u cilju obračuna poreza svi tokovi robe, usluga i novca moraju se svesti na model kupac – dobavljač. Ako se sistem izdavanja e-Fakture temelji na postojećem B2B sistemu elektronske uprave i njegovoj infrastrukturi, potrebno je sprovesti *fit/gap* analizu koja se temelji na glavnim procesima i kontrolama potrebnim u bilo kom trenutku realizacije e-Fakture za svaki od pomenutih tokova.

Zanimljivo je napomenuti da je servis e-Faktura najrasprostranjeniji i ostvaruje najveće uštede u platnim prometima skandinavskih zemalja, Brazila, Čilea i posebno Meksika koji je jedan od svetskih lidera elektronskih poslovnih komunikacija.

Privredna društva u SAD su više fokusirana na operativnoj efikasnosti platnog sistema nego u drugim državama sveta, i to odgovara njihovom stremljenju ka poreski potpuno uređenom sistemu sa visokim stepenom revizije. Privredni sistemi Velike Britanije i Nemačke su više okrenuti ka dobavljaču budući da isti teže da budu dominantni izvoznici roba i usluga u globalnoj međunarodnoj trgovini.

4. CENTRALNI REGISTAR KORISNIKA ELEKTRONSKIH FAKTURA

Centralni registar korisnika e-Fakture predstavlja poseban vid elektronske evidencije koja svojim korisnicima omogućava pristup podacima o drugim korisnicima istog informacionog sistema. U registru se nalaze metapodaci o korisnicima e-Fakture, a njima upravlja administrator registra koji je imenovan od strane Vlade ili centralne monetarne nacionalne institucije. Registar se kreira i gradi na principima javnog interesa, te stoga njegovi neposredni korisnici moraju biti spremni za plaćanje korišćenja usluga registra. Sredstva za formiranje i održavanje registra se moraju osigurati iz državnog budžeta. Administrator mora raditi u skladu sa pravilnikom o radu koji treba biti donet na osnovu Zakona o elektronskoj arhivi i dopuna Zakona o računovodstvu i Zakona o reviziji, koji su neophodni za potpunu primenu e-Fakture u sistemu plaćanja. Isti će regulisati celokupno područje primene e-Fakture u skladu sa preporukama EU direktive 2010/45/EU. Takođe, neophodno je definisati nadzorni skupštinski organ koji će kontrolisati rad administratora registra i imenovati ovlašćene poreske revizore da prate rad registra.

E-faktura se može smatrati posebnom vrstom elektronske poruke u kojoj su smešteni poslovni i finansijski podaci, ali i podaci poput obračuna PDV-a i postupka odvijanja carinskog nadzora koji su značajni za državne finansijske organe.

U svim zemljama EU je PDV sadržan u e-Fakturama, bez obzira što je različit od države do države. Osnovni problem primene e-Fakture predstavljaju odredbe o primeni ili izuzeću od PDV-a na nacionalnom nivou, kada je faktura namenjena primaocu iz druge države.

Prema EU direktivama 2001/115/EC i 2006/112/EC, zemlje članice EU su dužne da prihvate e-Fakture iz drugih zemalja članica. Kada roba prelazi granicu u vidu izvoza, uvoza ili tranzita pored osnovne carinske dokumentacije (carinske deklaracije), obavezno se nalazi i odgovarajući komercijalni račun, u kome su sadržani značajni podaci za obavljanje carinskog nadzora, poput šifre robe ili usluge, količine, cene i drugih komercijalnih uslova.

Delovanje poslovnih subjekata podleže finansijskoj i poreskoj reviziji, pa se i slučaju e-Fakture može očekivati da će se državni ili nezavisni poreski revizori koristiti podacima koji se nalaze u e-Fakturama.

EU legislativa ne uređuje obavezu postojanja i minimalni obavezni sadržaj centralnog registra korisnika e-Faktura. Stoga se njegova struktura na nacionalnom nivou definiše na osnovu potreba Poreske uprave, Carinske uprave i Centralne banke na nivou države. Osnovni učesnici u razmeni e-Faktura su poslovni subjekti i građani. Poslovni subjekti mogu slati i primati e-Fakture, dok su građani samo primaci istih.

Pošaljalac e-Fakture je privredno društvo koje se odlučilo izdavati e-Fakture svojim klijentima koji mogu, ali i ne moraju biti u sistemu PDV-a. Prema važećoj EU legislativi i Zakonu o elektronskom dokumentu [18], e-Faktura može biti poslata klijentu, samo ako je on dao pristanak za slanje iste. Pre formiranja registra, ovaj pristanak se temeljio na međusobnim ugovorima u kojima su bili utvrđeni detalji o razmeni elektronskih poruka.

Registar predstavlja sveobuhvatno rešenje, gde se na osnovu unapred propisanih uslova sklapaju adhezioni ugovori između prodavca i kupca. Kupac putem ažuriranja određenih podataka u Registru daje svoj pristanak za primanje e-Fakture, a prodavac pristupanjem Registru dobija informaciju da li je neki njegov klijent spreman da primi e-Fakturu. Na taj način može doći do realizacije e-Fakture i bez potpisivanja posebnog sporazuma između dve strane.

Osnovni parametar pretrage Centralnog registra korisnika e-Faktura je poreski identifikacioni broj-PIB. Pored korišćenja PIB-a, kao osnovnog identifikatora u registru, potrebno je definisati i alternativne identifikatore koji će omogućiti kompatibilnost prema prethodnim i/ili drugim sistemima identifikacije:

- matični brojevi (MB);
- jedinstveni matični broj građana (JMBG);
- GS1 globalni lokacijski broj (GLN);
- međunarodni broj bankovnog računa (IBAN);
- DUNS u izdanju Dunn & Bradstreet.

Registar mora posedovati osnovne podatke o subjektu:

- Vrsta subjekta: poslovni (s posebnim obeležjem za javni sektor) i građanin;
- Standardni naziv poslovnog subjekta (i skraćeni) ili prezime i ime subjekta;
- Mesto registracije subjekta: država, poštanski broj, mesto;
- Adresa subjekta: ulica, kućni broj;
- Kontakti: osoba, e-mail, fax, fiksni telefon, mobilni telefon.

U registru moraju biti smešteni podaci o načinu prijema podataka:

- Naziv jednog i samo jednog informaciono-komunikacionog posrednika za prijem i arhiviranje e-Faktura;
- elektronski dokumenti koje korisnik prihvata;
- e-Faktura;
- mogućnost prihvatanja priloga (*attachment*) uz dokumente i vrstu priloga, kao i o načinu slanja – elektronski dokumenti koji se šalju: e-Faktura i tip dokumenta.

U samom registru se moraju čuvati i podaci o vremenskom periodu korišćenja:

- datum početka korišćenja;
- datum završetka korišćenja.

Proces početnog punjenja registra je potrebno da obavi administrator registra na osnovu postojećih evidencija, a u skladu sa podacima Agencije za privredne registre [19]. Prilikom prve registracije i svakog narednog ažuriranja korisnici mogu proveriti postojeće podatke i zatražiti izmenu istih.

Podaci iz registra se nikada ne smeju brisati, već im je samo potrebno promeniti status iz aktivnog u pasivni. Korisnici se mogu sami registrovati samo ako su se najpre kvalitetno autentifikovali. Prekid korišćenja usluga registra ne sme biti trenutni, već se mora utvrditi period od 30-90 dana u kome se

drugi korisnici obaveštavaju o statusu korisnika koji zahteva prekid korišćenja usluga registra, nakon kojeg prekid korišćenja usluge e-Fakture postaje izvršni.

5. PROMENA I PRAVNI ASPEKT PRIMENE ELEKTRONSKE FAKTURE U SRBIJI

U Srbiji je primenjen model konsolidacije za e-Fakture. Ovo *Halcom*-ovo rešenje elektronske platforme za razmenu i saldiranje e-Fakture je u potpunosti na liniji strategije usmerene na smanjenje troškova platnog prometa. Na ovaj način definisano korišćenje e-Fakture omogućava profitabilnije poslovanje, čini privredu efikasnijom i konkurentnijom i pomaže proces otvaranja novih radnih mesta.

Korišćenje *Halcom*-ovog sistema e-Fakture nudi jednostavno spajanje i razmenu podataka između informaciono-komunikacionih sistema najvećih izdavaoca i primaoca, uz istovremenu optimizaciju procesa likvidacije i plaćanja. Banke koje omogućavaju novu bankarsku uslugu razmene e-Fakture svojim klijentima, uvođenjem *Halcom*-ovog sistema pomažu privredi da već postojeći, bezbedan i povoljan e-Banking kanal koristi i za razmenu e-Fakture. Sistem podržava razmenu e-Fakture za sve tipove korisnika. U pomenutom sistemu omogućeno je primanje e-Fakture u elektronsku banku ili WEB portal e-Fakture i poslovnih aplikacija namenjenih stanovništvu. Plaćanje e-Fakture vrši se jednim klikom, bilo kada i na bilo kojoj lokaciji koja omogućava tehničko-tehnološke uslove koristeći elektronsko bankarstvo ili mobilno plaćanje *PlatiMo* [20].

Unapređenje pravne regulative e-Fakture u Srbiji počelo je 31. marta 2013. godine primenom *Zakona o rokovima plaćanja u komercijalnim transakcijama* [21]. Nakon toga je stupio na snagu *Zakon o faktoringu* [22] koji u članu 23. definiše prodaju svakog potraživanja, a samim tim i potraživanja po e-Fakturama u skladu sa EU legislativom o ravnopravnosti papirnih i e-Fakture. Takođe, usvojen je i *Zakon o računovodstvu* [23], koji u nekoliko svojih odredbi reguliše izdavanje i tretman e-Fakture.

U svetlu stremljenja današnje finansijske politike štednje, model e-Fakture predstavlja primer prenošenja dobre poslovne prakse iz EU na domaće tržište. Narodna banka Srbije i Ministarstvo finansija Vlade Republike Srbije intenzivno sarađuju i u vezi sa donošenjem novog *Zakona o platnim uslugama*, koji će preciznije regulisati materiju e-Fakture, kao i na definisanju pravila vezanih za arhiviranje e-Fakture i generalno posmatrano elektronske dokumentacije.

Međutim, potrebno je doneti poseban *Zakon o elektronskoj arhivi*, kao i posebne odredbe *Zakona o računovodstvu* kojima bi se preciznije definisao sistem plaćanja e-Fakturama unutar države, prema državama EU, posebno se osvrćući na plaćanje prema državama u okruženju. Posebnim pravilnikom o formiranju, kreiranju i radu centralnog registra korisnika e-Fakture i posebnim odredbama *Zakona o reviziji* [24], trebao bi se urediti pravni okvir postojanja pomenutog registra.

6. ZAKLJUČAK

E-faktura pokriva elektronske servise narudžbenice, profakture, prijemnice, otpremnice, povratnice i standardne fakture, a ostvaruje se kroz novu dimenziju bezbednog poslovanja uz istovremeni pristup nizu podataka koji opisuju učesnike i samu transakciju. Klijenti imaju mogućnost automatizacije poslovanja uvozom ili izvozom elektronskih dokumenata kroz informacioni kanal e-Fakture i elektronskog arhiviranja istih. Korišćenje e-Fakture je danas omogućeno svim pravnim i fizičkim licima koja imaju pristup Internetu putem računara ili mobilnog telefona i dovodi do uštede **75% svih troškova slanja, štampanja i obrade fakture**, uz optimizaciju procesa likvidacije i plaćanja. Na ovaj način se povećava broj potencijalnih korisnika, a samim tim i prihvatanje servisa e-Fakture u Srbiji.

LITERATURA

- [1.] European Parliament and Council (2007): Directive 2007/64/EC on payment services in the internal market in the internal market amending Directives 97/7/EC, 2002/65/EC, 2005/60/EC and 2006/48/EC and repealing Directive 97/5/EC, Brussels: Official Journal of the European Union, L319, pp. 1-36, 5.12.2007.
- [2.] European Parliament and Council (1998): Directive 98/26/EC on settlement finality in payment and securities settlement systems, Brussels: Official Journal of the European Union, L166, pp. 45-50, 11.6.1998.

- [3.] European Parliament and Council (2009): Directive 2009/110/EC on the taking up, pursuit and prudential supervision of the business of electronic money institutions, Brussels: Official Journal of the European Union, L267, pp. 7-17, 16.9.2009.
- [4.] http://www.nbs.rs/export/sites/default/internet/latinica/20/nacrti/20130227_platne_usluge.pdf f. (pristup: 27.10.2013.).
- [5.] http://www.nbs.rs/export/sites/default/internet/latinica/20/nacrti/plp_zkp_nacrt.pdf (pristup: 27. 10.2013.).
- [6.] L. Jeremić, "Savremeni način kreiranja novca - elektronski novac ", Ekonomski vidici ,vol. 12, no. 2, 2007, pp. 261-270.
- [7.] S. Trajković, S. Milosavljević, "Virtual banking revolution", Ekonomski pogledi, vol. 9, no.3, 2010, pp. 59-66.
- [8.] CEN CWA 15668 Business requirements specification - Cross industry invoicing process, ICS 35.240.60, March 2007, Brussels.
- [7.] Cross Industry Invoicing Process, revision 1.1, Release: R.06A, UN/CEFACT International Trade and Business Processes Group: TBG1, 20/02/2006.
- [10.] <http://www.e-invoice-gateway.net> (pristup: 31.10.2013.).
- [11.] European Parliament and Council (2001): Directive 2001/115/EC amending Directive 77/388/EEC with a view to simplifying, modernising and harmonising the conditions laid down for invoicing in respect of value added tax, Brussels : Official Journal of the European Union, L15, pp. 24-28, 17.1.2002.
- [12.] European Parliament and Council (2006): Directive 2006/112/EC on the common system of value added tax, Brussels: Official Journal of the European Union, L347, pp. 1-182, 28.11.2006.
- [13.] European Parliament and Council (2010): Directive 2010/45/EU amending Directive 2006/112/EC on the common system of value added tax as regards the rules on invoicing, L189, Vol. 53, pp. 1-8, 22.7.2010.
- [14.] National Board of Trade, e-invoicing in cross-border trade, 1-th ed., Sweden, Swedish governmental agency, 2011, pp. 1-21, ISBN: 978-91-86575-12-0.
- [15.] Zakon o elektronskom potpisu, Službeni glasnik Republike Srbije, br. 135/2004.
- [16.] Zakon o porezu na dodatnu vrednost, Službeni glasnik Republike Srbije, br. 84/2004, 86/2004 - ispr., 61/2005, 61/2007 i 93/2012.
- [17.] A. Milenković, D. Janković, T. Stanković, S. Pešić, "Modul za fakturisanje pruženih zdravstvenih usluga", tehničko rešenje (pristup: 27.10.2013.), [dostupno na http://www.elfak.ni.ac.rs/phptest/new/html/ nauka/ tehnicka_resenja/resenja/0219.html].
- [18.] Zakon o elektronskom dokumentu, Službeni glasnik Republike Srbije, br. 51/2009.
- [19.] R. Šipovac, "Registracija privrednih subjekata", Pravni život, vol. 58, no. 5-6, 2009, pp. 233-243.
- [20.] <http://www.platimo.rs>. (pristup: 29.10.2013.).
- [21.] Zakon o rokovima plaćanja u komercijalnim transakcijama, Službeni glasnik Republike Srbije, br. 119/2012.
- [22.] Zakon o faktoringu, Službeni glasnik Republike Srbije, br. 62/2013.
- [23.] Zakon o računovodstvu, Službeni glasnik Republike Srbije, br. 62/2013.
- [24.] Zakon o reviziji, Službeni glasnik Republike Srbije, br. 62/2013.

Kazneno pravna odgovornost preduzetnika

Criminal legal responsibility of the entrepreneur

Dr Dragan Obradović, Viši sud u Valjevu

Apstrakt - Razvoj preduzetništva u svakoj državi koja želi da bude u krugu razvijenih država ili da preduzima korake u tom pravcu je preduslov ekonomskog prosperiteta te države. Preduzetništvo danas u Republici Srbiji traži svoju šansu u tom pogledu, kroz različite organizacione forme. U nastojanju da što pre ostvare profit različiti subjekti privrednog poslovanja vrlo često krše propise. U zavisnosti od obima kršenja propisa i pojedinih organizacionih formi subjekata privrednog poslovanja zavisi i potencijalni oblik kršenja pojedinih propisa, pa samim tim i oblici kazneno pravne odgovornosti. Imajući u vidu brojnost propisa u različitim oblastima poslovanja koji su od značaja za različite subjekte privrednog poslovanja u ovom radu smo predstavili samo pojedine najvažnije propise koji u svojim kaznenim odredbama sadrže krivična dela kao najteži oblik potencijalne kaznene odgovornosti. To je od posebnog značaja za preduzetnike, koji i najlakše dolaze u sukob sa zakonom jer zbog želje za razvojem poslovanja mogu pre ostalih subjekata privrednog poslovanja da dođu u sukob sa zakonom.

Ključne reči - preduzetnik, kršenje propisa, kaznenopravna odgovornost

Abstract - Entrepreneurship development in any country that wants to be in the developed countries or to take steps in this direction is a prerequisite for economic prosperity of the state. Entrepreneurship today in Serbia looking for his chance in this regard, through different organizational forms. In an effort to generate a profit as soon as the various operators economic transactions often violate regulations. Depending on the scope of violations of individual and organizational forms of business entities of the economic potential depends on a violation of certain regulations, and therefore forms of criminal legal liability. Bearing in mind the number of regulations in different areas of business, which are of importance for the various economic entities operating in this paper we have presented only some important regulations in its criminal provisions include offenses as the most serious form of potential criminal liability. This is of particular importance for entrepreneurs, and that easily come into conflict with the law because of the desire to develop business can before the other subjects of economic business to come into conflict with the law.

Index terms - entrepreneur, violations, criminal responsibility

UVOD

Razvoj tržišne privrede u bilo kojoj državi je od izuzetnog značaja za ekonomski razvoj te države. Različiti su i oblici privrednog organizovanja u svakoj pojedinoj državi.

Republika Srbija je u XXI veku prošla kroz buran period – u političkom, društveno – ekonomskom i svakom smislu. Iako je period od nepunih 13 godina suviše kratak za ovakvu konstataciju, to je surova realnost. Ta stvarnost se izuzetno dobro uočava kada je u pitanju razvoj preduzetništva. Samo po sebi, preduzetništvo, ukoliko je ozbiljno shvaćeno od strane pojedinaca koji se upuštaju u različite oblike privrednog organizovanja je šansa za ekonomski napredak samog pojedinca, preduzetničke delatnosti

kojom se bavi, ali i za širu društvenu zajednicu u kojoj se ta delatnost obavlja. U krajnjem, to je od značaja i za razvoj ekonomije svake pojedine države.

Međutim, razvoj preduzetništva vrlo često je u korelaciji i sa negativnim društvenim pojavama kao što su korupcija, prevare, osnivanje i gašenje “fantomskih firmi”, lažni stečaj, itd. U savremenom društvu, preduzetništvom se bavi veliki broj pojedinaca koji nisu u potrebnoj i dovoljnoj meri upoznati sa pravilima poslovanja u savremenom ekonomskom prometu, koji žele da se u što kraćem vremenu obogate iako je to objektivno nemoguće ili skoro nemoguće bez dugog, strpljivog i korektnog poslovanja, uz postepeno sticanje poverenja različitih klijenata, bez obzira na oblast poslovanja.

Kaznenopravna odgovornost preduzetnika mora obuhvatiti ne samo prekršaje i krivična dela, nego i privredne prestupe propisane odgovarajućim zakonima. I dok se krivična dela koja čine odnosno mogu da učine preduzetnici mogu koliko – toliko precizno utvrditi, brojnost prekršaja nemoguće je precizno utvrditi.

O različitim oblicima kazneno pravne odgovornosti preduzetnika počelo se govoriti prvi put tokom 2004.godine odnosno početkom 2005.godine posle donošenja nekoliko u tom momentu novih zakona – Zakona o stečajnom postupku, Zakona o porezu na dodatu vrednost, Zakona o doprinosima za obavezno socijalno osiguranje, Zakona o igrama na sreću, Zakona o lekovima i medicinskim sredstvima, Zakona o energetici¹, Zakona o slobodnom pristupu informacijama od javnog značaja², Zakona o privrednim društvima, Zakona o sanitarnom nadzoru, Zakona o zaštiti stanovništva od zaraznih bolesti³, Zakona o reproduktivnom materijalu šumskog drveća, Zakona o elektronskom potpisu, Zakona o proceni uticaja na životnu sredinu, Zakona o integrisanom sprečavanju i kontroli zagađenja životne sredine, Zakona o zaštiti životne sredine, Zakona o fiskalnim kasama⁴, Zakona o sadnom materijalu voćaka, vinove loze i hmelja, Zakona o železnici i Zakona o poštanskim uslugama⁵.

Pojedini od ovih zakona važe do danas (npr. Zakon o integrisanom sprečavanju i kontroli zagađenja životne sredine, Zakon o sanitarnom nadzoru, Zakon o elektronskom potpisu, Zakon o zaštiti stanovništva od zaraznih bolesti), drugi su u međuvremenu prestali da važe odnosno zamenjeni su novim zakonima (npr. Zakon o stečajnom postupku, Zakon o privrednim društvima, Zakon o igrama na sreću, Zakon o železnici, Zakon o energetici, Zakona o lekovima i medicinskim sredstvima) ili pretrpeli manje ili veće izmene i dopune (npr. Zakon o proceni uticaja na životnu sredinu, Zakona o fiskalnim kasama, Zakona o zaštiti životne sredine, Zakon o porezu na dodatu vrednost, Zakon o doprinosima za obavezno socijalno osiguranje, Zakon o sadnom materijalu voćaka, vinove loze i hmelja, Zakon o reproduktivnom materijalu šumskog drveća, Zakon o poštanskim uslugama, Zakon o slobodnom pristupu informacijama od javnog značaja), ali im se kao neosporan kvalitet mora priznati da su ovi zakoni u svojim kaznenopravnim odredbama postavili temelj i za bazični propis kada je u pitanju krivično pravno zakonodavstvo i odgovornost preduzetnika – Krivični zakonik (dalje: KZ).

U zavisnosti od obima kršenja propisa i pojedinih organizacionih formi subjekata privrednog poslovanja zavisi i potencijalni oblik kršenja pojedinih propisa, pa samim tim i oblici kazneno pravne odgovornosti. Cilj nam je da ukažemo samo na pojedine opšte pojmove od značaja za predmet ovog rada i najvažnije propise koji u svojim kaznenim odredbama sadrže krivična dela kao najteži oblik potencijalne kaznene odgovornosti preduzetnika.

OPŠTI POJMOVI – UKRATKO

U pravnom sistemu Republike Srbije *preduzetnik* je definisan u odredbama Zakona o privrednim društvima – poslovno sposobno fizičko lice koje obavlja delatnost u cilju ostvarivanja prihoda i koje je kao takvo registrovano u skladu sa zakonom o registraciji. O tome se izjašnjava i sudska praksa⁶.

¹ Svi ovi zakoni su objavljena u „Službeni glasnik RS“, br. 84/04

² Objavljen u „Službeni glasnik RS“, br.120/04

³ Ova tri zakona su objavljena u „Službeni glasnik RS“, br.125/04

⁴ Svi ovi zakoni su objavljena u „Službeni glasnik RS“, br.135/04

⁵ Svi ovi zakoni su objavljena u „Službeni glasnik RS“, br.18/05

⁶ Rešenje Višeg trgovinskog suda, Pž. 9249/07 od 03.04.2008.

U našem pravnom sistemu postoje tri vrste kažnjivih delikata za koja kažnjavaju državni organi: krivična dela, prekršaji i privredni prestupi. Međutim, u krivičnopravnoj literaturi postoji mišljenje da su i disciplinski delikti kažnjivi delikti¹. Naime, i za disciplinske delikte učiniocu se može izreći kazna, a mogućnost izricanja kazne je kriterijum za svrstavanje delikata u kazneno pravo².

U sistemu kaznenih delikata krivična dela su po svojim odlikama najteža vrsta kaznenih dela fizičkih lica, koja se mogu propisati isključivo zakonom. Iako to nije predmet ovog rada, smatramo da je vredno pomenuti i to da se odnedavno, i naše zakonodavstvo pridružilo velikom broju evropskih zakonodavstava u kojima postoji i Zakon o krivičnoj odgovornosti pravnih lica za krivična dela (dalje: ZKOPL).

Privredni prestup je društveno štetna povreda propisa o privrednom ili finansijskom poslovanju koja je prouzrokovala ili je mogla prouzrokovati teže posledice i koja je propisom nadležnog organa određena kao privredni prestup.

Prekršaji su povrede pravnih propisa za koje su predviđene lakše sankcije nego za krivična dela. Mogu se propisati zakonom i podzakonskim propisima. Učinioci prekršaja mogu biti fizička i pravna lica.

Opšti pojam krivičnog dela, odnosno prekršaja predstavlja skup obeležja karakterističnih za svako krivično delo, odnosno prekršaj. Ukoliko nedostaje bilo koji elemenat koji čine opšti pojam krivičnog dela ili prekršaja, u tom slučaju ne bi se moglo smatrati da postoji krivično delo ili prekršaj.

U članu 14. stav 1. KZ određeno je da je *krivično delo* je ono delo koje je zakonom predviđeno kao krivično delo, koje je protivpravno i koje je skrivljeno. Iz toga proizilazi da opšti pojam krivičnog dela sadrži četiri navedena elementa i nema krivičnog dela ukoliko nisu u njemu sadržani svi pobrojani elementi.

Prekršaj je protivpravna skrivljeno izvršena radnja koja je propisom nadležnog organa određena kao prekršaj (član 2. Zakona o prekršajima – dalje: ZP). Prekršaji se mogu propisivati zakonom ili uredbom, odnosno odlukom skupštine autonomne pokrajine, skupštine opštine, skupštine grada i skupštine grada Beograda. Na skoro u potpunosti isti način prekršaji su definisani i u novom Zakonu o prekršajima – dalje: novi ZP) - Prekršaj je protivpravno delo koje je zakonom ili drugim propisom nadležnog organa određeno kao prekršaj i za koje je propisana prekršajna sankcija (član 2. Novi ZP).

Kao učinilac krivičnih dela, ali i prekršaja može se pojaviti odgovorno lice u pravnom licu. Pojam odgovornog lica određen je u odredbama KZ (član 112 stav 21), ZKOPL (čl.5.st.2.) i ZP (član 26. stav 1).

Određivanje pojma odgovornog lica u krivičnopravnim i prekršajopravnim odredbama svodi se na isto: odgovornim licem smatra se lice kome su u pravnom licu povereni poslovi koji se odnose na upravljanje, poslovanje ili proces rada.

U članu 112. tačka 21. KZ propisuje da je odgovorno lice - subjekat privrednog poslovanja, kojim se smatra preduzeće, drugo pravno lice koje obavlja privrednu delatnost i preduzetnik. Pravno lice koje pored svoje osnovne delatnosti obavlja i privrednu delatnost smatra se subjektom privrednog poslovanja samo kada vrši tu delatnost.

Izvršilac prekršaja može biti i preduzetnik. Uvođenje preduzetnika kao učinioca prekršaja u naše zakonodavstvo opravdava se izmenjenim društveno-ekonomskim okolnostima, odnosno činjenici da se preduzetnici godinama pojavljuju kao privredni subjekti u našoj zemlji, a samim tim i kao učinioci prekršaja.

Odgovornost fizičkih lica (a time i odgovornog lica u pravnom licu i preduzetnika) temelji se na uračunljivosti i ispoljenom stepenu krivice. Za postojanje te odgovornosti dovoljno je da je fizičko lice postupalo iz nehata, ukoliko se ne zahteva umišljaj. Odgovornost pravnog lica je izvedena iz skrivljenog postupka fizičkog lica koje postupa u njegovo ime.

¹ Nataša Mrvić Petrović, *Krivično pravo*, treće izmenjeno i dopunjeno izdanje, Beograd, 2006., str.23.

² Marinka Cetinić, Kažnjivi delikti i kriterijumi za njihovo međusobno razgraničenje, *Anali Pravnog fakulteta u Beogradu*, 1993., br.3-4, str.272.

Najvažnija razlika u pogledu regulisanja krivice fizičkih lica za krivična dela i prekršaje proizilazi iz činjenice da se kod krivičnih dela zahteva da je učinilac, po pravilu, postupao sa umišljajem, dok je za prekršaje dovoljno da ih je učinio iz nehata.

3. KRIVIČNO PRAVNA ODGOVORNOST PREDUZETNIKA

Preduzetnici, vrlo često nemaju dovoljno sluha da prepoznaju značaj ponašanja u skladu sa zakonom u privrednom poslovanju. Za njih je najbitniji motiv u poslovanju profit, što je i prirodno, ali zbog toga čine propuste u različitim oblastima svog poslovanja. Nekada su njihovi propusti od manjeg, a nekada od većeg značaja kada je u pitanju njihova krivica, a samim tim i njihova odgovornost. Krivična dela kao najteži oblik potencijalne kaznene odgovornosti preduzetnika su, po našem mišljenju, u tom pogledu od posebnog značaja.

Imajući u vidu značaj najtežih protivpravnih radnji koji po svom obeležju imaju karakteristike krivičnih dela nalazimo da je potrebno da predstavimo pre svega odredbe Krivičnog zakonika koje su od značaja za rad i bolje razumevanje od strane preduzetnika, ali i odredbe pojedinih zakona iz tzv. sporednog krivičnog zakonodavstva, u kojima su sadržane odredbe o pojedinim oblicima kaznenopravne odgovornosti preduzetnika.

3.1. Krivični zakonik

Krivični zakonik propisuje da je jedan od subjekata privrednog poslovanja i preduzetnik, pored preduzeća i drugog pravnog lica koje obavlja privrednu delatnost. Samim tim, oni su i potencijalni izvršioci brojnih krivičnih dela, iako se objektivno govoreći ređe pojavljuju kao okrivljeni odnosno optuženi u krivičnom postupku nego odgovorna lica ili službena lica u preduzećima odnosno drugim pravnim licima koja obavljaju privrednu delatnost.

Preduzetnici se javljaju u praksi najčešće kao izvršioci pojedinih krivičnih dela iz grupa protiv: prava po osnovu rada, privrede i pravnog saobraćaja, a ređe kao izvršioci pojedinih krivičnih dela iz grupa protiv bezbednosti računarskih podataka. Pri tome, u opisu radnje izvršenja pojedinih krivičnih dela izričito se kao mogući izvršioci pominju i preduzetnici. To ne znači da oni ne mogu izvršiti i druga krivična dela odnosno iz drugih grupa krivičnih dela, ali to je znatno ređe.

Najvažniji predstavnici pojedinih od ovih grupa krivičnih dela su i to:

- *prava po osnovu rada*: Povreda prava po osnovu rada i prava iz socijalnog osiguranja (čl.163.KZ), za koje postoji više odluka u sudskoj praksi od kojih izdvajamo neke, koje su možda po godinama kada su donete starije, ali su suštinski i danas aktuelne:

„Kada postoji faktički radni odnos, a radnik radi bez ugovora o radu i nema propisano penzijsko, invalidsko i zdravstveno osiguranje, to ne predstavlja prekršaj, već krivično delo povrede prava iz radnog odnosa i iz socijalnog osiguranja“.

(Presuda Vrhovnog suda Srbije Kzz. 53/03 od 4.11.2003.)

„Kada vlasnik zanatske radnje uskrati oštećenoj koja radi kod njega prava iz radnog odnosa i socijalnog osiguranja čini u sticaju krivično delo povrede prava iz radnog odnosa i iz socijalnog osiguranja“.

(Presuda Okružnog suda u Beogradu Kž. 1692/00 od 19. 10. 2000.)

Osim navedenog krivičnog dela iz ove grupe izdvajamo još dva krivična dela i to: Povreda prava na štrajk (čl.166.KZ) i Nepreduzimanje mera zaštite na radu (čl.169.KZ);

- *privrede*: Poreska utaja (čl.229.KZ) za koje postoji mnogo odluka u sudskoj praksi od kojih izdvajamo kao aktuelnu:

„Subjektivnu stranu krivičnog dela poreska utaja čini preduzimanje krivično-pravnih radnji propisanih zakonskom odredbom u nameri izbegavanja plaćanja poreza, doprinosa ili drugih dažbina i ona mora postojati kod svih oblika radnje izvršenja, te se ovo krivično delo može izvršiti samo sa direktnim umišljajem”

(Rešenje Apelacionog suda u Beogradu, Kž1. 2251/10 od 17. 2. 2011.)

Osim navedenog krivičnog dela iz ove grupe izdvajamo još i sledeća krivična dela i to: Neuplaćivanje poreza po odbitku (čl.229a KZ), Pranje novca (čl.231.KZ), Zloupotreba u vezi sa javnom nabavkom (čl.234a KZ), Prouzrokovanje lažnog stečaja (čl.236.KZ), Oštećenje poverioca (čl.237.KZ), Zloupotreba ovlašćenja u privredi (čl.238.KZ), Onemogućavanje vršenja kontrole (čl.241.KZ), Nedozvoljena proizvodnja (čl.242.), Nedozvoljena trgovina (čl.243.KZ), Obmanjivanje kupaca (čl.244.KZ), Falsifikovanje znakova, odnosno državnih žigova za obeležavanje robe, merila i predmeta od dragocenih metala (čl.245.KZ).

Pri tome, u opisu radnje izvršenja pojedinih od ovih krivičnih dela izričito se kao mogući izvršilac pominje i preduzetnik i to kod sledećih krivičnih dela: Zloupotreba u vezi sa javnom nabavkom (čl.234a KZ), Prouzrokovanje lažnog stečaja (čl.236.KZ), Oštećenje poverioca (čl.237.KZ), Zloupotreba ovlašćenja u privredi (čl.238.KZ), dok se to kod ostalih krivičnih dela iz ove grupe posredno zaključuje na osnovu opšteg opisa mogućeg subjekta privrednog poslovanja gde je naveden i preduzetnik;

- *pravnog saobraćaja*: Falsifikovanje službene isprave (čl.357.KZ) i Navođenje na overavanje neistinitog sadržaja (čl.358.KZ).

Iz ove grupe izdvajamo neke, ređe objavljivane odluke koje mogu biti od značaja u pravnom saobraćaju i ukazati u čemu se sastoji protivpravno ponašanje okrivljenog:

„Kada se lažna diploma upotrebi prilikom overavanja odgovarajućih podataka u radnoj knjižici, postoji samo krivično delo navođenje na overavanje neistinitog sadržaja, a ne istovremeno i krivično delo falsifikovanje isprave”

(Presuda Apelacionog suda u Beogradu, Kž1.7455/10 od 7. 4. 2011.)

- *bezbednosti računarskih podataka*: Računarska prevara (čl.301.KZ).

3.2. Sporedno krivično zakonodavstvo

Kada je u pitanju tzv.sporedno krivično zakonodavstvo imajući u vidu brojnost propisa iz različitih oblasti društvenog i javnog života u kojima se u kaznenim odredbama počev od 2004.godine pominje preduzetnik kao mogući izvršilac pojedinih protivpravnih radnji, smatramo da je vredno pomenuti bar one prve zakone koji još uvek važe, a u čijim se kaznenim odredbama pominje preduzetnik i to:

- Zakon o sanitarnom nadzoru – utvrđeni su samo prekršaji - ukupno 12,
- Zakon o elektronskom potpisu – utvrđeni su samo prekršaji – ukupno 15,
- Zakon o zaštiti stanovništva od zaraznih bolesti - utvrđeni su samo prekršaji - ukupno 43;

kao i one koji su u međuvremenu prestali da važe odnosno zamenjeni su novim zakonima:

- Zakon o stečajnom postupku – utvrđena su u novom Zakonu o stečaju tri krivična dela koja ne može izvršiti preduzetnik;
- Zakon o privrednim društvima - utvrđena su u novom Zakonu o privrednim društvima četiri krivična dela i 22 prestupa koja ne može izvršiti preduzetnik, ali i prekršaji – 6 koji može izvršiti preduzetnik kome se pored novčane kazne može oduzeti imovinska korist ostvarena izvršenjem prekršaja kao i izreći zaštitna mera zabrane obavljanja delatnosti u određenom periodu;

- Zakon o igrama na sreću – utvrđena su u novom Zakonu o igrama na sreću ukupno 74 prekršaja od kojih 4 može da izvrši preduzetnik;
- Zakon o energetici – utvrđeni su u novom Zakonu o energetici privredni prestupi i prekršaji, pri čemu se kao izvršilac pojedinih prekršaja – ukupno šest može pojaviti i preduzetnik;
- Zakona o lekovima i medicinskim sredstvima – utvrđeni su u novom Zakonu o lekovima i medicinskim sredstvima privredni prestupi i prekršaji, pri čemu se kao izvršilac pojedinih prekršaja – ukupno dva može pojaviti i preduzetnik kome se pored novčane kazne može izreći zaštitna mera zabrane obavljanja delatnosti u određenom period i bez naknade oduzeti lekovi i medicinska sredstva koja su predmet prekršaja.

ZAKLJUČAK

Posle prvih zakona donetih tokom 2004.i 2005.godine u čijim kaznenim odredbama je propisana i kaznena odgovornost preduzetnika za pojedine prekršaje, bez obzira na razlike u pojedinim rešenjima uslovilo je u daljem periodu proširenje obima njihove kaznene odgovornosti.

To je od početka primene novog Krivičnog zakonika rezultiralo pojedinim rešenjima da za pojedina krivična dela mogu krivično pravno odgovarati i preduzetnici.

U ovom radu predstavili smo samo najvažnije odredbe kaznenog zakonodavstva koje se odnose na preduzetnike u Republici Srbiji, bez bilo kakvih pretenzija da je moguće u jednom radu ograničenog obima predstaviti sve ili najveći deo tih propisa.

Smatramo da je to neophodno da bi se u vremenu ekonomskih reformi koje se preduzimaju u našoj zemlji, na putu približavanja i usaglašavanja sa propisima Evropske unije, svi oni koji se bave privatnim preduzetništvom i na ovaj način upoznali sa mogućim posledicama svog protivpravnog ponašanja i kršenja pojedinih propisa.

Na ovaj način želimo i da utičemo na jačanje njihove svesti i njihove odgovornosti, a posredno i na usklađivanje njihovog poslovanja kako bi isto u što je moguće većoj meri bilo u skladu sa zakonom.

LITERATURA

- [1] Krivični zakonik, „Sl.glasnik RS“ 85/2005, 88/2005, 107/2005, 72/2009, 111/2009, 121/2012
- [2] Zakon o privrednim društvima, „Službeni glasnik RS“, br. 36/2011, 99/2011
- [3] Nataša Mrvić Petrović, Krivično pravo, treće izmenjeno i dopunjeno izdanje, Srbija, Beograd, 2006., str.23.
- [4] Marinka Cetinić, Kažnjivi delikti i kriterijumi za njihovo međusobno razgraničenje, Anali Pravnog fakulteta u Beogradu, Srbija, Beograd, 1993., br.3-4, str.272
- [5] Zakon o krivičnoj odgovornost pravnih lica za krivična dela, „Službeni glasnik RS“ br. 97/08.
- [6] Zakon o privrednim prestupima, "Službeni list SFRJ", br. 4/77, 36/77, 14/85, 74/87, 57/89, 3/90, "Službeni list SRJ", br. 27/92, 24/94, 28/96, 64/2001, "Službeni glasnik RS", br. 101/2005.
- [7] Zakon o prekršajima, „Sl.glasnik RS“ 101/05, 116/08 i 111/09.
- [8] Zakon o prekršajima, „Sl.glasnik RS“ 65/13 – primena počinje od 1.3.2014.godine
- [9] Zakon o stečaju „Sl.glasnik RS“ 104/09.
- [10] Zakon o privrednim društvima, „Sl.glasnik RS“ 36/11.
- [11] Zakon o igrama na sreću, „Sl.glasnik RS“ 88/11.
- [12] Zakon o energetici, „Sl.glasnik RS“ 57/11.
- [13] Zakon o lekovima i medicinskim sredstvima, „Sl.glasnik RS“ 30/10.

Legalizacija aktivnosti Romske populacije na sakupljanju sekundarnih sirovina

Legalization activities of the Roma population in the collection of recyclables

Bogdana Vujnović – Gligorić, Erdin Hasanbegović, Fakultet poslovne ekonomije,
Sveučilište/Univerzitet Vitez, Vitez

Apstrakt – Najveći broj Roma je angažovan na sakupljanju sekundarnih sirovina, tj. poslovima koji su marginalizovani u društvu, a često i ismijani. Da bi se povratilo dostojanstvo ove populacije istražena je mogućnost legalizacije rada Roma na sakupljanju sekundarnih sirovina. Predloženi model daje mogućnost, kako direktnog zapošljavanja romske populacije, tako i indirektnog zapošljavanja kadrova na obuci, marketingu, kao i uključivanja lokalne zajednice i pravnih lica kao ravnopravnih poslovnih partnera. Konačan rezultat legalizacije aktivnosti romske populacije na sakupljanju sekundarnih sirovina bi, pored finansijske pomoći, bio u unapređenju kvaliteta života i stanovanja, kroz odlaganje sakupljenih sekundarnih sirovina, dizanje nivoa svijesti o higijeni naselja i sl. Ovakav vid preduzetništva bi potpomogao socijalnu inkluziju socijalnu inkluziju ugrožene grupe Roma i omogućio njihovo zapošljavanje u skladu sa preferencijama koje su uvijek ispoljavali u poslovima sakupljanja sekundarnih sirovina.

Ključne riječi – Romi, sekundarne sirovine, legalizacija, preduzetništvo

Abstract - The largest number of Roma is engaged in the collection of recyclables , ie jobs that are marginalized in society , and often ridiculed . In order to restore the dignity of this population explored the possibility of legalization of Roma in the collection of recyclables . The proposed model provides the ability to direct employment of the Roma population , as well as indirect employment of personnel in training , marketing, as well as the involvement of local communities and legal persons as equal business partners. The final result of the legalization of the activities of the Roma population in the collection of recyclables would , in addition to financial assistance, was in improving the quality of life and housing, through the disposal of collected recyclables , raising awareness about hygiene settlements , etc. This kind of entrepreneurship to facilitate social inclusion, social inclusion of vulnerable groups Roma and facilitate their employment in accordance with the preferences that are always manifested in the business of collecting recyclables .

Index terms - Roma, recyclables, legalization, business

1. UVOD

Od svih nacionalnih manjina Romi u BiH spadaju u najugroženiju kategoriju. Godinama su u nemogućnosti da ostvare svoja elementarna prava i da žive život dostojan svakom čovjeku. Tačan broj Roma na podrčju BiH je teško utvrditi jer ne postoje pouzdane evidencije, a većina Roma se izjašnjava kao neopredjeljeni. Prema podacima romskih organizacija u BiH živi 120000 pripadnika ove

Bogdana Vujnović – Gligorić – Fakultet poslovne ekonomije, Sveučilište/Univerzitet „Vitez“, Školska bb, 72270 Travnik, Bosna i Hercegovina (e-mail: bogdana.vujnovic@unvi.edu.ba)

Erdin Hasanbegović – Fakultet poslovne ekonomije, Sveučilište/Univerzitet “Vitez”, Školska bb, 72270 Travnik, Bosna i Hercegovina (e-mail: erdin.hasanbegovic@unvi.edu.ba)

najbrojnije nacionalne manjine, dok u Banjaluci živi oko 200 Roma. Sedamdeset i pet odsto Roma nisu nikada pohađali ili završili osnovno obrazovanje. U pogledu zapošljavanja, jedan od 25 Roma je zaposlen ili samozaposlen. Najčešći izvor prihoda za Rome su prihodi koje ostvaruju izbjeglice i raseljena lica (40%), od prodaje sekundarnih sirovina 29% i prosjačenja 19%. U najvećem broju slučaja (73%) Romi ne uplaćuju socijalno osiguranje po osnovu stečenih prihoda. Samo 3% Roma ima stalne prihode. Inače, Romi su najčešće zaposleni na privremenim poslovima. U standardnim sektorima zaposlenja, Romi najčešće rade u trgovini (23%), ali su u pravilu zaposleni kao nekvalifikovana radna snaga.[1.]

Cilj istraživanja je da se poveća zaposlenost romske radne snage. Mladi nepismeni Romi imaju ograničen potencijal za zapošljavanje.

2. LEGALIZACIJA AKTIVNOSTI SAKUPLJANJA SEKUNDARNIH SIROVINA

Za privredni razvoj jedne nacionalne privrede ključnu ulogu ima i stanovništvo kao resurs. Resursom podrazumjevamo sve raspoložive materijalne i nematerijalne izvore stvaranja materijalnog bogatstva jedne nacionalne privrede.[2.] Jedan od načina da se poveća zaposlenost Roma je legalizacija aktivnosti sakupljanja sekundarnih sirovina. Sekundarne sirovine su sirovine dobivene preradom otpadaka, po vrstama, asortimanu i kvalitetu utvrđenim standardima i tehničkotehnološkim klasifikacijama, a koje se mogu dalje prerađivati u gotove proizvode ili poluproizvode.[3.] Aktivnost bi se odvijala putem ekonomskih dvorišta, koja bi se formirala u okviru romskih gazdinstava, za potrebe skladištenja prikupljenih sirovina. Prevoz sirovina od mjesta sakupljanja do ekonomskih dvorišta bi se vršio dostavnim vozilima. Sakupljači bi bili odjeveni u specijalne uniforme koje bi bile prepoznatljive i davale posebnu draž okruženju. Time bi se ponizili posao podigao na nivo ekoloških aktivnosti i postao jako cijenjen. Sakupljeni otpad bi se skladištio prema vrstama, pripremao za preradu i otpremao do reciklažnih mjesta ili do kupaca. Cjelokupnim poslom bi koordiniralo udruženje (ekološka zadruga). Finansiranje ekološke zadruge bi se početno vršilo sredstvima opštine, fondova ili donacija, a kasnije iz osnovne aktivnosti - prodaje sekundarnih sirovina.

Bez obzira da li se radi o novoosnovanom preduzeću ili već postojećem, biznis plan bi trebao biti neizostavan upravljački instrument. Za novoosnovani biznis to je putokaz za implementaciju poslovne strategije.[4.] Da bi se aktivnost legalizacije postigla potrebno je napraviti projekat, odnosno biznis plan. Projektom treba predvidjeti obuka lica romske populacije. Realizacijom projekta polaznici bi se uključili u posao, grad bi bio čistiji, a povećala bi se i iskoristivost otpadnog materijala. Sigurno je da bi takvi projekti biti prihvaćeni i rado podržani od različitih interesnih grupa, a prije svega lokalne zajednice i komunalnih preduzeća.

Cilj predložene legalizacije aktivnosti sakupljanja sekundarnih sirovina je da se zaposle Romi, kao jedna od ugroženijih grupa, te da se unaprijedi kvalitet života i nivoa bezbjednosti romske zajednice, sa aspekta zaštite od požara, zaštite zdravlja, zaštite na radu i zaštite životne sredine.

Osim toga, legalizacijom ove aktivnosti bi se unaprijedio sistem upravljanja otpadom. Legalizacija sakupljanja sekundarnih sirovina, kartona, PET ambalaže i zapošljavanje romskih lica se može, početno, izvršiti u sklopu ekološke zadruge. U kasnijoj varijanti ekološka zadruga može postati dio kompanijskog poslovanja. Koristi od dostojnijeg zapošljavanja romske populacije polučila bi i lokalna zajednica. Na cijeloj teritoriji se može uspostaviti sistem odvajanja otpada na mjestu nastanka. U skladu sa načelom hijerarhije upravljanja otpadom za ponovnu upotrebu i reciklažu smanjile bi se količine otpada za odlaganje, uvela primarna selekcija na području cijele teritorije.

Na taj način bi se smanjila količina otpada koji je potrebno odvoziti na deponiju, korisnici bi dobijali kvalitetnije usluge, Romi bi ostvarivali prihode od prodaje sekundarnih sirovina, a podigla bi se i ekološka svijest lokalnog stanovništva.

2.1. Projekat legalizacije skupljanje sekundarnih sirovina

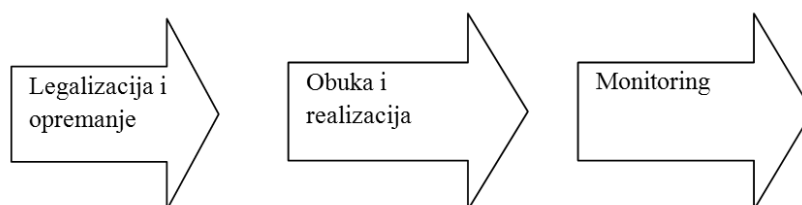
Projekat legalizacije sakupljanja sekundarnih sirovina se može realizovati kroz tri faze:

Prva faza bi obuhvatala pripremu i prikupljanje podataka na terenu, kroz snimanje postojeće situacije, tj. tržišta nabavke i prodaje sekundarnih sirovina i registracija udruženja (ekološke zadruge) u opštini.

U ovoj fazi se može izvršiti i nabavka osnovnih sredstava (opreme i vozila) i potrošnog materijala potrebnog za rad zadruge.

Druga faza bi se odnosila na sprovođenje obrazovnog procesa kroz predavanja, diskusije, pojedinačne razgovore i obilaskе porodičnih gazdinstava, puštanje slajdova, filmova, plakata, slikovnica i sl.

Provjeravanje rezultata u kojoj se vrši testiranje usvojenih pravila ponašanja bi se moglo vršiti u trećoj fazi.[5.]



Slika br.1 Faze legalizacije sakupljanja sekundarnih sirovina

Konačan rezultat ovog projekta bi se ogledao u formiranju udruženja sakupljača sekundarnih sirovina od obučanih radno sposobnih žena i muškaraca romske zajednice.

U postupanju sa korisnim otpadnim materijalom i sekundarnim sirovinama moraju se poštivati propisi o zaštiti okoline i propisi kojima se obezbjeđuje održavanje kvaliteta tih otpadnih materijala.[6.] Projektom treba predvidjeti nabavku HTZ opreme. U ekonomskim dvorištima, Romi bi upravljali neopasnim otpadom, tj. vršili skladištenje sirovina prema vrstama, pripremu za preradu sekundarnih sirovina i otpremanje sekundarnih sirovina sa predmetne lokacije do reciklažnih mjesta ili do kupaca (livnica, željezara i sl.).

Na taj način bi se poboljšala ekološka komponenta grada, a Romima bi se podiglo dostojanstvo da posao sakupljača rade kao profesionalci, kao i što jesu, a ne sa omalovažavanjem.

Udruženje (ekološka zadruga) može, poput klastera, objedinjavati aktivnosti otkupa i prodaje sekundarnih sirovina za pojedinačna ekonomska dvorišta, a i vršiti logistiku u prevozu.

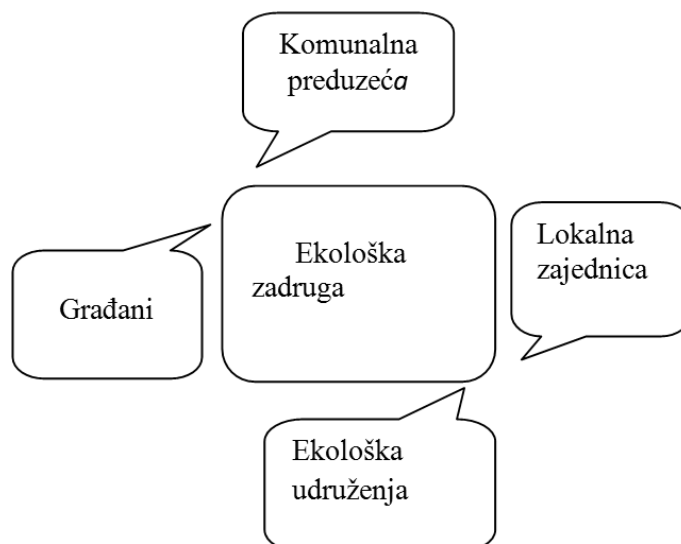
Proces legalizacije poslova sakupljanja sekundarnih sirovina mora biti podržan i adekvatnim edukacijama, posebno u dijelu logistike i realizacije sakupljenih sirovina. Implementacija projekta treba biti dobro praćena u pisanim medijima.

Poseban dio obrazovnog procesa treba biti posvećen načinu i važnosti korišćenja osnovne lične zaštitne opreme pri sakupljanju i deponovanju sekundarnih sirovina. Usljed nedovoljnog poznavanja uzročnika i nastajanja opasnosti, može doći do požara u romskim naseljima, koji mogu dovesti do tragičnih događaja, smrtnih slučajeva, težih i lakših povreda, kao i uništavanja imovine, ove već ugrožene populacije. Osim toga, prilikom prikupljanje sekundarnih sirovina, naročito je izražena opasnost od povreda koje mogu izazvati opasne i štetne materije sa kojima dolaze u kontakt, poput hemijski agresivnih materija, tečnosti, otrova, lako zapaljivih materija, ostataka boja, lakova, kao i biološkog i medicinskog otpada. Naročito je opasno lagerovanje takvih materija u samom naselju, neposredno uz objekte u kojima ljudi žive.

Edukaciju polaznika je potrebno obaviti i u cilju očuvanja postignutog kvaliteta života i stanovanja, kroz odlaganje sakupljenih sekundarnih sirovina, dizanje nivoa svijesti o higijeni naselja i sl.

2.2. Održivost projekta legalizacije sakupljanja sekundarnih sirovina

Predloženi projekat legalizacije sakupljanja sekundarnih sirovina nije jednokratnog karaktera već bi trebao nastaviti sa realizacijom kroz aktivnosti ekološke zadruge, te sa širenjem na sve građane opštine i to fazno. Sredstva za nastavak projekta se trebaju osigurati u ekološkoj zadruzi iz sopstvenih prihoda i prodaje sekundarnih sirovina, kao rezultat projekta. Nastavak projekta se može intenzivirati kroz saradnju sa opštinom, u dijelu obezbjeđenja i postavljanje adekvatnih kanti i kontajnera za smeće. Saradnja se može uspostaviti i sa komunalnim preduzećem čiji je interes da podrži organizovana sakupljanja sekundarnih sirovina jer je time olakšan odvoz smeća na deponiju.



Slika 2: Partneri u sakupljanju sekundarnih sirovina

Upravljanja otpadom podrazumijeva integrirani pristup sistemu koji se realizuje kroz: institucionalno jačanje, donošenje zakonske regulative, smanjenje otpada na licu mjesta, primjenu novih tehnika i tehnologija, monitoring i edukaciju. Zato procesi koji su započeti implementiranjem projekta legalizacije sakupljanja sekundarnih sirovina trebaju biti praćeni i podržani u budućnosti. Posebnu pažnju treba posvetiti implementiranju zakonske regulative iz oblasti sakupljanja sekundarnih sirovina (raditi na poboljšanju kulture odlaganja otpada i transparentnosti štetnog uticaja otpadnih materija), a težište usmjeriti na rješavanju pitanja čistije radne i životne okoline.

Održivost projekta treba temeljiti na širokoj bazi partnerskih odnosa, uključivanju svih interesnih grupa, kao i na razvijenom jezgru podrške.

Edukacija romske populacije jačanje njenih kapaciteta može biti siguran korak na putu održivog razvoja, koji će omogućiti uspješnost legalizacije sakupljanja sekundarnih sirovina i u narednim godinama, kako na nižim nivoima (pojedina i udruženja), tako i na višim (lokalnim, stvaranje ekološke mreže). Dostignuti viši nivo vještina i znanja Romi će moći iskoristiti i poslije završetka projekta. Steći će se pozitivna iskustva tokom svih akcija i to će se pokazati kao ohrabrujući primjer kako aktivno civilno društvo može da djeluje.

3. ZAKLJUČAK

Veliki problem bh preduzetništva je neiskorištenost potencijala određenih populacija koje, zbog raznih ograničenja, nisu u stanju da legalizuju svoju aktivnost, a time i nemaju zainteresovanosti za vlastiti posao. Prvi korak u ohrabrenju ovakve populacije se može realizovati kroz podršku u legalizaciju aktivnosti u kojoj određene populacije imaju velika praktična iskustva i sklonosti. Rad se fokusira na mogući model zapošljavanja romske populacije kroz aktivnosti legalizacije sakupljanja sekundarnih sirovina, a koja je trenutno neiskorišteni resurs privrednog razvoja. Početno bi se sakupljanje sekundarnih sirovina vršilo u sklopu ekološke zadruge koja bi posredovala u prikupljanju sekundarnih sirovina od romske radne snage. Zadruga bi pružala veliku podršku Romima u edukaciji rukovanja opasnim materijalima. Ona bi ujedno djelovala kao podrška Romima koji nemaju ambicija za razvijanjem vlastite aktivnosti, ali i kao rasadnik da se preduzetniji Romi podrže u osamostaljivanju i razvijanju vlastitog posla. Pored finansijskih i materijalnih koristi model ima svoje puno opravdanje, posebno u vremenu ekološke posvećenosti, a i opredjeljenosti BiH da razvija turizam. Za njegovu implementaciju potrebno je uključivanje, i lokalne zajednice, i građana, i raspoloživih fondova, koji bi po realizaciji ovog modela zapošljavanja Roma polučili sinergijske efekte.

LITERATURA

- [1.] Strategija zapošljavanja u Bosni I Hercegovini 2010. – 2014., (pristup:18.10.2013.), [dostupno na www.mcp.gov.ba/zakoni_akti/strategije/?id=1530]
- [2.] Veselinović Petar: “Ekonomija”, Univerzitet Singidunum, Beograd, 2010., pp. 49
- [3.] Zakon o prikupljanju, proizvodnji i prometu sekundarnih sirovina i otpadnih materijala, „Službene novine Federacije BiH“ br. 35/98
- [4.] Čizmić Elvir, Crnkić Kenan: “Strateško preduzetništvo, Ekonomski fakultet u Sarajevu, Sarajevo, 2012., pp.299
- [5.] www.otpad.eu (pristup: 16.10.2013.)
- [6.] Zakon o prikupljanju, proizvodnji i prometu sekundarnih sirovina i otpadnih materijala „Službene novine Federacije BiH“ br. 35/98

Preduzetništvo u Evropskoj uniji

Entrepreneurship in the European Union

Sandra Stojković, Pravni fakultet Novi Sad, Univerzitet u Novom Sadu

Apstrakt – Glavni cilj Evropske unije u oblasti preduzetništva je promovisanje i unapređenje ove oblasti. U tom smislu, na nivou EU je usvojen veliki broj pravnih i političkih akata u oblasti preduzetništva, među kojima su najvažniji *Akt o malim preduzećima Evrope* i *Akcioni plan za preduzetništvo 2020*. Važnu ulogu ima i Evropska komisija. Ona sarađuje sa državama članicama, razmenjuje njihova iskustava i podstiče preduzetnički duh. Predmet ovog rada je upravo kritička analiza najvažnijih akata na nivou EU čija je svrha promovisanje preduzetništva i uloga Evropske komisije u vezi sa tim, sa ciljem da se stekne opšta slika o načinu na koji se EU bavi problematikom preduzetništva.

Ključne reči – Evropska unija, preduzetništvo, Evropska komisija, Akt o malim preduzećima Evrope, Akcioni plan za preduzetništvo 2020.

Abstract – The core objective of the European Union in the field of entrepreneurship is promotion and enhancement of this area. Therefore, the EU has adopted a large number of legal and political instruments in this field, such as: the Small Business Act for Europe and the Entrepreneurship 2020 Action Plan. The European Commission is very important actor. Commission is working with Member States, in particular by facilitating the sharing of experiences and fostering entrepreneurial attitudes. The subject of this Paper is a critical analysis of the most important acts in the EU relating to the promotion of the entrepreneurship and the role of European Commission regarding that, in purpose to provide general view on the way European Union deals with the subject matters.

Index terms – European Union, Entrepreneurship, European Commission, the Small Business Act for Europe, the Entrepreneurship 2020 Action Plan.

1. UVOD

Preduzetništvo predstavlja veoma kompleksan pojam. O tome svedoči i činjenica da se on može definisati na više različitih načina, koji su svi ispravni ali ističu različite aspekte preduzetništva. Određeni autori [1.] preduzetništvo vide kao jednu od glavnih snaga savremenog ekonomskog rasta, fundamentalni zadatak koji utiče na redukovanje nezaposlenih, što je više moguće. Evropska komisija je objasnila preduzetništvo kao strukturu izgrađenih stavova i proces oblikovanja i razvoja ekonomske aktivnosti kroz mešavinu preuzimanja rizika, kreativnosti i inovacije sa dobrim upravljanjem u okviru nove ili postojeće organizacije.

Tematika preduzetništva i njegove važnosti za ekonomski razvoj već duže vreme je aktuelna i na nivou Evropske unije (u daljem tekstu: EU). Iako u EU trenutno postoji preko 20 miliona malih i srednjih preduzeća koja predstavljaju 99% od ukupnog broja preduzeća u EU, postoji jasna potreba za još većim brojem preduzetnika. Mala i srednja preduzeća (u daljem tekstu: MSP) su sva preduzeća koja imaju manje od 250 zaposlenih, promet jednak ili manji od 50 miliona evra ili ukupnu bilansnu sumu od 43 miliona evra. Upravo takva preduzeća su viđena na nivou EU kao izvor novih radnih mesta. U njima se vidi izvor ekonomskog rasta i prosperitet, a o tome svedoče i mere koje EU preduzima. Glavni cilj EU je promovisanje i unapređenje preduzetništva. Može se reći da je ovaj

problematici pristupljeno na sveobuhvatan način, koji obuhvata ne samo pravno regulisanje ove oblasti, već i mere saradnje država članica, razmenu najboljih praksi i edukaciju.

Iako su istaknuta neka teroretska određenja pojma preduzetništva, u radu će pažnja biti posvećena praktičnom poimanju pojma preduzetništva i merama koji EU primenjuje u praksi, što je i predmet ovog rada. U tom smislu analiziraće se najvažniji pravni i politički akti čija je svrha promovisanje preduzetništva, a u koje spadaju: *Akt o malim preduzećima Evrope* i *Akcioni plan za preduzetništvo 2020*. Pored toga, biće analizirana uloga Evropske komisije u ovoj oblasti i njen doprinos unapređenju preduzetništva. S obzirom na činjenicu da je Republika Srbija (u daljem tekstu: RS) na putu evropskih integracija, u radu će pažnja biti posvećena i usklađenosti politike malih i srednjih preduzeća RS sa politikom EU. Cilj rada je da se kritičkom analizom pravnog okvira na kojem počiva ova oblast i najvažnijih aktera u njoj, stekne opšta slika o načinu na koji se EU bavi predmetnom problematikom.

2. PRAVNI OKVIR

Postoji više otežavajućih okolnosti koje su razlog nedovoljnog broja preduzetnika na nivou Evropske unije. Pre svega, to su nerazvijeno poslovno okruženje, nedovoljna edukacija, administrativne prepreke i strah od neuspeha. Kako bi se prevazišli ovi problemi i kako bi se omogućilo da mala i srednja preduzeća ostvare svoj puni potencijal, u Evropskoj uniji je primenjen sveobuhvatni pristup, koji u sebi podrazumeva i adekvatan pravni okvir. Još od *Lisabonske strategije 2000-2010*, je postavljen cilj da Evropska unija u narednih deset godina postane najkonkurentnija i narazvijenija ekonomija u svetu, sa velikim brojem novih radnih mesta i boljom socijalnom kohezijom. U skladu sa tim ciljem kasnije je usvojena i *Razvojna strategija Evropa 2020*. Ovaj dokument predstavlja strateški okvir za period od 2010-2020.godine i teži ne samo smanjenju ekonomske krize u Evropi, već i ustanovljavanju održivog i sveobuhvatnijeg ekonomskog rasta. Strategija postavlja pet ciljeva, pet različitih oblasti na kojima se želi ozbiljno delovati do kraja ove dekade. Tu spadaju: zapošljavanje, obrazovanje, istraživanje i inovacije, socijalno povezivanje i smanjenje siromaštva, kao i oblast klime i energije. Naravno, strategija predviđa ostvarenje predviđenih ciljeva zajedničkim delovanjem i država članica i EU.

Navedeni dokumenti predstavljaju najširi ekonomski okvir EU. Kao konkretniji akti koji su usvojeni posebno za oblast preduzetništva su: *Akt o malim preduzećima Evrope* i *Akcioni plan za preduzetništvo 2020*, koji će biti analizirani u nastavku.

2.1. Akt o malim preduzećima Evrope

Akt o malim preduzećima Evrope (u daljem tekstu: AMPE) je usvojen u junu 2008.godine sa ciljem da se poboljša opšti pristup problematici preduzetništva, uredi javna politika u vezi sa tim i reše postojeći problemi. Ovaj akt se primenjuje na nezavisna preduzeća koja imaju manje od 250 zaposlenih. Dokument nosi simbolički naziv "akt" kako bi se istakla politička volja priznavanja malih i srednjih preduzeća kao nosioca ekonomije EU i kako bi se prvi put uspostavio pravni okvir koji bi obavezivao i EU i države članice u ovoj oblasti. Preteča ovog akta je Evropska povelja o malim preduzećima iz 2000.godine, kojom su postavljeni osnovi za razvoj preduzetništva. Evropska povelja ključnim oblastima za razvoj preduzetništva smatra: obrazovanje, finansiranje, poslovne propise i njiovo unapređenje, elektorsko poslovanje, zajedničko tržište i lakši pristup istom, jačanje tehnoloških kapaciteta malih i srednjih preduzeća. AMPE je nastavio sa razvijanjem ovih oblasti, apostrofiranjem 10 principa kojima se treba rukovoditi prilikom kreiranja politike u oblasti preduzetništva, kako na nacionalnom nivou tako i na nivou EU. Ovi principi imaju svrhu da stvore jednake uslove poslovanja za mala i srednja preduzeća i poboljšaju pravno i administrativno okruženje za njihovo delovanje. To su sledeća načela:

1. Stvoriti okruženje u kojem se preduzetnici i porodična preduzeća mogu razvijati i gde se preduzetništvo nagrađuje;
2. Obezbediti mogućnost časnim preduzetnicima u stečaju da što pre dobiju drugu priliku;
3. Postaviti pravila u skladu sa načelom „razmišljati prvo o malima”;
4. Obezbediti da javna uprava reaguje na potrebe malih i srednjih preduzeća;

5. Prilagoditi mere državne politike potrebama malih i srednjih preduzeća: unaprediti i olakšati učešće u javnim nabavkama kao i korišćenje subvencija namenjenih MSP-u;

6. Olakšati pristup finansijskim sredstvima i razviti pravno i poslovno okruženje koje omogućava blagovremenu naplatu u tržišnoj razmeni;

7. Pomoći MSP da više iskoriste mogućnosti koje im nudi jedinstveno tržište;

8. Podsticati razvoj i sve vrste inovacija;

9. Omogućiti MSP-u da izazove koje nosi očuvanje životne sredine pretvori u dobre prilike;

10. Podstaci i podržati MSP da iskoriste rast tržišta.

Pored navedenih principa, ovaj akt sadrži i set predloga akata koji se moraju usvojiti u ovoj oblasti kako bi se princip „razmišljati prvo o malima“ primenjivao u praksi. Ovaj princip mora postati zvezda vodilja ne samo na nivou EU nego i na nacionalnom nivou. Uz svaki princip, u okviru AMPE je naveden i predlog mera koje će se preduzimati kako na nacionalnom nivou, tako i na nivou EU, kako bi se oni realizovali u potpunosti.

Analizirajući navedeni dokument uočava se da je njegov cilj da olakša malim i srednjim preduzećima poslovanje, jasno proklamujući 10 načela koja ne bi smeli da izgube iz vida kako nacionalne vlade tako i EU. I samo usklađivanje nacionalnog i evropskog zakonodavstva je svakako teže i skuplje za MSP. Koliko će ovaj akt imati uspeha u praksi zavisi od spremnosti država članica, Evropskog parlamenta i Evropske komisije da deluju zajedno. Evropska komisija bi trebalo da pomogne u primeni ovog akta, kroz saradnju sa državama članicama i razmenu najboljih praksi, a godišnji izveštaji o primeni AMPE će pokazati i pravi stepen njegove uspešnosti.

2.2. Akcioni plan za preduzetništvo 2020

U januaru 2013. godine je usvojen *Akcioni plan za preduzetništvo 2020*, koji predstavlja jasnu rešenost EU da na sistematski i dugoročan način pokrene i koristi preduzetnički potencijal na nivou EU, ukloni sve postojeće prepreke i razvije preduzetničku kulturu. Ovaj akt počiva na 3 stuba, koja predstavljaju 3 cilja koja se moraju postići kako bi se preduzetništvo zaista shvatilo na dugoročnom osnovu kao dobro rešenje za ekonomski razvoj. To su:

1. Edukacija i treninzi iz oblasti preduzetništva;
2. Stvaranje okruženja u kome preduzetnici mogu da dostignu svoj puni potencijal i neprestano se usavršavaju;
3. Pomoć ciljnim grupama, kada preduzetništvo nije skroz razvijeno ili je potrebna poslovna podrška.

Akcioni plan želi da uvrsti preduzetničko obrazovanje u nastavni i nenastavni plan u srednjim školama širom Evrope. Istraživanje koje je sprovedeno na nivou EU [9.] pokazuje da je između 15-20% studenata koji su učestvovali u nekom vidu usavršavanja iz oblasti preduzetništva za vreme srednje škole, je kasnije otpočalo sopstveni posao. Osim toga, mladi su kategorija populacije sa najrazvijenijom kreativnošću, inicijativom, istrajnošću i spremnošću za timski rad.

Akcioni plan je osmišljen tako da doprinese većoj podršci prilikom otpočinjanja, prodaje ili ponovnog počinjanja sa poslom, da pruži savet, treninge, mentorstvo onima koji su već u poslu i pomogne osetljivim ciljnim grupama koje žele da se oprobaju u oblasti preduzetništva. Akcioni plan se posebno fokusira na mlade, žene, osobe sa invaliditetom, starije, migrante i nezaposlene. Cilj je da se omogući sveobuhvatna podrška ljudskom kapitalu, naročito ovim osetljivim grupama, ali i obezbedi finansijska pomoć.

U ovom dokumentu su jasno naznačene praktične mere koje će biti preduzimane u određenom vremenskom periodu. Na taj način ovaj instrument nije samo pravni i politički dokument već i plan praktične politike EU u ovoj oblasti koja se želi realizovati do 2020. godine.

Iako evropske zemlje već sarađuju u okviru Akta o malim preduzećima Evrope u vezi sa smanjenjem birokratskih procedura, Akcioni plan će doprineti da taj process bude još efektivniji i efikasniji. Akcija

na nivou Evrope je potrebna. Sama razmena najboljih praksi i poređenje različitih nacionalnih rešenja iz oblasti preduzetništva je korisnije nego kada svaka država članica radi samostalno. Kada princip zajedničkog delovanja bude shvaćen u potpunosti, ne samo u oblasti preduzetništva nego i šire, sve sfere će mnogo bolje funkcionisati na nivou EU.

Primena ovog instrumenta je otpočela neposredno nakon njegovog usvajanja, zajedničkom akcijom Evropske komisije i vlada država članica EU. Sve etape i planovi koji se žele realizovati su ustanovljeni radi ostvarenja konačnog cilja, a to je prepoznavanje preduzetništva kao prosperitetne delatnosti. Države članice imaju obavezu da izveštavaju EU na godišnjem nivou o napretku i merama koje su preduzele u cilju sprovođenja ovog Akcionog plana.

3. ULOGA EVROPSKE KOMISIJE U OBLASTI PREDUZETNIŠTVA

Evropska komisija (u daljem tekstu: Komisija) je jedan od najvažnijih aktera na nivou EU koja je zadužena za kreiranje i sprovođenje politike iz oblasti preduzetništva. Radi ostvarenja tog cilja, Komisija najpre sarađuje aktivno sa državama članicama razmenjujući najbolje prakse iz ove oblasti. Na sajtu Evropske komisije se nalazi baza podataka najboljih praksi, što omogućava državama članicama uvid u načine na koji neka druga država članica pristupa nekom segmentu posla iz oblasti preduzetništva ili na koji način je rešila određeni problem. U periodu od 10 godina prikupljeno je preko 600 praktičnih "iskustava" država članica. Pored toga, Komisija sarađuje i neposredno sa malim i srednjim preduzećima na nivou EU putem različitih mreža, kao što su: *The Enterprise Europe Network* i *International Business support*. Ovakva saradnje je dragocena za MSP jer im pomaže da pristupe informacijama sa tržišta, prevaziđu zakonske prepreke, pronađu potencijalne poslovne partnere širom Evrope, uključujući podršku prilikom investiranja i transfera tehnologije. Komisija ima značajnu ulogu u sprovođenju Akta o malim preduzećima Evrope i Akcionog plana, gde opet zajednički deluje sa vladama država članica. Na godišnjem nivou Komisija izdaje prikaz o uspešnosti primene ovih instrumenata i stepenu uspešnosti predviđenih ciljeva iz ovih akata.

Može se reći da Evropska komisija ulaže velike napore da stvori adekvatno poslovno okruženje koje je prijatno ne samo za postojeća MSP nego i za potencijalne preduzetnike koji žele da otpočnu posao. Kako bi se čulo mišljenje preduzetnika i kako bi imali mogućnost da razmene iskustva, Evropska komisija u saradnji sa državama članicama, svake godine organizuje različite seminare, panele i kampanje, kao što je *Evropska nedelja MSP*. Bitno je pomenuti i priznanje koje Komisija dodeljuje za promovisanje preduzetništva na regionalnom i lokalnom nivou- *European Enterprise Awards*. Komisija pomaže i mladima koji žele da se oprobaju u oblasti preduzetništva kroz program *Erasmus for Young Entrepreneurs*. Program se sastoji u mogućnosti da mladi preduzetnici posete neko preduzeće u EU i podele ili steknu radna iskustva. Vrednost programa je u tome što širi vidike mladima na početku karijere, omogućava im da se osamostale ali i steknu nove kontakte i nauče nešto novo, da bi po povratku to radno iskustvo i znanje primenili u svojoj zemlji.

4. PREDUZETNIŠTVO U REPUBLICI SRBIJI

Ekonomski napredak Republike Srbije zahteva potrebu razvoja konkurentne ekonomije zasnovane na znanju, novim tehnologijama i inovativnosti. Međutim, sektor MSP u RS i dalje nije razvijen u svom punom kapacitetu. Pre svega konkurentnost, inovativnost i tehničko-tehnološki napredak u MSP se moraju značajno unaprediti. Funkcionalni okvir u kojima postoje MSP trebalo bi pospešiti, uključujući i mogućnost njihovog finansiranja iz budžeta. Takođe, trebalo bi reformisati i pravni okvir koji reguliše MSP.

S obzirom na značaj koji se pridaje preduzetništvu na nivou EU, razvijenost sektora malih i srednjih preduzeća je jedan od bitnih faktora koji će se ceniti u procesu evropskih integracija Republike Srbije. MSP su značajan izvor poslovnih veza sa drugim evropskim zemljama i bitno pomažu proces integracije Republike Srbije u šire evropske privredne okvire.

RS je prihvatila Akt o malim preduzećima Evrope kao vodič za dalje usklađivanje oblasti MSP sa tekovinama EU. Harmonizacija politike MSP RS sa poretom EU navedeno je kao prioritet u Nacionalnom programu integracije u EU, Evropskom partnerstvu i Sporazumu o stabilizaciji i pridruživanju. Pored toga, usvojena je i *Strategija razvoja konkurentnih i inovativnih malih i srednjih*

preduzeća za period 2008-2013.godine, koja predstavlja sveobuhvatni i stalni postupak praćenja ovog sektora u Srbiji. Ovaj strateški dokument kreiranja politike razvoja malih i srednjih preduzeća i preduzetništva na konzistentan i celovit način definiše osnovne prioritete i načine njihovog ostvarivanja u narednim godinama. Strategija obezbeđuje usklađenost politike razvoja MSP sa odgovarajućim poglavljima Acquis Communautaire. Međutim, izazovi su i donošenje Strategije u skladu sa politikom MSP Evropske unije i pripremanje sektora MSP za pristup jedinstvenom evropskom tržištu.

Bez obzira na činjenicu što sektor MSP RS zaostaje za prosekom EU, veoma je bitno da je RS prepoznala vrednosti MSP za srpsku ekonomiju i njen doprinos za rast BDP, otvaranje novih radnih mesta i stvaranje ekonomije fleksibilnije za promene.

5. ZAKLJUČAK

Preduzetništvo, kao inovativna i fleksibilna delatnost, je prepoznata na nivou EU kao presudna za uspeh Evrope u globalnoj ekonomiji. S obzirom da se većina MSP na nivou EU susreće sa istim problemima, kao što su: administrativne prepreke, problemi u vezi sa finansiranjem, nedostatkom kvalifikovane radne snage; zajednička akcija država članica i EU je viđena kao najbolje rešenje. Iz tog razloga je na nivou EU usvojen politički okvir za podsticanje preduzetništva, dok se uz pomoć Evropske komisije i vlada država članica on realizuje u praksi. Republika Srbija, kao zemlja kandidat na putu evropskih integracija, moraće i oblast MSP prilagoditi evropskim standardima.

LITERATURA

- [1.] Faria,J.R; Cuestas, J.C; Mourelle, E: „Entrepreneurship and Unemployment: a nonlinear bidirectional causality?“, Nottingham Trent University Discussion papers in economics, No.6, 2008, pp.1-33.
- [2.] Commission of the European Communities, (2003), Green Paper, Entrepreneurship in Europe, Brussels.
- [3.] Communication from The Commission to the Council, the European Parliament, the European Economic and Social Committee and the Committee of the Regions , “Think Small First” A “Small Business Act” for Europe, COM(2008) 394 final, Brussels, 25.6.2008.
- [4.] Communication from the Commission to the European Parliament, the Council, the European Economic and Social Committee and the Committee of the Regions: Entrepreneurship 2020 Action Plan, Reigniting the entrepreneurial spirit in Europe, COM(2012) 795 final, Brussels, 9.1.2013.
- [5.] Presidency Conclusions, Lisbon European Council, 23-24. March 2000.
- [6.] Communication from the Commission Europe 2020: A strategy for smart, sustainable and inclusive growth, COM (2010) 2020 final, Brussels, 3.3.2010.
- [7.] Miljković, J; Subotić, J: Podsticanje i razvoj preduzetništva i njegov uticaj na ekonomski rast Srbije, Inovacije i preduzetništvo, alati za uspeh na tržištu EU, FEFA Univerzitet Singidunum, Srbija, Beograd, 2012, str. 141-157.
- [8.] European Charter for Small Enterprises: Annex III to the Conclusions of the Presidency of the Santa Maria Da Feira European Council of 19 and 20 June 2000.
- [9.] C. Jenner: “Business and Education: Powerful Social Innovation Partners”, Stanford Social Innovation Review, Aug. 27, 2012.
- [10.] Database of good practices (pristup: 5.11.2013), [dostupno na: <http://ec.europa.eu/enterprise/policies/sme/bestpractices/database/SBA/index.cfm?fuseaction=welcome.detail>]
- [11.] Nacionalni program integracije u EU (pristup: 5.11.2013), [dostupno na: http://www.seio.gov.rs/upload/documents/nacionalna_dokumenta/treci_npi_2012.pdf]

- [12.]Zakon o potvrđivanju Sporazuma o stabilizaciji i pridruživanju između Evropskih zajednica i njihovih država članica, sa jedne strane i Republike Srbije, sa druge strane,"Sl. glasnik RS - Međunarodni ugovori", br. 83/2008, Strategija razvoja konkurentnih i inovativnih malih i srednjih preduzeća za period 2008-2013.godine
- [13.]Strategija razvoja konkurentnih i inovativnih malih i srednjih preduzeća za period 2008-2013.godine.
- [14.]Avlijaš, R: Preduzetništvo, Univerzitet Singidunum, Srbija, Beograd, 2010.
- [15.]Čavoški, A; Trbović, S.A: Inovacije i preduzetništvo, alati za uspeh na tržištu EU, FEFA Univerzitet Singidunum, Srbija, Beograd, 2012.
- [16.]Velev, B; et.al: Socijalno preduzetništvo: modeli, komparativna praksa i pravni okvir socijalnog preduzetništva u Srbiji, Grupa 484, Srbija, Beograd, 2011.
- [17.]Foray, Dominique and Edmund S. Phelps:"The Challenge of Innovation in Turbulent Times: A Report Submitted to the Global Agenda Council", New York: Columbia University, Center on Capitalism and Society, Working Paper No. 56, April 2010.
- [18.]Trbović, A: "Pristupanje Srbije Evropskoj uniji kroz prizmu konkurentnosti malih i srednjih preduzeća", Efekti integracije Srbije u Evropsku uniju, FEFA, Singidunum, Srbija, Beograd, 2009, str.189-207.
- [19.]Markovics, K: "Competitiveness of domestic small and medium enterprises in the European Union", European Integration Studies, University of Miskolc, Institute of Business Sciences, Miskolc, Volume 4, Number 1, 2005, pp.13-24.

Državna pomoć javnim preduzećima

State aid to public enterprises

Jovana Đuričić, Visoka poslovna škola strukovnih studija, Novi Sad

Apstrakt – Javna preduzeća se osnivaju radi obavljanja delatnosti od opšteg interesa. U cilju harmonizacije domaćeg zakonodavstva sa pravom Evropske unije, javna preduzeća se na nov način definišu u pravu Srbije - kao preduzeća koja su pod dominantnim uticajem države ili lokalne vlasti. Njihov položaj na tržištu izjednačen je sa položajem drugih privrednih subjekata i favorizovanje javnih preduzeća, kao i pružanje finansijske pomoći pri čemu se ona dovode u privilegovani položaj načelno nije u duhu pravila konkurencije. U radu se uz kratak pregled pravnog položaja javnih preduzeća u Evropskoj uniji i Srbiji, posebna pažnja posvećuje pravnom okviru državne pomoći, koja može biti dozvoljena i bez koje bi opstanak javnih preduzeća bio doveden u pitanje, ali i nedozvoljena s aspekta prava konkurencije. O državnoj pomoći postoje i afirmativni i negativni stavovi. Ipak u savremenim uslovima sve više se govori o procesu postepenog smanjenja njene uloge u svetu tržišnih odnosa.

Ključne reči – javna preduzeća, državna pomoć, pravo konkurencije.

Abstract - Public undertakings are established to carry out activities of public interest. In order to harmonize the national legislation with the European Union law, public undertakings got a new definition in the Serbian law - companies that are under the dominant influence of the state or local government. Their market position is equal to the other economic entities and favorizing public companies, as well as providing financial assistance making them privileged, is not in the spirit of the competition. In the paper in addition to a brief overview of the legal aspects of public undertakings in the EU and Serbia, special attention is paid to the legal framework of state aid, which can be allowed, but also illegal in terms of competition law. There are affirmative and negative attitudes towards state aid, but nowadays more and more is being said about gradual reduction of its role in the world of market relations.

Index terms – public undertaking, state aid, competition law.

1. UVOD

Javna preduzeća su privredni subjekti čija uloga je značajna u oblastima prirodnih monopola i strateški važnim sektorima. Njihova svrha delovanja je ostvarivanje javnog interesa obavljanjem delatnosti koje su od ključnog značaja za život građana. Delatnost od javnog interesa mogu da obavljaju i drugi privredni subjekti, ukoliko im obavljanje pomenute delatnosti bude povereno, ali imajući u vidu da privatnopravni subjekti imaju za cilj prevashodno ostvarivanje profita, kontrola države u ovom slučaju mora biti prisutna da građani ne bi osetili posledice smanjenja kvaliteta usluga u cilju postizanja što većeg profita. Jedan od načina na koji može biti obezbeđeno nesmetano obavljanje delatnosti od opšteg interesa jeste putem davanja državne pomoći javnim preduzećima. Međutim, ova vrsta državne pomoći, koja se manifestuje najviše u vidu direktnih ili indirektnih subvencija, pokazalo se nije najpoželjnije rešenje u današnjim uslovima. Evropska komisija je preporučila državama članicama da deluju u cilju smanjenja nivoa državne pomoći i da se usmere na prelazak sa podrške pojedinim preduzećima na podsticanje horizontalnih ciljeva koji su od interesa za Evropsku uniju. Slična preporuka data je i od strane Vlade Republike Srbije u cilju smanjenja ukupnog budžetskog rashoda.

2. POLOŽAJ JAVNIH PREDUZEĆA U PRAVU EVROPSKE UNIJE

Pravni položaj javnih preduzeća u Evropskoj uniji (u daljem tekstu: EU) regulisan je propisima EU i njenih organa i propisima nacionalnog zakonodavstva država članica EU. U okviru propisa koji se donose na nivou EU, na poslovanje javnih preduzeća primenjuju se opšta pravila konkurencije (čl. 101-109 Ugovora o funkcionisanju EU, u daljem tekstu: UFEU) i odgovarajući izvori sekundarnog zakonodavstva. UFEU ne definiše javna preduzeća. Na osnovu Ugovora možemo jedino zaključiti da su javna preduzeća izjednačena sa ostalim privrednim subjektima u pogledu ostvarivanja fer konkurencije na tržištu.

Pravo EU zadržava neutralan stav u pogledu regulisanja osnivanja i delovanja javnih preduzeća na teritoriji država članica EU. Države članice su slobodne da svoj ekonomski sistem zasnivaju bilo na privatnim, bilo na javnim preduzećima ili preduzećima u mešovitoj svojini. To im omogućava član 345 UFEU.

U primarnim izvorima prava EU ne postoji pojam javnih preduzeća, mada ni preduzeća uopšte. U njihovom definisanju je veliku ulogu imala sudska praksa (Sud EU je u jednom od slučajeva preduzeća definisao kao „jedinstvenu organizaciju i kombinaciju personalnih, materijalnih i nematerijalnih elemenata povezanih u autonomni pravni subjekt koji trajno obavlja određeni ekonomski posao“, Predmet 19/61, Mannesmann AG v High Authority of the ECSC (1962)). [1] Za njihov pravni status posebno su značajni sekundarni izvori prava EU, pre svega Uputstvo Komisije o transparentnosti finansijskih odnosa između država članica i javnih preduzeća (u daljem tekstu Uputstvo o transparentnosti) [2], u čijem drugom članu se navodi da se pod javnim preduzećem podrazumeva svako preduzeće nad kojima javne vlasti imaju direktno ili indirektno dominantan uticaj po osnovu svojine, finansijskog učešća ili pravnih pravila koja se na njega primenjuju. Ključni element u ovoj definiciji je vršenje dominantnog uticaja, a ne svojinski odnos. Pojam javne vlasti u definiciji obuhvata državu, regije i jedinice lokalne samouprave, koji se javljaju u ulozi osnivača javnih preduzeća, s jedne strane, a s druge vrše dominantan uticaj na javna preduzeća i to: držanjem većine upisanog kapitala, kontrolom većine glasova po osnovu akcija izdatih od strane preduzeća ili postavljanjem više od polovine članova u upravni organ javnog preduzeća (Predmet 188-190/80 France, Italy and United Kingdom v Commission, p. 25.). Osnovni cilj donošenja jednog opšteg uputstva kao što je Uputstvo o transparentnosti bilo je da se učine transparentnim finansijski odnosi države prema javnim preduzećima i da se Komisiji olakša utvrđivanje da li sredstva koja koriste javna preduzeća predstavljaju one vidove državnih subvencija koji su dozvoljeni Ugovorom o osnivanju. [1]

Pravo konkurencije je jedan od najrazvijenijih segmenata prava Evropske unije. Ono sadrži pravila koja primenom treba da obezbede postojanje fer konkurencije za sve učesnike na tržištu. Ne postoji razlog da javna preduzeća u tom smislu budu privilegovana. Članom 106 UFEU zabranjuje se državama članicama EU da u odnosu na javna preduzeća i preduzeća kojima države članice daju posebna ili isključiva prava, donose ili održavaju na snazi bilo koju meru koja je u suprotnosti sa odredbama UFEU, posebno onih u odeljku naslovljenom Pravila konkurencije (čl. 101-109). Prvo što možemo zapaziti jeste da se u članu 106, stav 1 UFEU pravi razlika između javnih preduzeća i preduzeća kojima države članice daju posebna ili isključiva prava. Drugi stav istog člana razlikuje još jednu vrstu preduzeća – preduzeća koja su zadužena da vrše usluge od opšteg ekonomskog interesa ili imaju karakter fiskalnog monopola. Shodno odredbi člana 106, stav 2 UFEU na pomenuta preduzeća primenjuju se odredbe Ugovora, a naročito pravila o konkurenciji, u granicama u kojima primena tih pravila ne sprečava pravno ili faktičko izvršavanje zadataka koji su im povereni. Što znači da se na ova preduzeća ne moraju primenjivati pravila o konkurenciji ako bi ih to sprečilo u izvršavanju usluga od opšteg ekonomskog interesa jer „razvoj trgovinskog prometa ne sme se odvijati na način koji je u suprotnosti sa interesima Unije.“

Da bismo definisali pomenuta preduzeća, potrebno je da pođemo od delatnosti koju obavljaju. To nije samo delatnost od opšteg interesa, nego obuhvata i delatnost u proizvodnji i industrijskom sektoru. Ako bi javna preduzeća vršila samo delatnost od opšteg interesa, pojmovi javno preduzeće i preduzeće koje je zaduženo da vrši usluge od opšteg ekonomskog interesa imali bi isto značenje. Da bi stvorili razliku između ove dve vrste preduzeća, neki autori kao osnovnu karakteristiku javnih preduzeća navode „dominantan uticaj javnih vlasti“, a suština preduzeća kojima je povereno vršenje usluga od

opšteg ekonomskog interesa bila bi isključivo u vršenju pomenutih usluga. [1] Pod uslugama od opšteg interesa podrazumevaju se aktivnosti koje se vrše u cilju opšte dobrobiti, bez obzira što ne donose ekonomski profit.

Za javna preduzeća kojima su dodeljena posebna ili isključiva prava karakteristično je pak da je država dodelila tim preduzećima neko posebno ili isključivo pravo, a ne da država vrši dominantan uticaj kod odlučivanja, iako bi bilo za razmatranje da li bi država dodelila pomenuto pravo, a da nema mogućnost da utiče na ova preduzeća. [1]

3. POLOŽAJ JAVNIH PREDUZEĆA U PRAVU SRBIJE

Javna preduzeća u Republici Srbiji predmet su zakonskog regulisanja više od dve decenije. U novije vreme o njima se sve više raspravlja u naučnoj i stručnoj javnosti s aspekta potrebe njihove reorganizacije. Ustav Republike Srbije (Sl. glasnik RS, br. 98/2006) ne sadrži norme o pravnom položaju javnih preduzeća, već predstavlja samo normativni okvir za regulisanje pravnog položaja javnih preduzeća zakonom ili podzakonskim aktom. U cilju harmonizacije nacionalnog zakonodavstva sa pravom Evropske unije, u Srbiji je donet Zakon o javnim preduzećima (Sl. glasnik RS, br. 119/2012), ali definicija javnih preduzeća u novom Zakonu ne predstavlja novinu u domaćem pravnom sistemu. Definisanje javnog preduzeća na način da je to „preduzeće koje obavlja delatnost od opšteg interesa, a koje osniva Republika Srbija, autonomna pokrajina ili jedinica lokalne samouprave“ (član 1, stav 1) zapravo je deo prava Srbije od donošenja Zakona o javnim preduzećima i obavljanju delatnosti od opšteg interesa (Sl. glasnik RS, br. 25/2000, 25/2002, 107/2005, 108/2005-ispravka i 123/07-dr. zakon). Usklađivanje propisa Srbije sa pravom Evropske unije može se zapaziti više u drugom propisu, koji iznosi definiciju javnih preduzeća na način kako je to učinjeno u Evropskoj uniji. Prema odredbama Zakona o javno-privatnom partnerstvu i koncesijama (Sl. glasnik RS, br. 88/2011) javnim preduzećem smatra se „svako preduzeće, odnosno privredno društvo na koje javno telo može neposredno ili posredno vršiti dominantan uticaj na osnovu vlasništva nad njim, na osnovu finansijskog udela u njemu ili na osnovu pravila kojima je uređeno“ (član 4, stav 8). Promene u načinu definisanja posledica su uvođenja novog koncepta u svet privrednopravnih odnosa na polju obavljanja delatnosti od opšteg interesa – modela javno-privatnog partnerstva. Međutim dobro poznata definicija koja javna preduzeća opisuje kao preduzeća koja obavljaju delatnost od opšteg interesa i dalje je aktuelna i primenljiva.

Javna preduzeća u Srbiji najčešće se osnivaju odlukom države. Međutim, aktuelno pitanje povećanja stepena decentralizacije vlasti sigurno će uticati i na sve veću aktivnost teritorijalno nižih nivoa organizacije vlasti na polju osnivanja javnih preduzeća. Suštinski najveća novina u pravnom položaju javnih preduzeća u Srbiji i istovremeno najspornije pitanje u njihovom praktičnom delovanju jeste promena u upravljanju i depolitizaciji, odnosno profesionalizaciji organa upravljanja. Iako je pitanje upravljanja javnim preduzećima stvaralo negativan utisak o njihovom poslovanju, nesporno je da je dobro rešenje da obavljanje delatnosti od opšteg interesa bude pod kontrolom države. Ipak uloga države u privredi sve više se svodi samo na pružanje pravne zaštite pojedincima u vidu kontinuiranog obavljanja delatnosti, a na pojedincima je da kreiraju svoje načine delovanja, o čemu posebno svedoči uspešno promovisanje u smislu isticanja pojedinačnih prednosti novouvedenog modela saradnje javnopravnog i privatnopravnog partnera kroz ugovorni ili institucionalni oblik javno-privatnog partnerstva. Novi pojmovi koji se uvode u svet tržišnih odnosa jesu deregulacija, demonopolizacija i privatizacija. Deregulacija je s pravnog aspekta posebno bitna jer ima za posledicu ukidanje ili smanjenje pravnih normi, što u modernom svetu sve više ima za posledicu uzimanje različitih oblika *soft law* izvora za regulisanje relevantnih pravnih instituta.

4. DRŽAVNA POMOĆ

U velikom broju zemalja, među kojima se nalazi i Srbija, možemo zapaziti trend demonopolizacije i postepen put ka privatizaciji javnih preduzeća. Ostvarivanje javnog (opšteg) interesa nije više isključivo u nadležnosti države, već sve više dolazi do upлива privatnog kapitala u javni sektor i uvođenja tržišne konkurencije.

U određenim oblastima visina cene pojedine robe i usluga ne sme preći određeni nivo jer bi u suprotnom te robe i usluge postali nedostupni širim slojevima stanovništva. Taj nivo cena roba i usluga od opšteg interesa mogu se postići na različite načine. Jedan od načina je osnivanjem javnih preduzeća, koja svakako jesu instrument ekonomsko socijalnih funkcija države, a u slučaju da ne postoje javna preduzeća u određenoj oblasti, država najčešće problem snabdevanja stanovništva robom i uslugama od izuzetnog značaja za njihov život rešava subvencionisanjem. Subvencionisanje je prisutno u onim slučajevima gde je potrebno obezbediti cene usluga ili proizvoda na netržišnom nivou.

Subvencije su ekonomska kategorija, a njihov pravni značaj prepoznaje se u institutu državne pomoći. One predstavljaju zapravo samo jedan od mnogobrojnih oblika državne pomoći. Negativne strane subvencija, ali i većine drugih vidova državne pomoći, vide se u narušavanju konkurencije na tržištu jer se njihovom primenom pojedini tržišni subjekti dovode u povoljniji ekonomski položaj. Ako se analiziraju vrste subvencija, rizik od nastanka štete na tržištu prisutan je kod većine. Međutim, pojedinim privrednim granama subvencije su uslov opstanka. Mogu se definisati kao svaka merljiva ekonomska pomoć države ili po nalogu države drugih lica, bez davanja protivvrednosti, kojim se jedno preduzeće ili privredna grana dovodi u povoljniji položaj u odnosu na druga preduzeća ili privredne grane. [3]

Posmatrajući odredbe o državnoj pomoći u pravu Evropske unije, može se uočiti da su subjekti koji mogu biti korisnici državne pomoći označeni terminom koji je najčešće u ovom radu preveden kao preduzeća (engl. *undertaking*). To svakako mogu biti i javna preduzeća, ali i drugi privredni subjekti. Javna preduzeća mogu se javiti u vidu lica koja primaju državnu pomoć, ali njihova uloga može biti i posrednička, u smislu da se državna pomoć distribuira putem njih. U ovom radu prevashodno ćemo se osvrnuti na javna preduzeća kao korisnike državne pomoći.

4.1. Državna pomoć javnim preduzećima u Evropskoj uniji

Osnovni motiv ustanovljavanja odredaba o konkurenciji u Ugovoru o osnivanju EZ bio je da se uklone sve prepreke slobodnoj trgovini između država članica Evropske zajednice. Donošenjem Lisabonskog ugovora odredbe iz oblasti prava konkurencije ostale su nepromenjene u sadržinskom smislu. Članovi 87-89 Ugovora o osnivanju Evropske zajednice (UEZ) bili su grupisani u poglavlje pod nazivom „Državne subvencije“, dok je u Ugovoru o funkcionisanju Evropske unije (UFEU; Lisabonski ugovor) numeracija promenjena te je sada reč o članovima 107-109, koji su naslovljeni sa „Državna pomoć“.

U članu 107 UFEU (član 87 UEZ) navodi se da je „nespojivo s unutrašnjim tržištem, u meri u kojoj to utiče na robnu razmenu između država članica, davanje pomoći dogovorene između država ili iz sopstvenih sredstava države, u bilo kojoj formi koja dovodi ili preti da dovede do nedozvoljene konkurencije zbog favorizovanja nekih preduzeća ili proizvodnih grana.“ Komisija je utvrdila šta se sve može smatrati pomenutom pomoći. Tu pre svega spadaju direktne subvencije, poreske olakšice, olakšice kod plaćanja parafiskalnih naknada, preferencijalne kamatne stope, povoljne kreditne garancije, i dr. [4] Pomoć može biti data za restrukturiranje preduzeća, za spašavanje preduzeća ili radi pružanja pomoći preduzećima pri plaćanju redovnih troškova. Za državnu pomoć je karakteristično da se primalac (korisnik) nalazi u finansijskoj prednosti u odnosu na konkurente nakon dobijanja ove vrste pomoći. Ovo neće biti slučaj kada se pomoć dodeljuje kada korisnik pomoći ima obaveze da vrši usluge od javnog interesa. U ovom slučaju državna pomoć javlja se u vidu kompenzacije za obavljanje delatnosti od opšteg interesa. [4]

Rekli bismo da se prethodna odredba odnosi prevashodno na javna preduzeća, jer se ona najčešće osnivanju od strane države radi obavljanja delatnosti od opšteg interesa (tu bismo mogli uvrstiti sve oblike javnih preduzeća koji se pominju u pravu EU). Zbog toga što posluju sa sredstvima u državnoj svojini, najčešće nisu osposobljena za tržišno poslovanje i sticanje profita te im je radi kontinuiteta u obavljanju delatnosti od javnog interesa nekada potrebna pomoć države. Uslugama od javnog interesa smatraju se one koje su veoma značajne za građane, a koje ne bi bile dostupne bez državne intervencije ili bi bile dostupne pod drugačijim uslovima. Značaj usluga od opšteg (javnog) interesa posebno je istaknut u slučaju Altmark (Predmet 280/2000), koji predstavlja prekretnicu u pravu Evropske unije u delu državne pomoći, koja od tog slučaja postaje dozvoljena ukoliko je data radi ostvarivanja javnog interesa.

U novije vreme sve više se ističu prednosti obavljanja delatnosti od javnog interesa u saradnji javnopravnog i privatnopravnog partnera u postupku realizacije modela javno-privatnog partnerstva. Prednosti javno-privatnog partnerstva su višestruke. Pre svega tiču se obezbeđivanja finansijskih sredstava od strane privatnog partnera, koja državi često nedostaju. Potom prednost se vidi i u obezbeđenju boljeg kvaliteta javnih usluga, što zbog većih finansijskih sredstava čiji upliv je obezbedio privatni partner, što zbog pozitivnog uticaja privatnog partnera na efikasniji rad javnog sektora. Ako imamo u vidu složen postupak dodele državne pomoći i sve veće osporavanje ovakvog načina pružanja finansijske pomoći preduzećima, među kojima se nalaze i javna preduzeća, mogli bismo razmišljati o još jednoj prednosti javno-privatnog partnerstva sada s aspekta davanja državne pomoći, koja bi mogla biti manja ukoliko bi se javna preduzeća opredelila da svoje finansiranje rešavaju kroz saradnju sa privatnim sektorom. Međutim, situacija može biti i obrnuta i to bi se moglo posmatrati kao nedostatak javno-privatnog partnerstva. Pojedini privatni partneri, zarad postizanja što većeg profita, što je njihov primarni cilj, za razliku od javnih preduzeća kojima je primarno ostvarivanje javnog interesa, mogu smanjiti kvalitet usluga jer kod njih ne postoji razvijen osećaj odgovornosti za ostvarivanje javnog interesa kao što je to slučaj kod države. S tog aspekta državna pomoć bi bila efikasnija.

Komisija je u više navrata regulisala pitanje državne pomoći u vezi sa ostvarivanjem javnog interesa. Značajna je Odluka iz 2005. godine o primeni člana 82 (2) UEZ na državnu pomoć u vidu naknade za vršenje usluga od javnog interesa koja se daje određenim preduzećima koja obavljaju delatnost od javnog interesa. [5] Takođe, značajna je i Odluka iz 2011. godine o primeni člana 106 (2) UFEU na državnu pomoć u vidu naknade za vršenje usluga od javnog interesa koja se daje određenim preduzećima koja obavljaju delatnost od javnog interesa. [6]

Finansijski odnos između države i javnog sektora mora biti transparentan. Država ne sme da utiče na rad javnih preduzeća ako je to protivno pravilima konkurencije. Međutim, nema posebnih sankcija koje bi bile predviđene za slučaj nepoštovanja normi o transparentnosti finansijskih transakcija sa javnim preduzećima, osim načelne odredbe da će Komisija u slučaju kršenja odredaba UFEU (UEZ) preduzeti odgovarajuće mere u odnosu na državu koja je povredila pravo EU. [7] Komisija je ovlašćena da odlukom obaveže određenu državu na poštovanje prava EU, a u slučaju nepoštovanja može protiv te države podneti tužbu Sudu EU. I država članica ima pravo da se štiti od pogrešnih odluka Komisije takođe tužbom kojom pobija odluku Komisije kojom je izrečena određena mera državi članici.

Sam UFEU izjednačava javna preduzeća, čiji je osnivač država, u odnosu na druge subjekte na tržištu, isključujući mogućnost da zbog činjenice da se država pojavljuje kao osnivač, ova preduzeća mogu imati povlašćen ili monopolski položaj suprotno pravilima konkurencije. Imajući to u vidu opšta zabrana državne pomoći odnosi se i na javna preduzeća. Od ove opšte zabrane postoje određeni izuzeci. Neki autori izuzetke dele na zakonske i diskrecione. [8] Za zakonske izuzetke nije potrebna dozvola Komisije, tj. ova vrsta državne pomoći je automatski dozvoljena. U članu 107, stav 2 UFEU navode se tzv. zakonski izuzeci, a to su: pomoć socijalnog karaktera data individualnim potrošačima, ako se ne pravi diskriminacija u vezi sa poreklom robe; pomoć namenjena za nadoknadu šteta prouzrokovanih prirodnim nepogodama ili drugim izuzetnim događanjima; i pomoć odobrena privredi regiona Savezne Republike Nemačke, u meri u kojoj je ona potrebna da bi se kompenzovale ekonomske posledice prouzrokovane podelom (U Lisabonskom ugovoru postoji napomena kod ovog izuzetka da Savet može na predlog Komisije da usvoji odluku o brisanju ovog člana, u periodu od pet godina posle stupanja na snagu Lisabonskog ugovora).

Drugu grupu izuzetaka čine diskrecioni izuzeci, tj. izuzeci za čiju primenu je potrebno odobrenje Komisije, a izuzetno i Saveta. Radi se o pomoći namenjenoj: za unapređenje ekonomskog razvoja regiona u kojima je nivo životnog standarda izuzetno nizak ili je stopa nezaposlenosti izuzetno visoka; za promociju realizacije važnih projekata od zajedničkog evropskog interesa ili za otklanjanje nekog ozbiljnog poremećaja u privredi neke države članice; za lakši razvoj nekih privrednih delatnosti ili nekih regiona, kada ona ne pogoršava uslove razmene u meri koja bi bila u suprotnosti sa zajedničkim interesom; unapređenju kulture i očuvanju baštine, kada ona ne pogoršava uslove razmene i konkurencije u Uniji u meri koja bi bila u suprotnosti sa zajedničkim interesom; i drugim kategorijama pomoći koje Savet utvrđuje odlukom, na predlog Komisije.

U pogledu pomoći koja se daje za lakši razvoj nekih privrednih delatnosti ili nekih regiona bitno je napomenuti da je dovoljno da ta pomoć ima nacionalni obim, odnosno da nije potrebno da se pomoć prostire na nivou EU. Regionalna pomoć mora biti deo dobro definisane regionalne politike. Pomoć mora biti usmerena ka određenom sektoru ili određenom regionu, a ne pojedinom preduzeću koje je locirano na teritoriji regiona. Pored finansiranja regiona od strane EU, oni se mogu finansirati i prenošenjem finansijskih sredstava sa državnog na regionalni nivo, kao i između regiona (princip solidarnosti). U Evropskoj uniji se koristi princip solidarnosti „za smanjenje međuregionalnih nejednakosti kako bi se postigao cilj koji se odnosi na socijalnu i ekonomsku koheziju u Evropi“ (član 6, stav 2 Deklaracije o regionalizmu u Evropi). Strukturalni fondovi Evropske unije predstavljaju jedan od instrumenata za postizanje ovog cilja. Od regionalne pomoći posebno se izdvajaju transferi finansijskih sredstava i subvencije kao nenamenska sredstva, kao i sredstva koja nastaju nakon pristupanja regiona tržištu kapitala i to se prevashodno odnosi na zaduživanje regiona. Region može da traži dodeljivanje kredita za finansiranje investicija u skladu sa zakonom (član 5, stav 6 Deklaracije o regionalizmu u Evropi). Regioni moraju da se pridržavaju određenih budžetskih pravila i standardizovanih računovodstvenih sistema koji ne predstavljaju vid ugrožavanja finansijske autonomije regiona (član 14 Nacrta Evropske povelje o regionalnoj samoupravi).

U EU kontrolu davanja državne pomoći vrši Komisija, koja s jedne strane ima obavezu da kontroliše državnu pomoć na nacionalnom nivou kako bi sprečila narušavanje konkurencije na unutrašnjem tržištu, a s druge strane ostavlja državama članicama isključivu nadležnost za projektovanje i izvršavanje sopstvenih politika državne pomoći, sve dok ne narušavaju pravo konkurencije na nivou Evropske unije. [9] Komisija može da naredi da se obustavi pružanje državne pomoći ili da izmeni pružanje državne pomoći ako ustanovi da je ono nije kompatibilno sa unutrašnjim tržištem. Sud EU je više puta istakao da Komisija nema nadležnost da nametne nove obaveze, već samo da odredi koje su to obaveze ranije nametnute Ugovorom o osnivanju državama članicama u pogledu javnih preduzeća i preduzeća kojima su data posebna ili isključiva prava. [10]

Da bi Komisija mogla da ispita da li je konkretna državna pomoć u skladu sa unutrašnjim tržištem, mora da ima informacije o davanju državne pomoći. Dakle, države članice su obavezne da obaveste Komisiju o uvođenju ili menjanju državnih subvencija i druge vrste državne pomoći. Obaveza obaveštavanja Komisije o planu pružanja državne pomoći i preliminarno istraživanje Komisije s tim u vezi predviđeno je članom 108, stav 3 UFEU. Komisija ima rok od dva meseca da ispita u preliminarnom postupku podneta obaveštenja o davanju pomoći. U tom periodu preliminarnog ocenjivanja, državna pomoć ne sme biti data. Ukoliko Komisija oceni da pomoć nije u skladu sa unutrašnjim tržištem, države bi trebalo takvu pomoć da ukinu. Komisija objavljuje svoju odluku u javnom glasilu (*Official Journal*) pozivajući zainteresovane strane da iznesu svoje komentare. Period za davanje komentara ne bi trebalo da bude duži od jednog meseca. Nakon toga Komisija može čak i opozvati svoju odluku ukoliko smatra da je bila zasnovana na pogrešnim informacijama. [4] Ukoliko zainteresovane strane smatraju da je odluka Komisije suprotna osnovnim principima prava EU, da nije razumljiva ili da Komisija nije dobro primenila član UFEU, imaju mogućnost da se žale Sudu EU. Sud će preinačiti odluku Komisije samo ako je loša u proceduralnom smislu, nije razumljiva, zasnovana na pogrešnim činjenicama, sadrži očiglednu grešku u proceni činjenica ili predstavlja akt zloupotrebe moći. [4]

U Evropskoj uniji učinjen je značajan korak na polju regulisanja državne pomoći 2005. godine, kada je Komisija donela Akcioni plan za reformu državne pomoći 2005-2009. Ovaj dokument vodio je uvođenju novih blok izuzetaka. Novi blok izuzeci bili su deo paketa reformi državne pomoći, formalizovanih Uredbom o vrstama pomoći kompatibilnim zajedničkom tržištu iz 2008. godine, [12] kojom je precizirano dvadeset šest vrsta pomoći o kojima nije potrebno prosledivati informaciju Komisiji. Osnovne vrste pomoći koje su uvrštene u ove blok izuzetke su one koje se daju malim i srednjim preduzećima, za promociju ženskog preduzetništva, za istraživanje, razvoj, inovaciju, potom pomoć za zaštitu životne sredine, regionalna pomoć, pomoć za obuku i pomoć ljudima nesposobnim za rad, kao i onima sa invaliditetom.

4.2. Državna pomoć javnim preduzećima u Srbiji

U ugovorima o stabilizaciji i pridruživanju između EU i zemalja u procesu pridruživanja uređuje se i pitanje državne pomoći. U Sporazum o stabilizaciji i pridruživanju između Evropskih zajednica i njihovih država članica, s jedne strane, i Republike Srbije, s druge strane (u daljem tekstu: SSP) to pitanje je regulisano članom 40 Sporazuma. [13] Ovaj član ovlašćuje ugovorne strane da mogu da preduzmu odgovarajuće mere ako uoče nedozvoljenu primenu subvencija kod druge strane u skladu sa pravilima ustanovljenim u dokumentima Svetske trgovinske organizacije i pravilima koja postoje u domaćem zakonodavstvu. Osim člana 40, pitanje državne pomoći uređeno je u delu Sporazuma koji se odnosi na pravo konkurencije. U članu 73, stav 1 Sporazuma ustanovljena je zabrana sporazuma između preduzeća, odluka udruženja preduzeća i usaglašene prakse između preduzeća, čiji je cilj ili posledica sprečavanje, ograničavanje ili narušavanje konkurencije (što u potpunosti odgovara sadržini člana 81 UEZ, odnosno člana 101 UFEU), zatim zabranjena je zloupotreba dominantnog položaja od strane jednog ili više preduzeća na teritorijama Zajednice ili Srbije, u celini ili na njihovom značajnom delu (istovetnost sa odredbom člana 82 UEZ, tj. člana 102 UFEU) i konačno, zabranjena je svaka državna pomoć koja narušava ili preti da naruši konkurenciju davanjem prednosti određenim preduzećima ili određenim proizvodima (podudarnost sa članom 87 UEZ, tj. 107 UFEU). Srbija se obavezala SSP-om da će se pridržavati prihvaćenih pravila prilikom odobravanja državne pomoći preduzećima, kao i da će imenovati posebno telo (Komisiju) kojem će biti poverena isključiva nadležnost da odobrava sve vidove državne pomoći (v. član 73, stav 3 i 4) i da o odobrenim vidovima državne pomoći redovno izveštava Evropsku Komisiju. Prilikom ocene dopuštenosti državnih subvencija, polazi se od pravila konkurencije koja se primenjuju u EU. Do stupanja na snagu SSP, odredbe o konkurenciji koje su se primenjivale u EU, nisu obavezivale Republiku Srbiju. Međutim, od trenutka potpisivanja SSP, Srbija je morala da uskladi situaciju na tržištu prema prihvaćenim normama, koje su identične onim koje važe u EU. [14]

SSP je stupio na snagu 1. septembra 2013. godine. Do tada je važio Prelazni trgovinski sporazum koji je sastavni deo SSP. Prelazni sporazum sadrži trgovinske odredbe SSP i na snagu je stupio 1. januara 2010. godine, godinu dana nakon što je Republika Srbija jednostrano počela sa njegovom primenom. U članu 39 Prelaznog trgovinskog sporazuma predviđeno je da će Republika Srbija na javna preduzeća i preduzeća kojima su dodeljena posebna prava primeniti načela koja su utvrđena u Ugovoru o Evropskoj Zajednici, istekom roka od tri godine nakon stupanja na snagu tog sporazuma, odnosno počev od 1. januara 2012. godine. Dakle, od početka 2012. godine u Srbiji se na javna preduzeća primenjuju i norme koje se tiču državne pomoći preuzete iz evropskog prava.

U Srbiji je 2009. godine donet i Zakon o kontroli državne pomoći (Sl. glasnik RS, br. 51/09), kojim se državna pomoć definiše kao „svaki stvarni ili potencijalni javni rashod ili umanjeno ostvarenje javnog prihoda, kojim korisnik državne pomoći stiče povoljniji položaj na tržištu u odnosu na konkurente, čime se narušava ili postoji opasnost od narušavanja konkurencije na tržištu.“ Može se reći da i u Srbiji postoji opšte načelo zabrane državne pomoći, uz izuzetke koji su tačno definisani Zakonom (pored Zakona, značaj u ovoj oblasti imaju i Uredba o načinu i postupku prijavljivanja državne pomoći i Uredba o pravilima za dodelu državne pomoći).

Dakle, pod nedozvoljenom državnom pomoći smatra se svaka pomoć koja narušava ili preti da naruši konkurenciju na tržištu ili koja je suprotna zaključenim međunarodnim ugovorima (član 3). Dozvoljena bi bila pomoć koja je socijalnog karaktera, a dodeljuje se individualnim potrošačima bez diskriminacije u odnosu na poreklo robe, odnosno proizvoda, koji čine konkretnu pomoć i pomoć koja se dodeljuje radi otklanjanja šteta prouzrokovanih prirodnim nepogodama ili drugim vanrednim situacijama (član 4). Ovo bi bili zakonski izuzeci ukoliko bismo napravili analogiju u definisanju sa izuzecima u pravu EU. Državna pomoć koja može biti dozvoljena je ona pomoć koja se dodeljuje radi unapređenja ekonomskog razvoja područja Republike Srbije sa izuzetno niskim životnim standardom ili visokom stopom nezaposlenosti; radi otklanjanja ozbiljnog poremećaja u privredi Republike Srbije ili izvođenja određenog projekta od posebnog značaja za Republiku Srbiju; za unapređenje razvoja određenih privrednih delatnosti ili određenih privrednih područja u Republici Srbiji, ukoliko se time ozbiljno ne narušava niti postoji pretnja ozbiljnom narušavanju konkurencije na tržištu; i za unapređenje zaštite i očuvanja kulturnog nasleđa (član 5). O dozvoljenosti pomoći u Srbiji odlučuje Komisija za kontrolu državne pomoći. Obaveza je svakog davaoca državne pomoći da pre dodele

pomoći podnese prijavu o tome Komisiji, koja odlučuje o dozvoljenosti pomoći u roku od 60 dana od dana prijema potpune prijave u postupku prethodne kontrole. Postupak naknadne kontrole Komisija sprovodi na osnovu informacija, sopstvenih ili iz drugih izvora, kao što su dopisi privrednika, udruženja građana ili medijski izveštaji.

Ako se osvrnemo na Fiskalnu strategiju Republike Srbije za 2013. godinu sa projekcijama za 2014. i 2015. godinu, posebno na deo koji se odnosi na strukturne reforme javnog sektora, možemo uočiti nameru Republike Srbije da smanji ulogu države u privredi. [15] Ovom strategijom Vlada se obavezala da će povećati efikasnost poslovanja i profesionalizacije javnog sektora, uz istovremeno smanjenje subvencija. Procenjuje se da je u Srbiji ostalo oko 1300 preduzeća pod državnom kontrolom, koje dobijaju budžetske subvencije. Navedena preduzeća dobijaju i različite oblike indirektnih subvencija, kao što su državne garancije za kredite, neplaćanje poreza i doprinosa, povezivanje radnog staža. [15]

Rast efikasnosti javnih preduzeća prema navodima iz Strategije podrazumeva smanjenje direktnih i indirektnih subvencija i podizanje cena usluga javnih preduzeća na ekonomski nivo. Reformu državnih i javnih preduzeća pratiće ograničavanje subvencija, uz promenu strukture i mehanizama dodele subvencija. U tom pogledu najznačajnije promene u sistemu subvencija su ukidanje direktnih i indirektnih subvencija državnim preduzećima od 2015. godine.

5. ZAKLJUČAK

Analizom položaja javnih preduzeća zapazili smo da se nalaze u procepu između države i tržišta. Međutim, možemo reći da su već tradicionalno više naklonjena državi. Prevashodno deluju u cilju ostvarivanja javnog interesa. Stoga je i logična aktivnost države da se u slučaju potrebe takva preduzeća subvencionišu na direktan ili indirektan način. Glavni problem pružanja pomoći javnim preduzećima (ali i ostalim privrednim subjektima) tiče se narušavanja stanja fer konkurencije na tržištu, a ne treba zanemariti ni to da pomoć utiče na povećanje budžetskih rashoda. Rešenje problema vidi se u smanjivanju uloge države u njihovom poslovanju, profesionalizaciji organa upravljanja i podizanju cena robe i usluga na ekonomski nivo, što javna preduzeća od tradicionalne vezanosti za državu u novim uslovima okreću ka drugoj strani – tržištu.

LITERATURA

- [1.] R. Vukadinović, „Položaj javnih preduzeća i preduzeća sa posebnim i isključivim pravima u pravu Evropske unije“, Pravo i privreda, br. 5-8/2004, str. 1035-1049.
- [2.] Commission Directive 80/723/EEC of 25 June 1980 on the transparency of financial relations between Member States and public undertakings, OJ L 195 (1980) [dostupno na http://eur-lex.europa.eu/smartapi/cgi/sga_doc?smartapi!celexplus!prod!DocNumber&lg=en&type_doc=Directive&an_doc=1980&nu_doc=723]
- [3.] D. Divljak, Pravo spoljne trgovine, Novi Sad, 2009., str. 144.
- [4.] P. Craig, G. de Burca, EU law, Text, Cases and Materials, fifth edition, Oxford University Press, 2011, pp. 1072-1111.
- [5.] Commission Decision of 28 November 2005 on the application of article 86(2) of the EC Treaty to state aid in the form of public service compensation granted to certain undertakings entrusted with the operation of services of general economic interest [dostupno na <http://eur-lex.europa.eu/LexUriServ/LexUriServ.do?uri=OJ:L:2005:312:0067:0073:EN:PDF>]
- [6.] Commission Decision of 20 December 2011 on the application of article 106(2) of the Treaty on the Functioning of the European Union to state aid in the form of public service compensation granted to certain undertakings entrusted with the operation of services of general economic interest [dostupno na <http://eur-lex.europa.eu/LexUriServ/LexUriServ.do?uri=OJ:L:2012:007:0003:0010:EN:PDF>]
- [7.] Z. Stefanović, Pravo Evropske unije, Beograd, 2005, str. 297.

- [8.] G. Ilić, "Državne subvencije javnim preduzećima u Evropskoj uniji", *Pravo i privreda*, br. 5-8/99, str. 752-764.
- [9.] Michael Blauberger, *From Negative to Positive Integration? European State Aid Control Through Soft and Hard Law* [dostupno na http://www.mpifg.de/pu/mpifg_dp/dp08-4.pdf]
- [10.] D. Goyder, *EC Competition Law*, fourth edition, Oxford, 2003, pp. 493.
- [11.] State Aid Action Plan, Less and Better Targeted State Aid: A Roadmap for State Aid Reform 2005-2009. [dostupno na <http://eur-lex.europa.eu/LexUriServ/LexUriServ.do?uri=COM:2005:0107:FIN:EN:PDF>]
- [12.] Commission regulation (EC) No 800/2008 of 6 August 2008 declaring certain categories of aid compatible with the common market in application of Articles 87 and 88 of the Treaty (General block exemption Regulation) [dostupno na <http://eur-lex.europa.eu/LexUriServ/LexUriServ.do?uri=OJ:L:2008:214:0003:0047:en:PDF>]
- [13.] Sporazum o stabilizaciji i pridruživanju između Evropskih zajednica i njihovih država članica, s jedne strane, i Republike Srbije, s druge strane [dostupno na http://seio.gov.rs/upload/documents/ssp/ssp_prevod_sa_anexima.pdf]
- [14.] M. Stanivuković, S. Đajić, "Sporazum o stabilizaciji i pridruživanju i prelazni trgovinski sporazum Srbije i Evropskih zajednica – pravno dejstvo i značaj", *Zbornik radova Pravnog fakulteta u Novom Sadu*, br. 1-2/2008, str. 391-412.
- [15.] Fiskalna strategija Republike Srbije za 2013. godinu sa projekcijama za 2014. i 2015. godinu [dostupno na http://www.mfin.gov.rs/UserFiles/File/dokumenti/2012/Fiskalna%20strategija%20za%202013_%20godinu%20sa%20projekcijama%20za%202014_%20i%202015_%20godinu.pdf]

CIP - Каталогизација у публикацији
Народна библиотека Србије, Београд

005.961:005.914.3(082)
005(082)
004(082)
34(082)

НАУЧНИ скуп УСПОН 2013 (1 ; 2013 ; Ваљево)
Preduzetništvo kao šansa : zbornik radova
/ V Naučni skup USPON 2013, 28-29.11.2013.
godine, Valjevo ; [organizator] Poslovni
fakultet Valjevo, Univerzitet Singidunum. -
Beograd : Univerzitet Singidunum, 2013
(Loznica : Mladost grup). - 288 str. : graf.
prikazi, tabele ; 30 cm

Tiraž 200. - Napomene i bibliografske
reference uz tekst. - Bibliografija uz svaki
rad.

ISBN 978-86-7912-512-5

1. Универзитет Сингидунум (Београд).
Пословни факултет (Ваљево)
а) Предузетништво - Зборници б)
Менаџмент - Зборници с) Информатика -
Зборници д) Право - Зборници
COBISS.SR-ID 202931468