



**Univerzitet u Novom Pazaru**

# **Ekonomski izazovi**

**Časopis Departmana za ekonomske nauke  
Univerziteta u Novom Pazaru**

**Godina 8, Broj 16**

**Novi Pazar, decembar 2019. godine**

## **Ekonomski izazovi**

Časopis departmana za ekonomske nauke  
Univerziteta u Novom Pazaru

- Izdavač: **Univerzitet u Novom Pazaru**  
Za izdavača: **Suad Bećirović**, rektor
- Redakcija: **Bećir Kalač**, glavni i odgovorni urednik  
**Mehmed Meta**, zamjenik glavnog i odgovornog urednika  
**Dženis Bajramović**, sekretar i tehnički urednik  
**Amela Ahmatović**, zamjenik sekretara redakcije  
**Irma Mašović-Muratović**, zamjenik tehničkog urednik
- Uredivački odbor: **Radmilo Todosijević**, Univerzitet u Novom Sadu  
**Suad Bećirović**, Internacionalni Univerzitet u Novom Pazaru  
**Halid Kurtović**, Univerzitet u Zenici  
**Milenko Popović**, Univerzitet Mediteran  
**Esad Ahmetagić**, Univerzitet u Novom Sadu  
**Pece Nedanovski**, University "Ss. Cyril and Methodius"-  
Škopje  
**Šemsudin Plojović**, Internacionalni Univerzitet u Novom  
Pazaru  
**Miro Blečić**, Univerzitet Mediteran  
**Petar Bojović**, Univerzitet Metropolitan  
**Senad Bušatlić**, Internacionalni Univerzitet u Sarajevu  
**Adisa Delić**, Univerzitet u Tuzli  
**Daniel Tomić**, Sveučilište Jurja Dobrile u Puli
- Izdavački savjet: **Elma Elfić**, Internacionalni Univerzitet u Novom Pazaru  
**Tibor Petres**, University of Szeged  
**Amela Lukač-Zoranić**, Internacionalni Univerzitet u Novom  
Pazaru  
**Darko Lacmanović**, Univerzitet Mediteran  
**Čamil Sukić**, Internacionalni Univerzitet u Novom Pazaru  
**Ljiljana Arsić**, Univerzitet u Prištini  
**Enis Ujkanović**, Internacionalni Univerzitet u Novom Pazaru  
**Nada Živanović**, Univerzitet Union u Beogradu  
**Sefer Mededović**, Internacionalni Univerzitet u Novom Pazaru  
**Dušica Karić**, Alfa Univerzitet u Beogradu  
**Azra Čatović**, Internacionalni Univerzitet u Novom Pazaru  
**Gordana Paović-Jeknić**, Univerzitet Crne Gore  
**Selma Novalija**, Univerzitet u Tuzli
- Lektor: **Jelena Lekić**, Univerzitet u Novom Pazaru
- Korice: **Denis Kučević**, Univerzitet u Novom Pazaru

Tiraž: 300 primjeraka

Štampa: **GrafiColor**, Kraljevo

ISSN: 2217-8821

e- ISSN: 2560-4805

Adresa redakcije: Univerzitet u Novom Pazaru  
Ul. Dimitrija Tucovića bb  
36300 Novi Pazar  
Telefon: +381 20 316 634  
E-mail: ekonomski.izazovi@uninp.edu.rs

Sajt časopisa: <http://ei.uninp.edu.rs/>

Bibliografska baza:

- Repozitorijum NBS
- Kobson - Spisak časopisa iz Srbije dostupnih u elektronskoj formi
- Central and Eastern European Online Library (CEEOL)
- University Library of Regensburg
- SCI indeks Srbija
- M52 lista Ministarstva Prosvete Republike Srbije za 2019
- M53 lista Ministarstva Prosvete za 2015, 2016, 2017 i 2018

**Ekonomski izazovi**  
**Časopis Departmana za ekonomske nauke**  
**Internacionalnog Univerziteta u Novom Pazaru**

---

UVODNA REČ UREDNIKA

Poštovani čitaoci,  
uvažene kolege i kolegice,

Nakon punih 8 godina od izlaska prvog broja časopisa Ekonomski izazovi, čast mi je i veliko zadovoljstvo da predstavimo drugi broj u 8 godini izdanja, odnosno 16 izdanje časopisa Ekonomski izazovi.

Krajem 2019 zvanično smo dobili informaciju da je naš časopis Ekonomski izazovi kategorisan po prvi put kao M52 za 2019 na listi Ministarstva za prosvetu i nauku RS.

U 2017 akademskoj godini smo pristupili i SCI indeksu Srbija, tako da su naši radovi sada vidljivi i na njihovom sajtu ali su i opremljeni DOI brojevima poput svih renomiranih časopisa i od sada je časopis opremljen i e-ISSN brojem.

Svih ovih godina rasli smo, kako u pogledu broja tako i u pogledu kvaliteta radova koje dobijamo. Izrazito zadovoljstvo nam pričinjava činjenica da sve veći broj profesora, istraživača i studenata iz okolnih zemalja i Univerziteta aktivno učestvuje u daljem razvoju časopisa Ekonomski izazovi.

O samom 16 izdanju časopisa Ekonomski izazovi, nemam potrebu da pišem u mnogome, jer su sami autori o svojim temama veoma studiozno i na veoma pitak a sa druge strane akademski prihvatljiv način, napisali stranice i stranice svojih razmišljanja.

Glavni urednik,  
Prof. dr Bećir Kalač

## Sadržaj / Contents

<b>VREDNOVANJE EKOLOŠKIH EFEKATA .....</b>	<b>1</b>
<b>Milenko Popović</b>	
<b>EVALUATION OF ENVIRONMENTAL EFFECTS .....</b>	<b>1</b>
<b>MAKROEKONOMSKE POLITIKE EVROZONE.....</b>	<b>21</b>
<b>Ivan Milojević</b>	
<b>Milan Mihajlović</b>	
<b>Nemanja Pantić .....</b>	<b>21</b>
<b>EURO-MACROECONOMIC POLICIES.....</b>	<b>21</b>
<b>KINESKE STRANE DIREKTNE INVESTICIJE U EVROPSKIM ZEMLJAMA.....</b>	<b>28</b>
<b>Marko Janačković</b>	
<b>Tanja Janačković</b>	
<b>CHINESE FOREIGN DIRECT INVESTMENT IN EUROPEAN COUNTRIES .....</b>	<b>28</b>
<b>PREPREKE REALIZACIJE MEĐUNARODNIH ZAJEDNIČKIH ULAGANJA U FEDERACIJI BOSNE I HERCEGOVINE .....</b>	<b>40</b>
<b>Alma Muratović</b>	
<b>Beriz Čivić</b>	
<b>OBSTACLES OF IMPLEMENTATION OF INTERNATIONAL JOINT INVESTMENTS IN THE FEDERATION OF BOSNIA AND HERZEGOVINA .....</b>	<b>40</b>
<b>KONKURENTNOST KOMPANIJA KAO REZULTAT EFIKASNOG TROŠKOVNOG SISTEMA.....</b>	<b>58</b>
<b>Eldin Dobardžić</b>	
<b>Alma Dobardžić</b>	
<b>COMPETITIVENESS OF COMPANIES AS A RESULT OF EFFICIENT COST SYSTEM.....</b>	<b>58</b>

**BEYOND BUDGETING – PRIMENA U TELENOR GRUPI .....79**

**Marija Nikodijević**

**BEYOND BUDGETING – IMPLEMENTATION IN TELENOR GROUP ....79**

**HRM AKTIVNOSTI GRUPISANE U AMO MODEL U SISTEMU VISOKOG  
OBRAZOVANJA .....90**

**Julija Avakumović**

**HRM ACTIVITIES GROUPED IN AMO MODEL IN THE SYSTEM OF  
HIGHER EDUCATION .....90**

**CORPORATE ENTREPRENEURSHIP AS A FACTOR OF  
COMPETITIVENESS OF COMPANIES .....100**

**Miloš Golubović**

**Gordan Janković**

**KORPORATIVNO PREDUZETNIŠTVO KAO FAKTOR  
KONKURENTNOSTI PREDUZEĆA.....100**

**MOTIVACIJA I NJEN UTICAJ NA PROCES UČENJA ENGLESKOG  
JEZIKA .....114**

**Marija Vuković**

**Jelena Lekić**

**Jelena Rajović**

**MOTIVATION AND ITS INFLUENCE ON THE ENGLISH LANGUAGE  
LEARNING PROCESS .....114**

**SPISAK RECENZENATA ČASOPISA EKONOMSKI IZAZOVI .....123**

**LIST OF RECONCILIANTS OF THE JOURNAL ECONOMIC  
CHALLENGES .....123**

**TEHNIČKO UPUTSTVO ZA FORMATIRANJE RADOVA.....124**

**NAUČNI ČLANCI**

---

***SCIENTIFIC ARTICLES***





## VREDNOVANJE EKOLOŠKIH EFEKATA

Milenko Popović

Profesor Univerzitet Mediteran

Fakultet za ekonomiju i biznis

Podgorica, Crna Gora

*milenko.popovic@unimediteran.net*

### Apstrakt

U ovom članku je dat pregled naučne oblasti vrednovanja ekoloških usluga. U tom smislu je focus više stavljen na pitanja konceptijske prirode a mnogo manje pažnje je posvećeno detaljnom prikazu sve relevantne literature koja je u poslednjih četiri ili pet decenija napisana sa ovim u vezi. Za početak smo razmotrili pitanje samih ekoloških usluga. Nakon toga je dato razmatranje vezano za ekonomsku vrijednost ekoloških usluga. Prirodan nastavak je kritička analiza metoda utvrđivanja ekonomske vrijednosti ekoloških usluga. S obzirom na činjenicu da u svijetu već postoji značajan broj mjerenja ekonomske vrijednosti raznih ekoloških usluga, posebno je ukazano na to kako se ta mjerenja mogu iskoristiti i modifikovati za domaće potrebe kada god je samo mjerenje skupo ili traje neprihvatljivo dugo. Ovaj postupak je potnat kao metod transfera vrijednosti.

**Ključne reči:** ekološke usluge, zeleni BDP, ekonomska vrijednost ekoloških usluga, spremnost da se plati

## EVALUATION OF ENVIRONMENTAL EFFECTS

### Abstract

This paper presents a survey of scientific field covering the valuation of ecological services. Survey is focused more on conceptual questions related to the issue than on detailed consideration of all relevant literature written about this in last four or five decades. At the beginning we explained the concept of ecological services. After that concept of economic value of ecological services have been explained. We naturally continue with consideration of different methods being used for measurement of economic value of different ecological services. Having in mind that numerous measurements of economic value of different ecological services have already been done in different countries, special attention have been devoted to so called issue of transfer value that deal with usage of these numerous measurements for domestic purposes whenever measurement is either expensive or time consuming.

**Keywords:** ecological services, green GDP, economic value of ecological services, willingness to pay.

**JEL codes:** Q55, Q57, Q51

## UVOD

Već je više od pet decenija od kako se ekonomisti bave pitanjem evaluacije ekoloških troškova i koristi, odnosno vrednovanjem ekoloških usluga. Suština vrednovanja ekoloških usluga se sastoji u nastojanju da se prvo ekološke štete koje nastaju usled raznih privrednih projekata a potom i ekološke koristi koje nastaju usled projekata restauracije prirode izraze u monetarnim jedinicama mjere. Slično nastojanje srećemo i kada je riječ o elaboraciji raznih socijalnih poremećaja a u novije vreme i u analizi humanih bioloških poremećaja (recimo, slučaj gojaznosti kao medicinski problem) koje se sve javljaju usled neželjenih i nekontrolisanih uticaja tehnološkog progresu. Puno je razloga i motiva kojima se može objasniti nastojanje da se ekološki i drugi, ineče nemonetarni, oblici troškova i koristi izraze u monetarnim jedinicama mjere.

Prije svega, već na konceptijskom i teorijskom planu se javilo nastojanje da se ustanovi mjera koja bi na adekvatniji i bolji način mjerila društveno blagostanje od načina na koji to čini BDP (bruto domaći proizvod). Već na nivou bazičnih lekcija iz ekonomske analize u kojima pretpostavljamo da ne postoje ni eksterni efekti ni javna dobra je jasno da je BDP jako loša mjera blagostanja. On ne mjeri društveni višak koji je prava mjera blagostanja već mjeri nivo privredne aktivnosti, što je u ostalom i predviđeno da bude njegova uloga od tvorca ovoga koncepta. Uostalom sam tvorac ovog koncepta, Simon Kuznets, je insistirao da "blagosatnje jedne države teško da može biti utvrđeno polazeći od mjere nacionalnog dohodka" [1, str. 124]. Kada tome dodamo ogromne ekološke eksterne efekte, odnosno ekološke troškove, koji neminovno dolaze za industrijalizacijom i tehnološkim promjenama, postaje jasno zašto BDP postaje neupotrebljiv za mjerenje blagostanja, pogotovu na višem nivou razvoja ekonomije. Sve moguće korekcije BDP-a ili njegovi supstituti koji se za ove svrhe predlažu su na ovaj ili onaj način vezani za evaluaciju ekoloških usluga, odnosno za mjerenje povećanja ili smanjenja vrijednosti ekoloških usluga. U novije vrijeme se sve više ide na razvoj i implementaciju nacionalnih računa koji, pored čisto ekonomskih, sadrže i ekološke račune. Između ovih računa postoje, naravno, složeni odnosi koji se u nacionalnim računima mogu opisati samo ako je prethodno vrijednost ekoloških usluga i njenih promena izražena u monetarnim jedinicama mjere u kojima uostalom mjerimo i vrijednosti pojedinih stvaka ekonomskih računa.

S druge strane, na mikroekonomskom nivou analize takođe postoji mnoštvo razloga za evaluacijom ekoloških usluga. Svakako najpoznatija je situacija kada se pokreće kakav novi privatni ili javni investicioni sadržaj pa je za te svrhe potrebno napraviti analizu ekološkog uticaja i/ili Cost Benefit analizu kod koje je potrebno izmjeriti vrijednost ekoloških troškova koje će projekat indukovati. Još zahtevniji su u ovom pogledu projekti restauracije prirode u svrhu povećanja tokova ekoloških usluga i prirodnog kapitala. Ovdje su sve koristi od projekata javljaju u nemonetarnom obliku pa je zato i pitanje vrednovanja ekoloških usluga kod ovakvih projekata ključno.

U prvom odeljku ovog preglednog rada dajemo kratko razmatranje ekoloških usluga da bi potom, u drugom odeljku, definisali i objasnili ekonomsku vrijednost ekoloških usluga. U trećem odeljku su predstavljeni osnovni metodi njihovog vrednovanja. U četvrtom odeljku se objašnjava primena metoda transverne vrednosti kao najpristupačnijeg i najjeftinijeg metoda procjene monetarne vrijednosti ekoloških

efekata. Članak završavamo sa završnim napomenama vezanim za ograničenja u pogledu mogućnosti vrednovanja ekoloških usluga.

## EKOLOŠKE USLUGE

Kada je riječ o evaluaciji ekoloških efekta bilo kojeg antropogenog uticaja, odnosno o evaluaciji ekoloških efekta novih privrednih sadržaja, na primer novih malih hidroelektrana, onda bi se ona mogla definisati kao nastojanje da se identifikuje i monetarno izrazi uticaj novih privrednih aktivnosti na promene vrijednosti tokova ekoloških usluga koje kao pojedinci i/ili zajednica(e) dobijamo od životne sredine, tj. od eko-sistema. Ovako ustanovljene monetarno izražene promjene vrijednosti tokova ekoloških usluga treba dodati, ako su ti neto tokovi pozitivni, odnosno oduzeti, ako su negativni, prethodno utvrđenoj sumi privatnih i društvenih neto tokova koristi generiranih novom aktivnošću. Da bi se bolje razumjelo značenje naprijed data definicije pojasnićemo detaljnije neke pojmove sadržane u njoj.

Tok ekoloških usluga čini tok svih mogućih koristi koje kao vrsta imamo od ekosistema. Ovdje je riječ o najrazličitijim vrstama usluga, od onih koje su sine qua non našeg opstanka do estetskih sadržaja koje eko-sistem može dati. Jedno od prvih ali i najcitiranijih i najautoritativnijih mjerenja dato za svijet kao cjelinu i cio ekosistem planete Zemlje pokazalo je da je vrijednost godišnjih usluga eko-sistema skoro dvostruko, tačnije za 1,8 puta, veća od ukupne vrijednosti BDP-a svjetske ekonomije. Pri tom onaj dio usluga eko-sistema koje se javljaju u vidu prirodnih inputa u samoj proizvodnji BDP-a predstavlja, zahvaljujući tehnološkom progresu, zanemarljivu stavku u ovom pokušaju mjerenja vrijednosti usluga eko-sistema. Neka druga docnija istraživanja su pokazala da bi ova vrijednost mogla biti i znatno veća ali i dosta manja od naprijed date, sve zavisno od pretpostavki od kojih se u mjerenju polazi. Ipak sva ta istraživanja pokazuju da je vrijednost toka usluga od prirode i eko-sistema enormna posebno kada se ima u vidu činjenica da su sva ova mjerenja toka eko-korisnosti rađena polazeći od marginalne korisnosti. Kada bi se, integrisanjem funkcije marginalne korisnosti, utvrdila totalna korisnost ekoloških usluga došli bi do zaključka da je ona znatno veća. Zapravo došli bi do zaključka da je ona beskonačna te da je, samim tim, gore pomenuti racio takođe beskonačan. Ovo iz prostog razloga što je sam život nezamisliv bez ekoloških usluga i van prirode.

Da bi stekli detaljniji uvid u prirodu i opseg ekoloških usluga u Tabeli 1. dajemo sledeću njihovu klasifikaciju posuđenu iz analize stanja i sadašnje prakse vrednovanja ekoloških usluga u Evropi urađenoj od Ling, King, Mapendembe, i Brown [2] (2018). Iako je preged ekoloških usluga dat u ovoj tabeli daleko od toga da bude iole iscrpan on je ipak dovoljan da ukaže ne samo na skoro beskrajno mnoštvo usluga koje ovdje možemo sresti već, što je još važnije, na kompleksnost odnosa koja između njih postoji i na teškoće sa kojima se nužno moramo sresti u nastojanju da njihovu vrijednost, prvo, identifikujemo i izmjerimo u fizičkim jedinicama mjere a, potom, radi uporedivosti evaluiramo i u monetarnim jedinicama mjere. Kao što iz Tabele vidimo prvu grupu ekoloških usluga čine one usluge koje direktno utiču na blagostanje domaćinstava ili služe kao inputi u procesu proizvodnje drugih usluga. Drugu grupu čine one usluge eko sistema koje indirektno utiču na blagostanje preko

uticaja na regulaciju i održavanje prirodnog okruženja u potrebnoj ravnoteži. Konačno, poslednju grupu usluga čine tzv. kulturne usluge koje eko sistem može generirati. Naravno, antropogeni uticaji mogu smanjiti, što se češće dešava, a mogu i povećati vrijednost tokova svih ovih usluga. Primijetimo, takođe, da se već na bazi intuicije može zaključiti da je najlakše izmjeriti monetarnu protiv vrijednost prve grupe ekoloških usluga, a mnogo teže druge i treće grupe.

Tabela 1: Osnovne kategorije bazičnih ekoloških usluga

Provisioning (Rezervisanja)	Ishrana	Biomasa	Kultivisani usjevi / plodovi Domaće životinje i njihovi autputi Nekultivisane, šumske biljke, alge i njihovi autputi Divlje životinje i njihovi autputi Animals from in-situ aquaculture
		Voda	Površinska voda za piće Podzemna voda za piće
	Materijali	Biomasa	Vlakna i ostali materijali od biljaka, algi i životinja za direktnu upotrebu ili dalje procesiranje Materijali od biljaka, algi i životinja za poljoprivrednu upotrebu
	Energija	Zasnovano na biomasi	Zasnovana na biljkama
Regulacija i održavanje	Medijacija smeća, toksičkih i drugih otpada	Medijacij putem ekosistema	Rešavanje problema smrada / buke / vizuelnih uticaja
	Medijacija tokova	Masovni tokovi	Stabilizacija tokova kretanja masa i ostalih erozija Amortizovanje i smanjenje tokova masa
		Tečni tokovi	Zaštita od poplava
	Održavanje fizičkih, hemijskih & bioloških uslova	Održavanje životnih ciklusa, habitata i zaštita baze gena	Oprašivanje i rasprašivanje semena
		Održavanje tla i njegovog sastava	Procesi trošenja Razgradnja i procesi dovođenja u red
		Atmosferski sastav i regulacija klime	Globalna klimatska regulacija smanjenjem greenhouse efekta

<b>Kultura</b>	Psihička i intelektualna interakcija sa bioti, ekosistemima, i pejzažima zemlje & mora	Fizička i iskustvena interakcija	Iskustvena upotreba biljaka, životinja i pejzaža u raznim stanjima životne sredine Fizička upotreba pejzaža u različitim stanjima životne sredine
		Intelektualna & reprezentativna interakcija	Naučna

Izvor: Ling, King, Mapendembe, i Brown (2018) [2].

Imajući u vidu beskrajno mnoštvo razlikih vrsta ekoloških usluga kao i njihovu kompleksnost, očito je da se u analizi svake konkretne zemlje ili čak u analizi užeg prostora moramo fokusirati samo na najvažnije ekološke usluge karakteristične za dati prostor. Ovo je vrlo lijepo ilustrovano u naprijed citiranom radu Ling at all (2018) gde je, u tamo datim tabelama 3, 4, i 5, prikazano koje se ekološke funkcije recimo u Finskoj tretiraju kao najvažnije imajući u vidu specifična obježja ekosistema ove zemlje. Shodno tome, kod identifikacije i mjerenja promjena ekoloških usluga fokus se stavlja na ove funkcije. U citiranom radu je dat pregled i za ostale zemlje ali očito da se finski pristup može koristiti kao najbolji primjer i kao uzor za to kako pristupiti ovom poslu u ostalim zemljama. Ovo je posebno važno za zemlje našeg regiona koje imaju ekstremno zanimljiv, raznovrstan i specifičan tok ekoloških usluga, a koja uz to pretenduju da budu važne turističke destinacije. Ovo je jedino moguće ukoliko se zaista a ne samo deklarativno opredele da budu “ekološke države”.

## EKONOMSKA VRIJEDNOST EKOLOŠKIH USLUGA

1. **Makro-ekonomska perspektiva.** Imajući prethodna razmatranja u vidu, ne treba da čudi činjenica da se u poslednje vrijeme sve više insistira, kako u okviru mnogobrojnih međunarodnih organizacija tako i od naučne javnosti, na takvom daljem razvoju sistema nacionalnih računa koji bi obuhvatio i napred pomenute promjene u monetarno izraženoj vrijednosti tokova ekoloških usluga kao i u mjerenju vrijednosti tzv. prirodnog kapitala. Za početak se u tom smislu insistira na razvoju takozvanih satelitskih računa za tokove ekoloških usluga. U dosadašnjoj ekonomskoj istoriji ove vrijednosti promjena ekoloških usluga su uglavnom bile negativne. Pošto ih nikada do sada nijesmo registrovali u našim nacionalnim računovodstvima stvarala se na taj način iluziju da je rast naših BDP-a znatno brži nego što je stvarno bio. Još je značajnije da je usled ovog zanemarivanja procjena stope rasta takozvane totalne faktorske produktivnosti (TFP) bila uvijek precijenjena u odnosu na stvarnu stopu rasta TFP. Novim sistemom nacionalnih računa bi se te greške trebala ispraviti.

Ilustracije radi podsjetimo se da je u neo-klasičnoj analizi privrednog rasta uobičajeno da se nivo BDP-a predstavlja kao funkcija rada i fizičkog kapitala što se formalno predstavlja takozvanom agregatnom proizvodnom funkcijom oblika  $B_t = F(K_t, L_t, t)$  p pri čemu  $B_t$  prdstavlja BDP u godini  $t$ ,  $K_t$ , predstavlja fizički kapital u godini  $t$ ,  $L_t$  je angažovani rad u toj godini, dok nezavisna varijabla  $t$  predstavlja uticaj svih ostalih

nespecificiranih faktora na privredni rast, a koja će se ispostaviti da predstavlja uticaj napretka primijenjenog znanja na privredni rast. Odmah pada u oči činjenica da ovdje na obe strane jednačine nedostaje faktor koji ćemo označiti kao eko-sistem. Kažemo na obe strane jednačine prosto zato što se eko-sistem javlja ne samo kao faktor proizvodnje (desna strana jednačine) već i zato što nivo proizvodnje u tom slučaju postaje veći. Ako novodobijeni „zeleni BDP“ označimo sa  $Q_t$  a faktor eko-sistema kao  $E_t$  dobijamo novu agregatnu funkciju oblika

$$Q_t = F(K_t, L_t, E_t, t) \quad (1)$$

Ako pođemo od pretpostavke da je ovako data agregatna proizvodna funkcija linearno homogena onda je, polazeći od Euler-ove teoreme, možemo dalje predstaviti na sledeći način

$$Q_t = F_{Kt} K_t + F_{Lt} L_t + F_{Et} E_t \quad (2)$$

pri čemu  $F_{Kt}$ ,  $F_{Lt}$  i  $F_{Et}$  predstavljaju granične produktivnosti kapitala, rada i eko-sistema. Kada su ove granične produktivnosti jednake cijenama faktora tada gornja jednačina predstavlja takozvanu distributivnu jednačinu. U toj situaciji, kada su cijene jednake marginalnim produktivnostima, imamo optimalnu alokaciju resursa jer ne postoji mogućnost povećanja proizvodnje putem realokacije jedne jedinice nekog resursa na mjesto nekog drugog resursa. Očito je da granična proizvodnost eko-faktora nije jednaka njegovoj cijeni prosto zato što je eko-sistem javno dobro koje se ne promeće na tržištu i čija je tržišna cijena zato ravna nuli. U tim uslovima ni granične produktivnosti ostalih resursa nijesu jednake njihovim cijenam. Samim tim u stvarnosti ćemo uvijek imati sub-optimalan nivo i strukturu proizvodnje. Jedino se adekvatnim javnim politikama situacija može poboljšati.

Ako sada jednačinu (2) upotrebimo za izvođenje stope rasta novodefinisanog „zelenog BDP-a“ dobijamo sledeću dekompoziciju stope rasta

$$R_Q = k R_K + l R_L + e R_E + k R_{F_K} + l R_{F_L} + e R_{F_E} \quad (3)$$

U ovoj jednačini  $R_x$  predstavlja stopu rasta varijable  $x$  koja je opet predstavlja impute ( $K_t, L_t, E$ ) ali i granične produktivnosti posmatranih faktora ( $F_K, F_L, F_E$ ), dok  $k (= \frac{F_{Kt} K_t}{Q_t})$ ,  $l (= \frac{F_{Lt} L_t}{Q_t})$  i  $e (= \frac{F_{Et} E_t}{Q_t})$  predstavljaju elastičnosti proizvodnje u odnosu na kapital, rad i faktor eko-sistema. Prva tri izraza u ovoj dekompozicije predstavljaju ukupan doprinos rasta svih resursa rastu novo definisanog BDP-a, dok poslednja tri izraza predstavljaju kombinovani doprinos rasta svih graničnih produktivnosti.

Ako sada izvršimo određene jednostavne i očigledne manipulacije doći ćemo do dva moguća načina za izražavanje i izračunavanje stope rasta „zeleno totalne faktorske produktivnosti“ (ZTFP)

$$R_{ZTFP} \equiv R_Q - k R_K - l R_L - e R_E = k R_{F_K} + l R_{F_L} + e R_{F_E} \quad (4)$$

Prvi način za izračunavanje stope rasta ZTFP je dat u prvoj jednačini ovog izraza I poznat je kao primal. Ovdje je rast totalne produktivnosti dobijen kao razlika između

stope rasta proizvodnje I doprinosa rasta resursa. Drugi način izražavanja i računanja stope rasta ZTFP je poznat kao dual i dat je u drugoj jednačini izraza (4). U oba slučaja je i intuitivno jasno da odgovarajuće vrijednosti predstavljaju rast totalne produktivnosti: u primalu je to višak ukupnog rasta iznad rasta resursa a u dualu je to kombinovani uticaj promjena produktivnosti sva tri resursa.

Ono što na osnovu gore datih izraza zorno vidimo je, prvo, nivo proizvodnje koji pretenduje da bude bliži mjeri blagostanja veći nego što to pokazuje BDP (vidi izraz (2)). Ovo bi se još izraženije vidjelo da smo ovdje dodali i društvene usluge koje daje socijalni capital, definisan na način kako to čine Coleman (1988) i Fukuyama (1999), ili humani biološki capital, definisan na način da obuhvati poremećaje, poput medicinski neodržive gojaznosti, koji nastaju kao nus proizvod tehnoloških promjena. Drugo, stopa rasta tako definisane veličine, u konkretnom slučaju “zelenog BDP-a”, je manja od stope rasta klasičnog BDP-a zato što vrijednost ekoloških usluga, koja je dodata BDP-u, ili ne raste ili zbog polucija ima negativan rast. Treće, vrijednost stope rasta eko-resursa je definitivno pozitivna i vrlo visoka. Konačno, četvrto, a što nužno sledi iz prethodna dva stava, stopa rasta zelene totalne faktorske produktivnosti je znatno manja od stope rasta totalne faktorske produktivnosti kako se ona sada mjeri. To se uostalom jasno vidi i kada se pogleda drugi dio izraza (4) odnosno dual stope rasta ZTFP:

Kod projekata restauracije pojedinih delova eko-sistema, koji se u razvijenim zemljama sve češće preduzimaju, efekti na nove nacionalne račune bi, naravno, bili pozitivni iako prinosi od ovakvih projekata najčešće nijesu monetarne prirode. To bi se, dakle, u novim sistemima nacionalnih računa reflektovalo kao rast BDP-a. Još je važniji uticaj adekvatne ekološke politike koja na eksplicitan (na primjer, “polluter pay” ili bilo koji oblik kaznenih poreza) ili implicitan način (tehnički standardi recimo) stavlja “pravu” cijenu na sve ekološke resurse. Na taj način ekološka politika već na kratak rok doprinosi supstituciji skupog prirodnog kapitala, a na dug rok, kroz R&D aktivnost, doprinosi stvaranju čistih tehnologija. Sve ovo, naravno, mora imati enorman pozitivan uticaj na rast BDP-a čije je mjerenje zasnovano na sistemu nacionalnih računa koji obuhvataju i ekološke efekte ljudskih aktivnosti.

Recimo na kraju da je prethodno data ilustracija zasnovana na najjednostavnijem metodi koji se primjenjuje u nastojanju da se prevaziđu problemi koje imamo kada koristimo BDP kao mjeru blagostanja. On je po svojoj prirodi najbliži metodi koji se primjenjuje u Kini a koji se i naziva metodom mjerenja “zelenog BDP-a”. Drugi modeli koji se za ove svrhe koriste su znatno sofisticiraniji ali se, kada je riječ o osnovnim zaključcima, oni ni malo ne razlikuju od onih koje smo već donijeli na osnovu ovog jednostavnog metoda. To se posebno lijepo može vidjeti kada uporedimo kretanje klasičnog BDP-a per capita i GPI-a per capita kao jednog od najpoznatijih alternativnih načina mjerenja kretanja blagostanja. Interesantno je da dok GDP per capita raste u cijelom period od 1950 do 2010 dotle od 1980 GPI per capita stagnira ili blago opada (vidi Ida Kubiszewski, 2013).

2. Mikroekonomska perspektiva. Svaki konkretan projekat utiče na promjenu svih ekoloških (a i dugih) tokova koristi i troškova. U stvari, suma svih tih promjena

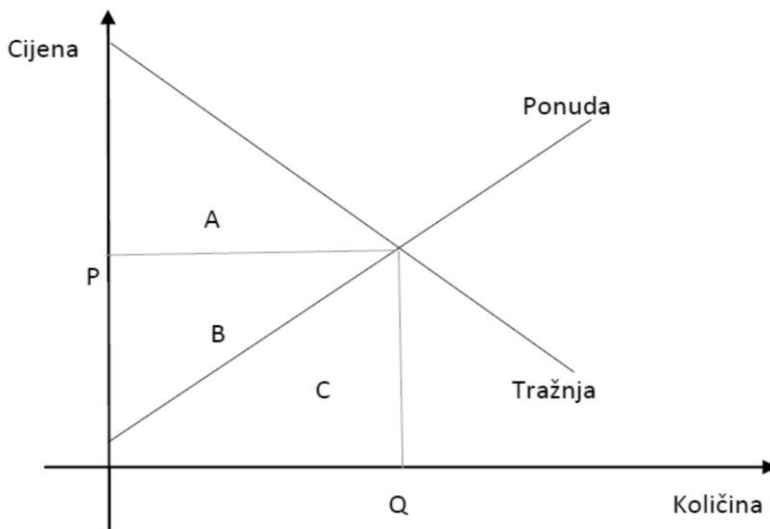
ekoloških neto koristi predstavlja ono što ulazi kao glavni input u računanju prethodno pomenutog zelenog BDP-a zasnovanog na novom sistemu nacionalnih računa. Najveći dio ekoloških troškova i koristi se, kao što smo rekli, javlja u nemonetarnoj formi. Radi njihove uporedivosti sa čisto komercijalnim koristima i troškovima a i radi njihove međusobne uporedivosti sve ove nemonetarne koristi i troškovi trebamo pretvoriti u njihov monetarni ekvivalent. Ovako računata vrednost najčeće se označava kao ekonomska vrijednost (EV) ekoloških usluga. Kod konkretnih projekata nas zanimaju promjene ovako shvaćenih ekonomskih vrijednosti ekoloških usluga. Kada su te promjene pozitivne, kao u slučaju rijetkih projekata restauracije ekosistema, tada imamo posla sa projektima koji imaju pozitivne ekonomske efekte. Nasuprot tome, kada su ove promjene negativne, a to je slučaj sa daleko najvećim brojem komercijalnih projekata, tada imamo posla sa negativnim ekonomskim vrijednostima. Ovo prosto zato što na ekološke resurse, uprkos naporima koji se kroz ekološku politiku čine, još uvijek nijesu "stavljene prave cijene" ekoloških usluga. Tržište je moćan instrument a kada je suočeno sa pravim cijenama, odnosno sa punim informacijama o oskudnosti pojedinih resursa onda je tržište i dobar alokator resursa.

No, pogledajmo malo detaljnije sam koncept ekonomske vrijednosti koji ćemo ovdje koristiti, a koji je, zapravo, analogan onom koji imamo u tržišnoj ekonomiji. Posmatrajmo, u tom smislu, parcijalnu tržišnu ravnotežu tj. ravnotežu na tipičnom tržištu nekog konkretnog proizvoda ili usluge. U savršeno funkcionišućem tržištu, ekonomska vrijednost dobra ili usluge određena je ponudom i tražnjom posmatranog dobra / usluge. Tražnja za nekim dobrom ili uslugom je određena korisnošću koje potrošači dobijaju od toga dobra ili usluge a koja se može odrediti na osnovu njihove spremnosti da plate za svaku dodatnu jedinicu potrošnje. Ovako definisana spremnost da se plati predstavlja aproksimaciju krive tražnje shvaćene kao granične korisnosti. S druge strane, ponuda posmatrane robe ili usluge određena je troškovima potrebnim za proizvodnju svake dodatne jedinice posmatranog dobra ili usluge (poznatim i kao granični troškovi). Na Grafiku 1. je data pojednostavljena slika tražnje (marginalne korisnosti) i ponude (marginalni trošak) dobra koje se promeće na tržištu, kao i tržišne ravnoteže koja se doseže u tački njihovog presjeka. U toj je tački određen nivo ravnotežne količine,  $Q$ , i ravnotežne cijene,  $P$ , posmatranog dobra ili usluge.

Na ovom grafiku površina obeležena sa  $A$  predstavlja ono što nazivamo potrošački višak. Nazivamo ga tako zato što površina  $A$  predstavlja čist dobitak za potrošače. Potrošači su sada u mogućnosti kupiti svaki od  $Q$  proizvoda po tržišnoj cijeni koja je manja od najviše cijene koju su oni spremni platiti za svaki pojedinačni proizvod. S druge strane, površina  $B$  predstavlja proizvođačev višak. Ovdje je riječ o dobitku za proizvođača jer  $B$  predstavlja iznos koji proizvođači ostvaruju prodajom po tržišnoj cijeni koja je viša od najniže cijene za koju bi oni bili spremni prodati svaki pojedinačni proizvod. Konačno, površina  $C$  predstavlja sumu proizvodnih troškova za sve proizvedene jedinice. Ovdje je od krucijalne važnosti primijeniti da bi prava mjera blagostanja od aktivnosti proizvodnje posmatranog proizvoda ili usluge trebala biti jednaka sumi potrošačevog i proizvođačevog viška ( $A+B$ ) tj onom što se označava ka društveni višak. Kada bi sumirali društvene viškove svih proizvoda i usluga dobili bi



agregatnu vrijednost društvenog viška kao najprecizniju mjeru ukupnog društvenog blagostanja.

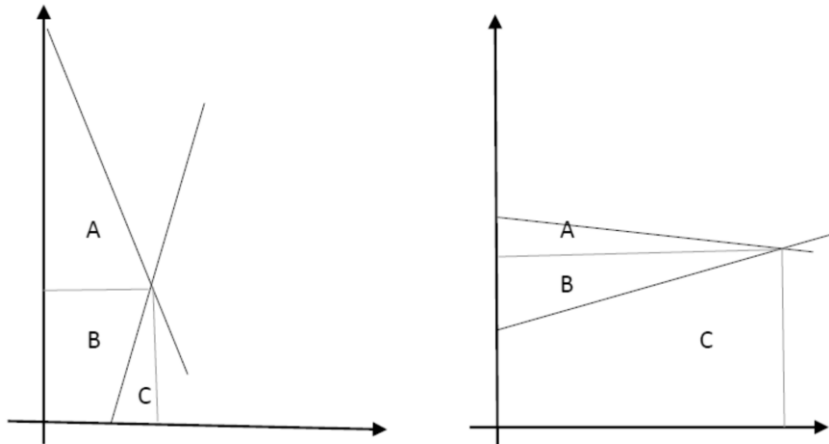


Grafik 1

Nažalost prethodno opisani način mjerenja društvenog blagostanja je u praktičnom smislu nemoguća misija. Mnogo je razloga za to ali se dva posebno ističu. Prvo, ukupna količina proizvoda i usluga, za koje bi morali procijeniti funkciju ponude i tražnje, se mjeri milionima, što procjenu ovih funkcija čini neobično zahtjevnom i ekstremno skupim. Drugo, još važnije, tehnološki progres, promjene ukusa i mnogobrojne druge promjene, brzo i stalno mijenjaju oblik i funkcije ponude i funkcije tražnje, što znači da bi se ove procjene “miliona” funkcija morale raditi iznova bar svake godine, što pomenuti problem čini još većim. To je i glavni razlog zbog kojeg kao mjeru blagostanja, tj. kao mjeru ekonomske vrijednosti (EV) koristimo BDP iako su odavno poznata njegova i konceptijska i empirijska ograničenja. Iz perspektive napred datog grafika osnov za računanje BDP-a je suma površina B+C, koja je jednaka proizvodu  $Q \times P$  tj ukupnom prihodu od posmatranog dobra na cjelokupnom tržištu. Na našoj konkretnoj slici ove dvije površine, (A+B) i (B+C), se i ne razlikuju mnogo ali je to samo zato što su funkcije ponude i tražnje takvog oblika da na kraju površine A i C ispadaju približno jednake.

U drugim situacijama je ovo daleko od realnosti. Na Grafiku 2. se to jasno vidi. Prvi od ova dva grafika bi zbog neelastičnosti tražnje (karakteristične za esencijalna dobra) i neelastičnosti ponude (karakteristične za slučaj ograničenost resursa) najbolje odgovarao poljoprivrednim proizvodima. Kao što vidimo ovdje je površina C daleko manja od površine A. Usled toga je ovdje nivo blagostanja mjeren društvenim viškom (površina A+B) daleko veći od nivoa blagostanja mjerenog BDP-om (površina B+C). Ovdje, dakle, BDP podcjenjuje vrijednost stvarnog blagostanja. Na drugoj slici je elastičnost obe funkcije jako nisko što bi moglo opisivati stanje u nekoj manufakturnoj djelatnosti (lako repliciranje tehnologije i, zato, neelastična ponuda) koja se bavi proizvodnjom luksuznih proizvoda (slaba elastičnost tražnje). Nasuprot prethodnom slučaju ovdje je površina C znatno veća od površine A pa zato ovde i BDP, površina

(B+C), znatno precjenjuje blagostanje jer je stvarnu vrijednost blagostanja mjerena društvenim viškom jednaka površini (A+B).

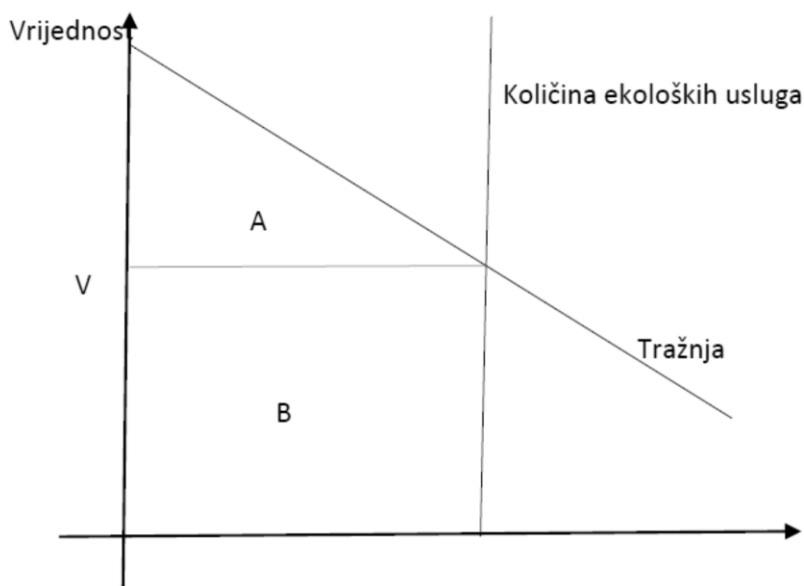


Grafik 2

Kod čistih tržišnih dobara, čije tržište i način mjerenja smo prethodno upravo opisali, postoje podaci na osnovu kojih lako možemo izračunati dodatnu vrednost kao element računanja BDP-a. Kod čistih javnih i kvazi javnih dobara kao i u slučaju gdje imamo esterne efekte, a to su upravo stanja koja imamo kod ekoloških dobara i ekoloških usluga, ovakvi podaci, osim u rijetkim situacijama, ne postoje. To je posledica okolnosti da se ekološka dobra ili ne promeću na tržištu ili, kada se promeću, daju derogirane podatke o stvarnim korisnostima i troškovima vezanim za njih. Upravo zato ovdje, pored izvjesnog broja tržišnih podataka, moramo koristiti druge izvore podataka i druge metode procjene ekonomske vrijednosti ekoloških usluga. Vrlo često ti metodi nas dovedu do funkcija tražnje u obliku spremnosti da se plati (WTP - Willingness To Pay) ili spremnosti da se prihvati (WTA – Willingness To Accept) što bi mogao biti osnov da se preciznije utvrdi nivo promjena blagostanja korišćenjem društvenog viška kao bolje mjere promjena blagostanja. Ipak, i ovdje, zbog ranije pomenutih razloga uporedivosti, primjenjujemo metod koji simulira metodologiju koju koristimo kod računanja dodatne vrijednosti i BDP-a. Da bi ovu situaciju sa ekološkim uslugama ilustrovali preciznije predstavimo je sledećim grafikom.

Primijetimo za početak da se funkcija tražnje kod ekoloških usluga ne ispoljava na način kako je to slučaj kod tržišnih, tj. kod ekskluzivnih i nerivalnih dobara, već je ona ovdje predstavljena kao unutrašnja vrijednost mjerena našom spremnošću da za svaku jedinicu tih usluga platimo u slučaju kada bi one bile utržive. Još važnije je razumjeti zašto funkcija ponude ima vertikalni oblik. Odgovor je jednostavan. Ponuda ekoloških usluga je nezavisna od njihove cijene / vrijednosti. Ona je prosto određena kapacitetim eko-sistema. Usled vertikalnog oblika krive ponude ovdje je još veća diskrepanca između društvenog viška (površina A+B) i onoga što ovdje nazivamo ekonomska vrijednost (EV) a koja je jednaka proizvodu marginalne vrijednosti usluge i fiksne ponude ekološke usluge (površina B). Kao što vidimo, ovdje je blagostanje mjereno promjenom BDP-a, odnosno ekonomskom vrijednošću (EV) uvijek znatno manje od stvarnog blagostanja, mjenog društvenim viškom. Kod

većine ekoloških usluga je ova razlika još veća nego što je to predstavljeno na našem grafiku jer je kod njih kriva tražnje još strmija pošto dobar dio tih dobara predstavlja esencijalna dobra. No, i pored toga mi smo, zbog uporedivosti sa ekonomskom aktivnošću i zbog nemogućnosti mjerenja društvenog viška, prinuđeni i ovdje da koristimo metodologiju koju koristimo kod računanja dodate vrijednosti i BDP-a. Vrijednost izmjerenu na ovaj način nazivamo ekonomska vrijednost (EV) ekoloških usluga.



Grafik 3

Nastojanje da se na prethodno opisani, rekli smo problematičan ali jednostavan i uporediv, način izmjeri ekonomska vrijednost ekoloških usluga, odnosno njihovih promjena, je ipak vrlo zahtjevno. Ono je tim komplikovanije kada se ima u vidu da se same ekološke koristi mogu sastojati od sasvim različitih sadržaja tj. od različitih izvora korisnosti. Dvije grupe korisnosti, se u tom smislu, posebno mogu razgraničiti: one koje proizilaze iz korišćenja tj. upotrebe eko-sistema i one koje ne proizilaze iz korišćenja eko-sistema. Kod prve grupe, gdje vrijednost upotrebe čine korisnosti koje proizilaze iz neke fizičke upotrebe resursa, pravimo razliku između tri vrste korisnosti. Prvo, možemo govoriti o korisnostima koja proizilazi iz direktne upotrebe bazirane na ekstrakciji resursa na licu mjesta (npr. ogrevnog drva) ili na aktivnosti koje nijesu potrošne (npr. rekreacija). Drugu vrstu čine vrijednosti indirektno upotrebe koje su izvedene iz usluga izvan mjesta na kojem se nalaze dati resurs (npr. nizvodna kontrola poplava, regulacija klime). Konačno, treću vrstu čine opcijone vrijednosti koje ljudima ostavljaju mogućnost budućeg korišćenja ako se za to ukaže potreba.

Kod druge grupe korisnosti, tj. onih kod kojih vrijednosti ne proizilaze iz upotrebe, korisnosti su izvedene iz spoznaje da se eko-sistem održava bez obzira na bilo kakvu trenutnu ili buduću ličnu uporabu. Vrijednosti koje ne proizilaze iz upotrebe mogu, prije svega, biti povezane sa altruizmom, odnosno sa održavanjem ekosistema za druge sa kojima živimo. Drugo, vrijednosti i korisnosti mogu proizilaziti iz potrebe da se realizuje ostavština za buduće generacije. Konačno, postoji i ljudska potreba za

samim postojanjem i egzistencijom tj. očuvanjem nevezano od bilo kakve i bilo čije uporabe sada ili u buduće.

Da bi na pravi način izmjerili vrijednost ekoloških usluga mi moramo za svaki funkcionalni dio ekosistema identifikovati i izmjeriti vrijednosti koje proizilaze iz svih mogućih, gore pobrojanih izvora korisnosti. Tako ustanovljene korisnosti sumiramo kako bi došli do onoga što zovemo totalna (ukupna) ekonomska vrijednost (TEV) ekoloških usluga, odnosno njihovih promjena. Važno je imati u vidu da se “totalna” ekonomska vrijednost odnosi na agregiranje različitih izvora vrijednosti, a ne na sumu svih vrijednosti izvedenih iz resursa. TEV je mjera ukupne vrijednosti kao dio vrijednosti. U skladu s tim, mnoge procjene TEV-a odnose se na marginalne promjene u pružanju usluga ekosistema, ali su “totalne” u smislu da uzimaju sveobuhvatan uvid na izvore korisnosti.

## **METODI OCJENE EKONOMSKE VRIJEDNOSTI EKOLOŠKIH USLUGA**

Pošto smo dali pojašnjenja ovih važnih konceptijskih i teorijskih pitanja, ostaje nam da još objasnimo koje tehnike koristimo da bi ustanovili ekonomske vrijednosti pojedinih ekoloških dobara. Ovo je tim važnije jer kod većeg dijela ekoloških usluga nemamo tržišnih podataka na osnovu kojih bi napravili odgovarajuće procjene. Mnoštvo je tehnika na osnovu kojih se ovaj problem prevazilazi. Mi ćemo dati nešto jednostavniji ali ipak dovoljno dobar pregled tih tehnika zasnovan na radu Brander at all (2016). Iz istog izvora je i naredna Tabela 2. u kojoj je dat kratak ali jasan opis pojedinih metoda procjene vrijednosti ekoloških usluga, vrste ekoloških usluga na kojima se najčešće mogu primijeniti, ograničenja posmatranog modela kao i stepen preciznosti koju posmatrani metod obezbjeđuje.

Primijetimo da su opisane metode u tabeli 2. rangirane prema preciznosti rezultata koje daju tako da su na početku dati metodi koji su najmanje precizni dok su na kraju najprecizniji metodi. Ti najprecizniji metodi su i tehnički najzahtjevniji pa i najskuplji dok su oni na početku najjednostavniji pa i najjeftiniji. Ovi najjeftiniji modeli sa početka spiska su takođe modeli koji su zasnovani na podacima koji se mogu dobiti na tržištu, što ih i čini najjednostavnijim i najjeftinijim. Nažalost, oni mogu pokriti vrlo mali broj usluga ekosistema.

Malo precizniji pogled na ovdje date metode vrednovanja ukazuje nam da ih možemo agregirati u nekoliko grupa. U tom smislu, Tabela 3. nam pruža kompletnu sliku svih metoda koje srećemo u dosadašnjoj praksi evaluacije ekoloških usluga i njihovih promjena. Kao što vidimo, prvu grupu čine metodi zasnovana na tržišnim podacima. Ovdje se, očito, radi o prve tri kategorije iz prethodne tabele 2: metod tržišnih cijena, metod izdataka javnog sektora i metod izdataka zaštite. Drugu grupu čine metodi zasnovani na troškovima o kojima podatke takođe dobijamo na bazi izvora sa tržišta. Ovdje spadaju sledeći metodi iz prethodne tabele 2: troškovi zamjene, troškovi supstitucije i troškovi izbjegavanja šteta. Treću grupu čine metodi zasnovani na analizi proizvodnje, gdje spadaju metod proizvodne funkcije i metod neto faktorskih prihoda.

Četvrta i peta grupa su ipak najinteresantnije jer daju najpreciznije rezultate. Četvrtu grupu čine metodi revealed preference (otkrivene preferencije) gdje na bazi podataka o ponašanju raznih subjekata otkrivamo njihove preferencije, odnosno način na koji oni vrednuju pojedine ekološke usluge. Ovdje spadaju sledeće metode date u Tabeli 2: hedonističke cijene i transportni troškovi. Treba napomenuti da ovdje postoji čitav niz drugih metoda koji nijesu dati u tabeli 2. Konačno, poslednju grupu čine tzv stated preferences (izjavljene preferencije) metodi gde se preferencije pojedinih subjekata ili stakeholdera utvrđuje na bazi njihovih izjava dobijenih kroz ankete, intervjuue, focus grupe i slično. U prethodnoj Tabeli 3. su to sledeći modeli: contingent valuation, modeliranje odluka i grupno-participativno vrednovanje. Metode otkrivenih preferencija očito imaju značajne prednosti u odnosu na stated preference metodu jer odražavaju stvarno ponašanje. Nažalost, njihova je primjena ograničena samo na neke usluge ekosistema, što se i vidi iz Tabele 2.

Tabela 2: Metode vrednovanja ekoloških usluga

Metod	Pristup metoda	Primjena na ekološke usluge	Primjer	Ograničenja	Preciznost 1 do 3
Tržišne cijene	Cijene ekoloških usluga koje se mogu observirati na tržištu	ES (ekološke usluge, servisi) koje se prodaju na tržištu	Ogrevno drvo	1. Tržišne cijene mogu biti distorzivne 2. Malo se ES prodaje	1
Procjena javnog sektora	Javna potrošnja ili podsticaji ES kao indikator vrijednosti	ES za koje postoje javni izdaci	Cijena zemljišta za zaštićene oblasti	Nema direktne veze sa preferencijama potrošača	1
Izdaci zaštite	Izdaci za tržišna dobra koja mogu supstituisati ES	ES kod kojih tržišni supstituti postoje	Flaširana voda kao supstitit čiste pijaće vode	1. primjenjiv samo gdje postoji tržišni supstitit 2. Daje procjenu donje vrijednosti ES koristi	1
Troškovi zamjene	Procjena troškova zamjene ES usluga uslugama koje čovjek može zamijeniti	ES usluge koje može čovjek supstituisati	Zaštita obala izgradnjom nasipa	1. Nema direktne veze sa ES koristima 2. Procjenjuje vrijednost onda kada potrošači nijesu spremni da plate 3. Podcjenjuje vrijednost kada zamjena ne obezbjeđuje sve što je pružao ekosistem	1
Troškovi restauracije	Troškovi restauriranja degradiranog ES	Bilo koji ES koji se može povratiti restauriranjem	Zaštita obala izgradnjom nasipa	1. Nema direktne veze sa ES koristima 2. Procjenjuje vrijednost onda kada potrošači nijesu spremni da plate 3. Podcjenjuje vrijednost kada zamjena ne obezbjeđuje sve što je pružao ekosistem	1
Troškovi izbjegavanja šteta	Procjena šteta koje se izbjegavaju usled usluga ES	Ekosistemi koji obezbjeđuju zaštitu kuća ili druge imovine od oluja ili poplava	Izgradnja nasipa za sprečavanje poplava	Teško naći vezu između nivoa štete i kvaliteta ekosistema .	2
Neto Prihod-faktora	Prihod od prodaje proizvoda vezanih za prirodnu sredinu umanjen za troškove ostalih inputa	Ekosistem koji obezbjeđuje inpute za proizvodnju tržišnih dobara	Komercijalno ribarenje podržano jezrcima pored obale	Procjenjuje vrijednost jer se cio profit pripisuje ES	2

Proizvodna funkcija	Statistička procjena proizvodne funkcije za utrživa dobra koja koriste i ES inpute	Ekosistem koji proizvodi važne inpute za proizvodne procese kod nekih tržišnih dobara	Kvalitet/količin zemlje kao input u poljoprivredi	Tehničke teškoće i zahtevnost u podacima	3
Hedonističke cijene	Ocenjivanje uticaja osobina ES na cijene raznih tržišnih dobara (cijene kuća ...)	Ekološke karakteristike moraju da variraju kod različitih tržišnih dobara (kuća ...)	Kvalitet vazduha, temperature ...	Tehnički zahtjevni	3
Transportni troškovi	Upotreba podataka o transportnim troškovima i cenama ulaznica kod rekreacionih centara	Rekreacione lokacije	Rekreacija	1. Tehnički zahtjevni 2. Ograničeni na rekreaciju	3
Contingent valuation	Putem anketa pitamo ljude da kažu njihovu spremnost da plate (WTP) za neku ES uslugu	Sve ekološke usluge	Koliko smo spremni da platimo za čist vazduh	1. Tehnički komplikovani 2. Mogućnost strateškog ponašanja 3. skupi	3
Modeliranje odluka	Putem anketa ustanovljujavo koliko su ljudi drugih dobara spremni da zamene za ES dobro kako bi se utvrdila stvarna WTP	Sve ekološke usluge	Koliko smo spremni da platimo za dječje dvorište a koliko za parking	1. Tehnički zahtjevni 2. Skupi 3. Mogućnost pristrasnosti I ovde postoji	3
Grupno participativno vrednovanje	Kroz grupnu diskusiju Sve grupe stakeholder ustanovljavaju svoju WTP	Sve ekološke usluge	Kvalitet vode	Prone to biases due to group dynamics	3

Izvor: Brander and van Beukering (2016).

Stated (izjavljene) preference metode, s druge strane, se oslanjaju na odgovore zabilježene u anketama, intervjuima i slično ili, u posljednje vrijeme sve češće, preko istraživanja u ekonomskim eksperimentima. Riječ je o novoj generaciji istraživanja razvijenoj zahvaljujući razvoju bihevioralne (kognitivne) ekonomije. Očito je da se, usled načina na koji se ovdje dolazi do podataka, ovaj način evaluacije može primjenjivati na mnogo širem skupu ekoloških usluga. S druge strane usled teorijske osnove na kojima su ova istraživanja zasnovana postoji i mogućnost njihove daleko šire interpretacije.

Tabla 3: Metodi vrednovanja ekoloških usluga

<b>(A) TRŽIŠNI</b>
Tržišne cijene ES usluga Cijene substituta Metod neto prihoda
<b>(B) TROŠKOVNI METODI</b>
Izbegnuti troškovi Troškovi konzerviranja Troškovi šteta Troškovi smanjenja šteta Oportunitetni troškovi Troškovi zamjene Troškovi restauriranja

<b>(C) PRIZVODNI METOD</b>
Bio-ekonomski modeli Metod faktorskih prihoda Proizvodna funkcija
<b>(D) REVEALED (OTKRIVENE) PREFERENCE</b>
Hedonističke cene Ponašanje kod sprečavanja Javne investicije Metodi transportnih troškova
<b>(E) STATED (IZJAVLJENE) PREFERENCIJE</b>
Modeliranje izbora Contingent (slučajno) rangiranje Contingent vrednovanje metoda Participativna evaluacija
<b>(F) DRUGI NEMONETARNI METODI</b>
Vrednovanje na bazi dogovora Kvalitativni Kvantitativni
<b>(G) OSLANJANJE NA POSTOJEĆE ZNANJE</b>
Delfi metod Transfer benefita / vrijednosti

Izvor: Ling, King, Mapendembe, and Brown (2018).

Rekli smo već da se stated preference metod baziran na anketama i intervjuima ima tu prednost da se može primijeniti skoro svuda. Takođe smo rekli da mu je mana visoka cijena ovakvog pribavljanja informacija. Postoje, pored toga, još dva problema koji se mogu ovdje javiti. Prvo, javlja se mogućnost strateškog ponašanja ispitanika što nas najčešće vodi ka pogrešnim informacijama. Na primjer, ako ispitanike iz oblasti gdje namjeravamo izgraditi vodovod pitamo o njihovoj spremnosti da plate kubik vode može se desiti da nam oni u odgovorima daju daleko veću cijenu od one koju bi stvarno bili spremni platiti ako smatraju da će odluka o izgradnji vodovoda biti donijeta na bazi očekivane komercijalne profitabilnosti vodovoda. Problem strateškog ponašanja se može rešiti pravljenjem sofisticiranijih upitnika i primjenom složenih ekonometrijskih modela. To rešenje, nažalost, čini primjenu ovog modela još skupljom, često prohibitivno skupljom.

Drugi problem može proizaći iz činjenice da se kod istog dobra ili usluge WTP (spremnost da se plati, "willingness to pay") i WTA (spremnost da se prihvati, "willingness to accept") najčešće razlikuju iako bi teorijski trebali biti istovjetni. Ako, na primjer, nekoga iz, recimo neke ruralne oblasti gdje nema vode, pitamo koliko bi bio spreman da plati kubik vode kada bi se izgradio vodovod dobićemo vrijednost WTP. Ako bi međutim istu takvu osobu, u slučaju da postoji ruralni vodovod, pitali za koliko bi se novca bio spreman odreći jednog kubika vode mjesečno (za recimo mHE ili druge svrhe) dobijeni odgovor bi predstavljao ono što nazivamo WTA. Ekonomski eksperimenti su pokazali da je WTA redovno veće od WTP. Za bihevioralne ekonomiste ovaj paradoks predstavlja jednu od najzanimljivijih tema. S

druge strane, one koji se bave mjerenjima nemonetarnih koristi i troškova ovo pitanje stavlja u nerešivu dilemu koju od dvije mjere, WTP ili WTA, da primijene. Ovo tim prije jer razlike između njih mogu biti dosta značajne.

U posljednje vrijeme razvija se još jedna nova generacija metoda za procjenu koja obećava da na bolji način riješi problem međugeneracijske solidarnosti koji posebno srećemo kod ekoloških resursa i ekoloških usluga uvijek kada vrijednost ekoloških neto tokova diskontujemo po komerciojalnim diskontnim stopama. Poznati su kao BTF modeli (“Back to the Future”, povratak u budućnost) a razvijeni su prvobitno na University of British Columbia u Kanadi. Iako se trenutno ovi modeli koriste uglavnom vazano za morske ekosisteme, posebno u evaluaciji projekata restauracije, ne postoji ni jedan razlog da se sa podjednakom uspješnošću ne primijene na ostale ekosisteme kao i na ostale vrste projekata a ne samo na restauraciju ekosistema. Čini se da bi pogotovo u našem region izloženom velikim stranim investicijama u nekretnine bilo jako poželjno primjenjivati ovaj pristup s obzirom da on postavlja mnogo strožije kriterijume kada je riječ o očuvanju životne sredine. Naš region, uz to, kao i cio svijet uostalom, ima i jaku potrebu za projektima restauracije ekosistema pa je to dodatni razlog za rad na razvoju ovih modela kod nas.

## **TRANSFER VREDNOSTI KAO METOD OCENE EKOLOŠKIH EFEKATA**

Imajući u vidu činjenicu da su tržišna, troškovna, ekonometrijska i statistička istraživanja mjerenja promjena vrijednosti ekoloških usluga jako skupa vrlo često je nemoguće ili neisplativo vršiti ovakva istraživanja. Srećom do sada je, u posljednjih četrdesetak godina, u svijetu napravljeno jako puno istraživanja u kojima kao rezultate imamo, bilo eksplicitno ili implicitno, date “cijene u sjenci” za različite ekološke usluge u posmatranim zemljama. Ovakvo utvrđene “cijene u sjenci” je, u nedostatku vlastitih, moguće koristiti za domaće potrebe. Ovakav način utvrđivanja vrijednosti ekoloških usluga je poznat kao value transfer ili kao benefit transfer. U posljednjih nekoliko godina razvijeno je čak nekoliko baza podataka sa iscrpnim rezultatima dosadašnjih istraživanja. Sama metodologija “transfera” tuđih rezultata može biti manje ili više sofisticirana i može se kretati od prostog “transfera” tuđe “cijene u sjenci” do sofisticiranije primjene tuđih rezultata kako je to i prikazano u Tabeli 4.

**Tabela 4:** Metodi transfera vrijednosti / benefita

	<b>OPIS</b>	<b>PREDNOST</b>	<b>NEDOSTATAK</b>	<b>Preciznost</b>
--	-------------	-----------------	-------------------	-------------------



Transfer jedinice vrijednosti	- Izabere se odgovarajuća vrijednost iz baze podataka za sličan socio-ekonomski kontekst  - Prilagodi dobijene vrijednosti za konkretne specifičnosti (cijene, dohodak)	Jednostavnost	- Mala verovatnoća je da će se moći uzeti u obzir sve razlike između lokacije iz studije I naše lokacije.  - Vrijednosti eko usluga za vrlo slične lokacije su ekstremno rijetka	<b>1</b>
Transfer funkcije vrijednosti	Upotrebi funkciju vrednosti iz originalnog istraživanja za ocjenu ES usluga na lokaciji ili zemlji koju razmatramo	Dozvoljava da se uzmu u obzir razlike između lokacije iz studije i specifičnosti lokacije koju mi istražujemo (razlike u populaciji)	Zahtijevaju se detaljni podaci o lokaciji kod koje mjerimo vrijednost ES usluga	<b>2</b>
Transfer meta analitičke funkcije	Iskoristi funkciju vrijednosti na bazi rezultata dobijenih u više različitih studija kako bi procijenili ES vrijednost na lokaciji koju mi posmatramo	Dozvoljava kontrolu razlika između lokacije koja je predmet naše studije i originalne studije iz baze podataka (razlike u populaciji, ekosistemu, raspoloživošću supstituta)	- Zahtijevaju se detaljni podaci o lokaciji kod koje mjerimo vrijednost ES usluga  - Analitički kompleksan	<b>3</b>

Izvor: Brander and van Beukering (2016).

Detaljniji uvid u to kako koristiti metod “transfera” može se naći u radovima Brander (2013), EFTEC (2010, 2010a) kao i McVittie i Hussain (2013). U McVittie i Hussain (2013) se uz to može naći dobar opis raspoloživih baza podataka koje možemo koristiti za svrhe vrednovanja ekoloških usluga. U stvari taj je rad uglavnom posvećen predavljanju takozvane TEEB baze podataka koja je njoznatija baza ove vrste.

TEEB baza podataka se može naći na sledećim linkovima:

<a href="http://www.es-partnership.org/esp/80763/5/0/50">http://www.es-partnership.org/esp/80763/5/0/50</a>
<a href="http://www.globalvaluexchange.org/news/0ad95653e1">http://www.globalvaluexchange.org/news/0ad95653e1</a>
<a href="https://www.es-partnership.org/services/data-knowledge-sharing/ecosystem-service-valuation-database/">https://www.es-partnership.org/services/data-knowledge-sharing/ecosystem-service-valuation-database/</a>

Pored ove postoji i niz drugih baza podataka i studija koje se mogu koristiti za ocjenu ekonomske vrijednosti ekoloških usluga. Neke važnije se mogu naći na sledećim linkovima:

<a href="https://www.data.gov/ecosystems/">https://www.data.gov/ecosystems/</a>
<a href="http://www.teebweb.org/publication/tthe-economics-of-ecosystems-and-biodiversity-valuation-database-manual/">http://www.teebweb.org/publication/tthe-economics-of-ecosystems-and-biodiversity-valuation-database-manual/</a>

<a href="http://www.gecoserv.org/">http://www.gecoserv.org/</a>
---

<a href="http://inngene.net/wiki/index.php/Ecological_Databases">http://inngene.net/wiki/index.php/Ecological_Databases</a>
---

## ZAKLJUČNA RAZMATRANJA

Postoje, međutim, i situacije kada ni metod “transfera” ne može pomoći u nastojanju da monetarno izrazimo vrijednosti neekonomskih tokova ekoloških usluga. Prije svega, u mnogim situacijama su lokalne ekološke specifičnosti toliko izražene da nam ni bogate baze podataka ne mogu poslužiti kao oslonac u nastojanju da damo makar približnu procjenu na ovaj način. Drugo, mnogo važnije i komplikovanije je pitanje estetskih vrijednosti vezanih za određene ekološke sadržaje. Kao što je vrijednost neke javne ili privatne zbirke slika nemoguće vrednovati na bazi prihoda ostvarenih od prodaje karata za obilazak galerije u kojoj je zbirka smještena tako je i estetske vrijednosti nekog nacionalnog parka nemoguće mjeriti na bazi prihoda ostvarenog prodajom ulaznica u nacionalni park. Ovo je mišljenje dobrog dijela sociologa kulture i zasnovano je na stavu da se estetske vrijednosti ne mogu tretirati kao komercijalne, te da se zato ne mogu ni izraziti preko monetarnog ekvivalenta. To je mišljenje sa kojim se slaže i dobar dio ekonomista mada ima i ekonomista koji smatraju da klasični ekonomski modeli vrednovanja mogu biti primijenjeni i ovdje.

Postavlja se sada pitanje šta činiti tj. kako odlučivati u onim situacijama kada zbog raznoraznih razloga nemamo odgovarajuću procjenu ekonomske vrijednosti tokova ekoloških usluga. U takvim situacijama se, kada je riječ o ocjeni investicionih poduhvata ili o ocjeni valjanosti neke javne politike, možemo suočiti sa nekoliko mogućih kombinacija.

Prvo, moguće je da su sve vrijednosti ekoloških tokova očito i bez mjerenja negativne a da je istovremeno i suma svih ostalih društvenih i ekonomskih tokova posmatranog projekta (mjere, javne politike i sl.) takođe negativna. Ovo je situacija u kojoj dati projekat odnosno javnu politiku prosto odmah treba odbaciti bez trošenja sredstava na procjenu ekonomske vrijednosti ekoloških efekata čak i kada postoji mogućnost za tako nešto.

Drugo, kada je suma svih ekoloških efekata pozitivna, a istovremeno je takođe i suma svih ostalih društveno-ekonomskih efekata pozitivna, tada je očito da imamo posla sa povoljnim projektom koji treba prihvatiti bez ikakvog mjerenja ekoloških efekata i bespotrebnog trošenja sredstava na ovakve vrste istraživanja. U oba prethodna slučaja nije isključeno da se, kroz nove projekte, ekološke analize naprave kasnije, nakon završetka projekta koji ocjenjujemo, sa namjerom da se pozitivni ekološki efekti projekta još više uvećaju a negativni umanje.

Treći slučaj je onaj kod kojeg je suma svih društveno-ekonomskih efekata pozitivna dok je vrijednost svih ekoloških efekata negativna. Ovdje su moguće dvije situacije. Prva je ona u kojoj je i bez mjerenja jasno da je vrijednost negativnih ekoloških efekata zanemarljivo mala u poređenju sa svim ostalim pozitivnim društveno ekonomskih efekata. U ovoj situaciji se može prihvatiti projekat bez dodatnog mjerenja ekonomske vrijednosti ekoloških efekata.

Ukoliko je, međutim, u prethodnom slučaju očekivana vrijednost negativnih ekoloških efekata vrlo visoka, odnosno dovoljno visoka da bi mogla ugroziti isplativost projekta u cjelini, tada se, pošto je mjerenje ili skupo ili nemoguće, mora pristupiti kolektivnoj procjeni vrijednosti projekta kao cjelina. U krajnjoj liniji, sam politički proces će dati svoj sud o projekti čak i kada tome ne pristupimo na organizovan način. Nažalost, politički proces često bude ili krivotvoren od moćnih grupa ili bude praćen visokim stepenom, često nepotrebne, hostilizacije. Dobra studija bi trebala da upravo spreči ove pojave i odluke o projektima ili bilo kojim javnim politikama tako što će javne odluke učiniti, u što je moguće većoj mjeri, jasnim pitanjem stručne ocjene.

Posebnu vrstu predstavljaju projekti koji su isključivo ekološki tj. čije je jezgro u poboljšanju životne sredine. Takve projekte karakteriše to da su im svi, ili skoro svi, troškovi dati u monetarnim jedinicama mjere dok su im sve, ili skoro sve, koristi u nemonetarnim jedinicama. Samo ukoliko su troškovi vrlo mali a koristi očigledno velike i bez mjerenja možemo prihvatiti projekat bez procjene ekonomske vrijednosti koristi. U tom slučaju se, dakle, pristupa takozvanoj Cost-Effectivness analizi, kod koje se koristi projekta ne dovode u pitanje već se teži naći metod realizacije projekta koji će zadate ciljeve ostvariti uz najniže troškove. U svim ostalim slučajevima, pogotovo kod skupih ekoloških projekata, se strogo preporučuje primjena kompletne Cost-Benefit analize. U protivnom imali bi odlučivanje o skupim projektima u krajnje netransparentnim uslovima, što bi pogodovalo razvoju korupcije pa time i hostilizaciji političkog procesa i slabljenju društvenog povjerenja.

## BIBLIOGRAFIJA

1. Kuznets, Simon (1934). National Income, 1929-1932; 73rd Congress, 2nd Session, Senate documents no. 124.
2. Ling, M. A., King, S., Mapendembe, A., and Brown, C. (2018). A review of ecosystem service valuation progress and approaches by the Member States of the European Union. UNEP-WCMC, Cambridge, UK.
3. Albu, C., E., Cuza, A., I. (2015) Intercultural Communication in Tourism. Cross-Cultural Management Journal, 1 (7), str. 7-14.
4. Bareza, S., Kalinić, M., Tomašević, A. (2017) Briga o gostu. Zagreb: British Council, Ministarstvo turizma Republike Hrvatske.
5. Blichfeldt, B., S. (2017) Strategic Communication in Tourism, Background conceptualizations. Denmark: Centre for Tourism, Innovation and Culture.
6. Carnegie, D. (2016) Quick and Easy Way to Effective Speaking. New Delhi: Dimond Book Press. .
7. Cetinkaya, M., Y., Oter, Z. (2016) Role of tour guides on tourism satisfaction level in guided tours and impact on re-visiting Intention: a research in Istanbul. De Gruyter Open Research Journal, 7 (1), str. 40-54.
8. Chilembwe, J., Mweiwa, V. (2014) Tour Guides: Are they Tourism Promoters anDevelopers? International Journal of Research in Business Management, 2 (9), str. 29-46.
9. Lacmanović, D., Bulatović, I., (2014) Faktori zadovoljstva posjetilaca Nacionalnog parka Skadarsko jezero – Crna Gora u marketing planiranju održivog turizma, Ekonomski izazovi, Novi Pazar, str. 13.

10. Lehman, C., M. (2015) Poslovna komunikacija, Data Status, Beograd.
11. Pireira, A. (2015) Tour Guides & Destination Image: Evidence From Portugal, *Journal of Tourism and Hospitality Management*, 3 (7-8), str. 129-150.
12. Rouse, R. & Rouse D. (2005) Poslovne komunikacije. Zagreb: Masmedia.
13. Vincent, P. (2009) *Tourist Guiding Techniques*. Papa New Guinea: Tourism Promotion Authority.
14. [www.psychologytoday.com](http://www.psychologytoday.com) 24.08.2018

## **RESUME**

This paper is a survey of scientific field covering the valuation of ecological services. Survey is focused more on conceptual questions related to the issue than on detailed consideration of all relevant and numerous literature written about this in last four or five decades.

Paper is opened with explanation of the very concept of ecological services. Its importance from the macro and micro perspective is especially stressed. Also, classification of different types of ecological services and their explanation is shortly but precisely given.

After that concept of economic value of ecological services have been explained. This issue is considered from macroeconomic and microeconomic perspective. Within macroeconomic consideration especially is emphasized and explained fact that common practice of miss specifying aggregate production function by dropping factor of eco-system inevitably lead to overvaluation of total factor productivity (TFP). In that respect proposed is new concept of “green TFP”. Within microeconomic consideration presented is well known theory that is being used in explaining economic value of ecological services. Difference between economic value and total economic value is explained. Disadvantages of this conceptual solution is also discussed.

After that, paper continues with presentation and critical analysis of different methods being used for measurement of economic value of different ecological services. They are shortly explained. Advantages and disadvantages of considered methods are also discussed. Having in mind that numerous measurements of economic value of different ecological services have already been done in different countries, special attention have been devoted to method of valuation which deal with usage of these numerous measurements for domestic purposes. This method is known as “transfer value” or “transfer benefit” method. This is advisable technique whenever measurement is either expensive or time consuming. Since it is almost always the case.

---

## MAKROEKONOMSKE POLITIKE EVROZONE

**Ivan Milojević**

Vojna akademija, Univerzitet odbrane  
Beograd, Srbija  
*drimilojevic@gmail.com*

**Milan Mihajlović**

Vojna akademija, Univerzitet odbrane  
Beograd, Srbija  
*milan.mih83@gmail.com*

**Nemanja Pantić**

Fakultet za hotelijerstvo i turizam u Vrnjačkoj Banji, Univerzitet u Kragujevcu  
Vrnjačka Banja, Srbija  
*nemanja.pantic@kg.ac.rs*

### **Apstrakt**

U modernoj istoriji zemalja tržišne ekonomije jedan od važnih izvora preterane monetarne ekspanzije (sa inflatornim efektima) bila je potreba država da finansiraju svoju potrošnju, pozajmljujući novčana sredstva.

Visoko fiskalno opterećenje dovodi do recesije i snažnog inflatornog pritiska. Tada dolazi do pojave recesije i prikrivene visoke inflacije. Politika mekog budžetskog ograničenja je proinflatorna i prociklički usmerena. Fiskalna politika sa takvim budžetom deluje autonomno recesivno. Fiskalno prilagođavanje je pri tome osnovna pretpostavka stabilizacije i strukturnog prilagođavanja.

**Cljučne reči:** makroekonomska politika, fiskalna i monetarna politika, evrozona.

## EURO-MACROECONOMIC POLICIES

### **Apstract**

In the modern history of market economy countries, one of the important sources of excessive monetary expansion (with inflationary effects) has been the need for states to finance their spending by borrowing money.

High fiscal burdens lead to recession and strong inflationary pressures. Then there is a recession and hidden high inflation. The soft budget constraint policy is pro-inflationary and pro-cyclical. Fiscal policy with such a budget seems autonomously recessive. Fiscal adjustment is a basic prerequisite for stabilization and structural adjustment.

**Keywords:** macroeconomic policy, fiscal and monetary policy, Europe Union.

**JEL code:** E60, F45

## UVOD

Fiskalna prilagođavanja, u osnovi znače podešavanje fiskalnih prihoda i rashoda stvarnom stanju i mogućnostima privrede. Budžetski rashodi i prihodi ne samo da se autonomno i ekscesno ponašaju u odnosu na finansijsku moć privrede, već su praćeni i slabom budžetskom kontrolom, gde je slaba i parlamentarna kontrola budžeta.

S druge strane struktura javnih rashoda i prihoda se pogoršava, što ponovo dovodi do zahteva za dodatnim sredstvima (novim porezima ili povećanjem poreske stope, odnosno proširenja poreske osnovice). Svi javni rashodi se čine društveno opravdani i teško dolazi do smanjenja budžeta, jer je najveći deo rashoda postao neelastičan na snižavanje. Mada se traži radikalno smanjenje javne potrošnje, to se vrlo teško ostvaruje. U slučaju da nije moguće povećanje poreskih prihoda ili smanjenje fiskalnog zahvatanja, tada se, često, pribegava neizvršavanju fiskalnih obaveza (iz budžeta), tako da deo rashoda ostaje neostvaren. Na taj način narasta i javni dug države, koji se mora pokriti iz realnih izvora. Javni dug je praćen pojavom kvazi-fiskalnog deficita.

## FISKALNA MAKRO POLITIKA

Fiskalno opterećenje i proizvođenje negativnih ekonomskih (razvojnih i stabilizacionih) efekata je redovna pojava kod mekog budžetskog ograničenja. Nasuprot mekom budžetskom ograničenju tvrdo budžetsko ograničenje polazi od nekoliko značajnih postavki[11, str. 273]: budžetski prihodi i rashodi moraju biti usaglašeni sa stvarnim mogućnostima privrede, budžetska kontrola (kontrola stvaranja prihoda i rashoda) mora biti potpuna i redovna, budžetska politika[9, str. 12], odnosno ukupna politika javnog sektora moraju biti pod kontrolom, ne dozvoljava se popunjavanje eventualnog budžetskog deficita[12, str. 34] emisijom novca banaka ili centralne banke, budžet redovno mora biti uravnotežen, čak i na godišnjem nivou, budžetska stega[4, str. 211] treba da osigura racionalno korišćenje budžetskih sredstava, uz adekvatnu strukturu budžetskih rashoda, i ekonomske funkcije budžeta (uz stabilizacionu koja iz toga proističe) treba da dominiraju, itd.

## METODOLOGIJA ISTRAŽIVANJA

Istraživanje makroekonomskih politika zahteva primenu statističkih metoda. Svojtveno istraživanju evorzone u radu se primenjuju grafične metode, jer se radi o posmatranju vremenskih serija.

Karakteristika analize vremenskih serija statističkim metodama se ogleda u davanju osnove za donošenje ispravnih zaključaka o stanju i kretanju određenih pojava kroz posmatrani vremenski interval. Metodom grafičkog prikaza niza vremenske serije podataka omogućava se uočavanje tendencije kretanja pojave kroz vreme i njenih osnovnih obeležja. U ovom radu primena grafičkog prikaza omogućava pokazivanje kretanje i promena vrednosti posmatranih varijabli u vremenskom periodu od deset godina i to pre otpočinjanja velike ekonomske krize zaključno sa 2017. godinom.

Za osnovu ovog istraživanja uzimamo vremenski niz, koji ćemo statistički posmatrati kao skup hronološki poredanih vrednosti u određenom intervalu.

$$\{Y_t\}, \quad t = 1, 2, \dots, n$$

U navedenom nizu uočavamo vrednosti od 1 do n koje prikazuju frekvenciju niza, dok njihov broj n prikazuje dužinu samog niza. U našem slučaju ćemo koristiti trenutni vremenski niz, jer se statistički posmatraju pojave koje se mogu posmatrati u trenutku vremena [3, str. 74].

Značajno za interpretiranje ove grafičke metode jeste i to da frekvencije ne dobijamo prostim sabiranjem vrednosti u nizu, već se one posmatraju u trenutku što kod nas predstavljaju godine posmatranja.

## PREGLED DOSADAŠNJIH ISTRAŽIVANJA

Istraživanja autora u pogledu makroekonomskih politika značajno se razlikuju u periodu pre i posle velike svetske ekonomske krize. Makroekonomske politike se sve više okreću pitanjima finansijske regulacije i poverenja u monetarnu uniju. Na drugoj strani nisu prisutne polemike oko upravljanja krizama što je bilo za očekivati od strane stručne javnosti. Sve ovo navodi na zaključak da se odgovori po pitanjima makroekonomske regulacije mogu tek u narednom periodu očekivati [5, str. 307].

Status svetske valute u postkriznom period zavisi od spremnosti i kapaciteta valutnog emitenta da usvoji prilagodljive monetarne i fiskalne politike, u sklopu kojih se moraju uspostaviti određeni odnosi. Prvenstveno centralna banka mora da omogućiti smanjenje emisije javnog duga, dok na drugoj strani fiskalna politika mora da osigura sigurnost prilikom formiranja javnog duga. Ekspanzivnom fiskalnom i monetarnom politikom evropske centralne banke mora se omogućiti povećanje novčane mase. Ova dva preduslova su bila u suprotnosti sa odlukama ECB nakon krize [10, str. 71], što je imalo negativan uticaj na poziciju EU u svetskoj ekonomiji [14, str. 42].

Osnova postkriznog perioda u evrozoni formirala se u odnosu na dva suprotstavljena stanovišta novog kejnzijanskog i novog klasičnog stanovišta ponude i tražnje. Period pre velike ekonomske krize karakterističan je po regulisanju finansijskih tržišta, da bi velika kriza uticala na promenu orijentacije ka proizvodnji, nezaposlenosti, zaduženosti itd. Nova kejnzijanska politika usmerava ka ekspanziju agregatne tražnje, dok se na drugoj strani nova klasična ekonomija zalaže za strukturne reforme u pogledu formiranja fondova štednje u cilju prevazilaženja posledica krize [7, str. 493].

Pri formiranju ekonomske ravnoteže značajno mesto zauzima monetarna politika, posebno u uslovima ekonomske krize, gde se usled monetarnih šokova novčana masa uzima kao značajan factor u kreiranju outputa. Ovakva kretanja značajno utiču i na kanale monetarne transmisije tako da se kod zemalja u razvoju na primeru Srbije devizni kurs predstavlja najznačajniji kanal monetarne transmisije, koji u dugom roku ima ograničeno dejstvo. Sa druge strane kamatne stope kao instrument monetarne

politike ima mali uticaj zbog istaknutog stepena evroizovanosti ekonomija u razvoju [8, str. 25].

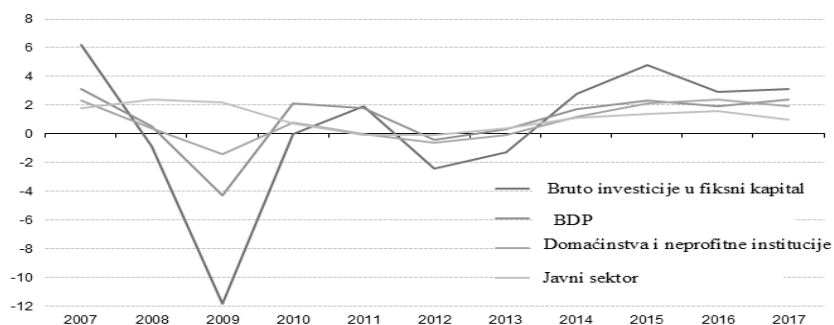
Fiskalna makroekonomska politika svoj zaostatak u odnosu na monetarnu politiku pokušava da nadomesti permanentnom težnjom ka usaglašavanju i harmonizaciji. Usklađivanje poreskih sistema ima značajnoj mesto u keriranju fiskalnog makroambijenta kao preduslova uspešnom prevazilaženju posledica svetske ekonomske krize. Odnos suverenosti država i harmonizacije stalni je izazov koji će pratiti ovu pojavu i biti predmet stalnih sučeljavanja mišljenja mnogih ekonomista[2, str. 86].

## REZULTATI I DISKUSIJA

Tvrdo budžetsko ograničenje kao nužnost često se ističe u cilju efikasnije borbe protiv inflacije (posebno budžetske inflacije[15, str. 393], odnosno inflacije tražnje), kao i u težnji da se osigura stabilnost deviznog kursa preko pune kontrole emisije novca i budžetskih rashoda i prihoda. Ovakvu politiku sve više zagovaraju ekonomisti razvijenih zemalja u zahtevu da se održi stabilnost cena deviznog kursa.

Rast državnih rashoda i širenja budžetskog deficitnog finansiranja, u uslovima krize i teškoća reprodukcije kapitala, vodi opštem rastu cena. To se posebno odnosi na rast rashoda i militarizaciju ekonomike koji postaju snažni stimulatori inflatornog procesa. Istovremeno, i inflacija postaje sredstvo za finansiranje ekonomije i rashoda. Potrošnja države finansirana javnim dugom ne samo da formira potrošnju iznad realnog robnog pokrića (i stvaranja robnih fondova), već dovodi do napregnutosti na tržištima privatnog kapitala, a povećanjem kamate dovodi do obaranja produktivnih investicija. Povećanje javnog duga dovodi do brzog rasta kamatnih obaveza, koje, sa svoje strane, ograničavaju ostale potrebe države za koje je dug formiran. Državni izdaci (ostali) moraju se smanjivati ili uzimati novi krediti za službu duga. Država pribegava ovom drugom rešenju, tako da nastaje stalni rast deficita budžeta, javnog duga i kamatnih obaveza. Državna potrošnja se odvoja od stvarnih tokova reprodukcije i sve više postaje poseban i odvojen tok novca i dohotka.

**Slika 1. Promena makroekonomske strukture BDP-a u Evro zoni za period 2007-2017 u %**



Izvor: Eurostat (online data code: nama\_10\_gdp) [6]



Na slici 1. je prikazana promena makroekonomske strukture BDP-a u periodu 2007-2017 godine u procentima. Ako se pogledaju investicije, procentualno su najveću vrednost dostigle 2007. godine i to nešto iznad 6%, nakon čega sledi značajan pad pa tek 2010. godine dostižu ponovo pozitivnu vrednost. U periodu 2013-2015 je zabeležen kontinuirani rast, dok se u godini nakon toga uočava pad. Blagi, neznatni rast je zabeležen 2017. godine. Sličan trend se uočava i ako se posmatra kretanje BDP-a. Naravno, pad, karakterističan za 2008. godinu je rezultat svetske ekonomske krize i sa njom povezanim posledicama. Posmatranje javnog sektora je karakteristično, jer se oscilacije usled ekonomske krize kreću u veoma malim intervalima tako da možemo zaključiti da je ekonomska kriza u značajnoj meri pogodila realni sektor u odnosu na javni.

Fiskalna neravnoteža u značajnoj meri ostavlja posledice na realni sektor, dok je javni sektor zaštićen. Budžetski deficit prevladuje se na realni sektor i time onemogućava njegovu ekspanziju. Ovakva makroekonomska politika uslovljena je kretanjima ostalih makroekonomskih činilaca, što na dugi rok ostavlja prostora za delovanje, ali u kratkom roku predstavlja teret realnom sektoru. [13, str. 23] Finansijski deficiti države, kako izraz debalansa u javnom sektoru, prisutni su na svim nivoima, kako na centralnom tako i na nižim nivoima državnih institucija (mada su manje izraženi). Dolazi do bržeg rasta javnih rashoda u odnosu na rast domaćeg bruto proizvoda, što reprezentuje tzv. fundamentalnu neravnotežu javnih finansija. Svaki porast poreskih prihoda za zatvaranje budžetskog deficita redukuje štednju i investicije. Novac se oslobađa iz sfere novčanog kapitala, što odgovara povećanoj tražnji sredstava za tekuće transakcije usled promena u strukturi plaćanja. Deficitarno finansiranje novostvorenim novcem po efektu je slično slučaju povećanog novčanog opticaja, a deficitarno finansiranje zajmovima iz postojeće štednje je po svojoj tražnji sredstava za tekuće transakcije slično slučaju ekspanzije uravnoteženog budžeta [1, str. 5]. Usmeravanje javne tražnje na zajmovno tržište smanjuje investicije i podiže kamatnu stopu, i to mnogo jače nego u slučaju poreskog finansiranja.

## ZAKLJUČAK

Makroekonomske politike na nivou evrozone uslovljene su kretanjima makroekonomskih činilaca. Svaka politika stabilizacije i podsticanja ekonomskog rasta traži i odgovarajući program prilagođavanja fiskalne politike, odnosno politike budžetskog suficita ili deficita, jer fiskalni deficiti, koji ne mogu biti finansijski pokriveni štednjom, sa domaćeg tržišta kapitala ili iz inostranstva, mogu dovesti do visoke inflacije.

Ukoliko monetarna vlast, međutim, ne dozvoli potpuno pokriće budžetskog deficita pozajmicama, utoliko je tržište kapitala prinuđeno da apsorbuje povećanje državnog duga, pod pretpostavkom da u postojećim finansijskim tokovima izostane međunarodni priliv kapitala, tada destabilizacioni efekti mogu i da izostanu. U odsustvu međunarodnog priliva kapitala uvećava se realna kamatna stopa koja potiskuje pozajmljivanje privrednih transakcija, ali zajmovno finansiranje privatnih investicija osetljivije reaguje na rast kamatnih stopa u odnosu na zajmovno finansiranje javnih rashoda, čime je ekonomski rast više pogođen od potrošnje.

## BIBLIOGRAFIJA

1. Aničić, D., Aničić, J., Simić, N., & Bejatović, G. (2019) The effects of global monetary policy on foreign debt and debt crisis, *Journal of Process Management. New Technologies*, 7(1), str. 1-6.
2. Dečković, S. (2018) Harmonizacija poreza u Evropskoj uniji, *Ekonomski izazovi*, 7(13), str. 84-91.
3. Đurković, V., Radosavljević, M., & Stanković, R. (2019) Primena AHP metode u određivanju značaja primene savremenih bankarskih proizvoda na uspešnost poslovanja banaka, *Oditor - časopis za Menadžment, finansije i pravo*, 5(1), str. 70-80.
4. Đorđević D. (2006) *Javne finansije*, Privredna akademija, Novi Sad
5. Höing, O., Kunstein, T. (2019) Political Science and the Eurozone Crisis, *A Review of Scientific Journal Articles 2004–15. JCMS: Journal of Common Market Studies*, 57, str. 298– 316.
6. IMF (2010) *Global Financial Stability Report*, IMF World Economic and Financial Surveys
7. Kotarski, K. (2018) The Eurozone's Crisis Conundrum and the Role of Macroeconomic Theory, *World Review of Political Economy*, 9(4), str. 477-506. doi:10.13169/worldrevipoliecon.9.4.0477
8. Lojanica, N. (2018) Makroekonomski efekti monetarne transmisije u Srbiji - SVAR pristup, *Bankarstvo*, 47(1), str. 14-31.
9. Milosavljević, S., Pantelejić, Đ., Međedović, D. (2019) Primena i mogućnost unapređenja ekonomskih činilaca u realizaciji održivog razvoja, *Održivi razvoj*, 1(1), str. 7-16.
10. Peković, J. (2018) Višegodišnji finansijski okvir Evropske unije 2014-2020. godine, *Oditor - časopis za Menadžment, finansije i pravo*, 4(2), str. 67-77.
11. Nightingale K. (2001) *Taxation, Theory and Practice*, Printice – Hall.
12. Stanulović, M. (2017) Problem budžetskog deficita u savremenim ekonomijama, *Ekonomija: teorija i praksa*, 10(1), str. 27-43.
13. Trklja, M. (2015) Analiza budžetskog deficita i javnog duga u Republici Srbiji, *Bizinfo (Blace)*, 6(2), str. 17-29.
14. Vermeiren, M. (2019) Meeting the world's demand for safe assets? Macroeconomic policy and the international status of the euro after the crisis, *European Journal of International Relations*, 25(1), pp. 30-60, doi: 10.1177/1354066117744030 journals.sagepub.com/home/ejt
15. Živković A. (2005) *Monetarna ekonomija*, Ekonomski fakultet, Beograd,

## RESUME

Fiscal adjustments represents adjusting of fiscal revenues and expenditures to the actual capabilities of the economy. Budget expenditures and revenues are followed by poor budgetary control. The structure of public expenditures and revenues is getting worse, again leading to the demand for additional cash. All public expenditures seems socially justified and budget cuts are difficult because most of the expenditures have become inelastic. Although is required a radical reduction of public spendings, it is very difficult to achieve. In cases where it is not possible to increase tax revenues or reduce fiscal capture, then it often resorts to non-fulfillment of fiscal obligations (from the budget), so that part of the expenditure remains unrealized. Thus, the public debt of the state, which must be covered from real sources, also grows. Public debt is accompanied by the emergence of a quasi-fiscal deficit

Graphical methods are used in this paper because it is about observing time series. The authors' researches regarding macroeconomic policies differs significantly in the period before and after the great global economic crisis.

The growth of government expenditures and the expansion of budget deficit financing in times of crisis leads to the general rise in prices. At the same time, inflation becomes a instrument of financing the economy and expenditures. The increase of public debt leads to the rapid increase in interest liabilities, which limits the other needs of the country for which the debt was formed. Other government expenditures must be reduced or new debts must be used. The state is resorting to the second solution, so there is a constant increase in the budget deficit and public debt. Government spending is separating from actual reproduction flows.

If the monetary authority does not allow full coverage of the budget deficit by borrowing, as long as the capital market is forced to absorb the increase in the national debt, assuming that there is no international capital inflow in the existing financial flows, then the destabilizing effects may be absent. In the absence of international capital inflows, the real interest rate increases, which suppresses the borrowing of commercial transactors, but lending to private investment responds more sensitively to the rise in interest rates than to lending to public expenditure, thereby affecting economic growth more than spending.

## KINESKE STRANE DIREKTNE INVESTICIJE U EVROPSKIM ZEMLJAMA

**Marko Janačković**

Visoka poslovna škola strukovnih studija  
Leskovac, Srbija  
*janackovic.marko@gmail.com*

**Tanja Janačković**

Visoka poslovna škola strukovnih studija  
Leskovac, Srbija  
*spasictanja7@gmail.com*

### **Apstrakt**

Kineske strane direktne investicije u svetu imaju dugu i uspešnu tradiciju. Tokom protekle decenije, Kina je postala jedan od najvećih izvoznika stranih investicija u svetu, uključujući i Evropske zemlje. Kini, ulaganja u Evropu donose mnogobrojne koristi koje se ispoljavaju u pribavljanju tehnologije, know-how, poboljšanju reputacije svojih brendova, uspostavljanju logističkog uporišta na evropskom tržištu. Posmatrajući sa aspekta zemalja domaćina, priliv kineskih investicija doneo je nove ekonomske prilike, naročito u onim Evropskim zemljama koje su imale slab ekonomski rast, suočene sa visokom nezaposlenošću nakon krize evra. U radu su prikazani globalni trendovi kineskih direktnih investicija, motivi koji su pokrenuli kineske investitore da ulažu u Evropske zemlje, potrebe EU za kineskim investicijama, kao i dobar primer privlačenja kineskih investicija u Srbiji.

**Ključne reči:** strane direktne investicije, Kina, Evropska Unija, Srbija.

## CHINESE FOREIGN DIRECT INVESTMENT IN EUROPEAN COUNTRIES

### **Abstract**

Chinese foreign direct investment in the world has long and successful tradition. Over the past decade, China has become one of the largest exporters of foreign investment in the world, including European countries. China's investment in Europe brings a number of benefits in terms of technology, know-how, improving the reputation of existing brands, establishing a logistical market in the European market. Looking from the viewpoint of the host countries, the inflow of Chinese investments brought new economic opportunities, especially in those European countries that had poor economic growth, faced with high unemployment after the euro crisis. This paper presents global trends of Chinese foreign direct investment, the motives that have prompted Chinese investors to invest in European countries, the needs of the EU for Chinese investment, and good example of attracting Chinese investments in Serbia.

**Keywords:** foreign direct investments, China, European Union, Serbia.

**JEL codes:** F21

## UVOD

Interesovanja kineskih investitora za ulaganja u Evropsku Uniju (EU) su značajno porasla tokom poslednje decenije. Od nepostojećeg igrača pre petnaest godina, Kina je sada postala jedan od najvećih izvoznika stranih direktnih investicija (SDI) u svetu. U Evropi, Kina je postala važan investitor u izgradnji luka, hotela, aerodroma i ovaj talas kineskih investicija dogodio se u kontekstu smanjenja investicija u svetu zahvaćenim finansijskom krizom koja se prelila iz Sjedinjenih Američkih država (SAD). Većina kineskih SDI prisutnih u Evropi dolazi u obliku akvizicija. U 2015. godini, preko 95% kineskih priliva SDI u EU su činile akvizicije [8]. Pri tome, akvizicija koja se odnosila na kupovinu italijanske kompanije Pireli od strane kineskog državnog preduzeća Chem China činila je više od jedne trećine ukupnih ulaganja Kine u EU u 2015. godini. Iz perspektive Kine, ulaganja u Evropu donose mnogobrojne koristi koje se ispoljavaju u sticanju tehnologije, know-how, poboljšanju reputacije kroz prepoznavanje brendova svojih akvizicija, uspostavljanju logističkog uporišta na širokom evropskom tržištu. Prliv kineskih investicija u zemljama domaćina doneo je nove ekonomske prilike i mogućnosti posebno u zemljama EU koje su pretrpele visoku nezaposlenost i slab ekonomski rast nakon krize evra.

Prethodno iznete tvrdnje jasno ukazuju da pred Evropom stoje izazovi u domenu privlačenja kineskih SDI u narednom periodu. Imajući to u vidu, u prvom delu rada dat je pregled kineskih SDI u Evropi. Nakon ukazivanja na ključne motive koji pokreću kineske investitore da ulažu u inostranstvo, u trećem delu rada dat je prikaz evropske potražnje za kineskim investicijama. Poslednji deo rada daje osvrt na rastući talas kineskih SDI u Republici Srbiji.

## PREGLED KINESKIH STRANIH DIREKTNIH INVESTICIJA

Uvođenje politike otvorenih vrata 1979. godine u značajnoj meri je podstaklo kineske investitore da ulažu kako u visoko razvijene zemlje tako i u zemlje u tranziciji. Kineske SDI sada iznose preko 100 milijardi dolara godišnje, što Kinu stavljaju u red najboljih izvoznika stranih direktnih investicija u zemljama globalno. [10, str. 3]. Uprkos sadašnjoj neizvesnosti u globalnoj ekonomiji koju je prouzrokovala dugotrajna ekonomska kriza, Kina nastavlja da beleži istorijske maksimume svojih spoljnih investicija. Projekcije pokazuju da će Kina povećati svoju imovinu na globalnom nivou za tri puta, sa 6,4 milijardi dolara (USD) u 2015. godini na 20 milijardi do 2020. godine [10, str. 3]. Ovaj podatak pokazuje da se značajan deo porasta kineskih stranih investicija vezuje za investiranja na Evropskom kontinentu. Međutim, ne sme se zanemariti činjenica da promenjena uloga i porast kineskih stranih direktnih investicija u svetu i Evropi, se nije dogodilo preko noći, već kao rezultat dobro osmišljene i implementirane politike Pekinga. Značajnu ulogu u procesu ubrzane internacionalizacije Kine kao globalnog lidera imala je sposobnost zemlje da kontroliše rast svoje ekonomije preko državne intervencije. Politike otvaranja i izvoza investicija u druge zemlje su usvojene sa namerom zaštite lokalne

industrije i proširenja tržišnog prostora za izvoz kineskih proizvoda. U cilju zadovoljenja rastućih potreba svoje ekonomije, kineske investicije su usmeravane ka najudaljenijim delovima sveta u potrazi za nedostajućim sirovinama i gorivom. Nakon primene niza politika prilagođavanja i podstaknute značajnim državnim subvencijama, počev od 2012. godine kineska državna preduzeća, privatne kompanije, dobavljači komunikacionih uređaja, kompanije koje se bave nekretninama, su krenule sa investiranjem u druge zemlje. Međutim, treba naglasiti da kineska vlada i dalje ima dominantnu ulogu u donošenju strateških odluka, posebno onih koje se tiču tehnološke nadogradnje i strategije razvoja zemlje.

SDI koje potiču iz Kine u 2015. godini činile su 0,6% evropskih zaliha stranih direktnih ulaganja sa vrednošću od 34,9 milijardi USD. Ovaj mali obim zaliha, međutim, zamađljuje realnu sliku eksponencijalnog rasta kineskih SDI u protekloj deceniji, koji se poklapa sa oštrim padom stranih investicija širom sveta do 2012. godine nakon finansijske krize SAD i krize evra. Prodor kineskih SDI u Evropi je započeo 2008. godine, pri čemu više od polovine kineskih tokova SDI u Evropi i SAD-u se od 2000. godine odvijao u proteklih pet godina [14]. U EU, SDI iz Kine porasle su 90% u 2016. godini. Prema nekim pokazateljima, nakon 2008. godine Evropa je postala najbrže rastuća destinacija za kineske spoljne investicije [12]. Postoje podaci koji ukazuju da je Kina u prvih šest meseci 2016. godine uložila više od 70 milijardi USD u evropske kompanije [6]. Iza velikog broja kineskih kompanija koje investiraju u Evropi stoji državni novac. Prema podacima iz 2018. godine, od 670 kompanija koje su investirale u Evropskoj Uniji, više od 100 njih se nalaze pod kontrolom države [7]. “Kineske kompanije koje investiraju u inostrane energetske sektore i eksploataciju prirodnih resursa koriste tri kanala podrške Kineske razvojne banke (China Development Bank – CDB): prvi, obezbeđivanjem direktnih finansijskih sredstava, drugi, finansiranjem projekata razvoja transportne energetske infrastrukture, i treći se odnosi na obezbeđenje kredita stranim energetske i rudarskim kompanijama, posebno onim koje kineskim firmama nude dugoročne ugovore o snabdevanju više vlasničke pozicije i ugovore o proizvodnji opreme” [1, str. 234].

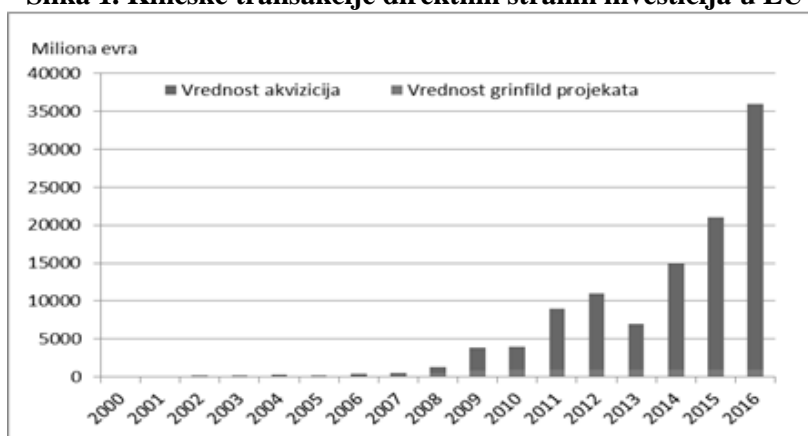
Bloomberg u istraživanju objavljenim početkom 2018. godine pod nazivom “Kako Kina kupuje svoj put u Evropu”, ukazuje na kineske kompanije koje su najviše investirale u Evropi, kao što su: China National Chemical Corporation, China Investment Corporation, Avic Capital Co., Silk Road Fund, China Petrochemical Corp., China Cinda Asset Management co. [18]. U okviru značajnog broja kineskih poslovnih aranžmana, posebno se ukazuje na Kineska investiranja u Velikoj Britaniji koja se ističe kao zemlja koja se protivila uspostavljanju mehanizma ograničavanja kineskih ulaganja. Jedan od značajnih projekata koji je zaživeo u Velikoj Britaniji dostigao je vrednost od 24 milijarde USD, a odnosio se na nuklearnu elektranu pod imenom Hinkley Point C.

Ulazak kineskih investicija na Evropski kontinent povezan je sa najrazvijenijim zemljama Evropske Unije: Nemačkom, Velikom Britanijom, Francuskom. U ovim zemljama, u poslednjih deset godina zabeležen je rast Kineskih investicija i taj trend rasta se i dalje nastavlja. Za samo jednu godinu, u Nemačkoj strane investicione aktivnosti su porasle sa 1,3 milijarde USD u 2015. godini na 12,1 milijardu USD u 2016. U južnim zemljama članicama Evropske Unije kineske investicije su ubrzano rasle nakon krize evra. Španija i Portugalija su postale važne destinacije za velike

kineske SDI, posebno u sektoru komunalnih usluga. Kina je, takođe, postala glavni izvor stranih investicija u Grčkoj, zemlji koja je najteže pogođena krizom. Do kraja 2016. godine, udeo kineskih stranih investicija u južno-evropskim zemljama dostigao je 40% ukupnih kineskih SDI u Evropskoj Uniji. Od skora, na svetskoj sceni kao važni učesnici i domaćini kineskih SDI, postaju zemlje Centralne i Istočne Evrope podstaknute inicijativom Belt and Road [12].

U vremenskom razdoblju od 2000. do 2016. godine, u okviru baze podataka koja prati strane investicije na relaciji Kina-EU registrovano je više od 1.400 pojedinačnih transakcija SDI od strane kineskih investitora u EU u vrednosti od 101 milijardi USD godišnje. [17, str. 26]. Podaci o kretanju ukupnih godišnjih SDI u pomenutom periodu se razlikuju u izveštajima koji objavljuju SDI Monitor, Mofcom i Eurostat. Ono što se može zapaziti je da u okviru SDI Monitora je registrovano više stranih investicija u vrednosti od 101 milijarde USD, u odnosu na podatke objavljene u Mofcomu i Eurostatu, gde vrednost ukupnih godišnjih SDI iznosi 58 odnosno 35 milijardi dolara.

**Slika 1. Kineske transakcije direktnih stranih investicija u EU**



Izvor: Seaman et al., (2017). „Chinese Investment in Europe: A Country Level Approach”, French Institute of International Relations.

Pored geografske raznolikosti, kineske SDI karakteriše i sektorska raznolikost. U početku, kineske investicije u Evropi su se fokusirale na finansijsku industriju i prirodne resurse. Nakon decenije kineskih investicija u Evropi, danas je izdvojeno nekoliko karakterističnih modela, imajući u vidu da su kineske SDI usmerene ka različitim privrednim sektorima: energetika, infrastruktura, automobilska industrija, turizam, hrana, nekretnine i dr.

**Tabela 1. Kineske SDI u EU u sektoru industrije za period od 2010-2016. godine (u %)**

Sektor	Priliv SDI u %
Informacione i komunikacione tehnologije	16%

Transport i infrastruktura	15%
Nekretnine	15%
Automobilska industrija	14%
Proizvodnja industrijske opreme	11%

*Izvor: Seaman et al., (2017). „Chinese Investment in Europe: A Country Level Approach”, French Institute of International Relations.*

U navedenoj tabeli može se videti da je najveći priliv kineskih SDI u sektoru informaciono - komunikacionih tehnologija sa 16% posmatrajući izabrani period. Na drugom mestu su transport i infrastruktura sa učešćem od 15%, a za njima slede nekretnine, automobilska industrija i proizvodnja industrijske opreme.

## **GLAVNI MOTIVI KINESKIH INVESTITORA ZA ULAGANJA U INOSTRANSTVO**

Tradicionalno, značajan deo investiranja kineskih kompanija usmeren je ka Aziji, Latinskoj Americi i Africi, gde se istražuju održive tržišne prilike i gde postoji mogućnost lakšeg pristupa prirodnim resursima. Zemlje EU su odnedavno postale važan partner i održiva opcija za Kineska ulaganja, nudeći tržišta za kineske proizvode i sredstva koja nedostaju kineskim kompanijama kao što su: napredne tehnologije, menadžerska znanja i veštine, distribucione mreže i dr. Zbog ovih prednosti, Evropa se javlja kao važna destinacija za kineske SDI. Počev od 2000. godine, neposredno pre pristupanja Svetskoj trgovinskoj organizaciji (World trade organization – WTO), kineska vlada pokreće politiku sa namerom da ohrabri domaće kompanije kako bi one postale konkurentne na globalnom nivou. Uvođenje novih politika motivisano je težnjom podsticanja kineskih kompanija za investiranja u prekogranične aktivnosti u određene profitabilne sektore ,kao na primer u određene industrije. Donošenje petogodišnjeg plana 2001. godine poslužilo je kao osnova za potvrdu važnosti politike “ići globalno”. Ova promena politike predstavlja deo reforme sprovedene od strane kineske vlade koja je uključivala i liberalizaciju ekonomije sa namerom stvaranja međunarodno konkurentnih kineskih kompanija.

U savremenim uslovima dominira shvatanje da se motivisanost kompanija za prekogranične investicione aktivnosti dovodi u vezu sa četiri motiva koje je identifikovao Dunning [6]: (1) potraga za prirodnim resursima, (2) defanzivno i ofanzivno traženje tržišta, (3) strateško traženje imovine i (4) traženje efikasnosti. U izveštaju o svetskim investicijama za 2006. godinu, UNCTAD identifikuje traženje tržišta, traženje efikasnosti i prirodnih resursa kao najznačajnije motive koji pokreću SDI iz zemalja u razvoju u manje razvijene zemlje [19]. Pri tome se navodi da je glavni interes visoko razvijenih zemalja njihova potreba za sticanjem dodatne imovine u inostranstvu. Rastuća potreba za nedostajućim prirodnim resursima kao glavni motiv kineskih SDI, podstakla je veća kineska ulaganja u druge zemlje. Početna



ulaganja kineskih multinacionalnih kompanija vezuju se za zemlje u razvoju u Africi i Latinskoj Americi sa namerom zadovoljenja prisutne gladi ovih zemalja za prirodnim resursima. Većina kineskih SDI u Africi su preduzeća u vlasništvu države koja aktivnosti u vezi traganja za dodatnim rezervama povezuju sa ulaganjima u okviru programa državne pomoći. To je posebno izraženo u zemljama sa izraženim rizikom političkog okruženja Angoli, Sudanu, Zimbabveu.

Jedan od glavnih razloga traženja novih tržišta za investicije ogleda se u preteranoj konkurenciji na domaćem tržištu koju čini veliki broj stranih multinacionalnih kompanija koje ulaze i ulažu u Kinu. Ove tendencije su dovele do pada profita i pojave prekomernih kapaciteta u nekim industrijski zrelim zemljama, kao što su tekstil i odeća. To je primoralo kineske kompanije da pronađu nova tržišta u inostranstvu uspostavljajući lokalne prodajne i distributivne centre, kao i prodajne baze [4]. U visoko razvijenim zemljama, pristup tržištima se nameće kao jedan od glavnih motiva za ulaganje. Anketa u vezi investicija u Velikoj Britaniji sprovedena od strane Liu i Tiana [11] potvrđuje da je ključni preduslov uspešne internacionalizacije kineskih kompanija njihovo ulaganje na tržištu zemalja EU.

Intenziviranje prekograničnih aktivnosti spajanja i akvizicija (Merchant and Aquisitions – M&A) od strane kineskih multinacionalnih kompanija je potvrda važnosti sticanja strateške imovine. Rui i Yip [16] u studiji koja je obuhvatala kineske multinacionalne kompanije Lenovo i Huawei, analiziraju akvizicionu aktivnost u inostranstvu koja je korišćena kao način da se kompenzuje nepovoljan položaj konkurencije i sticanja prednosti u proizvodnim mogućnostima. Zaključuju da postoje teškoće u sprovođenju ovih aktivnosti i naglašavaju značaj kombinovanja kineske kulture i menadžmenta sa iskustvom evropskih kompanija.

Analizirajući izbor kineskih multinacionalnih kompanija koje ulažu u inostranstvu, Cui i Jiang [5] na uzorku od 138 kompanija dokazuju da se preferiraju podružnice u potpunom vlasništvu kada se kao glavni motivi postavljaju sticanje imovine i traženje tržišta zemlje domaćina koje je visoko konkurentno. Zajednička ulaganja kao strategija internacionalizacije kineskih kompanija su pogodna za pokretanje aktivnosti na tržištima u inostranstvu koja odlikuje visok rast. Kina ima potrebu za prepoznatljivim brendovima, koje strane akvizicije mogu pojačati. Mnoštvo kineskih brendova Huawei, Lenovo, Haier, su stekle globalnu reputaciju, a imaju relativno kratku istoriju na međunarodnim tržištima. Preuzimanje švedskog proizvođača automobila Volvo, je poslužilo kineskom proizvođaču automobila Geeli da veoma brzo izgradi svoju reputaciju brenda u svetskim okvirima. Mnoge kompanije su kasnije implementirale ovaj model u svojim prekograničnim aktivnostima.

Kineske SDI konstantno rastu u poslednjoj deceniji na Evropskom tlu, iako su početne kineske SDI bile usmerene ka prirodnim resursima i sirovinama u Africi. Uvođenje politike Going out je omogućilo Kini da ostvaruje značajne ekonomske koristi koje uključuju: tehnološki napredak, znanje, reputaciju brenda, zaobilaznje trgovinskih barijera, diverzifikaciju rizika. Strane akvizicije su način da kineske kompanije dobiju naprednu tehnologiju kako bi dostigle zapadno-evropske kompanije u značajnom broju sektora. Kao primer se može navesti kupovina nemačkog robota Kuka 2016. godine, koja je omogućila kineskoj kompaniji Midea da koristi vodeću nemačku tehnologiju za automatizaciju svojih ogromnih proizvodnih operacija u Kini [2, str. 441]. Za Kinu je posebno važno pribavljanje novih tehnologija i unapređivanje

poslovnih veština. Danas, kineske kompanije kao vodeći inovatori predstavljaju glavne nosioce međunarodnog transfera tehnologije. Njihova uloga je, po prirodi stvari, veća u aktivnostima visoke tehnologije, gde one poseduju najveće prednosti. Uvođenje trgovinskih barijera 2013. godine na uvoz fotonaponskih solarnih panela u cilju zaštite evropskih kompanija od kineskog dampinga rezultiralo je značajnim prilivom kineskih SDI u ovaj sektor u Evropi. Još jedna značajna korist Kine po osnovu ulaganja u druge zemlje se odnosi na diversifikaciju portfolia i smanjenje rizika. Kineska ulaganja u ekonomiju SAD premašuju 3 triliona USD i najveći delom se radi o sredstvima koja su denominirana u državne i institucionalne obveznice. Preko svog državnog fonda China Investment Corporation (CIC), Kina upravlja sa još preko 400 milijardi dolara. Nakon pojave globalne finansijske krize u SAD 2008. godine, u nameri zaštite svoje ekonomije od preliivanja krize, Kina je uspešno sprovela politiku diversifikacije ovih fondova.

## **POTRAŽNJA EU ZA KINESKIM INVESTICIJAMA**

Usled ubrzanog ekonomskog rasta, Kina je tokom poslednjih godina postala svetski značajan izvor investicija, a njene kompanije sve više kupuju u inostranstvu doprinoseći lokalnoj zaposlenosti i druge koristi za te privrede. Iz perspektive zemalja domaćina, ovaj novi izvor stranih ulaganja doneo je ekonomske mogućnosti, posebno zemljama EU koje su pretrpele visoku nezaposlenost i nizak ekonomski rast nakon krize evra. Porast kineskih investicija u Evropi poklapa se sa izbijanjem krize evra. Kriza evra uslovlila je povećanje obima evropskih sredstava raspoloživih za investiranje i tako stvorila mogućnosti za povoljne ugovore. Ponuda evropskih sredstava namenjena prodaji povećana je zbog pucanja „balona“ na nekretninama, kao i nastanka komercijalnih i industrijskih stečajeva i implementacije programa privatizacije.

Kriza evra je u nekim zemljama poprimila oblik bankrota. Niski ili negativan ekonomski rast doveli su do pojave začaranog kruga industrijskih i komercijalnih stečajeva, što je rezultiralo hroničnom nezaposlenošću, što je zauzvrat izazvalo dalja bankrotstva. Ova situacija je bila posebno goruća u Grčkoj, gde je jedan posao za drugim zatvoren. Kao rezultat toga, mnoštvo komercijalnih i industrijskih sredstava postalo je dostupno. Većina kriza u evrima je bila zapravo kriza javnog duga. Zemlje opterećene velikim dugom odlučile su da prodaju deo svoje državne imovine kako bi ublažile nastali dug. U slučaju spasavanja koje je trebalo učiniti, države su bile prisiljene od svojih kreditora da prodaju svoju javnu imovinu kao deo privatizacionih programa, posebno u Španiji, Grčkoj i Portugaliji. Sredstva stavljena na prodaju obuhvatala su transportnu infrastrukturu, komunalne usluge, turističke objekte. Ne treba zanemariti činjenicu da su mnoga od tih sredstava bila podcenjena jer su morala biti prodana pod pritiskom i prinudom.

Dok je zbog krize u evrima bilo dostupnih više javnih i privatnih sredstava, u Evropi je presušila unutrašnja potražnja za tim sredstvima, gde je manje lokalnih kupaca bilo u mogućnosti da investira. U isto vreme, kineska potražnja za evropskim sredstvima je rasla kao rezultat ekonomskih i političkih ciljeva. Namera evropskih kreatora

politika je bila da se olakšaju kineske investicije u Evropi i proaktivno traže kineski investitori kroz razne promocije i podsticaje. Posmatrano u kratkom roku, mnogi kreatori politika u Evropi kineske investicije su smatrali korisnim u kontekstu krize jer bi to moglo spasiti kompanije od bankrota, očuvati radna mesta i staviti novac u državne blagajne kroz programe privatizacije. Dugoročno gledano, kineske investicije se čine ključnim za evropske kompanije u njihovom nastojanju da uđu na prestižno kinesko tržište. Kao primer se može uzeti kineska kompanija Sanpover Grupp koja je tokom 2014. godine kupila poznati britanski lanac House of Fraser sa ciljem da pokrene brend globalno.

Kreatori evropskih politika započeli su aktivne promotivne kampanje kako bi privukli potencijalne kineske investitore. Zemlje koje se nalaze na niskom nivou razvoja, ukoliko žele da privuku više stranih investicija, moraju se uključiti u globalne privredne tokove jer samo na taj način mogu pravovremeno da reaguju na promene koje nastaju na svetskom tržištu [15]. Lokalni i nacionalni kreatori politika, takođe tragaju za novim kineskim investicijama kroz dodelu podsticaja, kao što su poreske olakšice i infrastruktura. Poreske olakšice imaju značajnu ulogu u privlačenju SDI, ali nikako ne treba preceniti njihov uticaj, jer u suprotnom to može imati negativne posledice po zemlju domaćina. U praksi postoje slučajevi gde su vlade pojedinih zemalja čak pokušavale da direktno ohrabre individualne kineske investitore nudeći im dozvole za boravak, pa čak i državljanstvo u zamenu za određene iznose ulaganja, na primer u nekretnine ili u kompanije koje zapošljavaju određeni broj radnika. Međutim, EU striktno reguliše vrstu ponuđenih investicionih podsticaja, uglavnom kroz svoju politiku državne pomoći. Kao rezultat podudarnosti između kineske potražnje za evropskim dobrima i evropske ponude dobara, kineske investicije su se povećale u Evropi, kako u javnom, tako i u privatnom sektoru. Udeo Španije, Irske, Portugala, Italije, Grčke, i Kipra u ukupnim kineskim ulaznim investicijama u EU porastao je sa 8% u periodu 2009-2011. godine na 33% u periodu 2012-2014. godine [14]. U Portugaliji, kineski investitori su iskoristili 45% ukupnih sredstava za privatizaciju u okviru Programa ekonomskog prilagođavanja i Međunarodnog monetarnog fonda u sektorima kao što su električna infrastruktura i finansijske usluge [13].

## **OSVRT NA KINESKE DIREKTNE STRANE INVESTICIJE U REPUBLICI SRBIJI**

Prijateljski odnosi Srbije i Kine datiraju iz vremena postojanja bivše Jugoslavije i njenog priznanja Kine kao samostalne suverene države 1949. godine. Od tada, dve zemlje unapređuju odnose kroz različite oblike bilateralne i multilateralne saradnje na regionalnom i globalnom nivou. Za Kinu se može reći da je veoma značaj partner Srbije i jedan od glavnih stubova njene spoljne politike u Evropi. Na drugoj strani, posmatrajući južnu i istočnu Evropu kao region koji stremi stvaranju zajedničkog tržišta i visoke kupovne moći, Kina je vidi kao idealan prostor za plasman svojih proizvoda. U takvoj konstelaciji, Srbija kao zemlja u tranziciji, Kinu posmatra kao najvažnijeg finansijskog i spoljonotrgovinskog partnera iz Azije, koji joj može pomoći u ostvarenju njenih važnih strateških ekonomskih interesa. Imajući u vidu da Srbija prolazi kroz proces strukturne transformacije suočena nedostatkom finansijskih

sredstava za ostvarenje ovih značajnih interesa, kineske SDI se javljaju u ulozi značajnog razvojnog agensa srpske privrede.

Dolazak kineskih investitora povezan je sa komparativnim prednostima Srbije, koje mogu doprineti privlačenju većeg obima kineskih SDI. U geostrateškom pogledu, Srbija predstavlja atraktivnu destinaciju za lokaciju SDI. Nalazi se u središtu Balkanskog poluostrva, kroz koju prolaze najvažniji putevi koji povezuju srednju i zapadnu Evropu sa zemljama Bliskog i srednjeg Istoka. Pored povoljnog geostrateškog položaja, komparativne prednosti Srbije za privlačenje SDI se ogledaju u raspolaganju značajnog ljudskog potencijala. U tom smislu, za Srbiju se može reći da je zemlja u kojoj je veoma niska cena radne snage, što je slučaj i sa drugim zemljama u tranziciji. Bez obzira na ovu činjenicu, komparativna prednost Srbije kao male zemlje ispoljava se u visokom nivou stručne osposobljenosti njenog stanovništva. U uslovima oskudice energenata i sirovina u svetu, dolazi do rastućeg značaja prirodnih resursa neophodnih za održavanje kontinuiteta proizvodnje svake ekonomije. Za strane investitore, privlačnost srpske ekonomije se manifestuje i u zavidnom proizvodnom potencijalu u primarnom i uslužnom sektoru. Aktiviranje raspoloživih potencijala u ovom delu u velikoj meri bi poboljšalo tehnološku osnovu proizvodnje i time podigla konkurentnost srpske privrede. Značajna komparativna prednost Srbije u pogledu privlačenja stranih direktnih investicija sadržana je u značajnom tržišnom potencijalu i povezanosti domaćeg tržišta sa tržištima zemalja u okruženju. Sa tržišnim potencijalom koji se procenjuje na oko 7 miliona potrošača, Srbija se ubraja u grupu zemalja koje privlačno deluju za inostrane investitore.

Imajući u vidu da se region Zapadnog Balkana smatra interesantnim tržištem za kineske investicije, Kina je prva Azijska zemlja koja je podržala izgradnju putne infrastrukture na ovom prostoru kako bi ostvarila pristup evropskim tržištima. Srbija je veoma privlačna zemlja za kineska ulaganja, a u prilog tome govore realizovane investicije u vrednosti od preko dve milijarde evra u poslednjih nekoliko godina. Ulaganja kineskih investitora vezuju se za infrastrukturu, prevashodno gradnju puteva i železnice, kao i energetiku i finansijski sektor. Prva velika kineska investicija vezuje se za gradnju mosta na Dunavu koji povezuje Zemun i Borču [9]. Izgradnju mosta finansirala je kineska kompanija China Road and Bridge Corporation, pri čemu je u ovaj projekat uloženo oko 240 miliona evra. Ulazak kineskog Hestila kao najvećeg proizvođača čelika u Aziji na srpsko tržište, vezuje se za kupovinu "Železare Smederevo" sa ukupnom vrednošću ulaganja oko 300 miliona evra. Srbija je 2017. godine potpisala komercijalni ugovor o ulasku i ulaganju kineske kompanije China Communications Construction Company Ltd u delu izgradnje novog putnog pravca na relaciji od Preljine do Požege na Koridoru 11, u vrednosti od 450 miliona evra, kao i deonicu autoputa od Surčina do Obrenovca. Završetkom Koridora 11 do granice sa Crnom Gorom, Srbija će dobiti moderan putni pravac Preljina-Čačak-Boljare čime će u značajnoj meri biti olakšan odlazak do Crnogorskog primorja. U prilog značajnim kineskim investicijama na tlu Srbije, treba pomenuti i najveći energetske projekat u regionu, Kostolac B, koji gradi kineska kompanija CMEC u saradnji sa elektroprivredom Srbije, sa procenjenom vrednošću od 700 miliona evra.

Kina je prepoznala Srbiju kao značajnog strateškog partnera u regionu Balkana sa namerom da ostvari proboj na tržište zemalja ovog regiona. Srbija zahvaljujući kineskim investicijama je postala lider u regionu, a namera je da se i u narednom

periodu radi na privlačenju više kineskih investicija. U prilog tome su najavljene investicije kineske kompanije Shandong Linglong Tyre u kupovinu fabrike guma u Zrenjaninu, kao i dokapitalizacija rudnika u Boru.

## ZAKLJUČAK

Kineske investicije u poslednjih desetak godina postaju sve više značajne za Evropu jer je snabdevanje kineskog kapitala ispunilo evropsku potražnju za stranim investicijama nakon krize evra. Promovisanje i primena politike "Going out" je omogućila Kini da ostvaruje značajne ekonomske koristi koje uključuju: tehnološki napredak, znanje, reputaciju brenda, zaobilaznje trgovinskih barijera, diverzifikaciju rizika. Glavni cilj kineskih ulaganja je otvaranje vrata izvozu kineske industrijske robe na prostrano evropsko tržište. Zemlje EU su postale važan partner i dobra opcija za kineske investitore, nudeći atraktivna tržišta za kineske proizvode i sredstva koja nedostaju kineskim kompanijama. Upravo zbog ovih prednosti, Evropa se javlja kao važna destinacija za kineske SDI. Očekivanja su da će SDI iz Kine imati rastući trend u Evropi u narednom periodu. Srbija kao zemlja u tranziciji je veoma interesantna za kineska ulaganja zbog svojih komparativnih prednosti koje se odnose na njen povoljan geostrateški položaj, raspolaganje značajnim ljudskim, prirodnim i tržišnim potencijalom. Zahvaljujući kineskim investicijama, Srbija je postala lider u regionu po prilivu SDI i očekivanja su da će takav trend biti i u narednom periodu.

## BIBLIOGRAFIJA

1. Antevski, M., Filipović, S. (2014). "Inostrane investicione aktivnosti kineskih kompanija", *Međunarodni problemi*, Institut za međunarodnu politiku i ekonomiju, Vol. LXIV, br. 3-4, str. 231-248.
2. Babić, B. (2010). "Odnosi Kine i Evropske Unije: geoekonomska osovina u razvoju", *Međunarodni problemi*, Vol. 62, Issue 3, pp. 418-462.
3. Cero, H., (2018). "Kineske investicije u Evropi: Može li se ponoviti Ruski scenarij?", preuzeto sa sajta: <http://balkans.aljazeera.net/vijesti/kineske-investicije-u-evropi-moze-li-se-ponoviti-ruski-scenarij>
4. Chen, E.K.Y., and Lin, P. (2006). "Emerging TNCs from East Asia: Mainland China and Hong Kong", mimeo.
5. Cui, L. and Jiang, F. (2009). FDI Entry Mode Choice of Chinese Firms: A Strategic Behaviour Perspective, *Journal of World Business*, Vol. 44: pp. 434-444.
7. Dunning, JH. (1993). "Multinational Enterprises and the Global Economy", Wokingham: Addison-Wesley.
8. Ernst and Young, (2017). "China Go Abroad 5th Issue", preuzeto sa sajta: [https://www.ey.com/Publication/vwLUAssets/ey-china-overseas-investment-report-issue-5-en/\\$FILE/EY-china-overseas-investment-report-issue-5-en.pdf](https://www.ey.com/Publication/vwLUAssets/ey-china-overseas-investment-report-issue-5-en/$FILE/EY-china-overseas-investment-report-issue-5-en.pdf)
9. Gao, C., and Hanemann, T. (2016). "China's Global Outbound M&A in 2015," Rhodium Group, preuzeto sa sajta: <https://rhg.com/research/chinas-global-outbound-ma-in-2015/>
10. Gavrić, S. (2018). "Kinezi su već sad među najjačim ulagačima u Srbiji, sa više od dve milijarde investicija", preuzeto sa sajta: <https://www.blic.rs/biznis/privreda-i-finansije/kinezi-su-vec-sad-medu-najjacim-ulagacima-u-srbiji-sa-vise-od-dve-milijarde/v4dlzwx>

11. Guerero, D. (2017). Chinese Investment in Europe in the Age of Brexit and Trump, TNI Working Papers.
12. Liu, L. and Tian, Y. (2008). "The internationalisation of Chinese enterprises: the analysis of the UK case", *International Journal of Technology and Globalisation*, Vol. 4, No. 1, pp. 87-102.
13. Ma, Y., and Overbeek, H. (2015). "Chinese Foreign Direct Investment in the European Union: Explaining Changing Patterns", *Journal Global Affairs*, Vol. 1, Issue 4-5, pp. 441-454, preuzeto sa sajta: <https://doi.org/10.1080/23340460.2015.1113796>.
14. Martin, A. (2014). "Chinese Investments Soar in Crisis-Hit Europe", preuzeto sa sajta: <http://www.euractiv.com/section/euro-finance/news/chinese-investments-soar-in-crisis-hit-europe/>.
15. McKenzie, B., and Rhodium Group. (2017). "Bird's Eye View: Comparing Chinese Investment in North America and Europe", preuzeto sa sajta: <http://www.conventuslaw.com/report/birds-eye-view-comparing-chinese-investment-into/>
16. Novović, M., Dugalić, N. (2017). Konkurentnost privreda nerazvijenih zemalja u uslovima slobodne trgovine, *Ekonomski izazovi, Internacionalni Univerzitet u Novom Pazaru*, Godina 6, broj 11, str. 92-107.
17. Rui, H., and Yip, G.S. (2008). Foreign acquisitions by Chinese firms: A strategic intent perspective, *Journal of World Business*, Vol.43, Issue 2, pp. 213-226.
18. Seaman, J., Huotari, M., Iglesias, MG. (2017). "Chinese Investment in Europe: A Country Level Approach", *French Institute of International Relations*.
19. Tartar, A., Rojanasakul, M., Diamond, JS, (2018). "How China Is Buying Its Way Into Europe", preuzeto sa sajta: <https://www.bloomberg.com/graphics/2018-china-business-in-europe/>
20. UNCTAD (2006). "World Investment Report - FDI from Developing and Transition Economies: Implications for Development", Geneva: United Nations Conference on Trade and Development.

## RESUME

China's interest in investing in the European Union (EU) has increased significantly over the last decade. Compared to the non-existent player fifteen years ago, China has become one of the largest exporters of foreign direct investment (FDI) in the world. In Europe, China has become an important investor in the construction of ports, hotels, airports, and this wave of Chinese investment has taken place in the context of global financial crisis that has spilled from the United States. Most of the Chinese FDIs present in Europe come in the form of acquisitions. In 2015, over 95% of Chinese FDI inflows into the EU were acquisitions. Projections show that China will increase its assets globally by three times, from 6.4 billion USD in 2015 to 20 billion by 2020. An important role in the process of accelerating China's internationalization as a global leader had the ability of the country to control the growth of its economy through state intervention. Chinese government has dominant role in making strategic decisions, especially those related to technological upgrades and country development strategies. According to some indicators, after 2008, Europe has become the fastest growing destination for Chinese foreign investment. There are data indicating that in the first six months of 2016, China invested more than 70 billion USD in European

companies. Behind the large number of Chinese companies investing in Europe stands state money. China's investment in Europe brings many benefits that are reflected in the acquisition of technology, know-how, improving the reputation of their brands, establishing a logistical basis in the vast market of Europe.

The increase in Chinese investments on the European continent coincides with the outbreak of the euro crisis. The euro crisis has caused an increase in the volume of European goods available for investment. The offer of European goods for sale has been increased due to the breakdown of "bubbles" on real estate, as well as the emergence of commercial and industrial bankruptcies and the implementation of the privatization program. The intention of European policymakers was to ease Chinese investment in Europe and proactively seek Chinese investors through various promotions and incentives. European policymakers consider Chinese investments to be very important and useful in the context of the crisis because they would help rescue many companies from bankruptcy and thus contribute to preserving jobs and placing money in state treasuries through privatization programs.

The arrival of Chinese investors on the territory of Serbia comes in conjunction with comparative advantages that Serbia has, which can contribute to attracting a larger volume of Chinese FDIs. Serbia as a country in transition is very interesting for Chinese investments because of its comparative advantages regarding its favorable geostrategic position, disposal of significant human, natural and market potential. Serbia is a very attractive country for Chinese investments, in support of realized investments worth over two billion euros in last few years. Investments by Chinese investors are related to infrastructure, primarily construction of roads and railways, as well as energy and financial sector. China recognized Serbia as an important strategic partner in the Western Balkans region with the intention to make a breakthrough on the market of other countries in the region.

## PREPREKE REALIZACIJE MEĐUNARODNIH ZAJEDNIČKIH ULAGANJA U FEDERACIJI BOSNE I HERCEGOVINE

**Alma Muratović**

Docent, Ekonomski fakultet Univerziteta u Tuzli

Tuzla, Bosna i Hercegovina

*alma.kamaric@untz.ba*

**Beriz Čivić**

Ekonomski fakultet Univerziteta u Tuzli

Tuzla, Bosna i Hercegovina

*beriz.civic@untz.ba*

### **Apstrakt**

Predmet istraživanja su međunarodna zajednička ulaganja realizirana u Federaciji Bosne i Hercegovine (F BiH) do 2018. godine čija je vrijednost ulaganja viša od 10 miliona KM (ako je bilo više sukcesivnih ulaganja u okviru istog pravnog lica posmatra se kumulativna vrijednost). Podaci su prikupljeni od januara do jula 2019. godine. Istraživanjem su obuhvaćene sve kompanije koje su nastale zajedničkim poduhvatima domaćih i inostranih poslovnih partnera u FBiH. Ciljevi rada su: utvrditi koji su to interni i eksterni problemi s kojima se susreću ispitanici prilikom realizacije međunarodnih zajedničkih ulaganja u FBiH; utvrditi u kojoj mjeri pojedini elementi poslovnog okruženja predstavljaju ograničenje za realizaciju poslovnih procesa domaćih i inostranih partnera uključenih u zajednička ulaganja.

**Ključne reči:** Međunarodna zajednička ulaganja, strane direktne investicije, investiciona klima, poslovno okruženje .

## OBSTACLES OF IMPLEMENTATION OF INTERNATIONAL JOINT INVESTMENTS IN THE FEDERATION OF BOSNIA AND HERZEGOVINA

### **Abstract**

The subject of the research is international joint ventures realized in the Federation of Bosnia and Herzegovina (F BiH) until 2018, whose investment value is higher than KM 10 million (if there were more successive investments within the same legal entity, cumulative value is observed). Data were collected from January to July 2019. The survey covered all companies that were formed by joint ventures of domestic and foreign business partners in FBiH. The objectives of the paper are: to determine what are the internal and external problems encountered by the respondents in the implementation of international joint ventures in the FBiH; to determine the extent to which certain elements of the business environment represent a restriction on the realization of business processes of domestic and foreign partners involved in joint ventures.

**Key words:** International joint ventures, foreign direct investment, investment climate, business environment.

**JEL codes:** L24



## UVOD

Kompleksnost poslovanja u uslovima internacionalizacije i globalizacije, kao i težnja kompanija za ostvarenjem konkurentnosti i bolje tržišne pozicije, naglašava ulogu stranih direktnih investicija (SDI) kao jednog od generatora njihovog razvoja. Imajući u vidu da SDI predstavljaju jedan od značajnijih instrumenata putem kojih kompanije imaju mogućnost dobijanja integrisanog paketa materijalnih i nematerijalnih resursa (kapitala, tehnologije, upravljačkog i marketinškog know-how-a itd.), mnoge kompanije intenziviraju svoje aktivnosti kako bi privukle strani kapital. Iskustva pokazuju da u savremenim uslovima poslovanja SDI pružaju mogućnost recipijentima ostvarenja konkurentske prednosti i bolje tržišne pozicioniranosti. Međutim, da bi određena destinacija postala atraktivna za realizaciju pojedinih oblika SDI (zajednička ulaganja, fuzije, akvizicije, grinfild investicije i sl.) ista mora biti politički stabilna, posjedovati adekvatni pravni okvir, posjedovati ekonomski stabilnost itd. Stoga većina zemalja zainteresovanih za privlačenje SDI znatne napore ulaže u unapređenje poslovnog okruženja čime bi postale atraktivnije za inostrane poslovne partnere. U ovom radu će se pažnja fokusirati na međunarodna zajednička ulaganja (MZU) kao jedan od modaliteta realizacije SDI. Istraživačka pitanja na koja se ovim radom žele dati odgovori su:

- Koji su to ključni problemi s kojima se susreću poslovni partneri prilikom realizacije MZU u FBiH?
- Koliko pojedini elementi poslovnog okruženja predstavljaju ograničenje za realizaciju poslovnih procesa kod domaćih partnera uključenih u realizaciju MZU u FBiH?
- Klike pojedini elementi poslovnog okruženja predstavljaju ograničenje za realizaciju poslovnih procesa kod inostranih partnera uključenih u realizaciju MZU u FBiH?
- Da li postoji statistički značajna razlika u pogledu stavova između domaćih i inostranih partnera uključenih u realizaciju MZU u FBiH u pogledu ograničenja koje predstavljaju pojedini elementi poslovnog okruženja.

## PREGLED DOSADAŠNJIH ISTRAŽIVANJA

### Važnost međunarodnih zajedničkih ulaganja

Kompleksnost poslovanja poslednjih 20-ak godina se, pored ostalog, ogleda u izazovima koji su vezani za suočavanje sa globalizacijom i sve intenzivnijom konkurencijom. Menadžeri marketinga se sve više suočavaju sa potrebom traženja rješenja koja će omogućiti ostvarivanje tržišnog rasta u uslovima jačanja konkurencije, s jedne strane, i izražene dinamike u promjenama zahtjeva potrošača, s druge strane. Značajnu ulogu u očuvanju i unapređenju tržišne pozicije, kako na domaćem tako i inostranom tržištu, u ovakvim uslovima poslovanja imaju zajednička ulaganja, putem kojih poslovni partneri iskorištavaju svoje međusobne prednosti

(ostvaruju sinergiju kroz zajedničko korištenje materijalnih i nematerijalnih resursa) te smanjuju troškove i rizike poslovanja.

Međunarodno kretanje kapitala postalo je predmet ozbiljnijeg interesovanja ekonomske nauke nakon Drugog svjetskog rata. Posmatramo li međunarodna kapitalna kretanja kroz historijsku prizmu, ista su dugo vremena bila vezana za globalnu dinamiku roba i usluga, da bi tek poslije 1960-ih bilo uočeno da su njihova kretanja znatno brža od trgovinskih tokova. To je bio period intenziviranja zajedničkih ulaganja kao oblika SDI. Provedena istraživanja tokom 70-tih i 80-tih godina dvadesetog stoljeća (Friedman i Beuin 1971. godine, zatim, Raveed i Renforth 1983., te Lasserre 1984 i Beamish 1988. godine) ukazuju na atraktivnost i poželjnost međunarodnih zajedničkih ulaganja obzirom da se multinacionalne kompanije nisu odupirale njihovoj realizaciji. [1] Na sve veću atraktivnost ovog oblika poslovne saradnje ukazuju i rezultati istraživanja provedenih od strane Killinga, Herzfelda, Harrigana, Lichtenbergera i Naulleaua koji navode da će međunarodna zajednička ulaganja postati poželjniji oblik uspostavljanja poslovne saradnje s inostranstvom obzirom da potpuno vlasništvo kao oblik internacionalizacije nije održiv u većini manje razvijenih zemalja.[2]

Iako u literaturi koja tretira navedenu problematiku postoji različito pojmovno određenje zajedničkih ulaganja, za ista možemo reći da predstavljaju ugovorne aranžmane kojima dvije ili više strana udružuju svoja sredstva kako bi sudjelovali u zajedničkom poduhvatu i kontroli, a sve s ciljem ostvarenja zajednički postavljenih ciljeva. Međutim, prilikom definisanja ovog pojma neophodno je prije svega razlikovati dvije osnovne vrste zajedničkih ulaganja, i to: ugovorna zajednička ulaganja (contractual joint ventures, non-equity joint ventures) i vlasnička zajednička ulaganja (corporate joint ventures, equity joint ventures).

Ugovorna zajednička ulaganja predstavljaju povezivanje dva ili više preduzeća s ciljem ostvarivanja zajedničkog interesa ali bez formiranja novog (neovisnog) poslovnog subjekta. S druge strane, vlasnička zajednička ulaganja (corporate joint ventures) podrazumijevaju poslovne aranžmane u kojima poslovni partneri kombinuju raspoložive resurse i oblikuju novi poslovni subjekt koji je pravno i poslovno samostalan i odvojen od individualnih preduzeća (poslovnih partnera) koja učestvuju u novom preduzeću. Također, vlasništvo nad novotvorenim preduzećem je zajedničko s tim da istim upravlja zaseban menadžerski tim. (Prema Tupurić, Markulin, 2002., 106.) Griffin i Pustay pod vlasničkim zajedničkim ulaganjem podrazumijevaju poseban oblik strateških saveza u kome dva ili više poslovnih subjekata kreiraju novi, zaseban, poslovni entitet koji je pravno odvojen od matičnih preduzeća. [3, str. 368]

Kada se govori o MZU, u literaturi se najčešće misli na vlasnička ulaganja iz kojih nastaje novi, neovisni poslovni subjekt. Prednosti koje realizacijom ovog modaliteta poslovne saradnje ostvaruju kompanije iz razvijenih zemalja ogledaju se u smanjenju poslovnog rizika obzirom da se plasmanom kapitala rizik dijeli s partnerom iz zemlje domaćina (zemljom u kojoj je kapital i plasiran). S druge strane, kompanije iz

tranzicijskih i zemalja u razvoju realizacijom međunarodnih zajedničkih ulaganja između ostalog dolaze do neophodnog tehničko-tehnološkog, organizacionog, marketinškog know-how-a. Dakle, one koriste znanja inostranog poslovnog partnera i na taj način unapređuju svoja znanja, vještine svoji uposlenih, poboljšavaju tehnologiju procesa proizvodnje i upravljanja preduzećem. Također, kod istih se šire mogućnosti modernizacije proizvodnje, stvaraju pretpostavke za veći kvalitet proizvoda i usluga, veću produktivnost, odnosno jačanje konkurentske sposobnosti preduzeća. Pored prethodno navedenog bitno je istaći da se dobit ostvarena zajedničkim ulaganjima najčešće reinvestira što za rezultat nerijetko ima podsticanje dodatnih investicija u domaćim kompanijama. (O efektima međunarodnih zajedničkih ulaganja pogledati: Dhanaray, Beamish, 2003; Farrell, Oczkowski, Kharabsheh 2008; Gomez-Miranda, Ferez-Lopez, Argente - Linares, Rodriguez-Ariza 2015; Gong, Shenkar, Luo, Nzaw 2005; Mohamad, Ramayah, Hathaivaseawong 2010; Iriyama, Madhavan 2014; Isobe, Makino Montgomery 2000; Khan Lew, Sinkovics 2015; Khan, Shenker, Lew 2015; Mohamad, Ramayah, Hathaivaseawong, 2010; Tsang, Nguyen, Erramilli, Vaidya 2017))

Stoga možemo zaključiti da MZU kao oblik SDI predstavljaju značajan instrument putem kojih zemlje (posmatrano na makro nivou), odnosno preduzeća (posmatrano na mikro nivou) imaju mogućnost dobijanja integrisanog paketa materijalnih i nematerijalnih resursa (kapitala, tehnologije, upravljačkog i marketinškog know-how-a). Ovi resursi predstavljaju značajan instrument rasta i razvoja kompanija u uslovima sve izraženije međunarodne konkurencije.

### **Ključna ograničenja u realizaciji međunarodnih zajedničkih ulaganja**

Imajući u vidu pozitivne efekte koje generišu MZU zemlje odnosno preduzeća moraju posebnu pažnju posvetiti analizi i uklanjanju ključnih prepreka koje destimulišu donošenje odluka inostranih partnera o realizaciji zajedničkih ulaganja.

Istraživanjima provedenim od strane UNCTAD-a tokom 2007. i 2008. godine definisani su ključni pozitivni ali i negativni faktori koji olakšavaju odnosno otežavaju realizaciju bilo kojeg od modaliteta stranih direktnih ulaganja pa tako i MZU u zemljama Jugoistočne evrope (JIE). [4, str. 109]

U osnovne negativne faktore spadaju:[5, str. 109]

- Nestabilna politika vlada i vladina birokratija,
- Otežan pristup finansijama,
- Visok nivo korupcije,
- Visoke stope poreza,
- Visoka zastupljenost kriminalnih aktivnosti i sl.

S druge strane, u faktore koji su pozitivno uticali na realizaciju inostranih ulaganja u ovaj region ubrajamo: [6, str. 109]

- Veličinu tržišta,
- Stopu rasta tržišta,
- Pristup međunarodnim (regionalnim) tržištima,

- Raspoloživost prirodnim resursima i jeftinom radnom snagom,
- Postojanje slobodnih zona kao i povlastica od strane država recipijenata.

Analiziranjem determinanti koje dominantno negativno utiči na realizaciju međunarodnih poduhvata u zemljama Jugoistočne Europe došlo se do zaključka da ova područja determinišu izražen politički rizik (neefikasna vladina birokratija, nestabilnost politika te nestabilnost vlade), ekonomski rizik (pristup finansijama, stope oporezivanja, porezne regulative) te koruptivne aktivnosti. Pored prethodno navedenih u ograničavajuće faktore se ubrajaju i: neadekvatno obrazovana radna snaga, regulative vezane za strane valute, inflacija, regulative vezane za radnu snagu, neadekvatna infrastuktura te slaba radna etika domaće radne snage.

Za Bosnu i Hercegovinu i susjedne zemlje su karakteristični približno isti ograničavajući faktori u privlačenju inostranih investitora. Primjera radi, najveći problemi većeg priliva inostranih ulaganja u Republiku Hrvatsku, prema istraživanjima svjetskog ekonomskog foruma, su: 1. birokracija, 2. poreski sistem, 3. korupcija, 4. politička nestabilnost, 5. problemi u obrazovanju itd.[7]

Približno isti problemi ograničavaju veći priliv stranih investicija i u Bosnu i Hercegovinu. Naime, prema rezultatima sličnih istraživanja, ključne prepreke većeg priliva stranih investicija u ovu zemlju su:[8, str. 110]

- Postojanje administrativnih prepreka, prije svega, vezanih za osnivanje i rad privrednih subjekata. Visoki troškovi kao i dug period osnivanja i registracije preduzeća, postojanje korupcije i sl., predstavljaju značajnu prepreku rasta i razvoja privrednog sistema Bosne i Hercegovine.
- Neefikasan sistem sudstva. Slab zakonski okvir kojim se štite prava povjerilaca, te neefikasnost i neažurnost u rješavanju nastalih sporova u velikoj mjeri utiču na poslovnu klimu Bosne i Hercegovine.
- Neizgrađen jedinstven ekonomski prostor, odnosno, postojanje podijeljenog unutrašnjeg tržišta koje svakako može biti prepreka za strana ulaganja.
- Ostali faktori poput nedovoljne tehnološke razvijenosti i dr.

Naravno, investicionu klimu u Bosni i Hercegovini karakteriše i niz pozitivnih elemenata vezanih za makroekonomski okvir kao što su: stabilna i konvertibilna domaća valuta, fiksni devizni kurs, niska stopa inflacije i sl.

Babić, Pufnik i Stučka u svome radu ističu da karakteristike zemlje domaćina, odnosno, privredna i tržišna snaga zemlje, razvijenost prirodnih resursa, razvijenost infrastrukturne mreže, politička i ekonomska stabilnost, funkcionisanje zakonodavstva te vladine mjere ekonomske politike mogu imati kako pozitivan tako i negativan uticaj na donošenje odluke o realizaciji međunarodnih zajedničkih ulaganja. [9, str. 3] Što je ekonomska i politička stabilnost zemlje veća, što je veća njena privredna i tržišna snaga ali i bogata ponuda prirodnih resursa, motivisanost inostranih partnera za realizaciju međunarodnih ulaganja bit će veća i obrnuto.[10]

## **METODOLOGIJA ISTRAŽIVANJA**

Predmet istraživanja u ovom radu su MZU realizirana u F BiH od 2015. do 2018. godine čija je vrijednost ulaganja viša od 10 miliona KM (ako je bilo više sukcesivnih ulaganja u okviru istog pravnog lica posmatra se kumulativna vrijednost).

Ciljevi istraživanja u radu su: 1. utvrditi koji su to problemi s kojima se susreću ispitanici prilikom realizacije MZU u FBiH; 2. utvrditi u kojoj mjeri pojedini elementi poslovnog okruženja predstavljaju ograničenje za realizaciju poslovnih procesa domaćih i inostranih partnera uključenih u zajednička ulaganja.

Hipoteza istraživanja u ovom radu je Poslovno okruženje u FBiH predstavlja značajnu prepreku za realizaciju MZU.

Podaci su prikupljeni iz sekundarnih i iz primarnih izvora. Sekundarni podaci su prikupljeni iz bazi podataka Doing Business i Transparency International Bosne i Hercegovine. Primarni podaci su prikupljeni od predstavnika top menadžmenta u kompanijama koje su nastale zajedničkim poduhvatima domaćih i inostranih poslovnih partnera u FBiH (kompanije koje su nastale kao rezultat MZU) u periodu od od 2015. do 2018. godine. Podaci su prikupljeni u periodu od januara do jula 2019. godine. Istraživanje je realizirano u okviru projekta „Međunarodna zajednička ulaganja kao izvor unapređenja tržišnih performansi kompanija iz Federacije Bosne i Hercegovine“.

## **REZULTATI ISTRAŽIVANJA I DISKUSIJA**

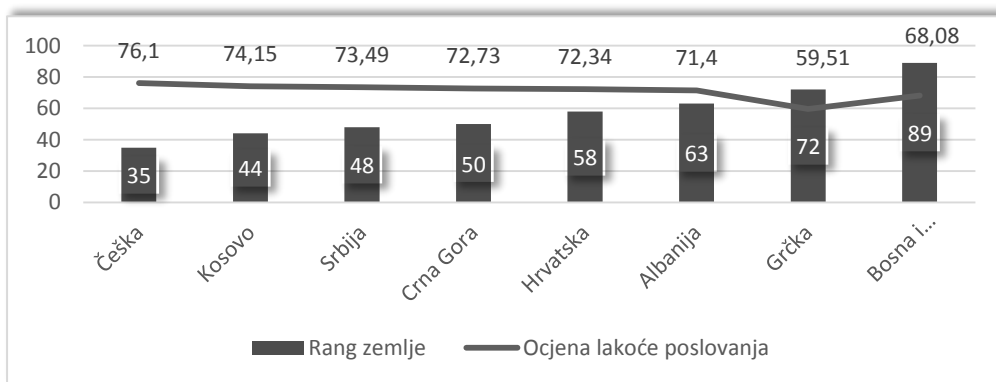
Inostranim ulagačima je od velike važnosti poslovni ambijent zemlje u koju se sredstva namjeravaju investirati. Stoga inostrani poslovni partneri prije ulaska u poslovnu saradnju s domaćim poslovnim partnerima detaljno analiziraju pojedine elemente poslovnog okruženja zemlje domaćina kako bi umanjili svoj rizik investiranja. U ovom radu je fokus na: pojedinim elementima poslovnog okruženja koji determinišu odluke partnera o ulasku u MZU i utvrđivanju postojanja razlike između domaćih i inostranih partnera u percepciji važnosti pojedinih ograničenja. Pored navedenog, predstaviti će se i komparacija poslovnog ambijenta BiH sa odabranim zemljama u pogledu lakoće poslovanja i percepcije korupcije.

### **Komparacija poslovnog okruženja u BiH i odabranim zemljama**

Donošenje odluke o realizaciji ulaganja izvan granica svoje zemlje inostrani privredni subjekti nerijetko donose na osnovu izvještaja koje publikuju određene međunarodne organizacije (Doing Business, Transparency International, World Bank itd.). Kako izvještaji navedenih organizacija predstavljaju značajan izvor informacija, kompanije zajedno s institucijama vlasti moraju raditi na uklanjanju i unapređenju elemenata poslovnog okruženja, odnosno, svoje slike u očima potencijalnih investitora.

Jedan od ključnih elemenata koji destimuliše inostrane poslovne partnere da donesu pozitivnu odluku o realizaciji ulaganja svakako je visok stepen korupcije u ciljanoj zemlji. Visok nivo korupcije na svim nivoima vlasti svakako je limitirajući faktor većeg priliva SDI i u BiH. Potvrdu prethodno navedenog možemo naći u izvještaju Doing Business-a za za 2019. godinu. Prema navedenom izvještaju naša zemlja se nalazi na 89. mjestu od ukupno 190 zemalja kada je u pitanju kvalitet poslovnog okruženja. Ako ovu poziciju poredimo sa 86. pozicijom koju je BiH zauzimala 2018. godine, može se zaključiti da je Bosna i Hercegovina nazadovala za 3 pozicije u odnosu na prethodnu godinu. Također, negativnu ocjenu naša zemlja ima i kada je u pitanju intenzitet kretanja ka poboljšanju poslovnog ambijenta. Naime, BiH na tržištu investicionih destinacija (destinacija za investicije) ima znatno lošiju poziciju u odnosu na svoje direktne konkurente, odnosno zemlje okruženja (Grafikon 1). Da se i zemlje okruženja grčevito bore za priliv inostranih ulaganja i da su na boljem putu od naše zemlje govori podatak da je BiH za 39 mjesta lošije rangirana u odnosu na Crnu Goru, a u odnosu na Srbiju i Hrvatsku naša zemlja zaostaje za 41 i 31 mjesto respektivno. Prema tome, naša zemlja bi trebala pod hitno preduzeti neke mjere za unapređenje poslovnog ambijenta ukoliko želi ostati atraktivna destinacija za realizaciju različitih oblika inostranih ulaganja (zajednička ulaganja, fuzije, akvizicije, greenfield investicije itd.).

**Grafikon 1.** Komparacija Bosne i Hercegovine sa pojedinim zemljama po lakoći poslovanja.



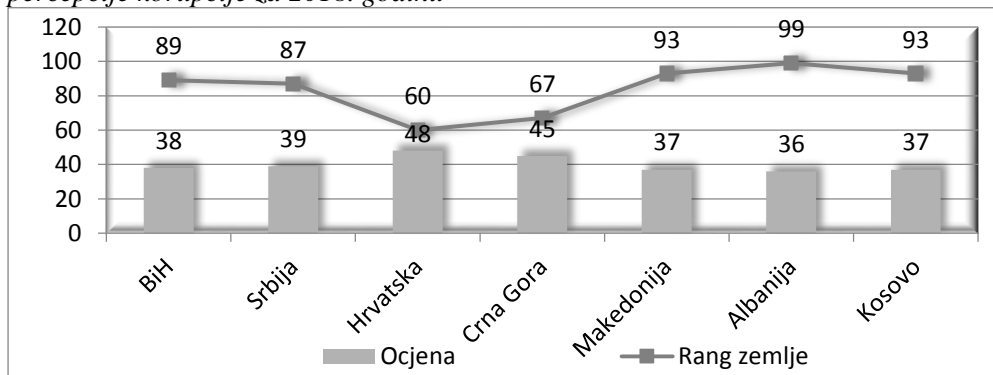
Izvor: *Kreacija autora na bazi podataka iz Doing Business 2019.*

Bosna i Hercegovina bi korisnu lekciju što se tiče privlačenja inostranog kapitala mogla izvući iz iskustava Makedonije i Albanije. U Makedoniji se uz pomoć institucija kao što je „one-stop-shop“ preduzeće može registrovati za četiri sata uz troškove do 50 EUR-a. Slična je situacija i u Albaniji.[11]

Zanimljivo je istaći da je Transparency International Bosne i Hercegovine (TIBiH) predstavio indeks percepcije korupcije koji obuhvata 168 zemalja svijeta. Prema tom indeksu naša je zemlja sa u 2018. godini s ocjenom 38 na skali od 0 do 100 zauzela 89. Mjesto (Grafikon br. 2). Iako ostale zemlje okruženja imaju bolju poziciju u odnosu na BiH, neophodno je istaći da su osim Makedonije koja je zabilježila pomak

s ocjene 35 na 37, ostale zemlje Zapadnog Balkana (Srbija, Crna Gora, Albanija, Kosovo i Hrvatska) bilježile negativne trendove u odnosu na prethodnu godinu. Najbolju poziciju od zemalja regiona i dalje drži Hrvatska, dok je najveći nazadak zabilježila Srbija (sa 41 na 39 mjesto). Ovome treba dodati još jednu negativnu činjenicu a to je da naša zemlja nazaduje u odnosu na prethodnih 7 godine kada se posmatra ocjena razvijenosti korupcije. [12]

**Grafikon 2.** Položaj Bosne i Hercegovine i zemalja okruženja prema indeksu percepcije korupcije za 2018. godinu



Izvor: Kreacija autora na bazi podataka dostupnih na: <http://ti-bih.org/>, avgust 2019.

### Poslovni ambijent u FBiH kao ograničavajući faktor za realizaciju međunarodnih zajedničkih ulaganja

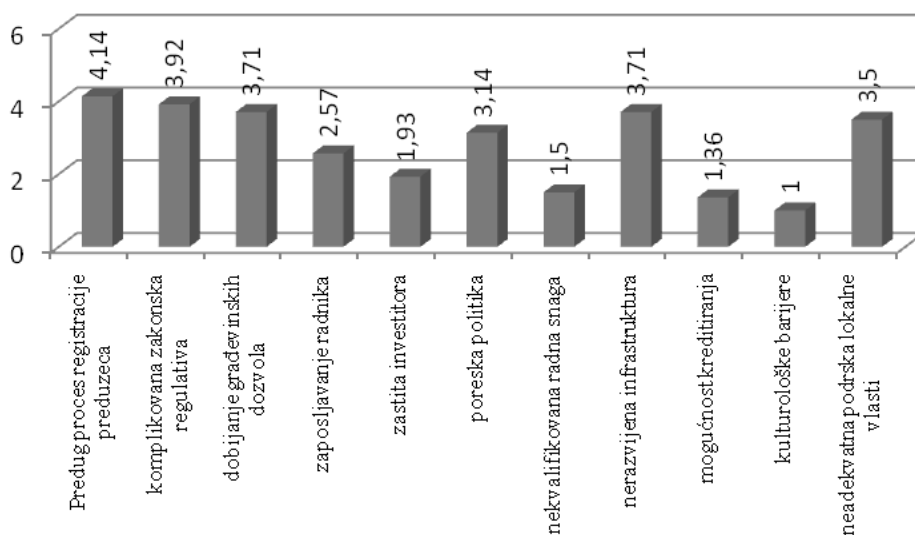
Kakvi će biti prilivi inostranih ulaganja zavisi od poslovnog ambijenta zemlje domaćina. Kompleksnost poslovanja preduzeća koje karakteriše visoka konkurencija i borba preduzeća za naklonost inostranih ulaganja naglašava nužnost stvaranja povoljnijeg investicionog ambijenta. Rezultati koje objavljuje „Bjela knjiga“ ukazuju da većina zemalja regiona mora raditi na reformama želi li unaprijediti investicionu klimu i na taj način privući inostrani kapital.

Rezultati istraživanja vezani za značaj pojedinih ograničenja za odluke ispitanika o ulasku u MZU u FBiH su dati na grafiku 1 (ocjena značajnosti je data na skali 1-uopšte ne predstavlja problem, 5-predstavlja izuzetno veliki problem). Najznačajniji faktori koji destimulišu inostrane ulagače za realizaciju MZU u FBiH odnose se na: 1. preduge procedure vezane za osnivanje preduzeća i otpočinjanje biznisa (prosječna ocjena značajnosti 4,14), političku nestabilnost zemlje prosječna ocjena značajnosti 3,92), složene i neujednačene zakonke propise (prosječna ocjena značajnosti 3,71), slabu infrastrukturnu mrežu (prosječna ocjena značajnosti 3,71), te izostanak adekvatne lokalne podrške vezane za realizaciju MZU (prosječna ocjena značajnosti 3,5).

Najznačajnija prepreka sa kojom se susreću poslovni partneri prilikom realizacije MZU u FBiH je predug proces osnivanja (registracije) preduzeća s čime se složilo preko 85% ispitanika. Za preko 64% ispitanika obuhvaćenih istraživanjem komplikovana i preduga procedura registracije zajedničke kompanije osnovni je

problem pri donošenju odluke o realizaciji ovog poslovnog poduhvata. S druge strane, svega 14,3% ispitanika istaklo je da predug proces registracije zajedničkog preduzeća ne predstavlja značajniji problem prilikom realizacije zajedničkog poduhvata. Drugi po važnosti kamen spoticanja pri realizaciji međunarodnih zajedničkih ulaganja u FBiH prema ocjeni ispitanika je predug proces dobijanja građevinskih dozvola. Za preko 64% ispitanika dobijanje građevinskih dozvola koči realizaciju zajedničkih poduhvata, dok za 28,6% ispitanika obuhvaćenih ovim istraživanjem predug i komplikovan proces dobijanja građevinskih dozvola predstavlja manji problem. Nerazvijena infrastruktura naredni je problem pri realizaciji međunarodnih zajedničkih ulaganja u našoj zemlji. Naime, preko 64% ispitanika se izjasnilo da loša infrastrukturna mreža (loše saobraćajnice, telekomunikaciona mreža itd.) predstavljaju značajnu kočnicu pri realizaciji zajedničkog poduhvata s domaćim poslovnim partnerima. Kulturološke barijere, politika zaštite investitora te mogućnost kreditiranja najmanji su problemi s kojima se susreću partneri prilikom realizacije zajedničkog poduhvata u FBiH (Grafikon 3).

**Grafikon 3.** Problemi realizacije međunarodnih zajedničkih ulaganja u Federaciji Bosne i Hercegovine



Izvor: *Kreacija autora na bazi primarnog istraživanja*

### **Razlika u ocjeni uticaja elemenata poslovnog okruženja na realizaciju poslovanja partnera ukupljenih u međunarodna zajednička ulaganja**

Da elementi poslovnog okruženja mogu predstavljati značajan problem prilikom realizacije poslovnih aktivnosti preduzeća pokazuju rezultati provedenog istraživanja predstavljeni Grafikonom 4. Iako su se svi ispitanici obuhvaćeni istraživanjem izjasnili da ponuđeni elementi poslovnog okruženja predstavljaju problem razvoja poslovnih procesa preduzeća, intenzitet njihove značajnosti različit je. Posmatrajući

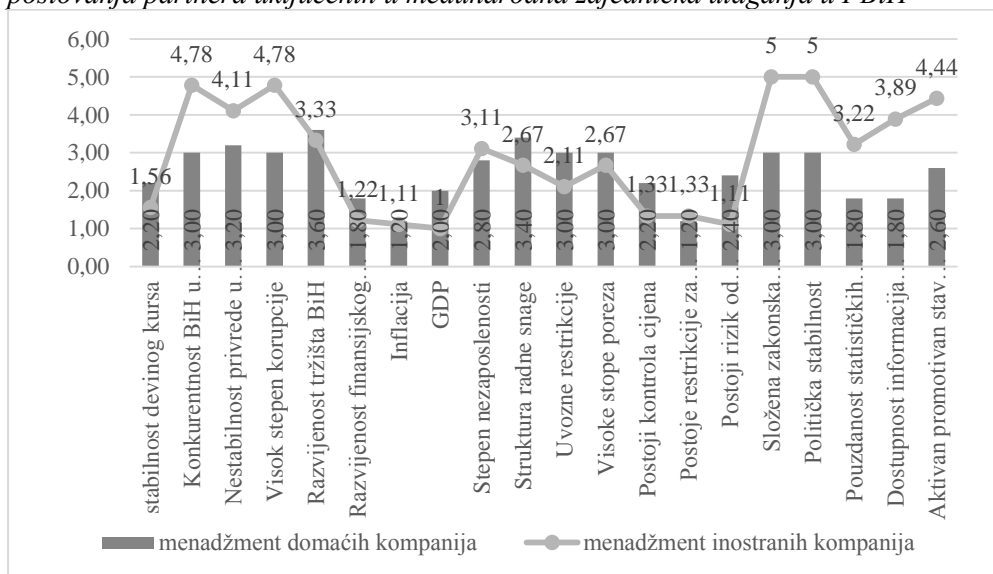


Grafikon 4. vidimo da se redosljed najznačajniji elementi poslovnog okruženja koji utiču na razvoj poslovnih procesa preduzeća u FBiH razlikuju kod domaćih i inostranih poslovnih partnera uključenih u zajedničke poduhvate.

Vodeći elementi poslovnog okruženja koji se negativno odražava na razvoj poslovnih procesa u FBiH prema ocjeni domaćih privrednih subjekata su razvijenost tržišta BiH (prosječna ocjena 3,6), struktura radne snage (prosječna ocjena 3,4), nestabilnost bosanskohercegovačke privrede (prosječna ocjena 3,2), slaba konkurentnost u odnosu na ostale zemlje okruženja (prosječna ocjena 3,0), visok nivo korupcije (prosječna ocjena 3,0) itd. Klasifikacija vodećih elemenata poslovnog okruženja koji utiču na realizaciju poslovnih procesa u FBiH prema ocjeni inostranih poslovnih partnera nešto je drugačija. Ključni elementi poslovnog okruženja koji determinišu realizaciju poslovnih procesa prema ovoj grupi ispitanika su složena zakonska regulativa te politička nestabilnost naše zemlje. Imajući u vidu da su prosječne ocjene navedenih elemenata 5, bosanskohercegovačke vlasti bi pod hitno morale raditi na kreiranju političke stabilnosti naše zemlje ali i adekvatnoj regulaciji inostranih ulaganja (neophodno je usklađivanje zakona na nivou RS-a i FBiH čime bi se olakšala i realizacija inostranih ulaganja u našu zemlju).

Loša konkurentnost BiH u odnosu na ostale zemlje okruženja, visok nivo korupcije te slabe promotivne aktivnosti naredna su prepreka za realizaciju poslovnih procesa inostranih poslovnih partnera (prosječna ocjena 4,78 i 4 respektivno). Klasifikacija elemenata poslovnog okruženja prema njihovoj značajnosti za realizaciju poslovnih procesa domaćih i inostranih poslovnih subjekata uključenih u MZU u FBiH data je narednim grafikonom.

**Grafikon 4.** Prosječna ocjena značaja elemenata poslovnog okruženja na realizaciju poslovanja partnera uključenih u međunarodna zajednička ulaganja u FBiH



Izvor: Kreacija autora na bazi primarnog istraživanja

Od posmatranih 20 elemenata okruženja (primjenom t testa nezavisnih uzoraka; tabela br.1.) utvrđeno je da, po 14 elemenata okruženja ne postoji razlika između domaćih i inostranih partnera u pogledu ocjene značajnosti tih elemenata za njihovo poslovanje, dok kod 6 posmatranih elemenata postoji razlika. Ovo ukazuje na činjenicu da većina elemenata okruženja ima isti značaj bez obzira da li se radi o domaćim ili inostranim poslovnim partnerima, odnosno da najveći broj problema ili prednosti okruženja doživljavaju na isti ili sličan način. To su sljedeći posmatrani elementi okruženja: stabilnost deviznog kursa, nestabilnost privrede, razvijenost tržišta BiH, razvijenost finansijskog sistema BiH, inflacija, GDP, stopa nezaposlenosti, struktura radne snage, uvozne restikcije, stope poreya, kontrola cijena, postoje restrikcije za repatrijaciju profita i postoji rizik od eksproprijacije.

**Tabela 1.** Ocjeni jednakosti uticaja elemenata okruženja između domaćih i inostranih partnera (test nezavisnih uzoraka)

		Levenov test za jednakost varijansi		t-test for Equality of Means						
		F	Sig.	T	Df	Sig. (2-tailed)	Mean Difference	Std. Error Difference	95% Confidence Interval of the Difference	
									Lower	Upper
stabilnost devinog kursa	Varijanse jednake	2,156	,168	,834	12	,420	,644	,773	-1,039	2,328
	Varijanse nisu jednake			,729	5,828	,494	,644	,884	-1,535	2,824
Konkurentnost BiH u odnosu na okruženje	Varijanse jednake	9,600	,009	-8,853	12	,000	-1,778	,201	-2,215	-1,340
	Varijanse nisu jednake			-12,095	8,000	,000	-1,778	,147	-2,117	-1,439
Nestabilnost privrede u BiH	Varijanse jednake	,159	,697	-1,818	12	,094	-,911	,501	-2,003	,181
	Varijanse nisu jednake			-1,642	6,330	,149	-,911	,555	-2,252	,430
Visok stepen korupcije	Varijanse jednake	9,600	,009	-8,853	12	,000	-1,778	,201	-2,215	-1,340
	Varijanse nisu jednake			-12,095	8,000	,000	-1,778	,147	-2,117	-1,439

Razvije nost tržišta BiH	Varijanse jednake	1,514	,242	,378	12	,712	,267	,706	-1,271	1,804
	Varijanse nisu jednake			,345	6,48 5	,741	,267	,774	-1,593	2,127
Razvije nost finansijs kog sistema BiH	Varijanse jednake	5,448	,038	1,24 1	12	,238	,578	,465	-,436	1,592
	Varijanse nisu jednake			,961	4,51 5	,385	,578	,601	-1,019	2,175
Inflacija	Varijanse jednake	,701	,419	,425	12	,679	,089	,209	-,367	,545
	Varijanse nisu jednake			,389	6,53 9	,710	,089	,229	-,460	,638
GDP	Varijanse jednake	11,571	,005	1,79 3	12	,098	1,000	,558	-,215	2,215
	Varijanse nisu jednake			1,29 1	4,00 0	,266	1,000	,775	-1,151	3,151
Stepen nezapos lenosti	Varijanse jednake	,005	,946	- ,621	12	,546	-,311	,501	-1,403	,781
	Varijanse nisu jednake			- ,641	9,19 0	,537	-,311	,485	-1,406	,784
Struktur a radne snage	Varijanse jednake	1,001	,337	,989	12	,342	,733	,741	-,882	2,349
	Varijanse nisu jednake			,926	6,96 6	,385	,733	,792	-1,140	2,607
Uvozne restrikc ije	Varijanse jednake	,467	,507	1,43 1	12	,178	,889	,621	-,465	2,243
	Varijanse nisu jednake			1,36 6	7,34 7	,212	,889	,651	-,635	2,413
Visoke stope poreza	Varijanse jednake	,385	,546	,423	12	,680	,333	,789	-1,385	2,052
	Varijanse nisu jednake			,423	8,38 5	,683	,333	,789	-1,471	2,138
Postoji kontrola cijena	Varijanse jednake	3,706	,078	1,50 4	12	,158	,867	,576	-,388	2,122
	Varijanse nisu jednake			1,15 0	4,41 6	,309	,867	,754	-1,150	2,883
Postoje restrikc ije za	Varijanse jednake	,814	,385	- ,378	12	,712	-,133	,353	-,902	,635

repatrijaciju kapitala	Varijanse nisu jednake			- ,431	11,6 20	,674	-,133	,309	-,809	,543
Postoji rizik od eksproprijacije imovine	Varijanse jednake	12,747	,004	2,30 2	12	,040	1,289	,560	,069	2,509
	Varijanse nisu jednake			1,70 4	4,17 7	,161	1,289	,757	-,777	3,355
Politička stabilnost	Varijanse jednake	5,143	,043	- 8,78 3	12	,000	-2,000	,228	-2,496	-1,504
	Varijanse nisu jednake			- 6,32 5	4,00 0	,003	-2,000	,316	-2,878	-1,122
Pouzdanost statističkih podataka	Varijanse jednake	1,392	,261	- 2,74 5	12	,018	-1,422	,518	-2,551	-,293
	Varijanse nisu jednake			- 3,42 2	11,4 66	,005	-1,422	,416	-2,332	-,512
Dostupnost informacija o investicijama	Varijanse jednake	,915	,358	- 2,92 4	12	,013	-2,089	,714	-3,646	-,532
	Varijanse nisu jednake			- 3,41 3	11,9 12	,005	-2,089	,612	-3,423	-,754
Aktivan promotivan stav Vlade i njenih institucija	Varijanse jednake	,865	,371	- 4,91 9	12	,000	-1,844	,375	-2,661	-1,028
	Varijanse nisu jednake			- 5,35 5	10,5 85	,000	-1,844	,344	-2,606	-1,083

Prema sljedećih 6 elemenata okruženja postoji statistički značajna razlika između domaćih i inostranih partnera uključenih u realizaciju MZU u pogledu ocjene njihovog uticaja na poslovanje u FBiH: pouzdanost statističkih podataka, dostupnost informacija o investicijama, aktivan promotivan stav Vlade i njenih institucija, konkurentnosti BiH u odnosu na ostale zemlje okruženja, visine stepena korupcije, političkoj stabilnosti BiH.

Važno je napomenuti da je kod 3 elementa ispunjena pretpostavka o jednakosti varijansi (tamo gdje je signifikantnost u odjeljku Levenov test jednakosti varijansi veća od 0,05). U ovom slučaju upotrebljen je prvi red tabele izračunat za slučaj jednakih varijansi. Kriterij za utvrđivanje postojanja statistički značajne razlike pojedinih elemenata poslovnog okruženja tržišta između domaćih i inostranih poslovnih partnera uključenih u realizaciju međunarodnih zajedničkih ulaganja u FBiH dat je u koloni Sig. (2-smjerna) u odjeljku t-test jednakosti aritmetičkih sredina. Rezultati provedenog testa pokazuju da kod slijedećih elemenata postoji statistički značajna razlika između domaćih i inostranih poslovnih subjekata uključenih u realizaciju MZU:

- Pouzdanost statističkih podataka (izračuna dvosmjerna signifikantnost 0,018)
- Dostupnost informacija o investicijama (izračuna dvosmjerna signifikantnost 0,013)
- Aktivan promotivan stav Vlade i njenih institucija (izračuna dvosmjerna signifikantnost 0,000)

Pretpostavka o jednakosti varijansi nije ostvarena kod također 3 elementa poslovnog okruženja. (tamo gdje je signifikantnost u odjeljku Levenov test jednakosti varijansi jednaka ili manja od 0,05). U ovom slučaju upotrebljen je drugi red tabele izračunat za slučaj da varijanse nisu jednake. Rezultati provedenog testa pokazuju da uz navedene pretpostavke postoji statistički značajna razlika između domaćih i inostranih privrednih subjekata uključenih u realizaciju MZU u FBiH po slijedećim elementima poslovnog okruženja:

- Konkurentnosti BiH u odnosu na ostale zemlje okruženja (izračuna dvosmjerna signifikantnost 0,000)
- Visine stepena korupcije (izračuna dvosmjerna signifikantnost 0,000)
- Političkoj stabilnosti BiH (izračuna dvosmjerna signifikantnost 0,003)

Obzirom da se u ključne elemente poslovnog okruženja koji determinišu donošenje odluke o realizaciji MZU svrstavaju stabilnost privrede određene zemlje, nivo i intenzitet korupcije, razvijenost tržišta, razvijenost finansijskog sistema, porezna politika itd., po navedenim elementima ne postoji statistički značajna razlika između dvije posmatrane grupe ispitanika. Tako zaključujemo da su i za jedne i druge navedeni elementi poslovnog okruženja od približno iste važnosti kod donošenja odluke o realizaciji zajedničkog poduhvata.

## ZAKLJUČAK

Poboljšanje poslovne klime i konkurentnosti, politička i pravna stabilnost i predvidiva poreska politika ključni su elementi koji determinišu priliv inostranih ulaganja u određenu zemlju. Stoga većina zemalja raznim reformama i konkretnim mjerama nastoji kreirati podsticajan poslovni ambijent za inostrane ulagače. Osnovni problem kreiranja povoljnijeg poslovnog ambijenta u FBiH predstavljaju predugo procedure osnivanja preduzeća, politička nestabilnost, neujednačeni zakonski propisi, loša

infrastrukturna mreža, izostanak adekvatne podrške lokalne vlasti vezane za realizaciju ulaganja, poreska politika itd.

Sama činjenica da se BiH prema izvještaju Doing Business-a za 2019. godinu nalazi na 89. mjestu od ukupno 190 zemalja govori kakvo je poslovno okruženje u našoj zemlji. Bosna i Hercegovina je po izvještaju iz 2019. godine nazadovala za 3 pozicije u odnosu na prethodnu godinu. Također, naša se zemlja nalazi na lošijoj poziciji u odnosu na ostale zemlje okruženja (Hrvatska, Srbija, Crna Gora itd.). Razvijenost korupcije naredna je prepreka povoljnijeg poslovnog ambijenta naše zemlje. Prema tom indeksu naša je zemlja sa u 2018. godini s ocjenom 38 na skali od 0 do 100 zauzela 89. mjesto. Bolje je plasirana samo u odnosu na Albaniju, Kosovo i Makedoniju, dok i dalje zaostaje za ostalim zemljama okruženja (Srbija, Hrvatska, Crna Gora). Shodno prethodno navedenom možemo zaključiti da FBiH nema izražene prednosti kod stranih investitora u pogledu lakoće poslovanja i precepcije korupcije čime je potvrđena postavljena istraživačka hipoteza koja glasi: Poslovno okruženje u FBiH predstavlja značajnu prepreku za realizaciju MZU.

U prilog tome da poslovno okruženje u FBiH predstavlja značajnu prepreku realizacije MZU govore i rezultati primarnih istraživanja prezentirani u radu. Naime, vodeći elementi poslovnog okruženja koji se negativno odražava na razvoj poslovnih procesa u FBiH prema ocjeni domaćih privrednih subjekata su razvijenost tržišta BiH (prosječna ocjena 3,6), struktura radne snage (prosječna ocjena 3,4), nestabilnost bosanskohercegovačke privrede (prosječna ocjena 3,2), slaba konkurentnost u odnosu na ostale zemlje okruženja (prosječna ocjena 3,0), visok nivo korupcije (prosječna ocjena 3,0) itd. Klasifikacija vodećih elemenata poslovnog okruženja koji utiču na realizaciju poslovnih procesa u FBiH prema ocjeni inostranih poslovnih partnera nešto je drugačija. Ključni elementi poslovnog okruženja koji determinišu realizaciju poslovnih procesa prema ovoj grupi ispitanika su složena zakonska regulativa te politička nestabilnost naše zemlje. Imajući u vidu da su prosječne ocjene navedenih elemenata 5, bosanskohercegovačke vlasti bi pod hitno morale raditi na kreiranju političke stabilnosti naše zemlje ali i adekvatnoj regulaciji inostranih ulaganja (neophodno je usklađivanje zakona na nivou RS-a i FBiH čime bi se olakšala i realizacija inostranih ulaganja u našu zemlju). Loša konkurentnost BiH u odnosu na ostale zemlje okruženja, visok nivo korupcije te slabe promotivne aktivnosti naredna su prepreka za realizaciju poslovnih procesa inostranih poslovnih partnera (prosječna ocjena 4,78 i 4 respektivno).

Imajući u vidu prethodno navedene rezultate preporuka kreatorima makroekonomske politike je da pri provođenju reformi koje će uticati na unapređenje poslovnog ambijenta imaju na umu redosljed elemenata okruženja koji posebno predstavljaju ograničenje realizacije poslovnih procesa kako domaćih tako i inostranih poslovnih subjekata.

Ograničenja istraživanja: Jedno od ograničenja ovog istraživanja je fokusiranost na F BiH što je posljedica projektnog zadatka u okviru kojeg je izvršeno primarno prikupljanje podataka koji su prezentirani u ovom radu.

Preporuke za dalja istraživanja:

U ovom istraživanju je fokus bio na MZU. Narednim istraživanjima bi trebalo fokus staviti i na ostale modele stranih ulaganja u našoj zemlji. Pored toga, preporuka je da se nekim od narednih istraživanja fokus stavi i na domaće investitore koji takođe pokazuju veliku suzdržanost u pogledu investicija bilo na domaćem bilo na inostranom tržištu. Podaci bankarskog sektora pokazuju da domaće kompanije raspolažu sa značajnim investicijskim potencijalom te bi trebalo stimulisati ne samo strane investicije već i domaće investicije.

## BIBLIOGRAFIJA

1. Detaljnije pogledati: Friedman, W. G., Beguin, J. P. (1971) Joint international business ventures in developing countries, Thunderbird International Business Review, Raveed, S. R. & Renforth, W. (1983) State Enterprise – Multinational Corporation Joint Ventures: How Do They Meet Partners's Needs?, Management International Review. 23(1), pp. 47-57., Lassere, P. (1984) Selecting a Foreign Partner for Tehnology Transfer, Long Range Planning, 17, 6, pp. 43-49., Beamish, P. W. (1988) Multinational Joint Ventures in Developing Countries, Routledge, New York
2. O MZU pogledati: Killing, J. P. (1983) Strategies for Joint Venture Success, New York, Praeger, Herzfeld, E. (1983) Joint Ventures, Bristol, Jordans, Harrigan, F. R. (1986) Managing for Joint Venture Success, Lexington, Lexington Books, Lichtenberger, B., Naulleau, G. (1993) French-German Joint Ventures: Cultural Conflicts and Synergies, International business Review, vol.2., No. 3., pp. 297-307.
3. Griffin, R. W., Pustay M. W. (2005) International Business: A managerial Perspective, Prentice Hall
4. Sinanagić, M., Čivić, B., & Kamarić, A. (2013): Pokretački Faktori I Determinante Stranog Direktnog Investiranja U Bosni I Hercegovini. Tranzicija, 15(31.), 107-124.
5. Ibidem
6. Ibidem
7. Detaljnije pogledati: Schwab. K., The global competitiveness report 2016-2017, ed. In WE Forum., 2016.
8. Sinanagić, M., Čivić, B., & Kamarić, A., op. Cit.
9. Prilagođeno prema: Babić, A., Pufnik, A., Stučka, T., Teorija i stvarnost inozemnih izravnih ulaganja u svijetu i u tranzicijskim zemljama s posebnim osvrtom na Hrvatsku, Pregledi, P-9. Zagreb, 2001.
10. O determinantama privlačenja inostranih ulaganja detaljnije pogledati: Grubor, M., Determinante privrednog sistema za privlačenje stranih direktnih investicija u zemlje u tranziciji, Ekonomski institut, Beograd, str. 61.; Nicoletti, G., Golub, S., Hajkova, D., Mirza, D., Yoo, K-Y., Policies and international integration: influence on trade and foreign direct investment, OECD Economics Department Working Paper No. 359, 2003.; Babić-Hodović, V., Mehić, E., (2009.) Policies and strategies for the promotion and attraction FDI in services, Proceedings of 5th International Strategic Management Conference; Istanbul, Turkey;
11. European Bank for Reconstruction and Development, Transition Report 2008, 2008., str. 93. <http://www.ebrd.com/downloads/research/transition/TR08.pdf>, (pristupljeno juli 2019.)
12. Prema: Transparency International Bosne i Hercegovine, <http://ti-bih.org/>, (pristupljeno juli 2019.)

## RESUME

Improving the business climate and competitiveness, political and legal stability, and predictable tax policies are key elements that determine the flow of foreign investment into a particular country. Therefore, most countries seek to create a stimulating business environment for foreign investors through various reforms and concrete measures. The main problem of creating a more favorable business environment in the FBiH is the lengthy procedures of establishing a company, political instability, uneven legal regulations, poor infrastructure network, lack of adequate support of local authorities related to investment realization, tax policy, etc.

The mere fact that, according to the Doing Business Report for 2019, BiH ranks 89th out of a total of 190 countries, speaks to what the business environment in our country is like. According to the 2019 report, Bosnia and Herzegovina has fallen back by 3 positions compared to the previous year. Also, our country is in a worse position than other countries in the region (Croatia, Serbia, Montenegro, etc.). The development of corruption is another obstacle to a more favorable business environment in our country. According to this index, in 2018 our country ranked 89th with a score of 38 on a scale from 0 to 100. It is better placed only in comparison to Albania, Kosovo and Macedonia, while still lagging behind other countries in the region (Serbia, Croatia, Montenegro). Based on the foregoing, we can conclude that the FBiH does not have a pronounced advantage for foreign investors in terms of ease of doing business and the perception of corruption, thus confirming the research hypothesis that states: The business environment in FBiH is a significant obstacle for the implementation of MZU.

In support of the fact that the business environment in the FBiH represents a significant obstacle to the realization of the MZU, the results of the primary research presented in this paper speak. Namely, the leading elements of the business environment that negatively affects the development of business processes in the FBiH according to the assessment of domestic companies are the development of the BiH market (average grade 3.6), labor force structure (average grade 3.4), instability of the BiH economy (average grade 3.2), poor competitiveness compared to other countries in the environment (average 3.0), high level of corruption (average 3.0), etc. The classification of the leading elements of the business environment that affect the implementation of business processes in FBiH according to the assessment of foreign business partners is somewhat different. The key elements of the business environment that determines the realization of business processes according to this group of respondents are the complex legal regulations and the political instability of our country. Bearing in mind that the average marks of the above elements 5, the BiH authorities should urgently work to create political stability of our country, as well as adequate regulation of foreign investments (harmonization of laws at the level of RS and FBiH is necessary, which would also facilitate the realization of foreign investments to our country). Poor competitiveness of BiH compared to other countries in the region, high levels of corruption and poor promotional activities are another



obstacle to the realization of business processes of foreign business partners (average score 4.78 and 4 respectively).

Bearing in mind the above results of the recommendations to the makers of macroeconomic policy, the implementation of reforms that will affect the improvement of the business environment should take into account the order of the elements of the environment, which in particular represent a restriction on the realization of business processes of both domestic and foreign business entities.

## KONKURENTNOST KOMPANIJA KAO REZULTAT EFIKASNOG TROŠKOVNOG SISTEMA

**Eldin Dobardžić**

Akademija za poslovnu ekonomiju  
Čačak, Srbija  
*eldin.dobardzic@gmail.com*

**Alma Dobardžić**

Državni univerzitet u Novom Pazaru  
Novi Pazar, Srbija  
*alma.musovic@gmail.com*

### **Apstrakt**

U ovom radu biće prikazane prednosti koje ima ABC troškovni sistemi u odnosu na tradicionalne troškovne sisteme. Njegov prvenstveni cilj, jeste povećanje kompanijskih performansi kroz smanjenje troškova. To je moguće uraditi samo ukoliko postoji efikasan troškovni sistem kakav ABC sistem i jeste. Nastao je upravo zbog potrebe brzo rastućih i velikih kompanija koje imaju vrlo razuđen proizvodni i uslužni program. Upravo iz tog razloga sama filozofija ovog sistema jeste u pronalaženju i evidentiranju najvažnijih poslovnih aktivnosti koje ujedno zahtevaju i angažovanje većeg učešća kompanijskih resursa. Nakon toga, rad prikazuje klasifikovanje najznačajnijih aktivnosti na osnovu njihovog značaja za poslovanje kompanije. Zatim se vrši određivanje atributa tih aktivnosti, što suštinski predstavlja njihovo kodiranje, a sve u cilju lakšeg identifikovanja i identifikovanja svih klijenata, procesa i proizvoda u kompaniji. Na kraju se vrši selekcija svih pokretača troškova, čije učešće je neophodno zarad preciznijeg i tačnijeg određivanja pravih troškova aktivnosti u kompaniji. Kroz prikaz primene ovog sistema ukazaće se na njegov neosporno veliki značaj za savremeno poslovanje svake uspešne i kompanije koja želi biti konkurentna u savremenom tržišnom okruženju.

**Ključne riječi:** aktivnost, performanse, troškovi, konkurentnost.

## COMPETITIVENESS OF COMPANIES AS A RESULT OF EFFICIENT COST SYSTEM

### **Abstract**

This paper will present the advantages of ABC costing system in relation to the traditional cost systems. His primary objective is to increase the company's performance through cost reduction. It can be done only if there is a cost effective system which ABC system is. It was created because of the requirement of large and rapidly growing companies which have very jagged manufacturing and utilities. From that reason the philosophy of this system lies in identifying and recording the most important business activities that also require greater participation and involvement of company resources. After that, paper presents the classification of the most important activities on the basis of their importance to the company business. Then he can determine the attributes of these activities, which essentially represents their coding, all in order to facilitate the identification and the identification of all customers, processes and products in the company. At the end performed selection of all cost drivers,

which participation is necessary for the sake of a more precise and accurate determination of the true costs of activities in the company. Through the presentation of the application, this system will point his undeniably great importance for modern business and every successful company that wants to be competitive in the modern market environment.

**Key words:** activity, performance, costs, competitiveness

**JEL codes:** D23

## UVOD

U nekoliko poslednjih decenija razvijen je veliki broj savremenih sistema za merenje performansi kompanija, što ukazuje na promenu potreba savremenih kompanija u ovom domenu. Savremeni uslovi poslovanja su iz korena promenili osnovne pretpostavke kreiranja konkurentske uspešnosti kompanije. Iz tog razloga tradicionalni sistemi merenja performansi kompanija više nisu u mogućnosti da zadovolje potrebe savremenih kompanija u pogledu merenja performansi i njihove kontrole. Savremeni svet i njihove kompanije uveliko koriste neki od sledećih metoda za merenje performansi kompanijskog poslovanja kao što su: Dodata ekonomska vrednost - model eng. Economic Value Added - EVA), Balanced Scorecard (BSC Nortona i Kaplana), Okvir za merenje poslovne uspešnosti Evropskog udruženja za upravljanje kvalitetom (European Federation for Quality Management (EFQM) Business Excellence Model - BEM), (Malcolm Baldrige Framework), "Dimenzije Uspešnosti" (Success Dimensions), Kaizen Costing, i drugi. Ključne promene u okruženju i poslovanju kompanija koje su se desile u poslednjih nekoliko decenija, uslovile su i promenu osnovnih pretpostavki na kojima je moguće obezbediti konkurentsku poziciju kompanije. Savremeno informatičko doba izmenilo je osnovne pretpostavke uspešnog poslovanja i postavilo je nove zahteve u pogledu merenja performansi i upravljanja. U savremenim uslovima konkurentski uspeh kompanije zavisi pre svega od njegove sposobnosti da angažuje i efikasno upotrebi svoje nematerijalne resurse, od sposobnosti da se brzo prilagodi stalno promenljivim uslovima u okruženju i da pre drugih prepozna i zadovolji stalno promenljive potrebe i zahteve potrošača. Korišćenje tradicionalnih sistema za merenje performansi i kontrolu kompanije, zasnovanih pre svega na finansijsko – računovodstvenom sistemu kompanije, u savremenom periodu više nije u mogućnosti da zadovolji navedene potrebe. Kao rezultat potrebe kompanije da raspolaže i koristi adekvatnije sisteme za merenje performansi koji bi bolje odgovorili savremenim uslovima poslovanja i savremenim zahtevima uspešnog upravljanja kompanijom, nastao je čitav niz sistema koji se mogu označiti kao savremeni sistemi za merenje performansi kompanije od kojih su najvažniji već gore spomenuti. Karakteristika svih savremenih sistema za merenje performansi jeste težnja da budu sveobuhvatni i celoviti i da nastoje da kompaniji pristupe kao jednom veoma složenom sistemu, koji funkcioniše u složenom i promenljivom okruženju i koji svojim poslovanjem treba da zadovolji čitav spektar različitih ciljeva i interesa. Savremeni sistemi za merenje performansi kompanija nastoje da odgovore savremenim potrebama upravljanja kompanijom u celini i da pruže savršeniji ekonomski instrumentarijum za podršku donošenja odluka u kompaniji. Kada se sve ovo zna onda ni malo ne čudi težnja najpoznatijih svetskih

kompanija a ionih koje to žele da budu da dođu do najboljih sistema koji im omogućavaju stalno usavršavanje svog poslovanja što ih u krajnjoj liniji čini konkurentnijim i uspešnijim, a pre svega profitabilnijim. Promene u biznisu koje su se intezivirale od sredine 70-ih godina prošlog veka, uslovljene globalnim takmičenjem i tehnološkim inovacijama, dovele su do velike primene inovacija u finansijskim i nefinansijskim izveštavanjima u kompanijama. Nova okolina sve više zahteva značajniju cenu i informacije o performansama kompanijskih aktivnosti, procesa, servisa, usluga i potrošača. Vodeće kompanije koriste svoje poboljšane troškovne sisteme za [1, str 6] :

- 1) Dizajniranje proizvoda i usluga koji prepoznaju očekivanja potrošača i koji mogu biti proizvedeni i isporučeni uz ostvarenje profita,
- 2) Vodeći proizvodni miksovi i investiciona odlučivanja,
- 3) Odabir između alternativnih dobavljača,
- 4) Pregovori oko cene, proizvodnih karakteristika, kvaliteta, roka isporuke i servisa prema potrošačima,
- 5) Strukturni učinak i efektivna distribucija kao i servisiranje za ciljane tržišta i potrošačke segmente.

Mnoge kompanije, kako god, ne stižu ove konkurentske prednosti od povećanog troškovnog sistema. Njihovi menadžeri se oslanjaju na informacije dobijene od troškovnog sistema dizajniranog za jednostavniji tehnološki nivo, kada je konkurencija lokalna a ne globalna, kada se prikazuju standardni ali ne prilagođeni proizvodi i servisi, i kada brzina, kvalitet i performanse nisu kritični za uspeh. Ovi menadžeri nemaju vremenski relevantne informacije kojima bi vodili njihove operativno poboljšane aktivnosti, niti da li su te informacije koje primaju tačne, kako bi im omogućile oblikovanje strategijskih odluka o procesima, proizvodima, uslugama i potrošačima. Značaj troškovnog sistema ne treba posebno obrazlagati jer bez njega je nemoguće biti konkurentan. Kompanijama je potreban sistem troškova kako bi realizovale tri primarne funkcije:

1. Procena inventara i mera troškova prodane robe za finansijsko izveštavanje,
2. Procenjivanje troškova aktivnosti, proizvoda, servisa i potrošača, i
3. Pružanje ekonomske povratne informacije menadžerima i operaterima o produktivnosti procesa.

Prva potreba je uzrokovana spoljnim okruzima same kompanije: investitorima, kreditorima, regulatorima i poreskim autoritetima. Procedure koje se vezuju za spoljne okruge kompanije kroz funkciju finansijskog izveštavanja upravlja se pomoću nebrojeno mnogo pravila i regulacija utemeljeni su od strane poreskih autoriteta, vladinih agencija i javnih revizorskih udruženja. Druga i treća funkcija dolaze od potreba internih menadžera kako bi razumeli i poboljšali ekonomiju njihovih operacija. Menadžerima je neophodna tačna i pravovremena informacija o troškovima kako bi zajedno kreirali strategijske odluke i operaciona poboljšanja [7, str.69]. U prošlosti, mnoge kompanije su pokušavale da upoznaju ove tri različite funkcije sa jednim troškovnim sistemom. U jednoj okolini sa ograničenim proizvodom i

promenljivim procesom-gde izvrsnost u procesu proizvodnje nije kritična za uspeh pojedinačan troškovni sistem bi mogao biti dovoljan. Ovo više nije moguće. Tradicionalno standardni troškovni sistemi još uvek su dobri za finansijsko izveštavanje. Neke kompanije, čak i danas, imaju sisteme koji koriste metodologiju troškovnih sistema, možda sa samo jednom procenom, uprkos operativnim planovima sa različitim procesima koji može da uključi zajedno ručno izrađen i veoma automatizovano obrađen. Stope opštih troškova mogu dostići 500-1000 % direktnih troškova rada. Kompanije dobijaju jasna mišljenja od revizora, mada su revizori sa svakom godinom više zabrinuti doslednošću u metodi, nego tačnošću cena kod individualnog troškovnog centra ili proizvodnog nivoa. Spoljni korisnici nisu zabrinuti time da kompanijski jednostavni standardni troškovni sistem izveštava nesortirane troškove virtuelno svaki individualni proizvod sve dok su izvešteni inventarski brojevi grubo ukupno precizni. Ali takav skup metoda za raspodelu fabričkih troškova na proizvode donose menadžeri sa siromašnim informacijama. Troškovi mnogih kompanijski resursa, posebno onih za marketing, prodaju i distribuciju, nisu namenjeni troškovima svih objekata, mada takvi troškovi nisu 'inventarski' u finansijskim izveštajima. Iako ovi resursi jasno pomažu kompaniji da se upoznaju sa tražnjom pojedinačnih potrošača, kanalima i tržištima, finansijski sistem ne dodeljuje njihove troškove korisnicima. Takav obračun nije nužno neophodan, ne šteti, dozvoljen je u svrhe finansijskog izveštavanja.

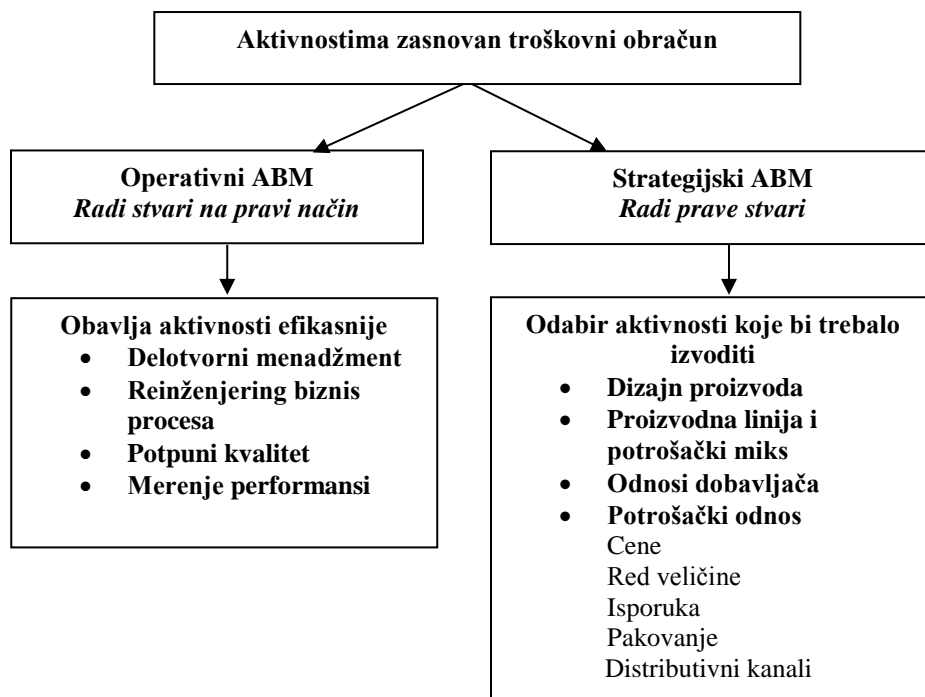
### **AKTIVNOSTIMA ZASNOVAN TROŠKOVNI SISTEM (eng. Activity Based Cost System)**

Activity Based Cost System u nastavku teksta skraćeno ABC sistem.

Kako je konkurencija stalno rasla i kako se baza takmičenja pomerala od efikasne upotrebe direktnih troškova rada i mašina, menadžerima je bila potrebna precizna informacija o troškovima procesa, proizvoda, i potrošača nego što su oni mogli dobiti od sistema koji se koristio za spoljne finansijsko izveštavanje. Aktivnostima bazirani troškovni sistemi (Ovaj termin prvi put je upotrebljen od strane kompanije Džon Dir iz SAD u razvoju njihovog projekta -ABC) pojavili su se sredinom 80-ih godina prošlog veka da upoznaju potrebu za tačnim informacijama o troškovima resursa zahtevanih od individualnih proizvoda, servisa, potrošača i kanala. ABC sistem omogućava vođenje indirektnim i troškovima podrške, prvo prema aktivnostima i procesima, a zatim ka proizvodima, servisima i potrošačima. Sistem daje menadžerima jasniju sliku ekonomije njihovih operacija. Jasniju sliku ABC sistema prirodno daje aktivnostima zasnovan menadžment (ABM)-ceo ste akcija koji može biti upotrebljen, na boljoj informacionoj osnovi, sa aktivnostima zasnovanim informacijama o troškovima. To znači da je ABM ustvari sastavni deo ABC sistema koji predstavlja njegov integralni deo i zasnovan je na što boljem upravljanju raznim informacijama koje se tiču troškova u kompaniji. ABM omogućava kompaniji izvršenje njenih rezultata sa manje zahteva za kompanijskim resursima, uz to, kompanija postiže iste rezultate sa manjim ukupnim troškovima. ABM ostvaruje svoj

cilj kroz dve komplementarne primene-operativni i stratejski ABM! Prikaz dva komplementarna segmenta ABM-a kao integralnog dela ABC sistema dat je na sledećoj slici:

**Slika 1. Upotreba ABM-a za operativna poboljšanja i stratejske odluke**



*Izvor:* Cooper.

Operativni ABM radi na povećanju efikasnosti, smanjenju troškova i povećanju koristi od imovine. Operativni ABM može povećati kapacitet resursa (oprema i ljudi) smanjenjem pauza u radu mašina, poboljšanjem ili čak eliminisanjem u potpunosti neispravnih i pogrešnih aktivnosti i procesa, i povećanjem efikasnosti organizacionih resursa. Ono što jeste bitno kod operativnog ABM dela to što on zapravo smanjuje i radi na smanjivanju gubitaka po svim osnovama u poslovanju kompanije, a ne samo u procesu proizvodnje. Operativni ABM uspostavlja tražnju za resursima koji su dati i pokušava da poveća kapacitet ili smanji troškove, tako da manje, fizičkog, ljudskog i radnog kapitala ostvari potrebnu dobit. Dobiti od operativnog ABM-a mogu se meriti smanjenim troškovima, većom dobiti (kroz povećanu iskorišćenost resursa), i izbegavanje troškova (proširenjem kapaciteta postojećih resursa i uklanjanjem potrebe za dodatnim investicijama u ljude i kapital). Stratejski ABM nastoji da promeni tražnju za aktivnosti koje bi povećale profitabilnost pretpostavljajući, kao prvu aproksimaciju, da efikasnost aktivnosti ostaje konstantna (npr. kompanija može da djeluju u trenutku kada prihode ostvarene iz određenog proizvoda, usluga ili

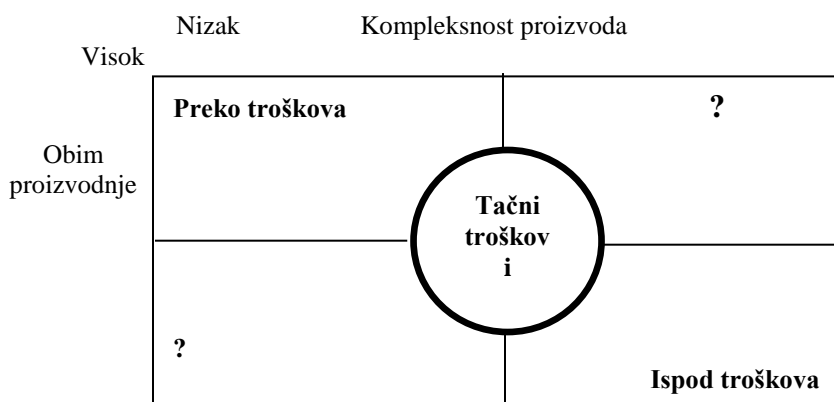
kupaca su manje od cene generisanja tih prihoda). ABC model daje signal kada su individualni proizvodi, servisi i potrošači pojavljuju kap visoko profitabilni. Ova informacija se može koristiti od marketinških i eksperata za prodaju da se istraži potražnja za tim visoko profitabilnim proizvodima, uslugama i potrošačima. Strategijski ABM takođe obuhvata odluke o dizajnu i razvoju proizvoda gde verovatno postoji najveća šansa sa smanjenje troškova (mnogi istraživači danas veruju da više od 80% proizvođačkih troškova je determinisano kroz faze dizajniranja i istraživanja proizvoda). Sa neadekvatnim i iskrivljenim troškovnim sistemima, proizvodni dizajneri i inženjeri primaju pogrešne signale o ekonomiji proizvoda koje razvijaju. Oni donose odluke koje ignorišu troškove korišćenja jedinstvenih naspram zajedničkih delova, novih naspram postojećih prodavaca, jednostavnih naspram složenih proizvodnih procesa. Iskrivljeni troškovni sistemi takođe precenjuju direktne troškove rada, na taj način ohrabrujući veće investiranje u smanjenju troška rada za nove proizvode. Danas sve više kompanija koriste svoje ABC sisteme kako bi proizvodnim inženjerima i dizajnerima obezbedili informacije u najbolje vreme kako bi uticali na buduće troškove. Iz svega rečenog o strategijskom i operativnom ABM konceptu kao integralnom delu ABC troškovnog sistema, očigledno je da se operativne i strategijske odluke uzajamno ne isključuju. Kompanije će dobiti najveći uticaj kada se smanje i sredstva neophodna za izvršenje date količine aktivnosti i, istovremeno, promene miks aktivnosti ka više profitabilnim procesima, proizvodima, servisima i potrošačima. ABC sistem zahteva novi način razmišljanja. Tradicionalni troškovni sistemi odgovara na pitanje: "Kako organizacija može alocirati troškove za finansijsko izveštavanje i odelenjsku kontrolu troškova"? (u celom radu se umesto reči organizacija upotrebljava reč kompanija). ABC sistem adresira potpuno drugačiji set pitanja [2, str 38]:

1. Koje aktivnosti se izvode pomoću kompanijskih resursa?
2. Koliko košta izvođenje kompanijskih aktivnosti i biznis procesa?
3. Zašto je kompaniji neophodno da izvodi aktivnosti i biznis procese?
4. Koliko od svake aktivnosti je potrebno za kompanijske proizvode, servise i potrošače?

Pravilno konstruisan ABC model pruža odgovore na ova pitanja. Jedan ABC model je jedna ekonomska mapa kompanijskih rashoda i profitabilno je bazirana na kompanijskim aktivnostima. To se može odnositi na njega kao na aktivnostima baziranu ekonomsku mapu, a ne na troškovni sistem koji razjašnjava svoju svrhu. Definisane ABC sistema kao ekonomske mape podrazumeva skup aktivnosti koje imaju za cilj rešavanje različitih troškovnih nedoumica kod svih mogućih poslovnih sistema. Upravo se i iz tog razlga koristi pojam mape, jer se ABC sistem može koristiti kod različitih poslovnih entiteta koji ustvari predstavljaju poseban poslovni subjekat koji je umnogome drugačiji od nekog drugog poslovnog entiteta. To znači da je ABC sistem sa svojom primenom univerzalan. Njegova upotreba posebno dobija na značaju kod kompanija koje imaju visoko razuđen proizvodni i uslužni program. Ovo znači da se tradicionalni troškovni sistem može koristiti kod kompanija koje posluju u relativno stabilnom poslovnom okruženju, bez neke značajnije konkurencije i sa relativnom malim proizvodnim i uslužnim asortimanom. Međutim, danas gotovo

i da takvo okruženje ne postoji ili je svedeno na vrlo mali procenat. Time se i upotreba tradicionalnog troškovnog sistema drastično smanjila i još uvek se smanjuje. Danas je sve više kompanija koje proizvode veći broj različitih proizvoda, koje uvode nove tehnologije, upoznaju nove potrošače, i zadovoljavaju mnogo više tražnje od strane potrošača, što sve otvara prostor da se kompanija ekonomski 'izgubi' poslujući u novom okruženju. Jedan aktivnostima zasnovan troškovni sistem pruža kompanijama sa ekonomskom mapom njenih operacija otkrivajući postojeće i prognozirane troškove aktivnosti i biznis procesa, što opet, void znanju o troškovima i profitabilnostima individualnih proizvoda, servisa, potrošača i operativnih jedinica. Ekonomska mapa kreirana od strane tradicionalnog troškovnog sistema deli troškove resursa na visoko i nisko troškovne proizvode, i jednostavne i složene proizvode što je prikazano na sledećoj slici:

**Slika 2. Prikaz tradicionalnog troškovnog sistema i njegov ugao gledanja na sistem troškova u nekoj kompaniji**



Izvor: Pryor, Sahm.

Ukoliko malo analiziramo gornju sliku videćemo da menadžerima ostaje nepoznato gde da posvete svoju energiju i pažnju. To znači da tradicionalni sistem pruža vrlo malo prostora za eventualna poboljšavanja u poslovanju, pre svega u vođenju troškovne politike, što će reći usmanjenju troškova i u povećanju profitabilnosti.

## OSNOVE ABC SISTEMA

Aktivnostima zasnovani troškovni sistemi ABC proširuju tradicionalne troškovne sisteme povezujući rashode resursa sa različito i kompleksno proizvedenim proizvodima. Za razliku od njih mnogi tradicionalni troškovni sistemi pogreše kod alokacije režijskih centara kod troškovnih centara koristeći proizvoljne baze, kao što su direktni radni sati i brojanje prisutnih osoba, dodeljujući režijske troškove proizvodnim troškovnim centrima. Tradicionalni sistemi obezbeđuju jednostavan, jeftin način za ispunjavanj zahteva finansijskih izveštaja za dodeljivanje režijskih troškova fabrike za proizvodnju. Zapravo, to nije bila želja da se koristi isti sistem za



praćenje i kontrolu troškova na individualnom nivou troškovnog centra. Ovi sistemi mogu biti čak i jednostavniji za finansijsko izveštavanje, ako koriste samo jedan troškovni centar za ceo inventar, i jednu bazu za raspodelu, kao što je direktan rad. Sa druge strane za razliku od tradicionalnih sistema koji kao što se vidi naglasak stavljaju na proizvodnim troškovnim centrima, i kao što je rečeno imaju prednosti u jednostavnosti za korišćenje, ABC troškovni sistemi koriste za osnovu aktivnosti koje se posmatraju kao posebno tretirani trošak. Naravno, te aktivnosti su usmerene na proizvodnju proizvoda, pružanje usluga i servisa, kao i na same potrošače. Ovaj sistem pre svega omogućava mnogo transparentniju kontrolu svakog procesa na osnovu posmatranja svih aktivnosti, a samim tim i potencijalno veće uštede u određenim troškovima. Kako izgleda osnova jednog ABC troškovnog sistema vidi se na sledećoj slici:

**Slika 3. Prikaz veze između troškova resursa, aktivnosti i predmetnih troškova kod Aktivnostima zasnovanog troškovnog sistema (ABC)**



Izvor: Autori

Na prvi pogled ABC sistem izgleda vrlo slično sa tradicionalnim sistemima. Međutim, osnovna struktura i koncept su potpuno različiti. ABC sistemi su razvijeni kroz seriju od 4 sekvencijalna koraka.

## **RAZVIJANJE REČNIKA AKTIVNOSTI (Faza 1)**

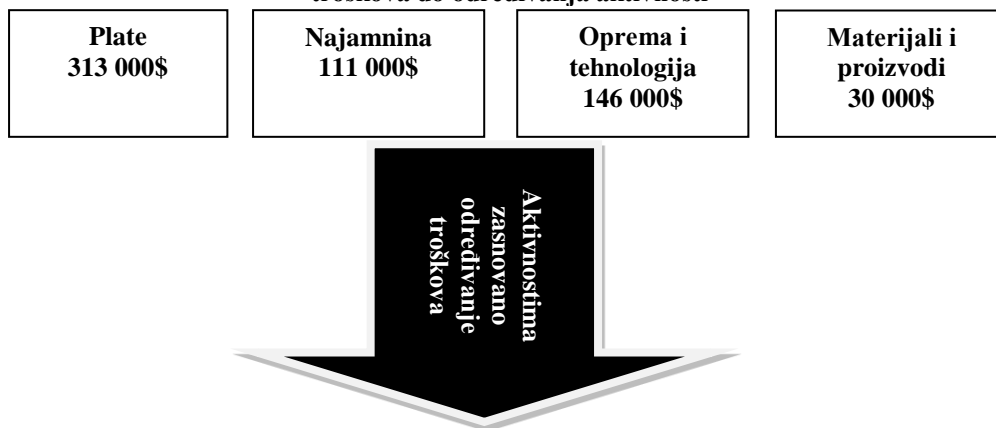
Fokus ABC sistema je već pomeren, od toga kako alocirati troškove do toga zašto neka organizacija ili kompanija troši novac. U razvijanju ABC sistema, kompanija prvo identifikuje aktivnosti koje se izvode preko indirektnih i podržanih resursa. Aktivnosti koje se izvode su opisane glagolima i pridruženim objektima: raspored proizvodnje, kretanje materijala, nabavka materijala, pregled predmeta, poboljšanje proizvoda, odgovornost prema potrošačima, upoznavanje novih proizvoda, itd.

Identifikacija aktivnosti kulminira sa konstrukcijom jednog rečnika aktivnosti koji listira i definiše svaku glavnu aktivnost koja se obavlja u procesu proizvodnje ili sistemu pružanja usluga. Prvobitno, kada su ABC sistemi prvi put predstavljeni od sredine do kraja 1980-tih, ABC projektni tim je morao da izmisli rečnik aktivnosti praktično od nule. Sada, posle 2 decenije iskustva u primeni, kompanije i konsalting organizacije su razvile standardan rečnik aktivnosti koji promovise šablon za izbor odgovarajuće aktivnosti koje će se koristiti u svakoj aplikaciji posebno. Neke kompanije, su međutim želele da uz pomoć svojih zaposlenih koji rade u dnu procesa definišu rečnik aktivnosti. Ovo je međutim duži, a uz to i značajno skuplji proces koji može kompenzirati prinose od naknada u smislu vlasništva nad modelom. U nekim početnim aplikacijama, inženjeri i računovođe definisali su aktivnosti na mikro, možda na individualnom nivou zadatka, što je dovelo do nekoliko stotina ili više aktivnosti. Ovo je bilo i skupo i konfuzno. Danas ABC projektni timovi koriste pravila palca, kao što je ignorisanje aktivnosti koje koriste manje od 5% vremena pojedinca ili kapaciteta resursa. Rečnici aktivnosti mogu biti relativno kratki, recimo 10-30 aktivnosti, posebno, gde je primarni fokus ABC sistema da izračuna proizvodne i troškove klijenata. Naravno taj broj aktivnosti može biti i veći, što sve zavisi od delatnosti same kompanije, odnosno organizacije. Ukoliko je kompanija veća a samim tim i njena proizvodna ili uslužna delatnost raznovrsnija moći će se identifikovati i veći broj aktivnosti, i obrnuto. Međutim kao što je i rečeno taj broj ne može i ne sme biti puno veliki jer pravila koja su definisana od strane projektana ABC sistema kažu da one aktivnosti koje zahvataju manje od 5% vremena i kapaciteta resursa kompanije jednostavno ne treba uzimati u razmatranje niti u bilo kakvu troškovnu analizu, čime se ABC sistemu daje i veći praktični smisao.

## **ODREĐIVANJE TROŠKOVA KOMPANIJE NAPOJEDINAČNE AKTIVNOSTI**

### **(Faza 2)**

Resursi kompanije reprezentuju troškovnu bazu za model. Resurs obuhvata prepoznatljivo i homogeno grupisanje postojećih troškova ispunjavanja, ili sličnu funkciju, kao i u slučaju ljudi, ima sličan radni profil. Klasifikacijom resursnih troškova putem obavljanja aktivnosti ostvaruje se 90 stepeni pomak u razmišljanju o troškovima. Podaci iz finansijskog sistema organizacije kategorišu troškove putem potrošačkog koda; na primer, plate, prekovremeni rad, komunalije, indirektni materijal, putovanja, telekomunikacije, računarstvo, održavanje, itd. Resursima vođeni troškovi prikupljaju rashode od sistema i vode ih ka aktivnostima koje se izvršavaju putem kompanijskih resursa. Tako, nakon prolaska kroz ovaj korak, organizacije odnosno kompanije uče, obično po prvi put, koliko troše na aktivnosti kao što nabavka materijala i uvođenje novih proizvoda. Sledeći grafik ilustrativno prikazuje jedan primer kako kompanija vodi troškove na osnovu njenih aktivnosti:

**Grafik 1. Aktivnostima zasnovano određivanje troškova menja analizu od kategorije troškova do određivanja aktivnosti**

Aktivnost	Plate	Najamnine	Oprema i tehnologije	Materijali i proizvodi	Ukupno
Proces kupčeve narudžbine	\$ 31 000	\$ 5 300	\$ 12 600	\$ 800	\$ 49 700
Kupovina materijala	34 000	6 900	8 800	1 500	51 200
Raspored proizvodnih naloga	22 000	1 200	18 400	300	41 900
Kretanje materijala	13 000	2 100	22 300	3 600	41 000
Postavljanje mašina	42 000	700	4 800	200	47 700
Pregled stavki	19 000	13 000	19 700	800	52 500
Održavanje informacija o proizvodu	36 000	2 800	14 500	400	53 700
Ubrzavanje naredbi	49 000	32 000	26 900	2 400	110 300
Vrše promene inženjeringa	14 000	900	700	500	16 100
Upoznavanje novih proizvoda	35 000	44 000	16 100	18 700	113 800
Rešavanje problema kvaliteta	18 000	2 100	1 200	800	22 100
<b>Ukupno</b>	<b>\$ 313 000</b>	<b>\$ 111 000</b>	<b>\$ 146 000</b>	<b>\$ 30 000</b>	<b>\$ 600 000</b>

Izvor: Cooper, Kaplan, 2006, pp. 108.

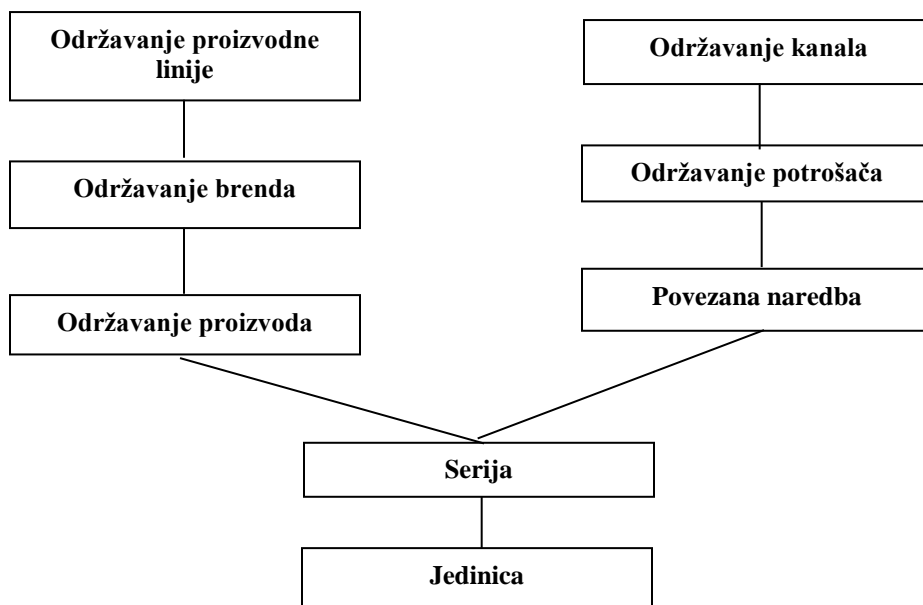
Za 'nezaposlene' resurse, ABC projektni tim se više oslanja na direktna merenja (koliko snage, kompjutersko ili telekomunikaciono vreme), ili izračunavanje procenta resursa korišćenog od strane svake aktivnosti u rečniku. U stvari, ovaj postupak se zaista suštinski ne razlikuje od onoga što su uradili odlični standardni troškovi / fleksibilno budžetiranje sistemi. Glavna razlika u tom troškovi/fleksibilno budžetiranje sistemima, jesu indirektno vođeni rashodi jedino ka drugim odgovornim centrima, tipično proizvodni troškovni centri. ABC sistemi kao i sistemi standardnog

tipa, mogu rashode voditi preko proizvodnih troškovnih centara-gde je aktivnost deo aktuelnog proizvodnog konverzijskog procesa kao što su dizajn delova, miks hemikalija, ili montirani proizvodi. Ali, na kraju, ABC sistem vodi rukovođenjem rashoda aktivnosti koje nisu direktno uključene u pretvaranje materijala u poluproizvode i u gotove proizvode kao što su *postavljanje mašina, vršenje inženjerskih promena, itd.*

## HIJERARHIJA AKTIVNOSTI

Jednom kada se troškovi resursa trasiraju ka aktivnostima, menadžeri dobijaju vrlo jasne uvide u identifikovanju kritičnih atributa aktivnosti. Jedan od najvažnijih atributa klasifikacije proizvodnih aktivnosti duž troškovne hijerarhije uključuje: jedinicu, komande i proizvod, potrošača i održavanje objekta. Prikaz ABC hijerarhije aktivnosti dat je na sledećem grafiku:

**Grafik 2. Hijerarhija aktivnosti ABC sistema**



*Izvor:* Autori

Aktivnosti jediničnog nivoa su aktivnosti koje se moraju obaviti za svaku jedinicu proizvoda. Količina koju vrše aktivnosti jediničnog nivoa proporcionalna je je obimu proizvodnje i prodaje. Tradicionalni troškovni sistemi, koji koriste izdvojene baze kao što su radni sati, mašinski sati, proizvedene jedinice, ili prodaja dolara za dodelu indirektnih troškova za troškove objekata, oslanjaju se isključivo na jedinično vođene troškove. Jedna od principijelnih razlika između aktivnostima zasnovanog i tradicionalnog troškovnog sistema je upotreba nejedinično vođenih troškova (serija, održavanje proizvodnje) za dodelu resursnih troškova proizvodima i potrošačima. Aktivnosti serijskog nivoa su aktivnosti koje se moraju obaviti za svaku grupu ili

podešavanje obavljanja rada. Serijske aktivnosti uključuju podešavanje mašina za pokretanje proizvodnje, nabavku materijala i obradu potrošačkih naloga. Resursi neophodni za serijski nivo aktivnosti ne zavise od broja jedinica u seriji. Aktivnostima zasnovani troškovni sistemi mere i dodeljuju rukovođenje troškovima proizvodnih naloga, kretanja materijala, konfigurisanja, naloga kljenata i usluga koje su pokrenule aktivnost. Aktivnosti održavanja proizvoda se obavljaju kako bi se omogućila proizvodnja pojedinačnih proizvoda ili usluga. Proširujući ovaj pojam izvan fabrike vodi do aktivnostima koje održavaju kupce i koje omogućavaju kompaniji da proda pojedinačnom kupcu, ali su u isto vreme nezavisni od obima i miks proizvoda i usluga prodaje i dostavljanja proizvoda korisniku. Ove aktivnosti koje održavaju proizvode i potrošače obuhvataju održavanje i ažuriranje specifikacije proizvoda, testiranje specijalnih alata za pojedine proizvode i usluge i tehničku podršku za pojedine proizvode i usluge individualnim korisnicima. Aktivnosti održavanja proizvoda i korisnika se lako kopiraju na pojedine proizvode, usluge i korisnike kojima se obavljaju aktivnosti. Međutim, količina resursa koji se koriste u aktivnostima održavanja proizvoda i korisnika su po definiciji nezavisni od obima proizvodnje i prodaje i od količine serijske proizvodnje i broja korisničkih naloga. Tradicionalni sistemi obračuna troškova, koji se oslanjaju samo na nivo jediničnih vođenja, ne mogu kopirati resurse za održavanje proizvoda i korisnika precizno na pojedine proizvode i korisnike. Van jedinice, serije, proizvoda i aktivnosti održavanja potrošača, drugi resursi daju mogućnosti, koje se ne mogu koristiti za individualne proizvode i potrošače. Aktivnosti, mogu takođe biti grupisane u viši nivo poslovnih procesa. Problem je što biznis proces kao što je, nabavka, možda i previše heterogen da bi akumulirao troškove koji moraju biti obračunati za proizvode, usluge, ili potrošače preko individualnog obračuna troškova. Ta heterogenost se ogleda na primer, aktivnosti u okviru javne funkcije nabavke mogu da uključe naručivanje materijala, planiranje isporuka materijala, prijem materijala, inspekciju materijala, kretanje materijala, skladištenje materijala, pregovaranje sa proizvođačem i izbor, plaćanje faktura, itd. Svaka aktivnost može zahtevati i drugačiji obračun troškova. Aktivnosti sa jedinstvenim obračunom troškova su osnovna jedinica analize ABC sistema. Ono što jeste suština ABC troškovnih sistema jeste pre svega manji broj aktivnosti za koje se vrši jedinstveni obračun troškova koji omogućava jednostavniju upotrebu kao i značajno manji troškovi u njegovom korišćenju. To znači da u primeru bitnis procesa I gore datog primera za nabavku, ABC sistemi za razliku od tradicionalnih troškovnih sistema sve aktivnosti, kao što su narudžba materijala, isporuka materijala, prijem materijala, itd svrstavaju pod aktivnost nabavke.

## **ATRIBUTI AKTIVNOSTI**

Hijerarhija aktivnosti troškova i kodiranje biznis procesa su primeri aktivnosti atributa. Atributi su kodirane šeme povezane sa svakom aktivnošću koja olakšava izveštavanje o troškovima aktivnosti. Kao primer može se uzeti rečnik sa 125 unosa. Jedan izveštaj može prikazati troškove i procenat aktivnosti u okviru svakog troškovnog nivoa hijerarhije aktivnosti (npr. koji je procenat troškova na jediničnom nivou, nivou serije i aktivnosti održavanja proizvoda). Drugi izveštaj može prikazati

izveštaj troškova i procenata od recimo 12 biznis procesa. Na najjednostavnijem nivou, atribut može biti kodiran kao jedna F-V varijabla. Razmatrana aktivnost za koju će gotovo svi troškove resursa ostati isti, čak i ako količina ove aktivnosti varira nagore ili nadole za 2 ili 10% za svaki period. Aktivnost troškovi će se smatrati fiksna u odnosu na kratak rok varijacije u potražnji, i biće označena sa F. Druga aktivnost, međutim, kao što je energija za snabdevanje mašina, se smatra promenljivom sa kratkoročnim fluktuacijama u upotrebi. Ova aktivnost se može označiti sa V. Ako se sve aktivnosti kodiraju na ovaj način, menadžeri bi imali dobar pregled o procentu kratkoročne varijable i fiksnim troškovima u njihovim operacijama. Takve informacije pružaju uvid o stepenu uticaja u objektu, i pošto su troškovi aktivnosti povezani i ostali vidljivi na individualnom nivou proizvoda, usluge i potrošača, menadžeri će biti u stanju da brzo i lako vide koje će se komponente od pridruženih troškova razlikovati, u kratkom roku, sa promenama u proizvodnji i obimu prodaje i koji će verovatno ostati relativno isti. Ove informacije mogu biti korisne za detaljno planiranje proizvodnje, cena ili inkrementalni naređenja, kao i drugih kratkoročnih odluka. Pored ovih atributa i načina njihovog kodiranja mogu postojati i neki drugi atributi. Na primer, mogu biti identifikovani mesto gde se aktivnost obavlja kao i lice koje je primarno odgovorno za tu aktivnost. To bi omogućilo sortiranje podataka o troškovima aktivnosti po mestu i po licu. Mnoge kompanije danas u svetu vrše rangiranje aktivnosti prema njihovoj vrednosti ili efikasnosti izvođenja. Ukratko, na kraju drugog koraka ili faze izgradnje ABC modela, organizacija odnosno kompanija zna troškove koji su neophodni za obavljanje aktivnosti. Kroz pravilan odabir atributivnih polja, moguće je videti troškove aktivnosti iz različitih perspektiva, uključujući i hijerarhiju troškova, poslovne procese, stepen varijabilnosti, kao i stepen efikasnosti. U ovoj fazi organizacija već ima nove podatke koji se mogu koristiti za niz aktivnosti i akcija u cilju poboljšanja procesa.

### **IDENTIFIKACIJA KOMPANIJSKIH PROIZVODA, USLUGA I POTROŠAČA (Faza 3)**

Faze 1 i 2 za izgradnju ABC modela kao što se vidi identifikuju aktivnosti koje će se obavljati kao i troškove njihovog obavljanja. Vrlo jednostavno se može zaključiti da kompanija prvo vrši identifikovanje svih relevantnih aktivnosti uz naravno određene kriterijume iz prostog razloga jer se kroz identifikaciju aktivnosti može i dizajnirati, graditi, proizvoditi, obavljati usluge prema korisnicima, što i jeste svrha i smisao poslovanja i postojanja svake uspešne kompanije. Iz ovog razloga ABC projektni tim vrši identifikaciju svih kompanijskih proizvoda, usluga i korisnika odnosno potrošača. Faza 3 je jednostavna faza ali je svakako i veoma bitna. Mnogi praktičari ABC sistema preskaču ovu fazu i fokusiraju se samo na to kako aktivnosti i procese učiniti efikasnijim. Oni ne postavljaju pitanja samima sebi gde ove aktivnosti ili procesi lošije rade. Da li kompanija adekvatno plaća za izvršavanje ovih aktivnosti? Odgovor na ovo pitanje zahteva da troškovi aktivnosti budu povezani sa proizvodima, uslugama i klijentima koji su krajnji korisnici kompanijskih aktivnosti. Ovi zahtevi ustvari predstavljaju zadatke poslednje faze u izgradnji ABC modela.

## IZBOR AKTIVNOSTI POKRETAČA TROŠKOVA KOJI POVEZUJE TROŠKOVE AKTIVNOSTI PROIZVODA I USLUGA I KORISNIKA KOMPANIJE (Faza 4)

Veza između aktivnosti i troškova objekata, kao što su proizvodi, usluge i korisnici, postiže se pomoću aktivnosti obračuna troškova. Aktivnost obračuna troškova je kvantitativna mera izlaza aktivnosti. To je najbolje ilustrovano sledećom tabelom:

**Tabela 1. Veza između aktivnosti i obračuna troškova tih aktivnosti**

AKTIVNOST	AKTIVNOST POKRETAČA TROŠKOVA
Pokretanje mašina	Sati mašine
Postavljanje mašine	Postavljanja ili sati postavljanja
Raspored proizvodnih poslova	Proizvodnja u toku
Prijem materijala	Materijalni primici
Podrška postojećim proizvodima	Broj proizvoda
Uođenje novih proizvoda	Broj novo uvedenih proizvoda
Održavanje mašina	Sati održavanja
Menjanje proizvodnih karakteristika	Inženjering promena obaveštenja

Izvor: Autori

## IZBOR AKTIVNOSTI POKRETAČA TROŠKOVA

Izbor aktivnosti pokretača troškova reflektuje subjektivnu razmenu između tačnosti i troškova merenja. Zbog velikog broja potencijalnih veza između aktivnosti dizajneri žele da uštede na velikom broju različitih pokretača troškova (sve aktivnosti koji su izazvane od strane istog događaja mogu koristiti isti pokretač troškova). Na primer, aktivnosti pripreme naloga za proizvodnju, planiranje rada proizvodnje, obavljanje dela inspekcije, i kretanje materijala mogu uzeti broj proizvodnje u toku kao aktivnost pokretača troškova. ABC sistem dizajneri mogu izabrati između tri različita tipa aktivnosti pokretača troškova: transakcija, trajanje i intenzitet. Transakcioni pokretači kao što su broj postava, primanja i podržanih proizvoda, računaju koliko se često jedna aktivnost obavlja. Transakcioni pokretači se mogu koristiti kada svi autputi naprave iste zahteve na aktivnost. To mogu biti npr. planiranje pokretanja proizvodnje, obrada porudžbi, održavanje jedinstvenog dela, može uzeti isto vremena i truda nezavisno od planiranog proizvoda, od materijala koji je kupljen ili dela sistema koji je podržan. Transakcioni pokretači su najjeftiniji tip troškovnih pokretača ali mogu biti i najmanje precizni jer polaze od pretpostavke da je ista količina resursa (npr. korišćenje transakcije kao pokretača broja podešavanja pretpostavlja da je za svako podešavanje odnosno konfigurisanje potrebno isto vreme za obavljanje) neophodna za svaku aktivnost (pretpostavka koja polazi od stava da je svaka aktivnost ustvari homogena po pitanju proizvoda). Iz ovoga se može zaključiti da transakcioni pokretači nisu pouzdani u situacijama heterogene proizvodnje ili pružanja usluga iz prostog razloga jer postoji veći broj različitih proizvoda sa različitim aktivnostima koji ujedno imaju drugačija vremena trajanja. To znači da je upotreba ove vrste pokretača karakteristika kod homogene proizvodnje gde govorimo

o jednoj vrsti proizvoda. Pokretači trajanja predstavljaju količinu vremena potrebnog da se izvrši aktivnost. Pokretače (drajeveri) trajanja treba koristiti kada postoje značajne varijacije u iznosu aktivnosti potrebnih za različite autpute (jednostavan proizvod može zahtevati samo 10-15 minuta za podešavanje, dok kompleksni visokoprecizni proizvodi mogu zahtevati 6 sati za podešavanje). Pokretači trajanja uključuju časove podešavanja, časove inspekcije i časove direktnog rada. Genaralno gledano, pokretači trajanja su tačniji nego transakcioni pokretači, ali su oni i skuplji za primenu obzirom da model zahteva procenu trajanja svaki put kada se aktivnost obavlja. Sa transakcionim pokretačem (broj podešavanja) dizajner jedino još treba da zna koliko puta je proizvod podešavan, informacije koja bi trebalo biti lako dostupne od proizvodnog sistema za planiranje. Znajući vremenena podešavanja svakog proizvoda, informacija postaje još skuplja [3]. Neke kompanije procenjuju trajanja izgradnjom indeksa zasnovanog na kompleksnosti autputa kojim upravljaju. Indeks je funkcija složenosti proizvoda ili potrošača, obrađena od strane aktivnosti, pretpostavljajući da složenost utiče na vreme potrebno da se aktivnost obavi. Izbor između pokretača trajanja i transakcije, je kao i uvek, jedna od ekonomskih, koja uravnotežava dobiti od povećanja tačnosti protiv povećanja troškova mere. Pokretači intenziteta se direktno pune od resursa koji se koriste svaki put kada se vrši neka aktivnost. Pokretači intenziteta su najtačniji pokretači ali su ujedno i najskuplji za primenu. Njih treba koristiti samo kada su resursi u vezi sa obavljanjem aktivnosti i skupi i varijabilni svaki put kada se aktivnost obavlja. Izbor između transakcionog, trajanja i pokretača troškova intenziteta se može obaviti za gotovo svaku aktivnost. Na primer, za pripremanje inženjering promene obaveštenja za nadogradnju i podršku postojećim proizvodima, možemo koristiti [4, str. 10]:

- Troškovi po inženjerskoj promeni obaveštenja (pretpostavlja da svaka IPO - inženjerska promena obaveštenja troši istu količinu resursa i troškova),
- Troškovi po inženjerskoj promeni časova korišćenih za neki individualni proizvod (IPO omogućava da se koriste različite količine vremena za izvršenje ali pretpostavlja da svaki inženjerski sat košta isto),
- Troškovi inženjerskih resursa koji se trenutno koriste (broj inženjerskih časova, cena po času inženjera, trošak opreme kao što je inženjerska radna stanica) na poslu.

Slično i za aktivnosti prodaje, kao podršku postojećim potrošačima, mogu se koristiti pokretači transakcija, trajanja ili intenziteta, kao na primer:

- Troškovi po potrošaču (pretpostavlja se da su troškovi isti),
- Troškovi po potrošačkom času (pretpostavlja se da različiti potrošači koriste različite iznose resursa prodajnog vremena, ali svaki sat podrške vremena košta isto),
- Aktuelni troškovi po potrošaču (aktuelno ili izračunato vreme i specifični resursi pridruženi specifičnim potrošačima).

Aktivnost pokretača troškova su centralna inovacija aktivnostima zasnovanog troškovnog sistema, ali su oni takođe kao što je već i naglašeno njegovi najskuplji aspekti. Često se projektni timovi zanesu sa potencijalnim mogućnostima jednog ABC



sistema kako bi precizno snimili ekonomiju svojih operacija. Timovi svugde vide raznolikost i složenost i dizajniraju sisteme sa više od 500 aktivnosti. Ali u odabiru i merenju pokretača troškova aktivnosti za svaki sistem, realnost donosi probleme. Pretpostavljajući da svaka različita aktivnost zahteva drugačiji pokretač troškova aktivnosti, i da kompanija ima recimo 5 000 individualnih proizvoda i klijenata odnosno potrošača, analitičari moraju biti spremni da unesu 2 500 000 delova informacija (Dobija se kada se broj aktivnosti u ovom slučaju 500 pomnoži sa brojem različitih proizvoda i klijenata, u ovom slučaju 5 000) . Ovo je zašto većina ABC sistema reše da za svrhe proizvoda i potrošača ne daju više od 30-50 pokretača troškova aktivnosti, od kojih većina može pratiti i pristupiti svakom individualnom proizvodu i potrošaču relativno jednostavno uz postojeći informacioni system.

## MOGUĆNOSTI PRIMENE ABC SISTEMA

Postoje dva jednostavna pravila koja vode u potrazi za visoko-potencijalnim ABC pimenama [7, str. 95]:

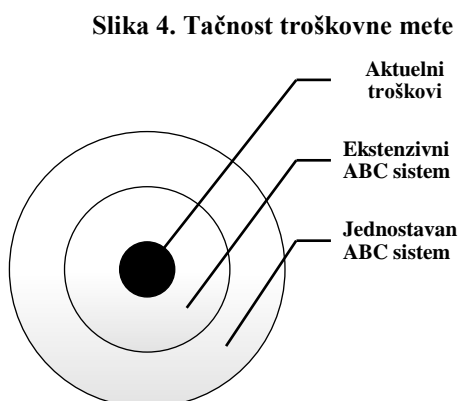
1. Vili Suton (Vili Suton je ime vrlo poznatog pljačkaša banaka u SAD iz 50-ih godina prošloga veka.), pravilo-neophodno je prvo pronaći oblasti sa visokim rashodima u indirektnim i podržanim resursima, posebno kada su ovi rashodi rastući. Operacije gde su većina rashoda odnosno troškova od direktnog rada i direktnih materijala, koji se već mogu direktno pratiti na pojedinačne proizvode, koristeći tradicionalne troškoven sisteme, može se konstatovati da za takve operacije možda i nije neophodan ABC sistem. U stvari, ako su sve kompanijske aktivnosti na jediničnom nivou (bukvalno nema serije za aktivnosti održavanja proizvoda) ABC sistemi će kao i tradicionalni troškovni sistemi davati vrlo slične ekonomske signale.

2. Pravilo visoke raznovrsnosti- ovde se u obzir uzima situacija u kojoj postoji velika raznovrsnost u proizvodima, potrošačima, ili procesima. Na primer, objekat koji proizvodi i uvodi nove proizvode, standardne i prilagođene proizvode, i proizvode velike i male zapremine. Ili marketinška i prodajna kompanija koja uslužuje potrošače sa standardnim i proizvodima velike zapremine, zatim potrošače koji zahtevaju proizvode sa posebnim pred i post prodajnom tehničkom podrškom kao i proizvodi koji od strane proizvođača daju određene garancije za kvalitet. Ne mali broj kompanija se ne slaže sa Vili Sutonovim pravilom. Najbolji primer jeste fabrika kompanije Epl kompjuter jedne od vodećih svetskih kompanija u kompjuterskoj tehnologiji koja je dizajnirana za automatske visoko efikasne montažne operacije. Fabrika nema komponente ili fabričke delove, nema predmontažnih operacija samo finalna montaža. Kao rezultat više od 90 % fabričkih troškova odlazi na kupljene delove, opremu, i mali iznos koji odlaze na troškove direktne radne snage. U ovom slučaju direktno punjenje za radnu snagu, materijale, i mašinsko vreme može biti urađeno preko tradicionalnog troškovnog sistema. Indirektni i troškovi podrške su veoma mali, pošto je fabrika dizajnirana za specijalizovane, jedinične operacije. Vili Suton pravilo bi trebalo voditi ABC Epl dizajnere da se fokusiraju na istraživanje proizvoda, marketing, distribuciju, troškove prodaje. Pravilo visoke raznovrsnosti se ne može primeniti na kompanije fabrike koje se bave proizvodnjom jednog proizvoda. U takvim situacijama svi troškovi proizvodnje se lako pripisuju tom

proizvodu. To znači da fabrikama koje proizvode isključivo jedan proizvod nije neophodan ABC ili neki drugi sistem da bi izračunao troškove proizvoda. Originalni proizvodni miks u kompaniji Simens električni motori takođe krši ovo pravilo. Fabrika je ranije proizvodila ograničeni broj standardnih električnih motora velike zapremine. Kako se proizvodni miks pomerao ka uključenju prilagođenih motora, inventar je postao visoko diversifikovan i izabran je ABC sistem za implementaciju njihove nove strategije o snabdevanju potrošača sa specijalizovanim motorima u malim obimima kao i standardnim motrima u velikim obimima. Čak i u visoko specijalizovanim fabrikama, gde koštanje proizvoda nije glavna preokupacija, neke kompanije još imaju prednosti od izgradnje ABC modela. Ono što jeste jedna od glavnih prednosti upotrebe ABC modela, jeste bolje razumevanje troškova svih aktivnosti i procesa. Ta činjenica omogućava i olakšava situaciju menadžemntu u procesu upravljanja troškovima u kompaniji. Raznolikost procesa je bio dovoljan razlog da se stvori potreba za preciznijim merenjem i pripisivanjem troškova, u ovom slučaju aktivnostima i procesima, koje jedan "ABC model može da obezbedi. Suštinski ABC model predstavlja alat za upravljanje, a ne novu ili računovodstvenu metodologije za obračun troškova proizvoda. Analiza aktivnosti i poslovnih procesa na nivou neposrednog uvida otkriva potrebu za reinženjeringom i poboljšanjem operativne aktivnosti. Radnje preduzete na osnovu tog početnog uvida, brzo dovode do vredne prednosti koje su izuzetno vidljive u upravljanju na svim nivoima organizacije . U kompaniji La Roše ta ušteda se kretala između 20 i 30 %.

## ABC MODEL-RAZMENA TAČNOSTI TROŠKOVA

Cilj pravilno konstruisanog ABC sistema nije najtačniji troškovni sistem. Dole data slika prikazuje tačnost troškova u procesu proizvodnje i ona je simbolizovana sa crnom tačkom u krugu. Taj crno obeležen krug predstavlja aktuelne troškove resursa koji se koriste svaki put kada se proizvede proizvod, dostavi usluga, i usluži potrošač.



*Izvor: Cooper, R.S.Kaplan.*

Da bi se ta 'meta' pogodila svaki put, tj. da bi se troškovi svakog puta mogli tačno izračunati, neophodan je veoma skup ABC sistem. Ali relativno jednostavan ABC sistem koji može uključivati 30-50 aktivnosti i koristeći dobre proračune i mnoge

pokretače (drajvere) transakcija, sa nekoliko pokretača intenziteta, treba da omogućiti da dosledno pogađa spoljne i srednje prstenove mete. To daje tačnost troškova i aktivnosti sa 5 ili 10 %. Sa druge strane, tradicionalni troškovni sistemi nemaju mogućnosti praktično da nikada ne pogode tačno ili približno tačno troškove aktivnosti i procesa, zbog njihovih iskrivljenih podataka o troškovima. Cilj je ustvari imati najbolji troškovni sistem, koji balansira troškove grešaka načinjenih od nepreciznih i netačnih izračunavanja sa troškovima merenja

Tradicionalni troškovni sistemi mogu biti jeftini, ali oni stvaraju velike poremećaje u troškovima aktivnosti, procesa, proizvoda, usluga i kupaca. Shodno tome, menadžeri mogu napraviti ozbiljne greške u odlukama na osnovu ovih informacija, naime to dovodi do većih troškova u ostvarenim grešakama, čime ustvari cela kompanija poskupljuje svoje poslovanje i postaje manje konkurentna. Ali, pokušaj da se izgradi ABC sistema sa 1 000 ili više aktivnosti i direktno punjenje stvarnih resursa, troškova za svaku delatnost, za svaki proizvod, usluga i kupaca dovešće do izuzetno skupog sistema u krajnjoj liniji. Troškovi rada takvog sistema u velikoj meri prevazilaze koristi u smislu povećanja odluka sa ovim preciznijim informacijama. Slika br. 4 pokazuje zašto se ABC sistem pojavio samo sredinom 80-tih prošloga veka. Decenijama pre 1980-ih greške u troškovima koje su pravili tradicionalni sistemi bile su neznatne. Kompanije su imale relativno uske proizvodne asortimane tako da greške iz proizvodnje proizvoda visokog i niskog obima, kao i proizvodnje standardnih i specijalizovanih proizvoda nije bilo jer se proizvodnja nije obavljala u istom objektu. Danas već nije takav slučaj. Tj. proizvodnja različitih tipova proizvoda, i standardnih i specijalizovanih i nekih drugih se uglavnom obavlja u istom objektu čime se verovatnoća javljanja potencijalnih troškovnih grešaka povećava a samim tim i potreba za savremenijim troškovnim sistemima kakav je neosporno ABC sistem. Takođe, mnogi procesi u tom period su bili radon intenzivnog karaktera i troškovi direktnog rada su dobro mereni i dodeljeni su tradicionalnim troškovnim sistemima. Kako su kompanije automatizirale svoje poslovne i proizvodne procese, tako se i udeo troškova direktnog rada drastično smanjivao. Kompanije su uz to sve više uvodile raznovrsniji proizvodni asortiman koji je zahtevao serije većeg nivoa i aktivnosti na održavanju proizvoda. Kao što su se i troškovi serije proizvoda i aktivnosti održavanja proizvoda povećavali u odnosu na troškove jediničnih aktivnosti, tako su i greške obračuna troškova tradicionalnih sistema rasle. Pored toga, konkurencija je postajala sve više energičnija i više globalna, cena loše odluke bazirane na osnovu iskrivljenih informacija, postajla je veća. Svi ovi faktori kombinovano utiču na ukupan rast troškova poslovanja kompanija. Istovremeno sa kontinuiranim i brzim evolucijama informacionih tehnologija, dolazi do naglog smanjenja troškova merenja. Pojava automatskog, daljinskog unošenja podataka, novih kompjuterskih sistema za raspored proizvodnje, upravljanje zalihama, projektovanje, i mnoge druge organizacione aktivnosti u velikoj meri su dovele do povećanja snabdevanja podacima o trenutnom poslovanju. I napredak mikrokompjuteru i distribuiranog računarstva kao što su kljinet server sistemi, doveo je do pada troškova sakupljanja, obrade i izveštavanja informacija. Kombinacija brzog porasta troškova grešaka krive sa rapidnim smanjenjem troškova merenja doveli su do toga da ABC sistem postane tačniji i jeftiniji.

## UPOTREBA ABC SISTEMA ZA FINANSIJSKO IZVEŠTAVANJE

Aktivnostima zasnovani troškovni sistemi dodeljuju proizvodne troškove proizvodima na transparentniji i konzistentniji način u odnosu na tradicionalne troškovne sisteme. U principu, ABC sistemi mogu vrlo uspešno da posluže i u svrhe finasijskog izveštavanja. Problemi upotrebe za ovu svrhu ABC sistema vezani su za prerano korišćenje zbog dodatne revizije finasijskih izveštaja od strane revizora i poreskih vlasti. Naravno, ovaj problem nije svugde isti što zavisi prvenstveno od zakonskog tretiranja ove problematike. Ispitivanje obično nameće strožije zahteve troškova sistema za doslednost, objektivnost, ujednačenost i od onih potrebnih za čisto upravljačke svrhe. Menadžeri treba da obezbede razumno preciznu ekonomsku mapu troškova svojih aktivnosti i poslovnih procesa, kao i troškove i profitabilnost proizvoda kompanije, usluge i potrošača. Izgradnja takve mape ABC sistema zavisi od mnogo subjektivnog rasuđivanja i mnogih procena. Ove veštine obično ne zahtevaju finasijskog računovođu, posebno one koji su manje upoznati sa savremenim uslovima proizvodnje, marketinga, i upravljanje procesima. Dosta kompanija koristi kombinaciju podataka dobijenih od tradicionalnih i ABC sistema za svoje finasijske izveštaje. Naravno, ovde treba imati u vidu i činjenicu da je modeliranje i uspostavljanje ABC sistema za određeni procenat kompanija skupa investicija i iziskuje sredstva sa kojima oni ne raspolažu. U tim situacijama takvim kompanijama ne ostaje ništa drugo nego da koriste podtuke dobijene iz tradicionalnih troškovnih sistema. Ovde i leži razlika između najuspešnijih i kompanija koje ne spadaju u tu kategoriju. Jer one kompanije koje koriste ABC sisteme između ostalog i za finasijsko izveštavanje, neosporno koriste preciznije podatke o troškovima kompanije koji joj pokazuju njenu profitabilnost i efikasnost u korišćenju svojih resursa. Pored toga zahtevi finasijskog izveštavanja mogu da se razlikuju od načela kompanija. Neki troškove koje bi menadžeri želeli da primene na proizvode ne može biti dopušteno da se alociraju na proizvode za vrednovanje zaliha iz gore spomenutih načela. Nasuprot tome, neki propisi finasijskog izveštavanja mogu zahtevati dodelu nekih troškova proizvodima za koje menadžeri ne žele da se dodele onim proizvodima iz njihovog ABC sistema.

## ZAKLJUČAK

Tradicionalni troškovni sistemi, koristeći samo pokretače troškova jediničnog nivoa, kao što su sati direktne radne snage, dolari radne snage, mašinski sati i proizvedene jedinice, ne mogu uhvatiti ekonomsku složenost, multirpoizvodne procese. U pokušaju da osvoje neke jednostavne ekonomske aspekte proizvodnje, ovi sistemi mogu da prave razliku između kratkoročnih promenljivih troškova i kratkoročnih fiksnih troškova. dati poboljšanja u procesu proizvodnje i garantovane isplate zaposlenima, umanjujući udeo ukupne proizvodnje, troškovi se klasifikuju kao fiksni i njihova uzročnost se nerašćlanjuje tradicionalnim troškovnim sistemima. Tradicionalni troškovni sistemi moraju zbog načela finasijskog izveštavanja takođe vrednovati zalihe, zatim mnoge kompanijske troškove-uključujući marketing,

prodaju, distribuciju, ali koji ne važe za sve kompanijske objekte što znači da isti proizvod iz različitih proizvodnih objekata podleže novom merenju troškova. ABS sistemi daju preciznije informacije o troškovima poslovanja i procesa i proizvoda, usluga i kupaca. ABC-sistemi se fokusiraju na organizacione aktivnosti, kao ključne elemente za analizu troškova poslovanja, povezujući organizacione resurse da troše svoja sredstva na aktivnosti i poslovne procese. Aktivnost pokretač troškova, prikupljena iz različitih informacionih izvora kompanije, vodi troškove aktivnosti do proizvoda, usluga i proizvoda koji na kraju stvaraju i potražnju za kompanijskim aktivnostima. Ove procedure daju dobre procene i troškove jediničnih količina aktivnosti i resursa raspoređeni za pojedine proizvode, usluge i klijente. Aktivnostima zasnovan troškovni sistem je pre svega sofisticiraniji i savremeniji pristup u merenju kompanijskih odnosno organizacijskih aktivnosti. Kao takav ovaj sistem je postao nezamenljiva alatka koja kompanijama svakodnevno omogućava uvid u sve troškove, ali sa aspekta svih pojedinačnih aktivnosti koje imaju važan karakter za poslovanje kompanije. Time ovaj sistem opravdava svoj cilj, a to je povećanje konkurentnosti i performansi kompanija.

Interesantno je istaći da pretpostavke o jednakosti varijansi nisu ispunjene u slučaju primjene facebooka za razmjenu literature između studenata te primjenu istog za promovisanje studenata i nastavnog osoblja. U ovim slučajevima posmatrali smo drugi red tabele bez pretpostavljanja jednakosti varijansi (Equal variances not assumed). Međutim, kako dvosmjerna signifikantnost u odjeljku t-test u slučaju jednakosti aritmetičkih sredina nije manja od 0,05 (u našim slučajevima te su vrijednosti 0,121 i 0,193 respektivno), nismo mogli zaključiti da između studenata i nastavnog osoblja postoji statistički značajna razlika u primjeni facebooka za razmjenu literature i promovisanje studenata i nastavnog osoblja, već da je ta razlika slučajna.

## BIBLIOGRAFIJA

1. Cooper, R. (1990). Cost Classifications in Unit-Based and Activity Based Manufacturing Cost Systems. *Journal of Cost Management*, 2. 4-14.
2. Cooper, R. (1989). The Rise of Activity Based Costing-Part Three:How Many Cost Drivers Do You Need and How Do You Select Them?. *Journal of Cost Management*. 3. 34-46.
3. Dobardžić, E. (2015). Uticaj savremenih komunikacionih sistema na poslovanje organizacija, *Ekonomski izazovi*, 4 (7). 145-168.
4. Kaplan, R.S., Cooper, R. (1998). *Cost and Effect-Using Cost Systems to Drive Profitability and Performance*, Harvard Business School Press, Boston Massachusetts. 79-107.
5. Cooper, R., Kaplan, R.S. (1992). Activity Based Systems-Measuring the Costs of Resource Usage, *Accounting Horizons*. 3. 1-13.
6. Cooper, R., Kaplan, R.S. (2006). *Measure Cost Right-Make the Right Decisions*, Harvard Business Review. 101-115.
7. Gajić, B. (2004). Integrisani Savremeni Sistemi za Merenje Performansi Preduzeća, *Ekonomski Anali*. 2. 148-159.

8. Meta, M., Bajramović, Dz. (2013). Ponašanje konkurentnog preduzeća sa specijalnom troškovnom funkcijom, *Ekonomski izazovi*, 2 (3). 61-77.
9. Pryor, T., Sahn, E (1995). *Using Activity Based Management for Continuous Improvement*, Arlington, Texas. 87-103.

## **RESUME**

This paper will present the advantages of ABC costing systems in relation to the traditional cost systems. His primary objective is to increase the company's performance through cost reduction. It can be done only if there is a cost effective system which ABC system is. It was created because of the requirement of large and rapidly growing companies which have very jagged manufacturing and utilities. From that reason the philosophy of this system lies in identifying and recording the most important business activities that also require greater participation and involvement of company resources. After that, paper presents the classification of the most important activities on the basis of their importance to the company business. Then he can determine the attributes of these activities, which essentially represents their coding, all in order to facilitate the identification and the identification of all customers, processes and products in the company. At the end performed selection of all cost drivers, which participation is necessary for the sake of a more precise and accurate determination of the true costs of activities in the company. Through the presentation of the application, this system will point his undeniably great importance for modern business and every successful company that wants to be competitive in the modern market environment. Traditional cost systems, using only unit-level cost drivers such as direct labor hours, labor dollars, machine hours, and units produced, cannot capture the economic complexity of multiracial processes. In an effort to conquer some simple economic aspects of production, these systems can differentiate between short-term variable costs and short-term fixed costs. make improvements in the production process and guarantee payments to employees, reducing the share of total production, costs are classified as fixed and their causality is not shared by traditional cost systems. Traditional costing systems must also evaluate inventories because of the principle of financial reporting, then many company costs — including marketing, sales, distribution, but not all company facilities — meaning that the same product from different manufacturing sites is subject to new cost measurement. ABS systems provide more accurate information on business and process costs and products, services and customers. ABC systems focus on organizational activities, as key elements for analyzing business costs, linking organizational resources to spend their resources on activities and business processes. Activity-driven activity, collected from various company information sources, leads activity costs to products, services, and products that ultimately generate demand for company activities. These procedures provide good estimates and costs of the unit amounts of activities and resources allocated to individual products, services and clients. An activity based costing system is, above all, a more sophisticated and modern approach to measuring company and organizational activities.

## BEYOND BUDGETING – PRIMENA U TELENOR GRUPI

**Marija Nikodijević**

Mozzart d.o.o.

Beograd, Srbija

*marijanikod@yahoo.com*

### **Apstrakt**

Beyond budžetiranje nastalo je krajem prošlog veka kao alternativni model budžetiranja koji je razvijen sa ciljem da otkloni nedostatke tradicionalnih sistema budžetiranja. Osnovna ideja ovog modela ogleda se u napuštanju tradicionalnog budžetiranja i promeni dotadašnjeg modela upravljanja kompanijom u cilju formiranja fleksibilne organizacije koja bi u svim aspektima poslovanja bila fokusirana ka razvijanju i održavanju konkurentske prednosti na tržištu. Sagledano kroz velike promene u liderstvu i menadžment procesu u odnosu na dotadašnju poslovnu praksu, rad opisuje osnovne principe i karakteristike Beyond budžetiranja. Rad prikazuje efekte primene Beyond budžetiranja na poslovanje Telenor grupe koja je jedan od vodećih svetskih mobilnih operatera. Telenor grupa od 2009. godine primenjuje ovaj model budžetiranja u svim svojim kompanijama članicama grupe. U radu su opisane promene u poslovanju i prikazani su relevantni finansijski indikatori grupe iz 2009. i 2017. godine. Na osnovu prikazanih podataka, može se zaključiti da grupa beleži uzlazni razvojni trend nakon primene ovog modela budžetiranja.

**Ključne riječi:** Beyond Budgeting, tradicionalno budžetiranje, Telenor grupa, konkurencija, konkurentska prednost.

## BEYOND BUDGETING – IMPLEMENTATION IN TELENOR GROUP

### **Abstract**

Beyond Budgeting was created at the end of the last century as an alternative budgeting model that was developed to remove the shortcomings of traditional budgeting systems. The basic idea of this model is reflected in abandoning traditional budgeting and changing the previous company's management model in order to form a flexible organization that would focus in all aspects of its business on developing and maintaining competitive advantage in the market. Viewed through big changes in the leadership and management process in relation to the previous business practice, the paper describes the basic principles and characteristics of Beyond Budgeting. The paper presents the effects of Beyond Budgeting implementation on the business of Telenor Group, which is one of the world's leading mobile operators. Since 2009, the Telenor Group has been implementing this budgeting model in all its member companies in the group. The paper describes the changes in the business and shows the relevant financial indicators of the group from 2009. and 2017. Based on the presented data, it can be concluded that the group marks an ascending developing trend after the implementation of this budgeting model.

**Key words:** Beyond Budgeting, traditional budgeting, Telenor Group, competition, competitive position

**JEL codes:** G31

## UVOD

Korporativna društva posluju u dinamičnom i nepredvidivom poslovnom okruženju, izlažući se uticaju brojnih faktora koji menadžmentu ovih društava otežavaju donošenje ispravnih odluka u pogledu efikasnog poslovanja i korporativnog upravljanja [1, str. 30]. Usled velikih promena u poslovnom ambijentu tokom poslednjih decenija tradicionalno budžetiranje je, kao instrument upravljanja, sve više gubilo na svojoj efikasnosti. Kako je tradicionalno budžetiranje postalo neadekvatno za potrebe poslovanja u dinamičnom poslovnom okruženju, javila se očigledna potreba za novim konceptima i modelima budžetiranja koji bi više odgovarali savremenim uslovima poslovanja. Razvojem novih modela budžetiranja težilo se smanjenju nedostataka tradicionalnog sistema budžetiranja koji se ogledaju u fiksno definisanim ciljevima poslovanja, teško promenljivom okviru, dugačkom vremenu i visokim troškovima izrade budžeta, kao i niskom stepenu adaptabilnosti na izazove iz spoljašnje sredine [2, str. 114; 3, str. 48–52]. Tradicionalnim budžetima zamera se i da dodaju malu vrednost, da se retko ažuriraju, da nisu orijentisani ka stvaranju vrednosti, da podstiču disfunkcionalno ponašanje i budžetske igre i sl. [4, str. 411]. Dakle, razvoj novih modela budžetiranja imao je za cilj da se prevaziđu ovi nedostaci i da se kreira sistem budžetiranja koji bi bio fleksibilan na promene u okruženju i fokusiran ka kupcima odnosno ka razvijanju i održavanju konkurentne prednosti na tržištu. Jedan od takvih modela je i Beyond budžetiranje. Beyond budžetiranje, kao model sa potpuno drugačijim pristupom budžetiranju i upravljanju kompanijom u odnosu na tradicionalno budžetiranje, razvijen je u okviru Beyond Budgeting Round Table (BBRT) projekta 1998. godine. Cilj projekta bio je da, analiziranjem poslovanja brojnih kompanija različitih veličina i delatnosti, dokaže da one mogu uspešno poslovati i bez fiksnog budžeta [5, str. 3]. Istraživanje je pokazalo da su kompanije koje posluju u nestabilnim i visoko konkurentnim tržišnim uslovima imale velikih problema sa primenom tradicionalnog sistema budžetiranja. U ovim kompanijama je, stoga, moralo doći do velikih promena kako u pogledu budžetiranja, tako i u pogledu načina poslovanja i upravljačkih principa. Ove velike promene u liderstvu i menadžment procesu u odnosu na dotadašnju poslovnu praksu predstavljaju okosnicu Beyond budžetiranja.

Prema strukturi, u početnom delu rada izvršen je teorijski pregled stavova stručne i naučne javnosti o primeni Beyond budgeting modela i determinisane su njegove osnovne karakteristike i principi. U nastavku rad upoznaje stručnu i profesionalnu javnost sa iskustvima Telenor grupe u pogledu primene Beyond budžetiranja i prikazuje promene u njenom poslovanju nakon njegovog usvajanja u 2009. godini. U radu se prate određeni finansijski podaci iz 2009. i 2017. godine. Na kraju, izvodi se opšti zaključak o tematici istraživanja.

## OSNOVNE KARAKTERISTIKE I PRINCIPI BEYOND BUDŽETIRANJA

Beyond budžetiranje razvijeno je krajem prošlog veka sa ciljem da se prevaziđu nedostaci tradicionalnih sistema budžetiranja kroz napuštanje tradicionalnog



budžetiranja i promenu dotadašnjeg modela upravljanja kompanijom. Napuštanjem dotadašnjeg načina poslovanja koje je bilo unapred determinisano fiksnim budžetom težilo se stvaranju fleksibilne organizacije koja bi u svim aspektima poslovanja bila fokusirana ka kupcima i postizanju konkurentske prednosti na tržištu. Beyond budžetiranje podrazumeva implementaciju 12 principa koji su prikazani u Tabeli 1 i koji se mogu podeliti na principe iz domena liderstva i upravljačkog procesa. Uspešna implementacija Beyond budžetiranja zahteva visok nivo međusobne usklađenosti ovih principa koji ujedno odražavaju osnovne karakteristike ovog modela budžetiranja.

**Tabela 1. Principi Beyond budžetiranja**

LIDERSTVO	UPRAVLJAČKI PROCES
Princip 1: Jasne vrednosti	Princip 7: Relativni ciljevi
Princip 2: Relativne performanse	Princip 8: Relativne timske nagrade
Princip 3: Poverenje i autonomija	Princip 9: Kontinuirano planiranje
Princip 4: Mrežna organizacija	Princip 10: Resursi na zahtev
Princip 5: Transparentnost	Princip 11: Koordinacija
Princip 6: Odgovornost	Princip 12: Kontrola

*Izvor: Nikodijević, M. (2017) Beyond budgeting – novi trend u budžetiranju, Zbornik radova – Trendovi u poslovanju 2017, Kruševac, str. 396*

U pogledu organizacije, kompanije koje primenjuju Beyond budžetiranje strukturirane su kao mreža manjih jedinica na koje su preneti široka ovlašćenja i kojima je data sloboda da svojim poslovanjem samostalno upravljaju. Osluškujući glas sa tržišta, poslovne jedinice se kreiraju prema potrebama kupaca uz uvažavanje specifičnosti poslovnog okvira same kompanije. Dakle, ključni faktor pri determinisanju organizacione strukture jeste tržište. Ovaj model budžetiranja podrazumeva samoorganizaciju i decentralizovani stil upravljanja kojim se odgovornost i odlučivanje spušta na niže organizacione nivoe [6, str. 211]. Ovakva radikalno decentralizovana organizaciona struktura [7, str. 4], kao i mala veličina poslovnih jedinica obezbeđuju visok nivo fleksibilnosti i omogućavaju brz i lak odgovor na promenljive zahteve kupaca, kao i na iznenadna tržišna dešavanja. Iako im je data sloboda u delovanju i upravljanju, aktivnosti samostalnih poslovnih jedinica moraju biti usmerene ka postizanju strateških ciljeva koje određuje top menadžment. Drugim rečima, njihovo delovanje i poslovni kompas određeni su vizijom, strategijom i vrednostima same kompanije.

Dok su kod tradicionalnog budžetiranja ciljevi predstavljali fiksne ugovore, u kompanijama koje su usvojile Beyond budžetiranje ciljevi se postavljaju dinamički i mogu se menjati tokom godine u zavisnosti od tržišnih kretanja i performansi konkurenata. Cilj je postići bolje rezultate u odnosu na uporedive konkurente, a ne u odnosu na prošlogodišnji budžet kao kod tradicionalnog budžetiranja. U Beyond budžetiranju utvrđivanje ciljeva i planiranje postaju neprekidni bottom-up procesi [8, str. 575] u kojima aktivno učestvuju menadžeri i zaposleni u jedinicama sa

samostalnim upravljanjem. Uzimajući u obzir tržišna dešavanja i konkretne uslove poslovanja, pripremaju se roling prognoze koje se obično odnose na vremenski period od 6 kvartala. Kontinuiranim praćenjem promena na tržištu i ažuriranjem podataka, prognoze budućih kretanja su dosta preciznije, tačnije i pouzdanije [9, str. 304]. Zahvaljujući kontinuiranom planiranju i samopodešavanju ciljeva povećava se fleksibilnost budžeta i stvara pogodna osnova za agilniju i tržišno fokusiranu organizaciju.

Velika promena u odnosu na tradicionalno budžetiranje odnosi se na alokaciju resursa. Beyond budžetiranje podrazumeva alokaciju resursa na samostalne poslovne jedinice po potrebi. Svake godine poslovne jedinice pripremaju planove i daju procene koliko im je sredstava potrebno. Na osnovu tih planova, top menadžment donosi odluku o alokaciji vodeći računa da se resursi usmere na one aktivnosti koje najviše dodaju vrednost. Slično ostalim aspektima upravljanja, koordinacija je takođe fokusirana ka tržištu. Umesto koordiniranja na osnovu tradicionalnih top-down godišnjih budžeta [4, str. 410], odnosima i aktivnostima koordinira se dinamično kako bi se zadovoljile potrebe kupaca.

Jedan od osnovnih principa na kojima se zasniva Beyond budžetiranje odnosi se na transparentnost i otvorenost u komunikaciji. Model se zalaže da informacije budu brzo i lako dostupne svima u kompaniji, odnosno da u pogledu dostupnosti i pristupa informacijama ne postoje hijerarhijska ograničenja. Na taj način, stiče se utisak da u kompaniji postoji „jedinstvena istina“ sa kojom se svi zaposleni mogu upoznati [10, str. 397]. Kako Beyond budžetiranje proklamuje poslovanje bez praćenja strogih budžetskih okvira, nema više potrebe ni za tradicionalnom centralizovanom budžetskom kontrolom i utvrđivanjem odstupanja u odnosu na budžet. Tradicionalne kontrolne mehanizme sa brojnim pravilima i detaljnim procedurama zamenjuje kontrola koja se zasniva na relativnim indikatorima performansi. Akcenat je više na efikasnom upravljanju i unapređenju budućih performansi, umesto da se previše vremena potroši na analiziranje i objašnjavanje performansi iz prethodnih perioda.

Primena ovog modela podrazumeva velike promene i u sistemu nagrađivanja i evaluaciji uspeha. Sistem nagrađivanja ne zasniva se na ostvarivanju unapred postavljenih fiksnih budžetskih ciljeva, već na relativnim performansama. Nagrade zavise od relativnih rezultata odnosno od rezultata koje ostvare samostalne jedinice i kompanija u odnosu na rezultate konkurenata, uzimajući pritom u obzir i konkretne uslove poslovanja. Dakle, evaluacija uspeha ne vrši se u odnosu na unapred determinisan budžet, već u odnosu na performanse konkurenata i ima za cilj razvoj i unapređenje budućih performansi, a ne kažnjavanje i/ili nagrađivanje zaposlenih. Kako se kompenzacioni sistem ne zasniva na budžetu, ređe se javlja i disfunkcionalno ponašanje zaposlenih. Zaposleni ne osećaju pritisak da moraju da ostvare budžet pa se mogu više posvetiti kupcima i razvijanju prisnijeg odnosa sa njima.

Beyond budžetiranje prepoznaje snagu i značaj intelektualnog kapitala koji postaje ključni resurs kompanija u savremenim uslovima poslovanja. Nemoguće je uspešno implementirati ovaj model budžetiranja ukoliko kompanija nema odgovarajuće ljudske resurse koji bi bili nosioci neophodnih promena. S obzirom da je poslovnim jedinicama dato poverenje i autonomija u poslovanju i upravljanju, zaposleni treba da imaju potrebna znanja i profesionalne i lične kompetencije kako bi mogli da preuzmu delegirana ovlašćenja i odgovornost. Da bi zaposleni mogli da sprovedu i podrže

zahtevane promene u poslovanju i organizacionoj kulturi, neophodna je njihova permanentna edukacija i usavršavanje. Beyond budžetiranje podrazumeva mentorski stil upravljanja odnosno stil u kome su menadžeri ujedno i mentori koji treba da ohrabre i podstiču zaposlene da se stalno profesionalno usavršavaju i poboljšavaju svoje veštine, sposobnosti i znanja, kao i da se više zalažu i vrednije rade kako bi postizali sve bolje rezultate na putu ka sticanju konkurentske prednosti kompanije na tržištu. Posebna pažnja posvećuje se stvaranju osećaja jedinstva i zajedništva i promovisanju timskog duha i poveranja. Teži se stvaranju takve organizacione kulture i zdrave poslovne atmosfere u kojoj se zaposleni neće međusobno takmičiti, već će nesebično i otvoreno deliti informacije, znanje, iskustvo i ideje, i u kojoj bi imali volju i slobodu da ispolje profesionalne kompetencije, sposobnosti i talenat [6, str.211]. Sem što se time stvara osećaj kod zaposlenih da se konstantno profesionalno razvijaju, povećava se i motivacija i želja zaposlenih da svojim znanjem, sposobnostima i veštinama učestvuju u odlučivanju i usmeravanju poslovnih aktivnosti i da konstantno doprinose unapređenju performansi kompanije.

Treba napomenuti da kako Beyond budžetiranje predstavlja novu poslovnu filozofiju koja podrazumeva velike promene u svim aspektima poslovanja, uobičajeno je da je njegova implementacija praćena strahom i otporom kod zaposlenih i da nosi sa sobom rizik i visoke troškove. Stoga je veoma važno da kompanija ima jasnu viziju i detaljan plan u pogledu načina implementiranja ovog tipa budžetiranja. U te svrhe neophodna je edukacija svih zaposlenih i podizanje njihove svesti o benefitima primene Beyond budžetiranja kako bi što lakše i brže usvojili njegove osnovne principe. Sa druge strane, izuzetno je važno i da same kompanije budu spremne za ovakvu promenu i za prihvatanje inovativnog i kreativnog pristupa u planiranju i upravljanju, što pre svega podrazumeva da kompanije imaju kredibilno rukovodstvo i zaposlene sa visokim ličnim i profesionalnim performansama [2, str. 118].

Zbog svojih karakteristika, Beyond budžetiranje je pogodno za primenu u velikim i složenim kompanijama sa izraženom diversifikacijom i geografskom disperzijom poslovnih aktivnosti. Kako obezbeđuje visok nivo slobode i adaptabilnosti na spoljašnje i unutrašnje poslovne uticaje, veoma je preporučljiv za primenu u kompanijama koje posluju u dinamičnom ambijentu i visoko konkurentnim tržišnim uslovima. Brojni autori smatraju da za takve kompanije ovakav pristup budžetiranju i, uopšteno, upravljanju kompanijom predstavlja jedini mogući način za uspešno poslovanje [6, str.210]. Treba imati u vidu da će se kompanije susretati sa brojnim teškoćama prilikom njegove implementacije s obzirom da nije jednostavno napustiti dotadašnju poslovnu praksu i preći na nove načine postavljanja ciljeva, alokacije resursa, evaluacije performansi, organizacije i kontrole, na kulturu transparentnijeg poslovanja, odgovornijeg ponašanja, preduzetništva i kontinuiranog učenja. Principi Beyond budžetiranja predstallaju više uopštene opise i smernice, nego što nude precizna i detaljna uputstva i objašnjenja za njegovu uspešnu implementaciju. Dakle, nema neke propisane metodologije koja bi se pratila pri njegovom usvajanju, već svaka kompanija koja se opredeli da uvede Beyond budžetiranje treba u skladu sa sebi svojstvenim internim i eksternim okruženjem da pronađe odgovarajući način implementacije modela.

## PRIMENA BEYOND BUDŽETIRANJA U TELENOR GRUPI

Telenor grupa je norveška kompanija koja je osnovana 1855. godine sa sedištem u gradu Bærum, blizu Osla. Reč je o kompaniji koja se nalazi na 7. mestu kao svetski provajder u pružanju usluga mobilnih i fiksnih telekomunikacija u Skandinaviji, Istočnoj Evropi i Aziji. Telenor grupa ima preko 40000 zaposlenih, 178 miliona korisnika i posluje na 13 različitih tržišta širom sveta (Norveška, Danska, Švedska, Srbija, Crna Gora, Mađarska, Bugarska, Pakistan, Indija, Bangladeš, Mijanmar, Malezija i Tajland). Pored toga, zbog 14,6% vlasništva u Veon Ltd, grupa posluje i u Rusiji, Ukrajini, Kazahstanu, Uzbekistanu, Tadžikistanu, Armeniji, Gruziji, Kirgistanu, Laosu, Algeriji, Zimbabveu i Italiji [11, na dan 31.12.2017.]. Radi se o kompaniji koja nastoji da doprinese privrednom i društvenom razvoju, kao i unapređenju životne sredine zemalja u kojima posluje. Zahvaljujući odgovornom i transparentnom poslovanju, Telenor grupa je postala pouzdana kompanija, prepoznatljiva po jakoj poslovnoj etici i stvaranju dugoročne vrednosti za korisnike, akcionare i društvo u celini.

Kao kompanija koja ima multinacionalno delovanje i suočava se sa nepredvidivim i neizvesnim tržišnim prilikama, Telenor grupa je početkom 2000-ih godina shvatila da njen dotadašnji sistem budžetiranja, kao upravljački instrument, više ne zadovoljava potrebe menadžmenta kompanije. Grupa je došla do zaključka da je neophodno implementirati fleksibilan i tržišno fokusiran sistem budžetiranja koji bi uspeo da odgovori na izazove dinamičnog poslovnog okruženja različitih regiona. U skladu sa tim kompanija je 2006. godine započela sa uvođenjem Beyond budžetiranja u svoje poslovanje. S obzirom da ovako radikalna promena nije mogla odjednom da se sprovede, kompanija je postupno uvodila principe ovog modela budžetiranja. Prvobitno je ovaj model budžetiranja uveden u tri kompanije članice grupe (Digi u Maleziji, dTac na Tajlandu i Broadcast u Norveškoj) kao pilot projekat pod nazivom Going Dynamic, da bi od 2009. godine Beyond budžetiranje bilo implementirano u svim kompanijama članicama Telenor grupe. Reč je o poduhvatu koji se višegodišnje razvijao, temeljno pratio i permanentno usavršavao na svim tržištima na kojima grupa posluje [12, str. 46–47].

U izveštaju International Center for Outperformance iz 2009. godine koji je pratio poslovanje Telenor grupe u kontekstu primene Beyond budžetiranja, navodi se da se kompanija odlučila za ovakav poduhvat pošto je postala svesna da je sistem budžetiranja koji je primenjivala postao neefikasan i neadekvatan za potrebe poslovanja Telenor grupe u dinamičnom poslovnom ambijentu [13]. Kao jedan od glavnih razloga za njegovo uvođenje, kompanija ističe i problem strogog i preciznog uklapanja u budžetske okvire zanemarujući pritom dešavanja u poslovnom okruženju, neophodna prilagođavanja zahtevima klijenata i potrebe da se brzo reaguje na različite izazove i iskoriste tržišne prilike i šanse. Problem striktnosti dotadašnjeg sistema budžetiranja posebno je dolazio do izražaja kada bi rast određenih tržišta bio veći od očekivanog pa bi tako sve budžetske pretpostavke i projekcije na tim tržištima postale netačne i neadekvatne. Sem toga, priprema budžeta trajala je mesecima i zahtevala je od zaposlenih veliki napor. Uočeno je i da su zaposleni bili skloni budžetskim igrama i disfunkcionalnom ponašanju.

Primena Beyond budžetiranja unela je brojne promene u poslovanje Telenor grupe. Na primer, proces izrade budžeta veoma je skraćen i sada traje od 10 – 14 dana [12, str. 53]. Telenor grupa primenjuje tehniku kontinuiranog (roling) budžetiranja prateći pritom period od 5 kvartala čime je ostvaren visok nivo tačnosti i pouzdanosti pri prognozi budućih kretanja. Ono što kompanija posebno naglašava je da se primenom Beyond budžetiranja rešila tereta vezivanja za fiksni budžet i da je ostvarila veću usaglašenost strategije i operativnih aktivnosti, kao i efikasniju alokaciju resursa. Treba imati u vidu da i dalje postoje limiti koje postavlja top menadžment i koji se pri alokaciji resursa moraju poštovati. Investicioni komiteti razmatraju opravdanost troškova i ocenjuju profitabilnost projekata vodeći računa o tome da se resursi stavljaju na raspolaganje poslovnim jedinicama kojima su potrebni i kada su im potrebni. Osnovni kriterijum koji se pritom koristi za prioritizaciju resursa i odabir investicija i projekata jeste kreiranje vrednosti. Ovakva dinamična alokacija resursa zasnovana na kreiranju vrednosti smanjila je mogućnost da se dobre ideje i profitabilni projekti odbiju jer su sredstva predviđena godišnjim budžetom potrošena, a što je ranije bio čest slučaj. Sem toga, učestalija (uglavnom kvartalna) praćenja ostvarenih performansi omogućavaju blagovremenu realokaciju resursa i bržu reakciju u odnosu na godišnji budžet koji se primenjivao pre usvajanja Beyond budžetiranja.

Kompanija navodi da je Beyond budžetiranje rešilo probleme operacionalizacije poslovanja i doprinelo formiranju poslovnih jedinica u skladu sa potrebama korisnika i tržišnim uticajima uz uvažavanje specifičnosti same kompanije. Telenor grupa je i pre primene Beyond budžetiranja imala decentralizovanu organizacionu strukturu. Njegovom primenom, poslovne jedinice dobijaju šira ovlašćenja, ali i više odgovornosti za svoje poslovanje. Delegiranje ovlašćenja i odgovornosti je u velikoj meri olakšalo prilagođavanje zahtevima kupaca, povećalo fleksibilnost i omogućilo brže odlučivanje i reagovanje na različite promene u okruženju. Menadžeri poslovnih jedinica dobili su “slobodu” da brzo i blagovremeno preduzmu potrebne mere i reaguju na različite izazove pa se kompanija lakše i uspešnije suočava sa rizikom i neizvesnošću koja je svojstvena tržištu telekomunikacionih usluga.

Kako bi zadovoljile potrebe svojih korisnika, poslovne jedinice usklađuju svoje resurse i kapacitete, međusobno saraduju i razmenjuju ideje, znanja i iskustva. Ključni deo Telenorovog poslovnog modela čine partnerstva zahvaljujući kojima kompanije uspešnije saraduju i uče jedne od drugih. Partnerstvo sa vodećim internet kompanijama, na primer Google, omogućilo je Telenoru da skрати vreme izlaska proizvoda i usluga na tržišta i da postane prepoznatljiv u očima korisnika po stalnoj inovativnoj ponudi. Kako bi se što bolje pripremila za buduće događaje na telekomunikacionom tržištu, Telenor grupa razvija i dobru saradnju sa vodećim naučno-istraživačkim institucijama. Istraživačko odeljenje kompanije proučava nove tehnologije, veštačku inteligenciju, poslovne modele, naprednu analitiku, digitalno ponašanje potrošača i sl. Posebna pažnja posvećuje se analizi tehnoloških, poslovnih i pravnih aspekata primene 5G mreže, kao i poslovnog okruženja i dugoročnih trendova koji mogu uticati na poslovanje Telenora. Telenor grupa je svesna činjenice da su ljudi nosioci promena i da, ukoliko želi da uspešno sprovede planirane transformacije, mora nastaviti da investira u svoje zaposlene. Kompanija dosta radi na motivaciji zaposlenih, kao i na privlačenju i zadržavanju talenata nudeći im mogućnost kontinuiranog učenja i profesionalnog razvoja tako da ne iznenađuje

podatak da je Telenor godinama među najpoželjnijim poslodavcima u zemljama u kojima posluje.

Primenom benčmarkinga, kao bitne tehnike u okviru ovog modela budžetiranja, Telenor grupa dobija korisne informacije o aktivnostima konkurenata i stiče jasniju sliku o sopstvenom poslovanju i svom tržišnom položaju u odnosu na konkurenciju. Zahvaljujući eksternom i internom benčmarkingu, odgovarajućem sistemu merenja performansi i naprednoj analitici, kompanija može da izvede realne zaključke o svojim prednostima i nedostacima i da preduzme adekvatne korake za ostvarenje željenih ciljeva, kao i poteze za neophodna poboljšanja.

Najviši prioritet Telenor grupe je unapređenje efikasnosti i racionalizacija. Shodno tome, preduzeti su važni potezi u pogledu digitalizacije poslovanja i transformacije mreže, IT infrastrukture i operativnih modela. Kako se korisnici na različitim tržištima slično ponašaju i zahtevaju gotovo identične proizvode, Telenor je u mogućnosti da ostvari velike uštede kroz standardizaciju, ekonomiju obima i sinergiju. U cilju racionalizacije, Telenor intenzivno radi na simplifikaciji poslovanja, počev od pronalazjenja načina kako da pojednostavi proizvode, interne procese i procedure pa sve do pojednostavljenja imovinskog portfolia. Tako je prodajom Telenora Indija i regiona centralne i istočne Evrope, i smanjenjem udela u VEON-u napravljen veliki korak u pojednostavljivanju poslovanja i fokusiranju portfolia na one regione na kojima postoji najjači potencijal za kreiranje konkurentne prednosti. Primenom jednostavnijih načina funkcionisanja, globalnih operativnih modela, skalabilne i efikasne infrastrukture i cloud tehnologije ostvareni su značajni rezultati u pogledu simplifikacije, automatizacije i smanjenja troškova. Formirana je i klaster organizacija kako bi se podržavajuće funkcije i procesi u što većoj meri racionalizovali.

Glavni strateški fokus Telenora do 2020. godine je digitalizacija ključnih poslovnih aktivnosti. Digitalizacija ključnog poslovanja odražava se na organizacionu strukturu i kulturu, i stvara potrebu za promenom načina rada. Telenor grupa veliku pažnju posvećuje upravljanju odnosima sa korisnicima. Cilj je zadržati postojeće i privući nove korisnike i izgraditi dugoročne i snažne odnose sa korisnicima koji na konkurentnom tržištu telekomunikacionih usluga ostaju lojalni samo ukoliko se izađe u susret njihovim najinstančanim zahtevima, specifičnim digitalnim potrebama i preferencijama. Telenor nastoji da, kroz ponudu raznovrsnih proizvoda i usluga na individualan i relevantan način, zadovolji potrebe svakog korisnika. Zahvaljujući digitalizaciji i novoj tehnologiji intenzivirana je digitalna interakcija sa korisnicima. Na tržištima Telenora, pozivi korisničkom servisu značajno su opali u 2017. godini zbog smanjene složenosti proizvoda, robusnijih mreža u kombinaciji sa promenom preferencija korisnika koji prednost sve više daju digitalnom korisničkom servisu. Dobar primer digitalne brige o korisnicima je MojTelenor, digitalni kanal za interakciju koji je postao dostupan na svim tržištima u 2017. godini. Telenor želi da postane ne samo omiljeni, već i pouzdan partner u digitalnom životu svojih korisnika. S obzirom na porast sajber bezbednosnih rizika, Telenor ima ambiciju da stekne potpuno poverenje svojih korisnika. Privatnim podacima rukuje se odgovorno i pažljivo i oni se koriste isključivo u cilju kreiranja vrednosti za korisnike. Zahvaljujući takvom pristupu, kao i visoko kvalitetnoj mreži koja obezbeđuje sigurnu komunikaciju i pouzdanu i stabilnu povezanost, Telenor konstantno beleži pozitivan

trend kada se radi o broju pretplatnika. U proseku se tokom svakog kvartala broj korisnika povećava za oko 2 miliona novih aktivnih korisnika [14].

Telenorova finansijska strategija i finansijski ciljevi u skladu su sa korporativnom strategijom i fokusom na stvaranju vrednosti kroz kontinuiran rast, efikasnost i simplifikaciju. Najbitniji finansijski ciljevi do 2020. godine ogledaju se u niskom jednocifrenom rastu prihoda, neto smanjenju operativnih troškova od 1-3% godišnje i odnosu CAPEX/prodaja od oko 15%. Zahvaljujući digitalnoj transformaciji, naporima i inicijativama da se unapredi efikasnost, solidnoj tržišnoj poziciji zasnovanoj na jakoj mreži i lokalnom prisustvu sa velikom maloprodajnom mrežom, ostvareni rezultati poslednjih godina prevazilaze postavljene finansijske ciljeve. Tako je tokom 2017. godine ostvarena ušteda u neto operativnim troškovima (oko 3 %) i rast u ključnim prihodima na organskoj osnovi, povećana je profitabilnost i EBITDA, a free cash flow je bio jedan od najboljih u istoriji grupe. Održana je i solidna finansijska pozicija definisana kroz ostvarivanje racia neto dug/EBITDA ispod 2. Dosta se vodi računa i o investitorima pa se već desetu godinu za redom zabeležen rast dividende [15]. U tabeli 2 prikazani su neki od finansijskih pokazatelja koji pokazuju stabilan i progresivan poslovni položaj Telenor grupe nakon implementacije Beyond budžetiranja.

**Tabela 2. Finansijski pokazatelji u 2009. i 2017. godini**

<b>FINANSIJSKI POKAZATELJ</b>	<b>2009</b>	<b>2017</b>
Prihod	97650	124756
Neto dobitak	10104	14898
Operativni cash flow	30622	42046
Cash flow	11479	21957
EBITDA	30075	48891
EBITDA margin	34,5 %	39 %
Neto dug/EBITDA	0,8	1
EBITDA	30075	48891

Izvor: *Annual Reports 2009 i 2017, preuzeto sa <https://www.telenor.com/investors/reports/annual-reports/>*

## ZAKLJUČAK

Koncept Beyond budgeting razvijen je krajem prošlog veka sa ciljem da se prevaziđu nedostaci tradicionalnog budžetiranja koje je, kao instrument upravljanja, postalo neefikasno za potrebe poslovanja u savremenom dinamičnom poslovnom okruženju. Primena Beyond budžetiranja podrazumeva napuštanje tradicionalnog budžetiranja, kao i načina poslovanja koje je bilo unapred determinisano fiksnim budžetom. Osnovne karakteristike i principi ovog modela budžetiranja su poslovanje bez praćenja strogih budžetskih okvira, decentralizovana organizaciona struktura, široka ovlašćenja i autonomija poslovnih jedinica u poslovanju i upravljanju, alokacija resursa po potrebi i to na one aktivnosti koje najviše dodaju vrednost, kontinuirano planiranje i samopodešavanje ciljeva, transparentnost i otvorenost u komunikaciji,

sistem nagrađivanja zasnovan na relativnim performansama, fokusiranost ka tržištu u svim aspektima upravljanja, mentorski stil upravljanja, kontinuirano učenje, odgovorno ponašanje, promovisanje timskog duha i zajedništva i sl. Ove velike promene u svim aspektima poslovanja imaju za cilj stvaranje agilne, efikasne i tržišno fokusirane organizacije koja brzo i lako može da odgovori na promenljive zahteve kupaca i na iznenadna tržišna dešavanja.

Telenor grupa primenjuje Beyond budžetiranje od 2009. godine u svim svojim kompanijama članicama grupe. Beyond budžetiranje se dobro uklopilo u strateške ambicije Telenor grupe i postalo je važan upravljački instrument za realizaciju strateških prioriteta koji se odnose na digitalnu transformaciju, kreiranje vrednosti, rast prihoda, unapređenje efikasnosti, simplifikaciju i prioritizaciju resursa. S obzirom da se Telenor grupa susreće sa širokim spektrom poslovnih izazova na različitim tržištima, primena Beyond budžetiranja se pokazala kao dobro “oružje” u svakodnevnoj tržišnoj borbi. Ovaj model obezbedio je visok stepen fleksibilnosti i omogućio je lakše i brže reagovanje kompanije na tržišne promene. Takođe je doprineo boljoj organizaciji, koordinaciji i formiranju odgovornih i ambicioznih poslovnih jedinica koje uspevaju da se uspešno suoče sa poslovnim izazovima i rizicima i da ostvare visok nivo performansi što se, u krajnjem, odražava i na profitabilnost kompanije. Na osnovu podataka iz finansijskih izveštaja, možemo zaključiti da je Beyond budžetiranje doprinelo uzlaznom razvojnom trendu Telenor grupe koja, kao finansijski zdrava i lean kompanija, nastavlja i dalje da raste i da jača svoju tržišnu poziciju.

## **BIBLIOGRAFIJA**

1. Ibrahimagić, S., Kvirgić, M.(2017) Uloga kvaliteta revizije kao alata korporativnog upravljanja, *Ekonomski izazovi*, Vol. 6, No. 11, 29–47
2. Cvrkalj, E., Smolar, D. (1998) Beyond budgeting, *FIP*, Vol. 3, No. 1, 113–120
3. Bogsnes, B. (2009) *Implementing Beyond Budgeting – Unlocking the Performance Potential*, Wiley, NJ.
4. Sandalgaard, N., Bukh, P. N. (2014) Beyond Budgeting and change: a case study, *Journal of Accounting & Organizational Change*, Vol. 10, No. 3, 409–423
5. Daum, J. H. (2002) Beyond Budgeting: A Model for Performance Management and Controlling in the 21st Century?, *Controlling & Finance*, 1–3
6. Goode, M., Malik, A., Beyond Budgeting: The Way Forward? *Pakistan Journal of Social Sciences*, 2011, 13 (2), 207–214
7. Michael, A. (2007) Beyond Budgeting Topic Gateway, *The Chartered Institute of Management Accountants*, (35), 1–14.
8. Cardos, I.R., Pete, S., Cardos, V.D., Traditional Budgeting versus Beyond Budgeting: a Literature Review, *The Annals of the University of Oradea. Economic Sciences*, 2014, Tom XXIII, 1 st Issue: 573–581
9. Zeller, T. L., Metzger, L. M. (2013) Good Bye Traditional Budgeting, Hello Rolling Forecast: Has The Time Come?, *American Journal of Business Education*, 6(3), 299–309
10. Nikodijević, M. (2017) Beyond budgeting – novi trend u budžetiranju, *Zbornik radova – Trendovi u poslovanju 2017*, Kruševac, 393–402



11. <https://www.telenor.com/about-us/global-presence/>
12. Frantzen, I. F., Jacobsen, A. S. (2009) The implementation of Going Dynamic in Telenor from a management control perspective: Why and how has Telenor gone Beyond
13. International Center for Outperformance (2009) Beyond Budgeting Implementation Case Study: Telenor
14. <https://www.telenor.com/investors/reports/quarterly-reports/>
15. <https://www.telenor.com/investors/reports/annual-reports/>

## RESUME

Beyond budgeting was developed at the end of the 20th century in order to overcome the shortcomings of traditional budgeting, which has become ineffective for the needs of business in today's dynamic environment. Implementing Beyond budgeting implies an abandoning traditional budgeting, as well as doing business in a way that is predetermined by the fixed budget. The main features and principles of this budgeting model are business without following strict budgetary frameworks, decentralized organizational structure, broad authorization and autonomy of business units, resource allocation as needed, continuous planning and self-setting of goals, transparency and openness in communication, reward system based on relative performance, focus on the market in all aspects of management, mentoring management style, continuous learning, responsible behavior, promotion of team spirit and community, etc. These major changes in all aspects of the business are aimed at creating an agile and market-focused organization that can quickly and easily respond to changing customer demands and sudden market ongoings.

The Telenor Group has been implementing Beyond budgeting since 2009 in all its member companies. Beyond budgeting has fit well with the Telenor Group's strategic ambitions and has become an important management tool for realizing strategic priorities related to digital transformation, value creation, revenue growth, efficiency improvement, simplification and prioritization of resources. As the Telenor Group faces a wide range of business challenges in different markets, the implementation of Beyond budgeting has proven to be a good "weapon" in the daily market struggle. This model provided a high degree of flexibility, and easier and faster responds to market changes. It has also contributed to the better organization, coordination and formation of responsible and ambitious business units that manage to successfully meet business challenges and risks, and achieve a high level of performances, which is ultimately reflected in the company's profitability. Based on the financial statements, we can conclude that Beyond budgeting has contributed to the upward trend of the Telenor Group, which, as a financially sound and lean company, continues to grow and strengthen its market position.

## HRM AKTIVNOSTI GRUPISANE U AMO MODEL U SISTEMU VISOKOG OBRAZOVANJA

**Julija Avakumović**

Doktorant na Ekonomskom fakultetu u Subotici, Univerzitet Novi Sad  
Zaposlena na Akademija tehničko-umetničkih strukovnih studija, Beograd  
*julijaavakumovic@yahoo.com*

### Apstrakt

Današnje vreme najčešće nazivamo doba znanja ili ekonomija znanja, u kome investiranje u ljudski kapital znači investiranje u znanje. Znanje i ljudski resursi su osnova svakog društva, stoga svaka odgovorna država treba da izgradi kvalitetan sistem obrazovanja, bez obzira na zastupljenost državnih ili privatnih ustanova [16, str. 205]. Zemlje koje više ulažu u obrazovni sistem, u proseku su značajno ekonomski razvijenije i imaju veće stope rasta [27, str. 3]. Visokoobrazovani kadrovi se obrazuju na visokoškolskim ustanovama, zato se sve više pridaje važnost kvalitetu nastavnog kadra i ljudskim resursima u visokom obrazovanju. Cilj ovoga rada je predstavljanje važnosti HRM aktivnosti grupisanih u AMO model, kako bi se prikazala važnost angažovanja, razvoja i zadržavanja kvalitetnih nastavnih kadrova, koji će svojim sposobnostima uz adekvatnu motivaciju biti u mogućnosti iskoristiti sve svoje kapacitete, kako bi rezultati njihovog obrazovnog rada bili kvalitetni visokoobrazovni kadrovi koji će doprineti privrednom razvoju jedne društveno – ekonomske zajednice.

**Ključne riječi:** obrazovanje, nastavni kadrovi, HRM aktivnosti, AMO model, sistem visokog obrazovanja

## HRM ACTIVITIES GROUPED IN AMO MODEL IN THE SYSTEM OF HIGHER EDUCATION

### Abstract

This age, we often called the age of knowledge or knowledge economy, in which investing in human capital means investing in knowledge. Knowledge and human resources are the basis of any society, because that every responsible state should build a quality education system, regardless of the representation of public or private institution [16, p. 205]. Countries that more invest in in education system are, on average, economically developed and have higher growth rates [27, p.3]. Higher educationally staff are educated on higher education institutions, which, and because it importance is more attached to the quality of teaching staff and human resources in higher education sector. The aim of this paper is to present the importance of HRM activities grouped in to the AMO model, in order to demonstrate the importance of engaging, developing and retaining quality teaching staff who will be able with adequate motivation and opportunity to use all their capacities, so that the results of their education work will be high-quality higher educated staff, that will contribute to the economic development of socio-economic community.

**Keywords:** education, teaching staff, HRM activities, AMO model, system of higher education

**JEL codes:** I23

## UVOD

Znanje i ljudski resursi su osnova svakog društva. Oni su centralni elementi vitalnosti i uslov za društveni opstanak.

Počeci visokog obrazovanja na teritoriji Republike Srbije vezuju se za otvaranje prve više škole oktobra 1838. godine u Kragujevcu (tzv. Licej), koja je 1841. godine premeštena u Beograd gde prerasta u tzv. Veliku školu, iz koje kasnije nastaje Beogradski Univerzitet. Iz Beogradskog Univerziteta su nastali Univerzitet u Novom Sadu (1960), Univerzitet u Nišu (1965), Univerzitet u Prištini (1970), Univerzitet u Titogradu (1974) i Univerzitet u Kragujevcu (1976).

Visoko obrazovanje predstavlja i javno dobro i javnu odgovornosti [26, str. 5], stoga su svugde u svetu države odgovorne za obrazovanje. Pitanje značaja obrazovanja se ne postavlja, postoje samo neslaganja u vezi sa načinom uspostavljanja visokokvalitetnog sistema obrazovanja [16, str. 203].

Obrazovanje više ne može biti proces jednostavnog prenošenja znanja od nastavnika do studenta. Danas su društvene mreže promenile način na koji komuniciraju studenti, koji su zahvaljujući svojim mobilnim aplikacijama neprekidno on-line [29, str. 56]. Savremeno obrazovanje mora biti u funkciji razvoja sposobnosti studenata, koji će znanje sticati, otkrivati, kreirati, inovirati, proizvoditi [22, str. 51] i na njemu zarađivati.

U Republici Srbiji visokoškolske ustanove su: Univerzitet; Fakultet, odnosno Akademija umetnosti u sastavu univerziteta; Akademija strukovnih studija; Visoka škola; i Visoka škola strukovnih studija. One mogu izvoditi nastavu prema studijskim programima koji se ostvaruju u okviru jednog ili više sledećih obrazovno-naučnih, odnosno obrazovno umetničkih polja: prirodno matematičke nauke, društveno-humanističke nauke, medicinske nauke, tehničko-tehnološke nauke i umetnost.

Aktivnosti upravljanja ljudskim resursima treba da doprinesu uspehu organizacije i moraju podržavati njenu strategiju. Glavne aktivnosti upravljanja ljudskim resursima su planiranje kadrova, dizajn delokruga rada, regrutacija i selekcija, sistem plaćanja, informacione aktivnosti, obuka i razvoj, odnos sa sindikatom, organizacioni razvoj i pomoć zaposlenima. [23, str. 38].

Kao začetak teorije o AMO okviru, smatra se rad autora Appelbaum et al. (2000), gde je prikazana veza između upravljanja ljudskim resursima i performansi, odnosno između aktivnosti HRM-a svrstanih prema uticaju na sposobnosti (Ability), motivaciju (Motivation) i mogućnosti (Opportunity) zaposlenih kao i njihov uticaj na performanse.

## HRM AKTIVNOSTI U SISTEMU VISOKOG OBRAZOVANJA

HRM aktivnosti najčešće posmatramo kao aktivnosti u vezi planiranja ljudskih resursa, dizajna posla (radnog mesta), stafinga (regrutacija, profesionalna selekcija, orijentacija zaposlenog), obuke i razvoja (ciljevi i metodi obuke, razvoj karijere) i kompenzacije (zarade, stimulacije i beneficije).

Prema CIPD (Chartered Institute of Personnel and Development) planiranje radne snage je ključni proces upravljanja ljudskim resursima koji je oblikovan organizacionom strategijom i teži da omogući pravi broj ljudi sa pravim

veštinama, na pravom mestu i u pravo vreme, u cilju ostvarivanja kratkoročnih i dugoročnih organizacionih ciljeva [23, str. 169].

Prilikom planiranja akademskih kadrova, mogu se uzeti u obzir karakteristike koje budući zaposleni treba imati, a oblikovane prema mišljenjima studenata dobijenih putem anketa [28, str. 1158].

Kako na predviđanje ljudskih resursa imaju uticaj faktori poput planiranja i produktivnosti, neophodno je prilikom planiranja nastavnog kadra voditi računa o njegovom kvalitetu. Upravo kvalitet i produktivnost imaju značajan uticaj kao indikatori prilikom vrednovanja nastavnog kadra. Analiza kvaliteta nastavnog kadra u visokom obrazovanju, kao preduslov inoviranju nastavnih aktivnosti, obuhvata [12, str. 91]:

- ravnomerno raspoređivanje potencijala i zadataka čime se utvrđuje radno opterećenje zaposlenih u visokoobrazovnim ustanovama (nastava, mentorstvo, istraživanje, učestvovanje u upravljanju),
- odgovarajuće finansijsko i nemonetarno priznavanje svim navedenim aktivnostima, i
- obnavljanje i politika razvoja kadrova, strategija i praksi koji su integralni delovi nacionalne i/ili institucionalne politike za visoko obrazovanje i briga nastavnika i njihovih udruženja da obezbede posredovanje i sugurnost posla.

Poseban akcenat značaju planova zapošljavanja kadrova u visokom obrazovanju, daju visoki zahtevi (znanja, veštine, sposobnosti) koje trebaju ispunjavati takvi kadrovi i dugi karijerni putevi [25, str. 184] njihovog razvoja.

U Republici Srbiji, proces regrutacije i selekcije akademskih kadrova bliže je preciziran uslovima propisanim Zakonom o visokom obrazovanju iz 2017-te godine član 74-87. Stoga je obaveza visokoškolske ustanove da u procesu regrutacije jasno definiše zahteve koje kandidat treba ispunjavati i kao takve ih navesti prilikom oglašavanja slobodnog radnog mesta.

Konkursni postupak za popunjavanje radnih mesta u visokom obrazovanju, a posebno u visokoobrazovnim ustanovama u državnom vlasništvu, regulisan je Zakonom o zaposlenima u javnim službama iz 2017-te godine. Ovim Zakonom je jasno precizirano oglašavanje, kao metod regrutacije dok proces selekcije kandidata u visokoobrazovnim ustanovama sprovodi konkursna komisija, koja i odlučuje o izboru kandidata koji je sa najboljim rezultatom ispunio merila propisana za izbor.

Profesionalna selekcija prema autorima [23, str. 267] ima sledeće ciljeve:

- da se odaberu kandidati koji će imati najveći uspeh u radu,
- da se odaberu kandidati koji će zadovoljavati određeni minimum zahteva posla, i
- da kandidat pored ispunjenih minimalnih zahteva za posao ima izloda i za brz i visok stručan razvoj.

Nekad se može primetiti problem da je umesto istraživačkom radu i rezultatima akademske karijere, prednost data porodičnim, poslovnim i političkim vezama [5, str. 270-274].

Autor Karavidić [12, str. 160], naglašava da orijentacija na novu kulturu rada i na novu tehnologiju života ne podrazumeva povratak opštem obrazovanju, već pružanje kompleksnih i interdisciplinarnih znanja za neminovne promene zanimanja tokom radnog veka.

Orijentacija je faktički uvod u obuku i razvoj i predstavlja nastojanje da se novo zaposleni informiše o kompaniji, poslu i radnom timu [15, str. 219].

U vreme globalizacije i mobilnosti nastavnog osoblja javlja se konkurencija između pojedinih profesora i pojedinih univerziteta. Stoga je neopodno razviti metod merenja vrednosti zaposlenih, uzimajući u obzir četiri opšta elementa kao važne dimenzije pri angažovanju [13, str. 341-342]:

- predviđanje i optimizacija (priprema za prilagođavanje budućim promenama na svojstven i kreativan način, težeći najboljim rezultatima),
- osobna fleksibilnost (mogućnost prilagođavanja svim vrstama promena na unutrašnjem i spoljašnjem tržištu rada),
- korporativnost (učešće u timskom radu gde se podrazumeva podela odgovornosti, znanja, iskustava, uspeha i neuspeha), i
- balans (kompromis između suprotstavljenih interesa: interesa poslodavca, karijere i ličnog interesa zaposlenih).

Preokupiranost karijerom u akademskim krugovima može biti uslovljena ciljem da se obezbedi čvrst i stabilan identitet nastavnika [6, str. 1866].

U razvoju akademske karijere, zaposleni mogu da oblikuju svoj put i razvoj u pravcu svojih težnji, što može biti privlačno za sve one čija je profesija zasnovana na znanju [2, str. 198].

Nastavni kadrovi efektivno utiču na prenos znanja, tehnologija i transformaciju istraživačkih rezultata u inovacije, a istraživački rezultati predstavljaju svojevrsnu intelektualnu svojinu. Zadatak menadžmenta je da spreči odliv znanja, do koga može doći odlaskom nastavnika. Ukoliko se radi o intelektualnoj svojini, kao rezultatima istraživanja [18, str. 743] neophodno je da se visokoobrazovna ustanova zaštiti posebnim ugovorima.

Glavne dimenzije u sistemu zarade su: nivo plate, povišice, materijalne naknade i struktura sistema plaćanja [24, str. 625].

Sistem kompenzacija - plate nastavnika se zasnivaju na dva faktora: godine iskustva i nivo obrazovanja [7, str. 4443].

Budući ključni resursi se školuju u visokoobrazovnim ustanovama, gde im znanja obezbeđuju nastavni kadrovi zaposleni u visokoobrazovnim ustanovama. Cena znanja svugde u svetu raste u srazmeri sa njegovom upotrebom vrednošću, dok će vrednost ključnih resursa u jednom društvu, predstavljati vrednost visokoobrazovnog kadra [12, str. 161].

Osnovne plate nastavnim kadrovima [10, str. 362], odnosno zaposlenima u državnim visokoobrazovnim ustanovama obezbeđuje država iz budžeta i one zavise od broja studenata. Više upisanih studenata je više novaca ustanovama

obrazovanja [ibid. str. 363]. Privatne visokoobrazovne ustanove svojim zaposlenima plate obezbeđuju iz sopstvenih prihoda čiji je izvor prvenstveno iz uplata od školarina upisanih studenata.

Fakulteti preko nagrada i sistema evaluacije, nastoje da promovišu individualnu motivaciju u nastojanju postizanja kvalitetnijeg korišćenja veština koje bi rezultiralo višim performansama rada [8, str. 725].

Održivi razvoj i visok nivo kvaliteta rada obrazovne ustanove mogu uticati na posvećenost poslu i predstavljati dugoročniju motivaciju, pre nego obećani bonusi [9, str. 890].

Pozitivni efekti uticaja aktivnosti HRM-a na organizacionu posvećenost i performanse zaposlenih su tek u skorije vreme priznati kao „ključ“ u podizanju performansi obrazovnih ustanova, gde se povećanjem kompetencija i posvećenosti nastavnika uvećavaju rezultati studenata, a time i performanse same obrazovne ustanove [20, str. 639-640], dok mobilnost osoblja i internacionalizacija visokog obrazovanja, neminovno dovodi do promene politike u visokom obrazovanju [11, str. 6].

## **2. METODOLOGIJA ISTRAŽIVANJA**

Istraživanje je provodeno na teritoriji Bosne i Hercegovine, godina 2012., a osnovni skup su predstavljala preduzeća koja su učestvovala u procesu akvizicija bez obzira na to da li su oba ili samo jedno preduzeće iz Bosne i Hercegovine. Uzorak je višestruko stratificiran kako bi osigurao reprezentativnost rezultata istraživanja za područje cijele Bosne i Hercegovine. Ispitanici u našem istraživanju su menadžeri kompanija ili direktori preduzeća. Uzorak na kojem je provedeno empirijsko istraživanje obuhvatao je 30 preduzeća. U razdoblju koje je predviđeno za povrat upitnika vraćeno je 17 popunjenih upitnika što predstavlja stopu povrata od 56,67%. Imajući u vidu osjetljivost analiziranih fenomena i kompleksnost analize, navedena stopa povrata upitnika je prihvatljiva. Kompleksnost analize se ogleda u tome da su u istraživanje uključena samo ona preduzeća kod kojih je proteklo tri godine od preuzimanja. Dodatni kriterij se odnosio na zahtjev da je ispitanik (predsjednik ili član uprave) trebao biti uključen u proces preuzimanja i upoznat sa aktivnostima preuzimanja, te zaposlen u preuzetom preduzeću najmanje 5 godina ako bi mogao identificirati i procijeniti promjene koje su se dogodile nakon preuzimanja preduzeća. Za potrebe primarnog istraživanja ovog magistarskog rada korištene su metode analize, sinteze, komparacije, indukcije i dedukcije te deskripcije, a prikupljeni podaci su obrađeni i sređeni putem MS programa "Excel 2010" i statističkog programa "SPSS 20". Empirijsko istraživanje provedeno je na bosanskohercegovačkim preduzećima koja su preuzeta od stranih i/ili domaćih investitora. Agencija za unapređenje stranih investicija u Bosni i Hercegovini – FIPA je za svrhu istraživanja magistarskog rada uzeta kao baza podataka preuzetih preduzeća.

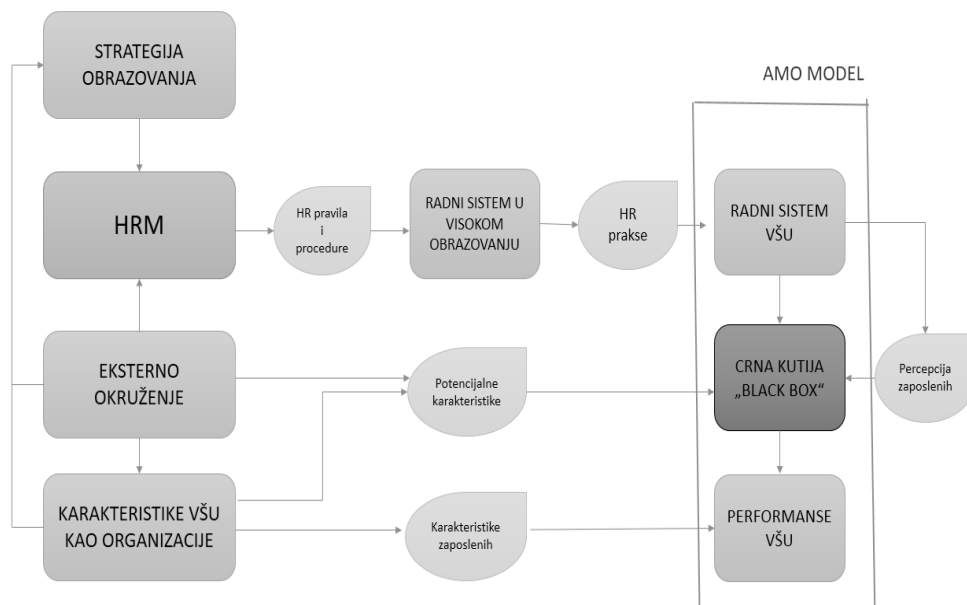
## AMO MODEL

AMO model predstavlja model gde su HRM aktivnosti grupisane na one koje imaju uticaj na sposobnosti (Ability), motivaciju (Motivation) i mogućnosti (Opportunity) zaposlenih. Prema nekim autorima poreklo AMO okvira leži u teorijskoj podlozi industrijskih psihologa, koji pretpostavljaju da je rad u funkciji obuke i selekcije (sposobnosti) zaposlenih i sociologa koji veruju da je motivacija ta koja suštinski osigurava rad. Autor Vroom (1964) je prikazao interaktivni odnos sposobnosti i motivacije, objašnjavajući performanse funkcijom između njih  $P=f(A \times M)$ , da bi autori Blumberg i Pringle (1982) proširili model, dajući pored sposobnosti i motivacije, uticaj mogućnosti kao nedostajućoj dimenziji [14, str. 1042].

U novije vreme velika pažnja se pridaje komponentama koje utiču na radni sistem visokih performansi HPWS (high performance working system), koje su sumirane u tzv. AMO teoriju, kao  $P=f(A, M, O)$  prema kojoj su performanse funkcija sposobnosti, motivacije i mogućnosti učestvovanja u odlučivanju. Dakle, zaposleni obavljaju dobro svoj posao kada poseduju potrebna znanja i veštine (sposobnosti), dobijaju odgovarajuće podsticaje (motivacija) i kada im njihovo radno okruženje pruža neophodnu podršku i daje mogućnost da daju svoj doprinos, uz mogućnost da učestvuju u donošenju odluka tako utičući na organizacionu efikasnost [19, str. 372].

Prilagođeno na visokoškolsku ustanovu kao na slici 1. Konceptualni okvir AMO modela u visokoobrazovnom sistemu, možemo videti da Strategija obrazovanja i eksterno okruženje (koje najčešće zavisi od ekonomske situacije jedne zemlje i načina finansiranja visokog obrazovanja), utiču na HRM u visokoškolskim ustanovama, kao i karakteristike same visokoškolske ustanova kao organizacije (pozicija u sistemu visokog obrazovanja, veličina, obrazovno polje, način upravljanja i oblik vlasništva). Prema karakteristikama visokoškolskih ustanova Vlada i resorno Ministarstvo bi trebale korigovati Strategiju obrazovanja. Na aktivnosti menadžmenta ljudskih resursa u visokom obrazovanju (HRM) utiču pravila i procedure u zavisnosti od specifičnog radnog sistema, a uticaj se manifestuje kroz praksu ljudskih resursa. Sve je ovo ima direktan uticaj na radni sistem konkretne visokoškolske ustanove, koja će aktivnosti HRM grupisati prema AMO modelu uz percepciju zaposlenih. Performanse visokoškolske ustanove kao organizacije zavise od:

- sposobnosti zaposlenih i koliko će ih i kako koristiti,
- kako će biti motivisani i do koje mere će motivacija uticati na ostvarivanje individualnih performansi, kao i
- koje mogućnosti će doprineti ostvarivanju visokih performansi zaposlenih (nastavnog kadra).

**Slika 1. Konceptualni okvir AMO modela u visokoobrazovnom sistemu**

*Izvor:* Autor

Nešto što može da se javi kao opasnost je crna kutija „black box“, jer upravo percepcija zaposlenih se ne može u potpunosti predvideti, a time ni koliko će sposobnosti biti iskorišćene, kako će motivacija uticati i koje će mogućnosti doprineti ostvarivanju performansi nastavnog kadra i visokoškolske ustanove kao organizacije. Crna kutija se javlja kao veza između HRM-a i performansi organizacije, i predstavlja mehanizam ove veze [3, str. 99]. Može nastati kada se input-i konvertuju u korisne output-e [21, str. 426].

Ključ za otvaranje crne kutije koja povezuje ljudske resurse i performanse je model poznat kao AMO okvir [1, str. 169].

Autor Runhaar [20, str. 640], ističe da obrazovne ustanove mogu imati koristi od HRM-a jer kao prvo, nastavnici igraju ključnu ulogu u postignućima svojih studenata koja zavise od stručnosti i rada samog nastavnika, i nastavnike uz pomoć HRM treba motivisati da doprinesu boljim performansama konkretne obrazovne ustanove, a kao drugo, postoji razvoj pedagoških modela koji doprinose boljem savladavanju gradiva i nastavnici trebaju imati mogućnost za kontinuiranu profesionalizaciju.

Aktivnosti menadžmenta ljudskih resursa koje utiču na sposobnosti, ističe značaj napora menadžera da odabere zaposlenog sa adekvatnim znanjima i veštinama, kako bi se pozitivno odgovorilo na zahteve korisnika usluge [4, str. 397].

Sposobnosti se ne odnose samo na veštine i iskustva pojedinaca, već i na stavove zaposlenog koje ispoljava na kolektivnom ili individualnom nivou [14, str. 1063].

Grupisanje aktivnosti HRM-a koje utiču na sposobnosti, je upravo u cilju pomoći obrazovnim ustanovama da stvore visokokvalitetan i posvećen nastavni kadar koji je



danas sve teže pronaći, a koji treba biti spreman da se kontinuirano usavršava. Na razvoj nastavnika utiču sledeći faktori [20, str. 640-644]:

- razvoj celokupne visokoškolske ustanove kao organizacije,
- specifičnosti nastavničke karijere, i
- uloga nastavnika koju ima u obrazovnoj ustanovi.

U obrazovnoj ustanovi pažnja je usmerena na politiku kompenzacija i podsticaje kao eksplicitne ciljeve u jačanju motivacije, dok „evaluacija nastavnika“ predstavlja način da nastavnik poboljša sopstveni rad kroz postignuća studenata [20, str. 645].

Mogućnost kao dimenzija AMO modela, uzima u obzir sve alate, materijale, ponašanja, procedure, uslove rada i organizacionu podršku neophodnu za pokretanje promena koje su neophodne u radnom okruženju, kako bi se postigle visoke performanse i zaposlenog i radnog sistema [4, str. 399] uz uvažavanje i podršku prethodne dve dimenzije AMO modela: sposobnosti i motivacije. Posao nastavnika je tako dizajniran da pruža velike mogućnosti kroz autonomiju i raznovrsnost u radu.

## ZAKLJUČAK

Danas smo sve više suočeni sa procesom digitalizacije i uvođenja raznih oblika elektronskog poslovanja u različitim sferama uslužne delatnosti. Tako i u sferi obrazovne delatnosti, trebamo sve više resurse (posebno ljudske) organizovati u pravcu promena i elektronskog učenja ili učenja na daljinu. Takvi nastavni kadrovi trebaju imati sposobnosti kao što su poznavanje novih tehnologija, posebne kompetencije neophodne za elektronski način rada u obrazovanju, kao i samopouzdanje (sigurnost u sebe na jednom novom polju delatnosti), motivaciju da imaju vizuelan kontakt sa studentima (bez direktnog kontakta „face to face“) i imati mogućnosti znanja informacionih tehnologija i korišćenja visokotehnološke opreme. Sa druge strane na tržištu usluge obrazovanja, treba postojati interesovanje studenata za takav oblik obrazovanja, koji zavisi i od tehnoloških i finansijskih mogućnosti samog korisnika usluge obrazovanja (studenta koji se opredeli za učenje na daljinu). Menadžeri ljudskih resursa trebaju se više fokusirati na politike i prakse koje utiču na AMO dimenzije zaposlenih i na to koliko je njihovo učešće u razvoju ljudskih resursa [17, str. 590]. Korišćenje AMO okvira može pomoći menadžerima da razviju sveobuhvatan pristup HRM praksama, promovišući strategije svake pojedinačno, odnosno povećanjem sposobnosti, uticajem motivacije i mogućnostima da znanja i veštine primene. Svaka AMO dimenzija doprinosi i dobrim finansijskim rezultatima organizacije. Stoga, menadžeri ili menadžeri ljudskih resursa trebaju imati takav pristup ljudskim resursima koji će obuhvatiti politiku zapošljavanja, da odabir kandidata, selekcija i obuka osiguraju neophodna znanja i veštine zaposlenih, uz mogućnost za lični napredak i razvoj karijere, uz adekvatnu materijalnu kompenzaciju i povremene nagrade (nematerijalnu motivaciju).

**BIBLIOGRAFIJA**

1. Almutawa, Z., Muenjohn, N., Zhang, J. (2015) Unlocking the black box of the conceptual relationship between HRM system and organizational performance. Australasian Conference on Bussines and Social Science, Sydney, pp. 169-184.
2. Baruch, Y. (2013) Careers in academe: the academic labour market as an eco-system, *Career Development International*, 18 (2), pp.196-210.
3. Beltran-Martin, I., Bou-Llusar J.C. (2018) Examining the intermediate role of employee abilities, motivation and opportunities to participate in the relationship between HR bundles and employee performance, *Business Research Quortely*, 21, pp. 99-110.
4. Benet-Zepf, A., Marin-Garcia, J.A., Kuster, I. (2018) Clustering the mediators between the sales control systems and the sales performance using the AMO model: A narrative systematic literature review, *Omnia Science, Intangible Capital*, 14(2), pp. 387-408.
5. Bozionelos, N. (2014) Careers paterns in Greak academia: social capital and intelligent careers, but for whom?, *Career Development International*, 19 (3), pp. 264-194.
6. Clarke, C. A., Knights, D. (2015) Careering through academia: Securing identities or engaging ethical subjectivities?, *Human relations*, 68 (12), pp. 1865-1888.
7. Gius, M. (2013) The effects of merit pay on teacher job satisfaction, *Applied Economics*, 45 (31), pp. 4443-4451.
8. Hardre P.L., Kolman, Sh. L. (2012) Educational Management Administration & Leadership, 40 (6), pp. 724-751.
9. Heystek, J. (2014) Educational Management Administration & Leadership, 42 (6), pp. 889-902.
10. Irs, R., Turk, K. (2012) Implementation of the performance-related pay in the general educational schools of Estonia, *Employee Relations*, 34 (4), pp. 360-393.
11. Jonasson, Ch., Luring, J., Selmer, J., Trembath, J.L. (2017) Job resources and demands for expatriate academics, *Journal of Global Mobility: The Home of Expatriate Management Research*, 5 (1), pp. 2-21.
12. Karavidić, S. (2006) Menadžment obrazovanja, Institut za pedagogiju i andragogiju, Filozofski fakultet, Beograd.
13. Van der Klink, M., Van der Heijden, B., Boon, J., van Rooij, Sh.W. (2014) Exploring the contribution of formal and informal learning to academic staff member employability: A Dutch perspective, *Career Development International*, 19 (3), pp. 337-356.
14. Marin-Garcia, J.A., Tomas, J.M. (2016) Deconstruction AMO framework: A systematic review, *Omnia Science, Intangible Capital*, 12 (4), pp. 1040-1087.
15. Mondy, R.W., Noe, R.M. (2005) *Human Resource Management*, Pearson Education Inc., New Jersey.
16. Nikolić, Lj., Mojašević, A. (2016) Obrazovanje – trošak ili investicija za državu, *Zbornik radova Pravnog fakulteta u Nišu*, 73, str. 201-218.
17. Obeidat Sh.M., Mitchell, R., Bray, M. (2016) The link between high-performance work practices and organizational performance: Empirically validation the conceptualization of HPWP according to the AMO model, *Employee Relation*, 38 (4), pp. 578-595.
18. Olander, H., Hurmelinna-Laukkanen, P., Heilmann, P. (2015) Human resources – strenght and weakness in protection of intellectual capital, *Journal of Intellectual Capital*, 16 (4), pp. 742-762.
19. Choi, J-H. (2014) The HR performance link using two differently measured HR practices, *Asia Pacific Journal of Human Resources*, 52, pp. 370-387.
20. Runhaar, P. (2017) Educational Management Administration & Leadership, 45 (4), pp. 639-656.

21. Savanevicine, A., Stankeviciute, Z. (2010) The Models Exploring the „Black box“ between HRM and Organizational Performance, *Inzinerine Ekonomika-Engineering Economics*, 21(4), pp. 426-434.
22. Šormaz, G. (2018) doktorska disertacija „Implementacija menadžmenta u obrazovanju kao ključni faktor razvoja i efikasnosti obrazovne institucije, Univerzitet Privredna Akademija u Novom Sadu.
23. Štang-Šušnjar, G., Slavić, A., Berber, N. (2017) Menadžment ljudskih resursa, Ekonomski fakultet, Subotica.
24. Tran, H. (2017) The impact of pay satisfaction and school achievement on high school principals turnover intentions, *Educational Management Administration & Leadership*, 45 (4), pp. 621-638.
25. van den Brink M., Fruytier, B., Thunnissen, M. (2013) Talent management in academia: performance systems and HRM policies, *Human Resource Management Journal*, 23 (2), pp. 180-195.
26. Veber, L., Bergan, S. (2006) Javna odgovornost za visokoobrazovanje i istraživački rad, Council of Europe Publishing. Strasbourg.
27. Vučurević, T., Ožegović, L., Brkanlić, S., Zdjelarić, P., Milošević, I. (2014) Ljudski resurs kao nosilac inovativnosti u visokom obrazovanju, XX skup „Trendovi razvoja: Razvojni potencijal visokog obrazovanja“, Kopaonik.
28. Wisniewska, M., Grudowski, P. (2016) High quality academic teacher in business school: The case of University of Gdansk, Poland, *Total Quality Management*, 27 (10), pp. 1158-1170.
29. Smajlović, E., Muratović, A. (2018) Primjena Facebooka na visokoobrazovnim institucijama za unaprjeđenje komunikacije studenata i nastavnog osoblja, *Ekonomski izazovi*, vol.7, br. 14, str.56-67.

## RESUME

Higher education is a public good and public responsibility (27, 5), therefore, everywhere in the world states are responsible for education. Education couldn't be a process of simply transferring of knowledge from teacher to student. The modern education have to be in function of developing the ability of students, who will acquire knowledge, discover, create, innovate, produce and make money (22, 51). HRM activities should contribute to the success of the organization and have to support its strategy (23, 38). AMO model is a model where HRM activities are grouped into those that have an impact on Ability, Motivation and Opportunity of employees. Education institutions (20, 640) could have benefit from HRM because, first of all, teacher play a key role in the achievement of their students, which depends of teachers' expertise and experience like abilities. Second, with help of HRM, teachers should be motivated to contribute better performance of a particular educational institution and finally, there is development of pedagogical models that contribute to a better learning of the subject matter and teachers should have opportunity for continual professionalization.

## CORPORATE ENTREPRENEURSHIP AS A FACTOR OF COMPETITIVENESS OF COMPANIES

**Miloš Golubović**

Ekonomski Fakultet Niš,  
Univerzitet u Nišu, Srbija  
*milos.golubovic19@gmail.com*

**Gordan Janković**

Ekonomski Fakultet Niš,  
Univerzitet u Nišu, Srbija  
*jankovic.gordan90@gmail.com*

### **Apstrakt**

The purpose of the research of this paper is to conduct an analysis of the impact of corporate entrepreneurship on the business performance of a modern enterprise in the conditions of global competition. The research goal is to show through the comprehensive approach the significance of this interdependence, further expand the existing knowledge base and suggest to organizations to turn to this entrepreneurial model in order to achieve a higher degree of flexibility and innovation. Scientific methods of induction, deduction, comparison, analysis, and synthesis used in the research unambiguously indicate that the application of corporate entrepreneurship simultaneously contributes to the improvement of the business results of both individuals within the organization and the organization themselves, leading ultimately to a better market positioning of enterprises. Corporate entrepreneurship encourages employees to take an individual initiative, thus creating a perfect ground for doing new innovations that are the only guarantee of survival in a dynamic market XXI century.

**Ključne riječi:** corporate entrepreneurship, competitiveness, innovation.

## KORPORATIVNO PREDUZETNIŠTVO KAO FAKTOR KONKURENTNOSTI PREDUZEĆA

### **Abstract**

Svrha istraživanja ovog rada je sprovođenje analize uticaja korporativnog preduzetništva na poslovne performanse savremenog preduzeća u uslovima globalne konkurencije. Istraživački cilj je da se kroz sveobuhvatni pristup ukaže na značaj navedene međuzavisnosti, dodatno proširi postojeća baza znanja i sugeriše organizacijama okretanje ka ovom modelu preduzetništva u cilju višeg stepena fleksibilnosti i inovativnosti. Naučne metode indukcija, dedukcija, komparacija, analiza i sinteza korišćene u istraživanju nedvosmisleno pokazuju da primena korporativnog preduzetništva istovremeno doprinosi unapređenju poslovnih rezultata kako pojedinaca unutar organizacije, tako i same organizacije, a što u krajnjoj instanci vodi ka boljem tržišnom pozicioniranju preduzeća. Korporativno preduzetništvo podstiče zaposlene na individualno preuzimanje inicijative, a time se stvara pogodno tlo za rađanje novih inovacija koje su jedina garancija opstanka na dinamičnom tržištu 21. stoleća.

**Keywords:** korporativno preduzetništvo, konkurentnost, inovacije

**JEL codes:** L10

## INTRODUCTION

Economic globalization as a key social trend of the modern era has greatly changed the business environment of the modern enterprise. The growing interdependence of the world economy around and interplanetary competition in the single, global market put entrepreneurship on the pedestal of economic discussion. In economic theory, there is no single definition of entrepreneurship, as various authors entrepreneurship have observed from different angles, and accordingly, highlighting some of its characteristics, have come to different conclusions. However, what is common in all modern definitions of entrepreneurship and what can be taken as indisputable fact is that entrepreneurship should be based on the initiative, the management of social and economic mechanisms and resources for practical purposes as well as the acceptance of contemporary business conditions that require a willingness to take risks and failure (Shapero, 1975). The modern entrepreneur must constantly search for the opportunity offered by the market, develop strategies to use the best given circumstance, provide all the necessary resources for the implementation of the chosen strategy, and manage the company in an optimal way. By such an approach, an entrepreneur achieves a better market position and profit, but at the same time reduces the risk of becoming a victim of the natural selection market. The primary challenge for entrepreneur XXI century is how to outsmart the competition and how to develop faster than others. So the company becomes more flexible to the dynamic changes in their environment, and which are beyond its reach (Dean, Brown and Bamford, 1998).

Business traditional type are faced with the pressure change in business organizations work more than ever in its history. On the one hand, they are forced into conditions of high competition hire the highest quality and most capable work force offered by the market, while on the other hand they still strive for the strict implementation of established procedures and rules of business, with clearly expressed hierarchy and inflexibility on changes in the environment. The problem arises because individuals who are aware of their creative abilities and quality have a strong need to assume greater responsibility, but therefore a greater freedom for their ideas. If their aspiration remained unfulfilled, the logical consequence of the frustration of the creative individual. In this case, the company would first face the decline in productivity of its work, and later, most often, by going to another organization in which it would achieve its affinities. In this way, the most skilled personnel are lost, and with them also goes their ideas that somebody else will turn into innovation. Such companies can not achieve the desired results in the long term and are gradually being eliminated from the market. Precisely in this field arises the need for corporate entrepreneurship. Corporate entrepreneurship basically represents the creating of an entrepreneurial spirit within an already existing organization. According to Antončić, corporate entrepreneurship is based on new business ventures, innovativeness, self-sustainability and pro-activity of enterprises, and the synergy of these activities is overcome by the shortcomings of traditional entrepreneurship (Antončić and Hisrich, 2001). As the process, a corporate enterprise is characterized by a high degree of dynamics and complexity, and is based on a series of motivational, drivers, cognitive and structural assumptions with the resulting need for its further investigation. A large number of researchers believe that corporate entrepreneurship, despite its strong

contribution to the improvement of business operations, it is still not enough general (Hornsby et al., 2009) and further research efforts should be directed towards its heterogeneous nature and dimensions (Phan et al., 2010). That is precisely the main reason for a new research in this field.

## **THE NATURE AND SPECIFICS OF CORPORATE ENTREPRENEURSHIP**

The roots of corporate entrepreneurship dating back to the period of affirmation of the capitalist system of economic trends. Corporate entrepreneurship is has evolved over time, a full boom. has been experienced in the era of a unified liberalized market and globalization. The very process of its development was based on the needs of the company to respond to the current problems with adequate organizational changes and to achieve a more favorable position compared to the competition. According to Porter, competitive advantage of a company is based on a combination of activities that will accomplish the distance in relation to its competitors in the eyes of consumers (1996). Therefore, today, the corporate entrepreneurship seen as an effort to increase the competitive advantage of an organization through innovation that will significantly change the balance in the field of its competitiveness within existing industries or create completely new industries (Ferreira, 2002). A special focus is on the activities of entrepreneurs, since in the final instance they will depend on the achieved results of the business (Covin and Miles, 1999).

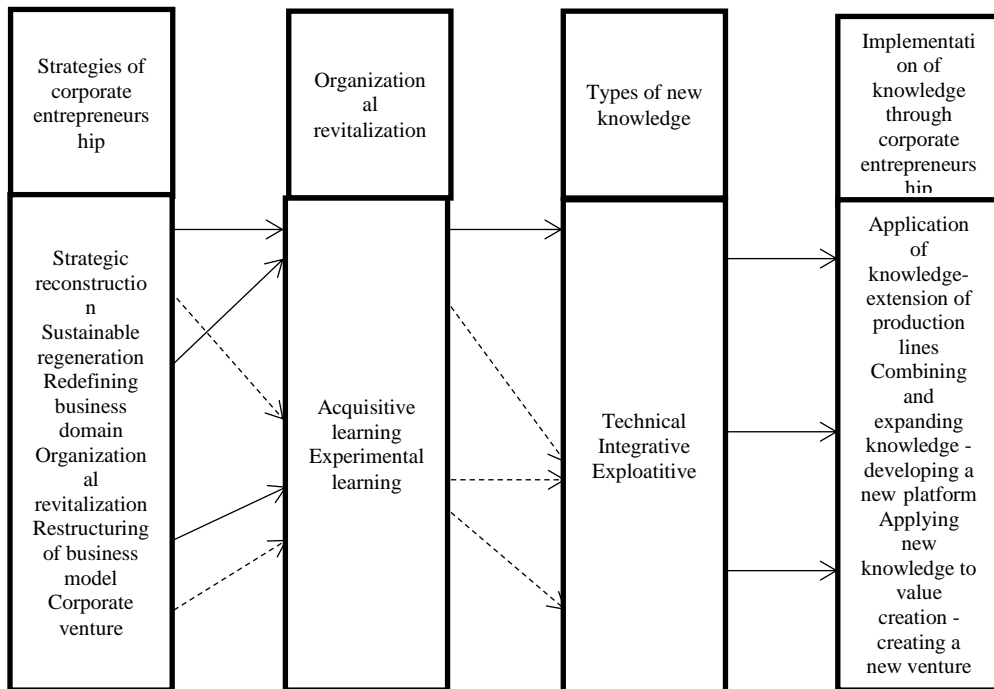
The global economic crisis of 2008 was re-actualized the issue of entrepreneurial transformation. Faced with a drastic fall in demand in the market, companies have faced a new challenge which is improving their competitiveness and further prosperity in the circumstances. Such a challenge can resist only companies that have sufficient internal capacity to work through individuals or teams within an organization come to innovation, changes in the existing organization or establishing entirely new organizational structure of the business. According to professor Avlijaš, corporate enterprise represents introduction entrepreneurial spirit in the existing organization in order to overcome the repulsion towards flexibility, growth and diversification of operations (2013). From all this previously mentioned it can be concluded that the activities in the field of corporate governance can help the organization to dictate changes in the market in which it operates, or that they eventually adjust (Kuratko, 2009). According to Ginsberg, corporate entrepreneurship allows the company to develop new business within existing organizations, but at the same time provides the opportunity to revitalize the organization through auditing internal values (1990).

In practice there are two types of events in the corporate enterprise. The first type is based on the creation of a corporate enterprise, and the other on strategic entrepreneurship (Morris, Kuratko and Covin, 2008). Creating a corporate venture includes the expansion of the company's business portfolio, the introduction of enterprise which had not existed in its scope of work. The new venture can arise as a result of the company's aspiration to realize new competencies, by adding related business activities or by investing in ex-ventures that already exist. Strategic entrepreneurship is a strategic entrepreneurial initiative that can, but does not have to

lead to a new business venture, which includes the following strategic approaches (Morris, Kuratko and Covin, 2008):

- strategic renewal,
- sustainable regeneration
- redefining the business domain,
- organizational revitalization,
- restructuring of the business model.

**Figure 1:** Impact of corporate strategy to implement knowledge



**Source:** Dess, Ireland, Zahra, Floyd, Janney & Lane, 2003, p. 354

Strategic renewal is based on changing the fundamental values of the organization, which should lead to a substantial shift in its operations. It replaces the existing system with a completely new value system, and the ultimate goal is better positioning in the market. Sustainable regeneration is a strategic approach that basically has continuous changes in business resulting from the organization's constant aspirations to align business with market demands. Although these changes are far from radical, consumers will observe and evaluate them when forming their own preferences. Redefining the business domain involves the proactive performance of the organization, where, through a new product or even a completely new market, there is a real distinction in relation to competition. Organizational revitalization aims to change internal processes, capacity and structure, while business strategy remains unchanged. With this approach, the organization does not interfere with the existing value system, nor does it extend the product range, but the accent is on innovations within the business process that should contribute to better achieving the defined goal.

Restructuring a business model is a strategic approach that should lead to greater operational efficiency of an organization's business through the change of an existing business model. This change should facilitate the company's business, but also to reduce costs through increased efficiency. A typical representative of this strategic approach in modern business is "outsourcing". By a comparative analysis of traditional and modern corporate entrepreneurship, key differences that exist between them can be seen. While traditional entrepreneurship requires the dominant entrepreneur (usually the owner of the company) to take over all the burden of innovative activities and business organization of enterprises, in the case of corporate entrepreneurship, the goal is for the entire organization to behave in the spirit of entrepreneurship, and the synergy of individual creativity translates into business results. According to a survey conducted in 2010. In the year, there are 12 key segments where their differentiation can be noticed. The results of this research are presented in Table 1.

**Table 1:** Differences between traditional and contemporary corporate entrepreneurship

<b>Traditional entrepreneurship</b>	<b>Corporate entrepreneurship</b>
Entrepreneur takes risk	The company takes the risk
Entrepreneur owns an innovative idea	The company owns a new concept
Entrepreneur is an owner	A corporate entrepreneur does not have to have a share in the company, but may have a smaller percentage of ownership
Possible rewards for entrepreneurs are theoretically unlimited	There are clear limits on the financial profit that a corporate entrepreneur can achieve
One wrong step can mean complete failure	There is more room for possible mistakes, the company can make a mistake
Independence of entrepreneurs, though a successful entrepreneur usually has strong team support	The interdependence of the idea creator with other team members, there is a possibility that a corporate entrepreneur must share credit for an idea with a larger number of people
Flexibility in changing directions and experimenting	Rules, procedures and bureaucracy limit the ability of a corporate entrepreneur to maneuver
Speed of decision making	Longer approval cycles
Little security	Job security and benefits packages
Ograničen obim poduhvata koji se može pokrenuti	A wide network of contacts that can further enhance the idea
Limited scope of enterprise that is can start up	Possibility for relatively fast launch of significant enterprises of a wider scope
Significant resource constraints	Access to finance, research and development, production facilities, organized sales staff; built brand, developed distribution channels, existing databases and market research sources; established customer base

**Source:** Morris M., *Entrepreneurship & Innovation*, 2010, p. 38



From Table 1 it can be concluded that the only advantages of traditional compared to corporate entrepreneurship in the speed of decision-making and flexibility. The reason for this should be sought in the inocular nature of decision-making in the traditional entrepreneurship model. Also, in case of a positive outcome, the prize of an independent entrepreneur from the achieved result is theoretically unlimited, unlike the corporate model where the financial compensation is pre-defined. In all other segments, corporate entrepreneurship shows better results. The most important difference between these two models is in the risk taking segment. In the traditional model, the business risk is taken over by the entrepreneur, while the corporate risk model is taken over by the company. Likewise, job security is far greater in the corporate model, as well as the ability to quickly launch a significant enterprise of a wider scope. It is clear that, unlike a traditional entrepreneur, a corporate entrepreneur has at his disposal a wide network of contacts to further advance his idea. It should be added here that large companies with corporate entrepreneurship have better access to the financial market and that they can more easily collect external funds to finance their own ideas. In addition, companies also have greater experience and knowledge from the previous period, which gives them an added advantage in the perception of the final outcome.

## **APPROACH TO CORPORATE ENTREPRENEURSHIP MODERN ENTERPRISE**

Činjenica je da strateško miksiranje biznisa nema zacrtanih granica. Ako granice postoje one se najčešće nalaze u umu zaduženih preduzetnika i top menadžera. Miksiranje o kome smo izlagali u prethodnom tekstu svakako se ne ograničava samo na strategije razvoja firme. Forme i sadržaji miksanja protežu se i mogu da se protežu na sve domene biznisa sa kojima se firma bavi na određenom tržištu i određenom ambijentu svoga poslovanja. Odnosi se svakako i na umešno kombinovanje marketing, finansijskih, tehnoloških, ekoloških i drugih strategija, kojom prilikom posebno „unakrsna kombinovanja“ mogu iznedriti vrlo maštovita i uspešna poslovna rešenja.

### **Focused approach**

Focused approach to corporate entrepreneurship separates the activities of that domain from the company's regular activities. The team of corporate entrepreneurs must be separated from other colleagues in the company, and their work is independent of the current portfolio of company activities. This promotes a higher degree of creativeness of their work, and their ideas are obviated by administrative barriers. However, the key problem of this approach arises in the implementation phase of the generated ideas. Given that they were created within a limited circle of creative entrepreneurs, there is a latent danger of their misunderstanding and rejection by other employees of the company. Examples of this approach to corporate entrepreneurship are the

creation of a special group for new ventures and business incubators (Dess, Lumpkin and Eisner, 2007).

A special group for new ventures is most often formed as an informal group of experts within the company with the aim of identifying and examining potential new business ventures. Meetings within a group are carried out according to an ad hoc principle, ie when a space for a new venture is opened on the market. By contrast, a group of new ventures can be organized as a formalized body within an organization with permanent members and dedicated resources for the realization of new ideas. The key difference between the group for new ventures and traditional research and development departments is the extent of the powers that they possess and the possibility of taking risks for decisions made. Members of the new venture group are increasingly tasked to independently devise a way of financing their activities (including external financing) and establish cooperation with potential investors.

Business incubators, as a model of a focused approach to corporate entrepreneurship, are tasked with assessing a new business venture, providing the necessary resources for its implementation, and providing autonomy and further development of the venture after a certain period of support. During implementing a new venture, support for business incubators is most often seen in the transfer of business premises, infrastructure, knowledge base and information, as well as network contacts. For the "occupants" of the business incubator, the knowledge and experience that it possesses is of particular importance, which the main company can not provide. Nevertheless, it should be noted that membership in a business incubator is not a guarantee of success in itself, as in practice there are examples of some large companies (British Airways, Compaq Computers, Marconi and Vodafone Groups), which despite significant investments invested in business incubators, had to give up these projects (Dess, Lumpkin and Eisner, 2007).

### **Broad approach**

Broad approach to corporate entrepreneurship can be realized only in companies that entrepreneurial activities are incorporated into the internal system of values and culture of organization it self. Such companies highly value creative initiative entrepreneurial type in their employees, working on preserving and enhancing its organizational culture and are always ready for new ideas and the changes they bring. As initiators of the change, the important role in these companies, besides the employees, are also the external entities - consumers, business partners and members of the wider interest group to which the company itself belongs. Simply, any ideas that can positively affect the company's business results will be accepted.

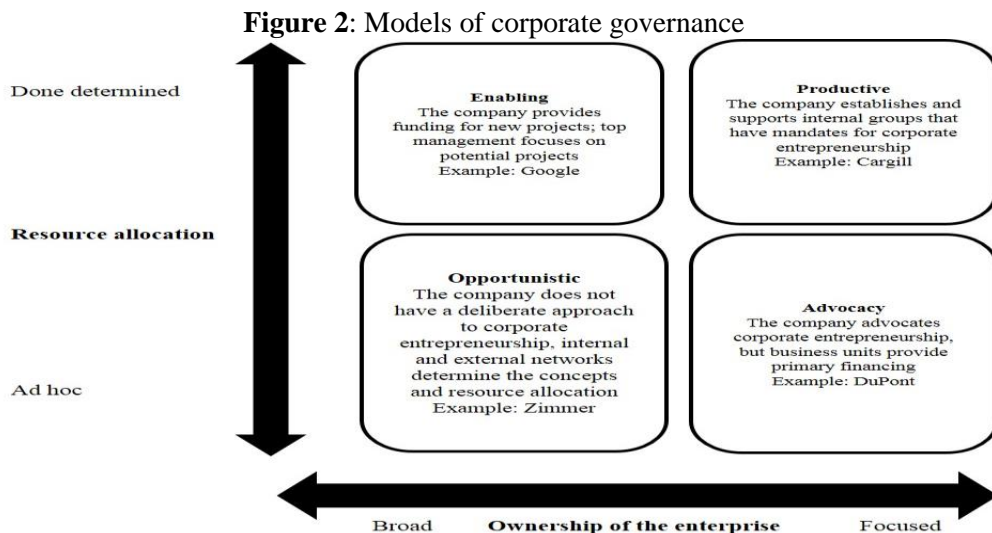
The key advantage of such an approach to corporate entrepreneurship is reflected in a high degree of flexibility in relation to changes in the environment. Openness to new ideas and ventures gives the company the ability to respond in a timely manner to the chances that the market offers as an exogenous factor. At the same time, the organizational culture that affirms the freedom of the individual within the organization attracts the most capable people from the labor market who want a higher degree of autonomy and responsibility in their work, thus gaining an additional advantage over the competition. Also, the scrupulous approach to corporate

entrepreneurship provides a higher degree of top management coordination with lower-level managers and employees, where top managers take the role of mentors by giving their knowledge, experiences and contacts, which additionally contribute to the realization of new ideas. Nevertheless, the shortcomings of this approach should also be mentioned here. Excessive openness to innovation can lead to a high dynamic of changes in the organization's business, even in conditions where there are no real needs. Thus, on the one hand, activities within the organization needlessly complicate, and, on the other hand, require the costs related to their research and adaptation.

### Models of corporate entrepreneurship

Modern economic theory has 4 models of corporate entrepreneurship and to: enabling, productive, opportunistic and advocacy model (Wolcott and Lippitz, 2010). The starting point of their segmentation comprises the following criteria:

- ownership of the new venture
- the method of financing the activities of corporate entrepreneurship.



**Source:** Wolcott R., The Four Models of Corporate Entrepreneurship, 2007

### Opportunistic model of corporate entrepreneurship

In the opportunistic model of corporate entrepreneurship, the ownership of a new venture and the financial resources for the realization of the venture are not predefined. Companies which operating under this model have no systematic approach to the development of new business ventures and innovations, but are the result of the work of creative and capable individuals within the organization. Such individuals come to ideas independently by analyzing the possibilities of new ways of creating value for the company through a creative combination of business resources (Avlijaš, 2010). Since new ventures have been created on an ad hoc basis, it is logical

that the financing of these funds is not provided in advance, and subsequently the ways to obtain the necessary funds.

### **Allowing model of corporate entrepreneurship**

Unlike the opportunistic model, in the enabling model of corporate entrepreneurship, funding for new ventures has been provided in advance. Companies operating under this model stimulate the entrepreneurial activities of their employees that are in line with the company's business strategy. In such companies it is of particular importance that there are clear and objective criteria on the basis of which potential new ventures will be evaluated. In addition, the role of the company in the process of implementing new ventures is reflected in the provision of guidelines for the use of reserved funds for the purpose of research, support to top management, but also the engagement of additional experts that would facilitate the realization of this venture.

### **Advocacy model of corporate entrepreneurship**

This model of corporate entrepreneurship is based on a focused ownership of new ventures, with the business units in charge of their implementation providing primary funding. In order to realize the new venture within this model, it is first necessary to establish a special group of employees, headed by someone with undisputable credibility with other employees in the company. Within the group, through various member initiatives, a range of ideas arises and form criteria for their evaluation. After choosing the best alternative, a group with the support of the company's management develops a plan of its realization in order to overcome possible obstacles. At the last stage, it is essential that the manager with other members of the formed group convince managers of other business units within the company about the significance of the realization of the selected enterprise and obtain their consent for the realization. In this way, interest is generated in others for the chosen venture, which is a prerequisite for its successful realization.

### **Manufacturer's model of corporate entrepreneurship**

Compared to other models, the manufacturer's model of corporate entrepreneurship is characterized by the highest degree of structure and formalism. Operations under this model, the company provides to minimize the risk of wasting resources and establishing optimal cooperation between the various business units within the organization. For the implementation of a new enterprise in the context of this model, it is necessary that both resources and ownership of the new venture are predefined. The new venture is developing outside of regular business activities of the company, and only after proving its profitability can be connected as an equal member of the business portfolio. It should be noted that the realization of new undertakings according to the manufacturer's model and carries certain risks, which also represent the most important limitation in its use (Wolcott and Lippitz, 2007). Therefore, this approach corporate entrepreneurship is recommended only for companies that have substantial financial resources.

## THE IMPORTANCE OF CORPORATE ENTREPRENEURSHIP FOR COMPETITIVE ADVANTAGE - IMPROVING INDIVIDUAL AND ORGANIZATIONAL PERFORMANCE

Market position and business performance achieved largely depend on the quality of management and the way resources are managed. Given that the resources available to the company are limited, it is necessary to seek to optimize their use. Human capital, as the most important resource of an enterprise, plays a key role in achieving the competitive advantage of the company, and consequently the imperative of efficient human resources management arises. It is precisely in this field that the importance of corporate entrepreneurship should be considered.

There is a special correlation between corporate entrepreneurship and human resource management. Corporate entrepreneurship maximally affirms employees in the process of realizing their tasks, which ensures better effects of human capital. On the other hand, management that is aware of the importance of using the potential of its employees, invests a lot of energy to encourage individuals to take initiatives and risks within the organization, thereby reversing the process of strengthening corporate entrepreneurship within the organizational culture. By integrating corporate entrepreneurship and human resources management, the synergy of their effects is realized, which is reflected both in the improvement of individual and organizational performance.

**Figure 3:** Correlation of corporate entrepreneurship and human resources and their combined impact on the performance of employees



**Source:** Authors

### The impact of corporate entrepreneurship on performance of individuals

The relationship between the employee's performance and the environment in which he performs his activities can be observed through the prism of the "Social Exchange" (SE) model. In accordance with this model, the two sides within one correlation can achieve their ultimate goal only with the given opposite side. Translated into the field of employee - organization, this would mean a higher degree of freedom to an employee with an adequate compensation for the benefits of his work, while the organization would get a motivated employee who feels a greater degree of responsibility for the decisions he makes (Cropanzano and Mitchell, 2005). By involving the employee in the decision-making process, he has a pronounced psychological effect on the employee, which he personally associates with the

achieved results of the organization. Achieved success through the venture undertaken, the individual accepts as his own, but also applies to possible mistakes. This makes sense of belonging to the organization gaining importance, and motivation in work and responsibility becomes the main initiators of individual results that ultimately overlap with the performance of the entire organization.

### **The impact of corporate entrepreneurship on the business performance of the organization**

There are numerous studies dealing with the impact of corporate entrepreneurship on the performance of the company. According to Wood, there are 5 factors that are the guarantor of a successful corporate entrepreneurship that leads to the desired results at the level of the organization, which are (2014):

- support management,
- motivation - compensation package,
- flexible organizational structure,
- availability of resources,
- freedom to work.

In a study that included 400 randomly selected companies from the field of auto parts with particular emphasis on financial efficiency of operations, the authors Lekmat and Selvarajah also confirmed a positive correlation between corporate entrepreneurship and the results achieved. The achieved results are evaluated through increased profitability, cash flow, increased sales and the level of representation in the market. Comparing the trends of these indicators and the level of implementation of corporate entrepreneurship, the authors came to the conclusion that corporate entrepreneurship has a significant, positive impact on the business aspect of the organization financially (Lekmat and Selvarajah, 2008).

Chen was with a group of researchers in a study from 2005 showed that a key role in the development of corporate entrepreneurship in a company has the support of top management. This support is reflected in encouraging employees to make decisions and encourage innovation in the creation (2005). The same opinion is authors Hisrich and Kearney in their work suggest that the company should have made clear the support structure that would enable flexible business turned to innovation (2012). Clark is in his study went a step further by claiming that all companies their existing policies and programs should be reviewed and possibly adjust in order to foster entrepreneurship and innovation activities (2010).

The organizational structure of the company is of particular importance because it defines the division, grouping and mutual coordination of tasks within the company (Robbins, Judge and Campbell, 2010). The conclusion is that companies need to build such organizational structures that will contribute to the strengthening of corporate entrepreneurship in order to maximize the new entrepreneurial chances. On this occasion, a special emphasis should be placed on a higher level of creativity of employees. Thus, one should avoid rigorous restrictions and encourage employees to effectively engage in the design and implementation of innovations. The success of the new organizational structure largely depends on the management awareness of the

importance of corporate entrepreneurship and their readiness to alleviate the workload of employees in order to strengthen creativity and the inspiration of employees (Othman and Shuaib, 2014).

## CONCLUSION

Little spheres of social life of modern man can boast such a pace as to the economy. The growing trend of globalization, more complex customer requirements, digitization, turbulent geopolitical events affecting the planetary level companies to get out of the traditional business and turned to innovation. In this regard, corporate entrepreneurship markedly gaining in importance. Through this model of entrepreneurship increase the operational performance of individuals, through a synergy effect leads to the improvement of business results of the entire organization. By leaving the initiative in making decisions increasing number of employees are increased chances of inventiveness, that grew into market valorization of innovation. Just to confirm the results of this research. Due to greater participation in the decision-making process, employees feel a greater degree of responsibility and motivation for the results achieved. Successful adaptation of corporative largely depends on the willingness of managers to the decision-making process involving all employees, even those with lower levels of the hierarchical structure. In this way, the innovation capacity reaches its optimum point, the entire organization becomes more resistant to exogenous factors of its operations.

Corporate entrepreneurship is no longer a matter of choice but a modern organization condition sine qua non of preserving market position, and very often the question of survival. Faced with the dilemma Innovate or perish economic operators have themselves pave the way market champion. Only judge on the match and the narrator's last words is always the customer, a good competitor to achieve a win philosophy „market in the center of the Universe“.

## BIBLIOGRAFIJA

1. Antončić, B., Hisrich, R. D., “Intrapreneurship: Construct Refinement and Cross-Cultural Validation”, *Journal of Business Venturing* 16, no. 61, 2001, pp. 495 – 527.
2. Avlijaš R., *Preduzetništvo*, Beograd, 2010
3. Avlijaš, R., Avlijaš, G., *Preduzetništvo*, Novi Sad, 2013
4. Chen, J. Zhu, Anquan, W., *A Systems Model of Corporate Entrepreneurship*. *International Journal of Manpower*, 2005, pp. 529-543
5. Clark, N. D., *Innovation Management in SMEs: Active Innovators in New Zealand*. *Journal of Small Business and Entrepreneurship*. 2010, pp. 601-619
6. Covin J.G., Miles M.P.,: *Corporate Entrepreneurship and the Pursuit of Competitive Advantage*, *Entrepreneurship Theory and Practice*, 1999

7. Cropanzano, R., Mitchell, M.S., Social Exchange Theory: An Interdisciplinary Review. *Journal of Management*. 2005, pp. 874-900
8. Dean T. J., Brown R. L. & Bamford C. E., Differences in large and small firm responses to environmental context: strategic implications from a comparative analysis of business formations, *Strategic Management Journal*, 19: 1998, pp. 709-728
9. Dess, G. G., Ireland, R. D., Zahra, S. A., Floyd, S. W., Janney, J. J., & Lane, P. J., Emerging issues in corporate entrepreneurship. *Journal of Management*, Vol. 29. no. 3, 2003
10. Dess, G., Lumpkin, G., & Eisner, A., *Strategijski menadžment*. Beograd: Data Status, 2007
11. Elfring, T., *Corporate Entrepreneurship and Venturing*, Springer, 2005, pp. 3
12. Ferreira, J.,: *Corporate Entrepreneurship: a Strategic and Structural Perspective*, International Council for Small Business, 47th World Conference, 2002
13. Guth, W. D., & Ginsberg, A., *Corporate Entrepreneurship*. *Strategic Management Journal*, Special issue 11, 1990, pp. 5-15
14. Hishrich, R.D., Kearney, C., *Corporate Entrepreneurship: How to Create a Thriving Entrepreneurial Spirit Throughout Your Company*. McGraw-Hill. New York, 2012
15. Hornsby, J. S., Kuratko, D. F., Shepherd, D. A., & Bott, J. P., Managers' corporate entrepreneurial actions: Assessing a measurement scale. *Journal of Business Venturing* , 2009
16. Kuratko, D. F., *Entrepreneurship: Theory, process, practice*, 8th ed, Mason, OH: Thomson Publishers. Retrieved October 30, 2012
17. Lekmat, L., Selvarajah, C., *Corporate Entrepreneurship And Firm Performance: An Empirical Study In Auto Parts Manufacturing Firms In Thailand*, 2008
18. Morris, M. H., Kuratko, D. F., & Covin, J. G., *Corporate Entrepreneurship and Innovation*. 2nd ed. Mason, Thomson South-Western, 2008
19. Othman, N. H. B., Shuaib, A. S. B., *The Relationship between Corporate Entrepreneurship towards Organizational Performance*. University Malaysia Kelantan. Malaysia, 2014
20. Phan, P., Wright, M., Ucbasaran, D., & Tan, W., *Corporate entrepreneurship: Current research and future directions*. *Journal of Business Venturing*, 2010
21. Porter, M., What is Strategy, *Harvard Business Review*, November-December 1996
22. Robbins, S.P., Judge, T.A., Campbell, T.T., *Organizacijsko ponašanje*. Mate d.o.o. Zagreb, 2010, pp. 536-561
23. Shapero, A., *Entrepreneurship and Economic Development*, Wisconsin, Project ISEED, LTD, the Center for Venture Management, 1975, pp. 187
24. Wolcott, R., Lippitz, M., *The Four Models of Corporate Entrepreneurship*, MIT Sloan Management Review, 2007
25. Wolcott, R., Lippitz, M., *Grow from Within, Mastering Corporate Entrepreneurship and Innovation*, McGraw Hill, New York, 2010
26. Wood, C. C., Hudgens, B. J., Reed, T. S., *Perceptions of Corporate Entrepreneurship in Air Force Organizations: Antecedents and Outcomes*. *Journal of Small Business & Entrepreneurship*, 2014, pp. 117-132



## RESUME

A brief overview of certain application development strategies, as well as possible ways of their mutual mixing, represents only a small part of the top of the iceberg of real business opportunities, which are opened up in the domain of strategic management in front of ambitious and imaginative entrepreneurs and top managers. Bearing in mind that in the environment of globalized market operations, which today is characterized by exceptional business opportunities, but also with significant business hazards, it is clear that no selected strategic approach to mixing can provide the organization with an unlimited long period of successful business. Sooner or later, each newly created strategic approach is outdated and becomes commercially overestimated. Or, what is often happening in practice, it becomes the subject of discerning competitors, which in practical terms loses the qualities of inventiveness and originality.

The solution in the turbulent and uncertain environment and the context of market business is expressed in the permanent search and implementation of new innovative strategic opportunities that can provide satisfactory results through thought-provoking mixes.

Finally, it should be pointed out at the fact that the process of mixing different business and development strategies is not a one-off procedure, with which the problem is permanently solved by the application of the given procedure. It is about a process of creative thinking and action, which is constantly taking place, as long as there is an organization that carries out a certain market business.

As part of the foregoing, we should not stress in particular that indebted entrepreneurs and top managers should also be adequately strategically educated and informed in order to be able to successfully manage their management tasks related to successful strategic combination.

## MOTIVACIJA I NJEN UTICAJ NA PROCES UČENJA ENGLESKOG JEZIKA

**Marija Vuković**

Fakultet za saobraćaj, komunikacije i logistiku Budva,

Crna Gora,

*mariavukov@gmail.com*

**Jelena Lekić**

Univerzitet u Novom Pazaru

Novi Pazar, Srbija

*jelenaklekic@gmail.com*

**Jelena Rajović**

Visoka tehnička škola strukovnih studija iz Uroševca,

Leposavić, Srbija

*gvozdena2001@yahoo.com*

### **Apstrakt**

Engleski jezik je jedan od retkih stranih jezika koji iz godine u godinu sve više ulazi u svakodnevnicu svih nas. Upotreba engleskog jezika je nužna potreba svakog pojedinca. Izučavanje engleskog jezika u školama, iz tih razloga, počinje još u prvom razredu, time se i pokazuje značaj poznavanja engleskog jezika danas. U ovom radu, bavimo se motivacijom kao jednim od glavnih faktora u nastavi i učenju engleskog jezika, kao i ulogom nastavnika u motivisanju učenika. Veliki uticaj na učenje jezika ima motivacija, bez obzira na intelektualne sposobnosti samih učenika. Veoma često je veoma teško motivisati učenike da uče strani jezik. Često se javljaju i slučajevi da učenici nailaze na barijere pri učenju jezika i nisu dovoljno motivisani da se pozabave problematikom, tako da često i odustanu i nisu spremni da nastave dalje sa učenjem engleskog jezika.

**Ključne reči:** engleski jezik, motivacija, nastavnik, učenje, uticaj

## MOTIVATION AND ITS INFLUENCE ON THE ENGLISH LANGUAGE LEARNING PROCESS

### **Abstract**

English is one of the few foreign languages that is becoming more and more a part of our everyday lives. The use of English is a necessary need of every individual. For this reason, teaching English in schools starts in the first grade, thus demonstrating the importance of knowing English today. motivating students. Motivation is a major influence on language learning, regardless of the intellectual abilities of the students themselves. Very often it is very difficult to motivate students to learn a foreign language. There are also often cases where

students encounter barriers to language learning and are not motivated enough to deal with the problem, so they often drop out and are not ready to continue learning English.

**Keywords:** English, motivation, teacher, learning, influence

**JEL codes:** D83

## UVOD

Posmatrajući jezik kao glavno sredstvo komunikacije medju ljudima, ne možemo da se ne zapitamo da li je jezik samo predmet interesovanja lingvistica, a odgovor se nameće sam. Naravno, da kao glavno sredstvo komunikacije, postaje interesovanje i predmet istraživanja mnogih drugih nauka, a ne samo lingvistike. Tako da se izučavanje jezika veoma često javlja u pedagoškim, sociološkim, a i psihološkim naučnim radovima.

Engleski jezik je jedan od retkih stranih jezika koji iz godine u godinu sve više ulazi u svakodnevnicu svih nas. Upotreba engleskog jezika je nužna potreba svakog pojedinca. Izučavanje engleskog jezika u školama, iz tih razloga, počinje još u prvom razredu, time se i pokazuje značaj poznavanja engleskog jezika danas. Sistem simbola pomoću kojeg ljudi opisuju kako spoljašnji svet, tako i svoj unutrašnji svet, je samo jedna od definicija koje jezik može da ima. Lingvisti kroz analizu karakteristika različitih jezika, pokušavaju da nađu šta je zajedničko za sve jezike. Da li učenje nekog jezika znači i razmišljanje na tom jeziku? Ako krenemo od hipoteze Bendžamina Vorfa iz 1956. Godine, da sposobnosti koje koristimo kako bismo shvatili svet potiču iz našeg sopstvenog jezika, pa tako govornici različitih jezika shvataju svet na različite načine. Jezik koji učimo oblikuje način na koji prihvatamo realnost i mislimo o njoj. Tako da, Pinker(1994) je apsolutno u pravu kada kaže da učiti jezik znači učiti da mislimo, a ne da govorimo.

Bitan faktor koji utiče na porast interesovanja za učenje stranih jezika je svakako motivacija. Reč motivacija potiče od latinskog glagola *movare* što znači „kretati se“, šta pokreće osobu da vrši određene izbore, da ulaže napor i istraje u akciji- su neka od osnovnih pitanja koja se nalaze u teoriji i istraživanju motivacije (Dörnyei, Z., & Ushioda, E., 2001.). Motivisanost se može javiti iz različitih pobuda i razlikuje se od pojedinca do pojedinca. Na primer, kod učenika nižih razreda glavni faktor motivacije je ocena, dok kod studenata je to mogućnost usavršavanja u inostranstvu. Takođe, postoji i nedovoljna motivisanost, kao što su strah od neuspeha, bojazan da nismo dovoljno savladali jezik, neke barijere koje se smatraju nepremostivim. Motivacija se već dugo smatra jednim od vodećih faktora koji utiče na učenje engleskog jezika (Gardner, 1985.).

U ovom radu, bavimo se motivacijom kao jednim od glavnih faktora u nastavi i učenju engleskog jezika, kao i ulogom nastavnika u motivisanju učenika. Veliki uticaj na samo učenje jezika ima motivacija, bez obzira na intelektualne sposobnosti samih učenika. Veoma često je veoma teško motivisati učenike da uče strani jezik. Često se javljaju i slučajevi da učenici nailaze na barijere pri učenju jezika i nisu dovoljno motivisani da se pozabave problematikom, tako da često i odustanu i nisu spremni da nastave dalje sa učenjem engleskog jezika.

## OSNOVNE KARAKTERISTIKE DRUGOG STRANOG JEZIKA

Pre nego što počnemo da govorimo o motivaciji koja utiče na učenje stranog jezika, treba da definišemo šta je to strani jezik i koje su njegove karakteristike.

Često u školama, a kasnije na fakultetima čujemo fraze “strani jezik” ili “drugi jezik”, da li je to isto i ako nije koje su te razlike možemo uočiti iz objašnjenja koje sledi. Strani jezik – FL (foreign language) može se reći da je svaki jezik koji osoba nauči posle maternjeg. Pojam strani jezik obuhvata onoliko jezika koliko osoba nauči. Učenje i usvajanje stranog jezika odvija se u institucionalizovanom okruženju, tj. uvođenjem predmeta u škole ili na specijalnim tečajevima jezika (Vučo, 2009: 16). Kada koristimo frazu drugi jezik – L2 (second language) treba da znamo da je to jezik koji nije maternji, uči se na tečajevima, ali unutar sredine u kojoj je taj jezik sredstvo komunikacije, i služi za jezičku interakciju u svakodnevnom životu (Vučo, 2009: 16). Taj jezik nazivamo drugi samo u odnosu na maternji koji se smatra prvim, a ne da bismo ga rangirali po važnosti. Dok traje proces učenja drugog jezika, pojedinac se stalno sreće sa jezikom koji je predmet učenja u okruženju u kojem se taj jezik koristi. Razlika između stranog i drugog jezika i koja je veoma bitna, je u tome što je prilikom usvajanja stranog jezika učenik izložen samo onom jezičkom inputu koji pruža nastavnik ili profesor koji u najvećem broju slučajeva nije izvorni govornik.

Kada govorimo o procesu učenja jezika onda imamo dva glavna dela tog procesa: jezik koji se uči i osobu koja ga uči. U tom procesu postoji veliki broj faktora koji utiču na njegov uspeh, a mogu se podeliti na spoljašnje i na unutrašnje. Unutrašnji faktori su oni koji su direktno povezani sa karakteristikama studenata: uzrast, sklonost ka učenju jezika, motivacija, kognitivni stil, emotivni faktori. Spoljašnjim faktorima pripadaju ambijent u kojem se proces učenja odvija, kao i atmosfera van učionice, životni stil studenta i odnos studenta prema lingvističkom inputu (Villarini, u De Marco, 2000). Lingvista Leneberg veruje da postoji period kada se jezik koji god to bio, uči veoma lako, prirodno i bez napora. Na primer, deca veoma precizno imitiraju ne samo zvukove, već i ritam i intonaciju jezika koji slušaju. Sve dok traje proces opismenjavanja, desna hemisfera preuzima funkcije koje obično obavlja leva hemisfera i obrnuto što čini veoma lako i brzo usvajanje jezika kod dece. Posle 10–12. godine, završava se proces opismenjavanja i svaki deo mozga preuzima svoju funkciju, jezik je u okviru dominantne hemisfere dok veza između leve i desne hemisfere prestaje da bude toliko fleksibilna. Nakon tog perioda nastupa takozvani kritični period kada se gubi cerebralna „elastičnost“ koja je zadužena za lakše povezivanje činjenica, pamćenje i reprodukciju jezika. Teoretičar kritičnog perioda, Penfield, smatra da, kada je reč o učenju jezika, ljudski mozak postaje progresivno krut posle devete godine i da kada se jezici uče po prvi put u drugoj dekadi života, postaje veoma teško postići dobre rezultate jer je problem fiziološke prirode (Penfield, Roberts, 1959).

## **ZAŠTO UČIMO ENGLSKI JEZIK?**

Engleski jezik, kao strani jezik, izgradio je ulogu efikasnog sredstva za širenje globalizacija (Đolić, 2016). Zahtevi tržišta rada su se u odnosu na prethodne godine promenili, te gotovo da ne postoji niti jedan oglas/konkurs za poziciju bilo kog profila, a da u istom jedan od preduslova nije znanje engleskog jezika. Takođe, sve veći dolazak stranih firmi u našu zemlju uslovio je porast ineresovanja za učenje engleskog jezika. Engleski jezik igra veliku ulogu u našim životima. Bez njega je komunikacija na akademskom, profesionalnom možemo reći i na privatnom nivou gotovo nezamisliva. Kolin Bejker (Baker, 1995.) smatra da učenje stranog jezika sa sobom nosi deset prednosti a to su: 1.) prednosti komunikacija(mogućnost šire komunikacije; pismenost); 2.) kulturne prednosti(poimanje šire kulture;viši stepen tolerancije); 3.) prednosti nastavnog plana i programa( bolji rezultati u savladavanju nastavnog plana i programa kada su oba jezika dobro savladana;lakše učenje trećeg ili četvrtog stranog jezika); 4.) kognitivne prednosti; 5.) prednosti karaktera(povećano samopouzdanje;sigurnost identiteta); 6.) prednosti zarade- veća mogućnost zapošljenja i bolji ekonomski status.

Dejvid Kristal (Crystal, 1998), izdvaja sledeće činioce koji doprinose zadovoljavajućem učenju jezika:gotovo svako može da uči, neophodna je samo motivacija, inteligencija i mogućnosti; učiti da bi naučili je suština, tako da su strategije od velike važnosti; redovna izloženost jeziku; mogućnost razgovora sa osobama kojima je engleski maternji jezik; odabiranje i savladavanje ciljeva; fleksibilne didaktičke metode; mogućnost da se nauči više od jednog jezika; strani jezik moraju da poštuju oni koje sam student jezika poštuje (roditelji, nastavnici, itd.);kompetentni nastavnici.

Veliki broj činioaca utiče na nastavu stranog jezika, koja je veoma složen fenomen. Braun ih deli na (Brown ,1987): kognitivne (strategija učenja, kognitivni stilovi, induktivno i deduktivno zaključivanje...); lične (inhibicija, empatija, motivacija, spremnost na rizik...); sociokulturološke (kulturološki stereotipi, stavovi...). Dok Dimitrijević (Dimitrijević, 1966) na osnovu prirode i poreklo faktore deli na dve grupe: lične faktore (uzrast učenika, pol, inteligencija, verbalna sposobnost, socijabilnost, socijalno-ekonomske prilike i radne navike) i opšte faktore (psihološki i opšti pedagoški faktori, nastavnikova ličnost, jezik, maternji jezik učenika, opšti uslovi rada u školi, nastavni plan i program i organizacija škole). Mnoge studije su pokazale da su najuspešniji učenici oni koji su više motivisani da uče strani jezik, (npr. Saville-Troike 2006; Widdowson, 1990; Dörnyei, 1998). Bez nedovoljno motivisanosti, čak i pojedinci sa izvanrednim sposobnostima neće biti u stanju da ostvare dugoročne ciljeve i ostvare željene rezultate (Dörnyei, 1998).

## **MOTIVACIJA ZA UČENJE ENGLSKOG JEZIKA**

Jedan od unutrašnjih faktora koji može biti od presudnog značaja za učenje stranog jezika je svakako motivacija i obuhvata više faktora koji navode pojedinca koji uči neki jezik da primeni svoju jezičku sposobnost na učenje tog jezika. Opšta podela motivacije je na intrinzičnu i ekstrinzičnu tj. spoljašnju i unutrašnju, ali je takođe

važno navesti i motivaciju koja se tiče isključivo učenja stranih jezika. Najznačajnija istraživanja na polju motivacije za učenje stranih jezika sprovedi su Gardner i Lambert. Njihova podela motivacije je na integrativnu i instrumentalnu. Gde integrativna motivacija se zasniva na potrebi osobe za identifikacijom sa kulturom grupe čiji jezik uči. Prava integrativna motivacija je kada je potreba povezana sa trudom uloženi da bi se cilj postigao, željom da se nauči jezik i povoljnim reakcijama na jezik, sredinom i kontekstom u kojem se jezik govori. Bez svih ovih činilaca, integrativna orijentacija predstavlja cilj kojem nedostaje motivacija. U nizu istraživanja sprovedenim na ovu temu dolazi se do zaključka da učenici koji izaberu integrativnu motivaciju umesto instrumentalne, kao opis svoje motivacije za učenje jezika, pokazuju viši nivo intenziteta motivacije (Dörnyei, Schmidt, 2001). Instrumentalna motivacija predstavlja utilitarnu orijentaciju, odnosi se na želju osobe da nauči jezik kako bi ostvarila neki cilj poput dobijanja posla, poboljšanja lične kulture, napredovanja u karijeri. Jezik se uči iz isključivo pragmatičnih razloga gde ne postoji socijalno- emotivni kontekst. Instrumentalna motivacija može biti veoma jakog intenziteta i često jača od integrativne motivacije, ali u odnosu na integrativnu, ona ima tendenciju da traje kraće (Villarini u De Marco, 2000). Gardner izdvaja integrativnu motivaciju kao dominantniju, jer će integrativno orijentisan učenik imati pozitivan stav prema jeziku. Učenje stranog jezika ne mora nužno da bude isključivo instrumentalno ili integrativno orijentisano. Pojedinaac može biti istovremeno i integrativno i instrumentalno motivisan, jer jedna vrsta motivacije ne isključuje drugu. Od ključnog značaja je motivacija koja se dinamično razvija u toku procesa učenja.

Najveći broj onih koji uče strani jezik je u školama, kao deo nastavnog programa. Kada počne učenje stranog jezika, većina učenika je motivisana idejom da će za par meseci moći da priča na tom jeziku. Vrlo često su motivisani i idejom da će učiti neki drugi jezik i zato mu prilaze sa entuzijazmom. Nažalost, ovaj osećaj najčešće ne traje dugo, jer uglavnom nisu svesni zahteva i zadataka koje će morati da obave u tom procesu. Ako uzmemo kao primer učenje stranog jezika u školskim okvirima, najčešća zapažanja nastavnika stranih jezika su da entuzijazam nestaje pre kraja prve godine učenja, nekad je uzrok tome gramatika koja se intenzivno obrađuje tokom prve godine učenja, ili je u pitanju nedostatak nastavnika koji su izvorni govornici kao i autentičnih jezičkih situacija van učionice. Problemi sa kojima se učenici sreću možda se dešavaju i zato što učenje stranog jezika nema mnogo toga zajedničkog sa drugim školskim predmetima, iako učenici toga često nisu svesni. Tokom učenja engleskog jezika konkretno, postoji niz zahteva i odgovornosti koje učenici moraju ispuniti kako bi položili ispit ili dobili prelaznu ocenu. Od učenika se traži da savladaju jezički sadržaj (vokabular, gramatika), zatim treba da steknu jezičke veštine, da razviju odnos prema jeziku koji uče i najzad da razviju izvesnu dozu želje da koriste jezik izvan učionice. Motiv koji je bitan za učenje jezika je odnos prema zemlji čiji se jezik uči, jer tokom učenja na primer engleskog jezika susrećemo se i sa kulturom zemlje gde se taj jezik govori, tako da upoznavanje nove kulture: običaja, istorije, mentaliteta, vodi ka proširivanju vidika kroz upoznavanje i poštovanje kulturoloških i civilizacijskih vrednosti zemlje gde se govori engleski jezik. Možemo zaključiti da učeći novi jezik doprinosimo formiranju stava u kojem vrednujemo svaku kulturu podjednako, razvijamo toleranciju, rušimo predrasude i stereotipe.

Motivaciju su prihvatili kako nastavnici tako i istraživači kao jedan od ključnih faktora koji utiče na stepen i uspeh učenja stranog jezika (Dörnyei, 1998). Ona je ključ svih naših uspeha i poraza. Bez motivacije nemoguće je ostvarenje željenih ciljeva i rezultata. U zavisnosti od merila koja se primenjuju postoje različite podele motiva. Motivi se najčešće dele na biološke, socijalne i personalne. Rot (Rot, 1980) ih deli na primarne i sekundarne. Po njemu, primarni motivi su urođeni motivi, dok su sekundarni stečeni motivi. Gardner (Gardner, 2007) ističe da dve vrste konteksta vrše uticaj na motivaciju: kulturni i obrazovni (edukacijski) kontekst. Učenje stranog jezika razlikuje se od učenja većine drugih predmeta i kao takvo podrazumeva uzimanje elemenata druge kulture (vokabular, izgovor, strukturu jezika, itd.), dok većina drugih školskih predmeta podrazumeva elemente koji su uobičajeni za sopstvenu kulturu učenika.

## **KOLIKA JE ULOGA NASTAVNIKA U PROCESU MOTIVACIJE**

Motivisati studente da uče strani jezik je često složen i težak zadatak koji obuhvata varijetet psiho-socioloških i lingvističkih faktora (Dörnyei, 2010). Mihalas i saradnici (Mihalas et al., 2009) i Kozminski i Kozminski (Kozminsky & Kozminsky, 2002) govore o odnosu nastavnik-učenik. Po mišljenju ovih autora odnos nastavnik-učenik je faktor koji može motivisati studente da uče više, taj odnos može biti i razlog njihove nedovoljne motivisanosti.

Uloga nastavnika u procesu motivacije je od velikog značaja, pored toga što mora da bude dobar poznavalac materije koju predaje isto tako mora biti i dobar pedagog, pa i psiholog, kako bi shvatio jezičke potrebe svojih studenata i svoju nastavu prilagodio njima. Prilikom izlaganja nastavnik mora tačno znati šta da očekuje od studenata kojima predaje, kakve promene njegovog izlaganja može izazvati kod studenata na kraju semestra, godine itd., i on mora da poznaje ciljeve učenja stranog jezika (Kalinovskaya & Ivanschenko, 2007). Promene koje nastavnik mora pobuditi kod svojih učenika su sledeće (Kalinovskaya & Ivanschenko, 2007): praktične – pri čemu učenici stiču navike i veštine pri učenju stranog jezika i edukativne – učenici razvijaju svoje mentalne sposobnosti i inteligenciju pri procesu učenja stranog jezika, kao i kulturne – učenici proširuju znanja o svetu u kojem žive, a takođe učenje stranog jezika im omogućava da se upoznaju sa načinom života, običajima i kulturom ljudi čiji jezik uče.

Glavni cilj je da se kod učenika pobudi interesovanje za učenje stranog jezika, a uspeh učenika delimično zavisi i od posvećenosti i entuzijazma nastavnika. Tehničke i tehnološke novine koje velikom brzinom ulaze u gotovo sve aspekte našeg života, u velikoj meri imaju uticaja na rad, kao i na proces učenja i način prenošenja znanja. Učenici danas imaju pristup svim vrstama informacija, otuda i dolazi potreba da se nastava stranih jezika menja i prilagođava potrebama današnjih učenika.

## **ZAKLJUČAK**

U ovom radu bavili smo se faktorima koji mogu uticati na nastavu stranog jezika, izdvojili smo tri značajna faktora i to postojanje kritičnog perioda za učenje jezika

uopšte, zatim činjenice da učenje jezika ima potencijale za razvijanje socijalnih i emocionalnih kompetencija i značaj motivacije za postizanje najbolje prakse u nastavi, posebno imajući u vidu specifičnost nastave stranog jezika. Učenje stranih jezika nosi sa sobom brojne koristi, posebno ako govorimo o učenju jezika u ranom dobu. Imajući u vidu vaspitne potencijale nastave stranog jezika, zaključili smo da bilo da je reč o ranom učenju stranih jezika, ili pak o učenju jezika na fakultetu, ostaje činjenica da učenje jezika teba da dovede do komparativne analize na nivou kulturoloških modela sopstvene kulture i kulture ciljanog ( u ovom slučaju engleskog) jezika. Motivacija je, u procesu učenja jezika, jedan od ključnih faktora. Uloga nastavnika/profesora je da identifikuje potrebe i ciljeve studenata, i stim u skladu sa njima prilagodi nastavni program i način predavanja jezika, tako da ne treba samo predavati predmet po planu i programu već treba i inspirisati učenike da uče engleski jezik. U ovom radu naglasak je na motivaciji, kao faktoru koji utiče na učenje engleskog jezika. Mišljenja smo da danas, najmanje manjka motivacije za učenje engleskog jezika s obzirom na širinu njegove zastupljenosti i sve prisutnosti, slobodno možemo reći da je motivacija za učenjem engleskog jezika svakako prisutna, ali je bitno istu konstantno negovati i podsticati. Motivacija je veoma važna, ako ne i najvažnija u učenju jezika, ona je bitan faktor koji u velikoj meri može uticati na dostignuća učenika u usvajanju engleskog jezika.

## BIBLIOGRAFIJA

1. Arnold, J. (2000). *Affect in language learning*. Cambridge: Cambridge University Press.
2. Baker, C. (1995). *A Parents' and Teachers' Guide to Bilingualism*. Bilingual Education and Bilingualism 5. Multilingual Matters, 1900 Frost Road, Suite 101, Bristol, PA 19007.
3. Brown, H. D. (1987). *Principles of Language Learning and Teaching*. Prentice Hall, Englewood Cliffs, New Jersey.
4. Crystal, D. (1998). *The Cambridge encyclopedia of Language*. (3rd ed.). Cambridge: Cambridge University Press.
5. Djolić, S. (2016). Extra Linguistic Issues with an Impact in Managing EFL Teaching. *Angloamerican Journal*, Volume 1, No. 1
6. Димитријевић, Н. (1966). *Метод у почетној настави страних језика*. Београд: Завод за уџбенике и наставна средства.
7. Димитријевић, Н. (1995). *English Grammar Tests*. Zavod za udžbenike i nastavna sredstva, Beograd.
8. Dörnyei, Z. (1994). Motivation and motivating in the foreign language classroom. *The modern language journal*, Volume 78, No. 3
9. Dörnyei, Z. (1998). Motivation in second and foreign language learning. *Language teaching*, Volume 31, Issue 03
10. Dörnyei, Z., & Ushioda, E. (2001). *Teaching and researching motivation*. England: Pearson Education.
11. Dörnyei, Z. (2001a). *Motivational strategies in the language classroom*. New York: Cambridge University Press.
12. Dörnyei, Z. (2010). The relationship between language aptitude and language learning motivation: Individual differences from a dynamic systems perspective. У E. Macaro (Ed.) *Continuum companion to second language acquisition* London: Continuum.
13. Gardner, R. C. (2007). *Motivation and Second Language Acquisition 1*. Porta Linguarum,



14. Gardner R. C. (1985). *Social Psychology and second language learning: The role of attitudes and motivations*. London: Edward Arnold Publisher.
15. Kalinovskaya, H., & Ivanschenko, H. (2007). *Aims and Principles of Foreign Language Teaching*. Danbass State Technical University: Chair of English Language
16. Kozminsky, E., & Kozminsky, L. (2002). *The Dialogue Page: Teacher and Student Dialogues To Improve Learning Motivation*. *Intervention in School and Clinic*, Volume 38, No. 2
17. Mihalas, S., Morse, W. C., Allsopp, D. H., & Alvarez McHatton, P. (2008). *Cultivating Caring Relationships Between Teachers and Secondary Students With Emotional and Behavioral Disorders: Implications for Research and Practice*. *Remedial and Special Education*, Volume 30, No. 2
18. Rot, N. (1990). *Opšta psihologija*. Beograd: Zavod za udžbenike i nastavna sredstva.
19. Widdowson, H. G. (1991). *Aspects of Language Teaching*. Oxford: Oxford University Press.
20. Williams, M., & Burden, R. (1997). *Psychology for language teachers*. Cambridge: Cambridge University Press.

## RESUME

In this paper we have addressed the factors that can influence the teaching of a foreign language, we have identified three significant factors, namely the existence of a critical period for language learning in general, the fact that language learning has the potential to develop social and emotional competencies and the importance of motivation to achieve best practice in teaching, especially given the specificity of foreign language teaching. Foreign language learning has many benefits, especially when it comes to language learning at an early age. Bearing in mind the educational potential of foreign language teaching, we concluded that whether it is early language learning or language learning in college, the fact remains that language learning should lead to comparative analysis at the level of cultural models of one's own culture and one's target culture. (in this case English) language. Motivation is one of the key factors in language learning. The role of the teacher / professor is to identify the needs and goals of the students and to adapt the curriculum and language teaching accordingly, so that not only the subject should be taught according to the curriculum, but it should also inspire the students to learn English. In this paper, the emphasis is on motivation, as a factor influencing English language learning. We are of the opinion that today, with the least lack of motivation to learn English, given the breadth of its representation and presence, we can safely say that the motivation to learn English is certainly present, but it is important to constantly nurture and encourage it. Motivation is very important, if not the most important in language learning, it is an important factor that can greatly influence a student's achievement in English language acquisition



---

**SPISAK RECENZENATA ČASOPISA EKONOMSKI IZAZOVI**  
**LIST OF RECONCILIENTS OF THE JOURNAL ECONOMIC CHALLENGES**

1. Adisa Delić, Univerzitet u Tuzli
2. Amela Lukač-Zoranić, Internacionalni Univerzitet u Novom Pazaru
3. Azra Čatović, Internacionalni Univerzitet u Novom Pazaru
4. Bećir Kalač, glavni i odgovorni urednik
5. Ćamil Sukić, Internacionalni Univerzitet u Novom Pazaru
6. Daniel Tomić, Sveučilište Jurja Dobrile u Puli
7. Darko Lacmanović, Univerzitet Mediteran
8. Dušica Karić, Alfa Univerzitet u Beogradu
9. Elma Elfić, Internacionalni Univerzitet u Novom Pazaru
10. Enis Ujkanović, Internacionalni Univerzitet u Novom Pazaru
11. Esad Ahmetagić, Univerzitet u Novom Sadu
12. Gordana Paovic-Jeknić, Univerzitet Crne Gore
13. Halid Kurtović, Univerzitet u Zenici
14. Ljiljana Arsić, Univerzitet u Prištini
15. Mehmed Meta, zamjenik glavnog i odgovornog urednika
16. Milenko Popović, Univerzitet Mediteran
17. Miro Blečić, Univerzitet Mediteran
18. Nada Živanović, Univerzitet Union u Beogradu
19. Pece Nedanovski, University "Ss. Cyril and Methodius"- Skopje
20. Petar Bojović, Univerzitet Metropolitan
21. Radmilo Todosijević, Univerzitet u Novom Sadu
22. Sefer Međedović, Internacionalni Univerzitet u Novom Pazaru
23. Selma Novalija, Univerzitet u Tuzli
24. Senad Bušatlić, Internacionalni Univerzitet u Sarajevu
25. Suad Bećirović, Internacionalni Univerzitet u Novom Pazaru
26. Šemsudin Plojović, Internacionalni Univerzitet u Novom Pazaru
27. Tibor Petres, University of Szeged

# **TEHNIČKO UPUTSTVO ZA FORMATIRANJE RADOVA**

## **NAZIV RADA**

**[Times New Roman 13 point, bold, centred, upper case]**

**Ime Autora [Times New Roman, 10 point, bold, centred and Upper and lower case]**

Institucija u kojoj je autor zaposlen [10 point, normal, centred and upper and lower case]

Grad /Zemlja [10 point, normal, centred and upper and lower case]

*E-mail [10 point, italic, centred and upper and lower case]*

Apstrakt

**[Times New Roman 10-point, justified]**

**Apstrakt treba biti od 100 do 200 riječi.**

Ključne riječi: **[Times New Roman, 10-point, bold, alignment left]**

**NASLOVI [Times New Roman, 12- point, bold, upper case and justified]**

Rad treba biti u formatu B5 (17,6 x 25.1cm). Margine: top – 2.5 cm; bottom – 2.5 cm; left – 2.5 cm; right – 2.5 cm. Tekst treba biti jediničnog proreda u jednoj koloni pisan fontom Times New Roman veličine 11-point. Rad treba biti obima od 7 do 14 stranica.

**PODNASLOVI [TIMES NEW ROMAN, 12-POINT, NORMAL, LIJEVO PORAVNANJE]**

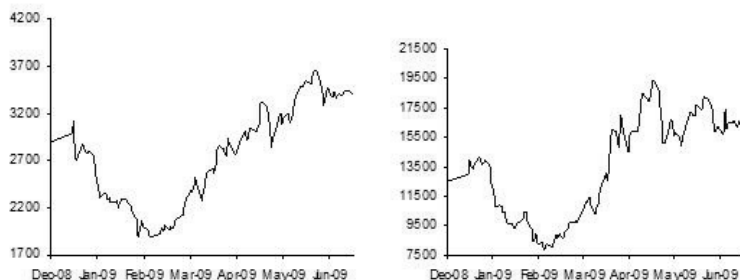
**BROJEVI STRANICA i ZAGLAVLJA**

Molimo Vas nemojte koristiti brojeve stranica ili zaglavlja.

**SLIKE i TABELE**

Slike, tabele i grafici trebaju biti poravnati po sredini, oznčeni odgovarajućim brojem i naslovom kao u sljedećim primjerima:

**Slika 1. BET index**



**Tabela 1. Deskriptivna statistika prihoda na hartije od vrijednosti**

	<b>Austrija</b>	<b>Francuska</b>	<b>Njemačka</b>	<b>Mađarska</b>	<b>Poljska</b>
Srednja vrijednost	-0.002%	-0.006%	-0.009%	0.008%	0.012%
Medijan	0.011%	0.013%	0.039%	0.025%	0.010%
Maksimum	12.759%	13.149%	11.125%	17.410%	10.870%
Minimum	-11.164%	-11.301%	-8.666%	-19.110%	-11.850%

## **BIBLIOGRAFIJA**

Citiranje bibliografskih izvora u tekstu je obavezno. Citati u tekstu trebaju biti obilježeni velikim zagradama na primjer: [1, str. 125] ili APA stilom

Molimo Vas ne koristite fusnote ili endnote za citiranje izvora. Numerisana lista izvora i literature treba biti data na kraju rada na način kao u sledećem primjeru:

1. Porter, M.E. (1998) *The Competitive Advantage of Nations*. New York: Free Press.
2. Larrain, F., Tavares, J. (2003) Regional currencies versus dollarization: options for Asia and the Americas, *Journal of Policy Reform*, 6 (1), str. 35-49
3. Shachmurove, Y. (2001) Optimal portfolio analysis for the Czech Republic, Hungary and Poland during 1994-1995 period, *CARESS Working Paper No. 00-12*
4. Gwin, C.R. (2001) *A Guide for Industry Study and the Analysis of Firms and Competitive Strategy*. Preuzeto sa sajta: <http://faculty.babson.edu/gwin/indstudy/index.htm>.
5. IMF (2010) *Global Financial Stability Report, IMF World Economic and Financial Surveys*

Lista treba biti pisana fontom Times New Roman, veličine 10-point, normal, justified, upper and lower case.

## **RESUME**

Na kraju teksta neophodno je dati rezime članka na engleskom jeziku u dužini do jedne stranice.

CIP - Каталогизacija u publikaciji  
Narodna biblioteka Srbije, Beograd

33

EKONOMSKI izazovi: časopis Departmana za  
ekonomske nauke Internacionalnog Univerziteta  
u Novom Pazaru / glavni i odgovorni urednik  
Bećir Kalač. - God. 1, br. 1 (mart 2012)-  
. - Novi Pazar (Dimitrija Tucovića b.b.) :  
Univerzitet u Novom Pazaru, 2012- (Kraljevo :  
GraficColour). - 25 cm

Polugodišnje  
ISSN 2217-8821 = Ekonomski izazovi  
COBISS.SR-ID 189878796