



Internacionalni – Univerzitet u Novom Pazaru

Ekonomski izazovi

**časopis Departmana za ekonomske nauke
Internacionalnog – Univerziteta u Novom Pazaru**

Godina 3, Broj 6

Novi Pazar, novembar 2014. godine

Ekonomski izazovi

časopis departmana za ekonomske nauke
Internacionalnog - Univerziteta u Novom Pazaru

Izdava : **Internacionalni - Univerzitet u Novom Pazaru**

Za izdava a: **Suad Beirovi** , rektor

Redakcija: **Beir Kala** , glavni i odgovorni urednik
Mehmed Meta, zamjenik glavnog i odgovornog urednika
Amela Ahmetovi , sekretar redakcije
Irma Mašovi -Muratovi , tehni ki urednik

Ure iva ki odbor: **Radmilo Todosijevi** , Univerzitet u Novom Sadu
Suad Beirovi , Internacionalni - Univerzitet u Novom Pazaru
Halid Kurtovi , Univerzitet u Zenici
Milenko Popovi , Univerzitet Mediteran
Esad Ahmetagi , Univerzitet u Novom Sadu
Pece Nedanovski, University "Ss. Cyril and Methodius"-
Skopje
Šemsudin Plojovi , Internacionalni - Univerzitet u Novom
Pazaru
Miro Blei , Univerzitet Mediteran
Petar Bojovi , Univerzitet Metropolitan
Senad Bušatli , Internacionalni Univerzitet u Sarajevu
Adisa Deli , Univerzitet u Tuzli
Daniel Tomi , Sveu ilište Jurja Dobrile u Puli

Izdava ki savjet: **Zeki Parlak**, Internacionalni Univerzitet u Sarajevu
Elma Elfi , Internacionalni - Univerzitet u Novom Pazaru
Tibor Petres, University of Szeged
Amela Luka -Zorani , Internacionalni - Univerzitet u Novom
Pazaru
Darko Lacmanovi , Univerzitet Mediteran
amil Suki , Internacionalni - Univerzitet u Novom Pazaru
Ljiljana Arsi , Univerzitet u Prištini
Enis Ujkanovi , Internacionalni - Univerzitet u Novom Pazaru
Nada Živanovi , Univerzitet Union u Beogradu
Sefer Mededovi , Internacionalni - Univerzitet u Novom
Pazaru
Dušica Kari , Alfa Univerzitet u Beogradu
Azratovi , Internacionalni - Univerzitet u Novom Pazaru
Gordana Paovic-Jekni , Univerzitet Crne Gore
Selma Novalija, Univerzitet u Tuzli

Lektor: **Jelena Lekic** , Univerzitet u Novom Pazaru

Korice: **Elvis Noki** , Univerzitet u Novom Pazaru

Tiraž: 200 primjeraka

Štampa: **GrafiColor**, Kraljevo

ISSN: 2217-8821

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

Ekonomski izazovi
časopis Departmana za ekonomske nauke
Internacionalnog – Univerziteta u Novom Pazaru

Sadržaj / Contents

NAU NI LANCI / SCIENTIFIC ARTICLES

▪ TURIZAM

FAKTORI ZADOVOLJSTVA POSJETILACA NACIONALNOG
PARKA "SKADARSKO JEZERO" (CRNA GORA) U MARKETING
PLANIRANJU ODRŽIVOG TURIZMA 1-20
*FACTORS OF VISITORS' SATISFACTION IN THE NATIONAL PARK "SKADAR
LAKE" (MONTENEGRO) IN MARKETING PLANNING FOR SUSTAINABLE
TOURISM*

Darko Lacmanovi , prof. dr, Iva Bulatovi , mr

▪ JAVNE FINANSIJE

MOGU I MODELI PROMENE VISINE PENZIJA I EFEKAT NA PIO
FOND 21-37
*POSSIBLE MODELS FOR CHANGING THE AMOUNT OF PENSIONS AND
THEIR EFFECT ON THE NATIONAL PENSION FUND*

Šemsudin Plojovi , prof. dr, Enis Ujkanovi , doc. dr, Senad Bušatli , doc.
dr, Ognjen Ri i , doc. dr

STRU NI LANCI / PROFESSIONAL ARTICLES

▪ MIKROEKONOMIJA

CILJNA FUNKCIJA I RAVNOTEŽNI POLOŽAJ ISLAMSKOG
PREDUZE A 41-52
*TARGET FUNCTION AND THE EQUILIBRIUM POSITION OF ISLAMIC
ENTERPRISES*

Mehmed Meta, prof. dr

▪ EKONOMSKI RAZVOJ I FISKALNA POLITIKA

KAKO DALJE..... 53-63
HOW TO CONTINUE..

Miro Ble i , prof. dr, Milena Žiži , doc. dr

▪ FINANSIJE

ANALIZA ODLU IVANJA PORTFOLIO MENADŽERA NA
FINANSIJSKIM TRŽIŠTIMA 64-70
*ANALYSING THE DECISIONS OF PORTFOLIO MANAGERS IN THE
FINANCIAL MARKETS*

Be ir Kala , prof. dr, Elma Elfi , doc. dr, Maida Mušovi , mr

ŠVEDSKA J.A.K. BANKA - PRIMJER ALTERNATIVNOM PRISTUPU
U BANKARSTVU..... 71-91
*THE SWEDISH JAK BANK - AN EXAMPLE FOR AN ALTERNATIVE APPROACH
IN BANKING*

Suad Beirovi, prof. dr

RACIO POKAZATELJI FINANSIJSKOG POLOŽAJA PREDUZEĆA 92-105
RATIO INDICATORS FOR THE FINANCIAL STANDING OF FIRMS

Nedžad Hodžić, dr, Ninoslav Gregović, dr

▪ REVIZIJA

ZNAČAJ REVIZIJE U PROCESU PRIDRUŽIVANJA EVROPSKOJ
UNIJI..... 106-114
*THE IMPORTANCE OF AUDITING FOR THE EU ACCESSION
PROCESS*

Ruždija Kala, doc. dr, Selvija Aljušević, dipl. ecc.

ULOGA REVIZIJE POSLOVANJA U KVALITETNOM
UPRAVLJANJU PRIVREDNIH SUBJEKATA 115-127
*THE ROLE OF AUDIT IN THE QUALITY MANAGEMENT OF
BUSINESS ENTITIES*

Ankica Ivanović, MSc

▪ MENADŽMENT I ORGANIZACIJA

VEZA STRATEŠKOG MENADŽMENTA SA SISTEMOM
INTEGRISANIH MARKETING KOMUNIKACIJA 128-136
*RELATION BETWEEN STRATEGIC MANAGEMENT AND SYSTEM OF
INTEGRATED MARKETING COMMUNICATIONS*

Azra Batović, doc. dr, Elma Elfić, doc. dr

VRSTE STRATEGIJA I MOGUĆE STRATEGIJSKE OPCIJE 137-153
TYPES OF POSSIBLE STRATEGIES AND STRATEGIC OPTIONS

Adesa Džanković-Jerebinčin, dipl. ecc.

PREDUZETNIK KAO LIDER BIZNISA 154-165
ENTREPRENEUR AS A BUSINESS LEADER

Ajla Šehović, dipl. ecc.

TEHNIČKO UPUTSTVO ZA FORMATIRANJE RADOVA.....166

NAU NI LANCI

SCIENTIFIC ARTICLES

FAKTORI ZADOVOLJSTVA POSJETILACA NACIONALNOG PARKA "SKADARSKO JEZERO" (CRNA GORA) U MARKETING PLANIRANJU ODRŽIVOG TURIZMA

Darko Lacmanovi , prof. dr

Univerzitet »Mediteran«
Fakultet za turizam MTS »Montenegro Tourism School«
Bar, Crna Gora
darko.lacmanovic@unimediteran.net

Iva Bulatovi , mr

Univerzitet »Mediteran«
Fakultet za turizam MTS »Montenegro Tourism School«
Bar, Crna Gora
ivabulatovic@yahoo.com

Apstrakt

Nivo zadovoljstva turisti kih potroša a predstavlja važno pitanje u marketing menadžmentu turisti ke destinacije u teoretskom i prakti nom smislu. Brojna istraživanja su usmjerena ispitivanju faktora zadovoljstva turista u kontekstu marketinga turisti ke destinacije. Posebno je značajno razmatrati određena pitanja u vezi marketiranja održivog turizma i faktora zadovoljstva turisti kih potroša a u tom procesu. Predmet istraživanja ovog rada je utvrđivanje postojanja bitnih razlika u faktorima zadovoljstva pojedinih grupa posjetilaca koji mogu uticati na marketing planiranje različitih vidova ponude održivog turizma u zoni Nacionalnog parka »Skadarsko jezero« (Crna Gora). Ispitivani su: percipirani značajni elementi turisti ke destinacije kao faktora zadovoljstva, značaj ljudskog faktora i dostupnosti informacija za nivo ukupnog zadovoljstva, uticaj starosne dobi, pola i na inače organizovanja posjete na percepciju zadovoljstva u vezi opšte i pojedinačne ponude u turističkoj destinaciji. Istraživanje je realizovano anketnom metodom na uzorku od 55 posjetioca sistemom zatvorenih pitanja. Razmatranjem rezultata istraživanja može se ponuditi više zapažanja od značajnih za marketing planiranje ponude održivog turizma područja kao što je NP »Skadarsko jezero«, posebno u pogledu situacione analize, marketing strategija, aktivnosti marketing miksa i kontrole marketing plana. Marketing planiranje ponuda održivog turizma mora biti zasnovano na poželjnom odnosu između ispunjavanja potreba turisti kih potroša a i uvažavanja ograničenja turističkog razvoja u zaštićenim zonama. Ključno pitanje je odabrati institucionalni pristup koji osigurava sveobuhvatno marketing planiranje.

Ključne riječi: turističko zadovoljstvo, marketing menadžment, održivi turizam

FACTORS OF VISITORS' SATISFACTION IN THE NATIONAL PARK "SKADAR LAKE" (MONTENEGRO) IN MARKETING PLANNING FOR SUSTAINABLE TOURISM

Abstract

The level of consumer satisfaction is an important issue in marketing planning activities in theoretical and practical terms. Numerous studies have focused on the examination of factors about tourist satisfaction in the context of tourism destination marketing. It is especially important to consider certain questions regarding the marketing of sustainable tourism and factors of consumer satisfaction in this process. The subject of this paper is to determine the existence of substantial differences in the factors of satisfaction of certain groups of visitors that may affect the marketing planning of various forms of supply of sustainable tourism in the National Park "Skadar Lake" (Montenegro). Examined were: the perceived importance of the elements of the tourist destination as a factor of satisfaction, the importance of the human factor and the availability of information for the level of overall satisfaction, the impact of age, gender and ways of organising visits to the perception of satisfaction regarding general and individual offers in the tourist destination. The survey was conducted using a questionnaire with closed questions on a sample of 55 visitors. After examining the results of the research, we can provide more observations for marketing planning of offers for sustainable tourism areas such as NP "Skadar Lake", particularly with regard to the situation analysis, marketing strategy, marketing mix activities and control of the marketing plan. Marketing planning of sustainable tourism offers must be based on the desired relation between meeting the needs of consumers and taking into account the limitations of tourism development in protected areas. The key issue is to choose the institutional approach which provides a comprehensive marketing plan.

Keywords: tourist satisfaction, marketing management, sustainable tourism

JEL codes: L83, M31

UVOD

Nivo zadovoljstva turističkih potrošača predstavlja važno pitanje u marketing menadžmentu turističke destinacije u teoretskom i praktičnom smislu. Brojna istraživanja su usmjerena ispitivanju faktora zadovoljstva turista u kontekstu marketinga turističke destinacije.

Posebno je značajno razmatrati određena pitanja u vezi marketiranja održivog turizma i faktora zadovoljstva turističkih potrošača u tom procesu.

Predmet istraživanja ovog rada je utvrđivanje postojanja bitnih razlika u faktorima zadovoljstva pojedinih grupa posjetilaca koji mogu uticati na marketing planiranje različitih vidova ponude održivog turizma u zoni Nacionalnog parka »Skadarsko jezero« (Crna Gora).

Ispitivani su: percipirani značajni elementi turističke destinacije kao faktora zadovoljstva, značaj ljudskog faktora i dostupnosti informacija za nivo ukupnog zadovoljstva, uticaj starosne dobi, pola i na način organizovanja posjete na percepciju zadovoljstva u vezi opšte i pojedinačne ponude u turističkoj destinaciji. Istraživanje

je realizovano anketnom metodom na uzorku od 55 posjetioca sistemom zatvorenih pitanja.

Razmatranjem rezultata istraživanja može se ponuditi više zapažanja od značaja za marketing planiranje ponude održivog turizma područja kao što je NP »Skadarsko jezero«, posebno u pogledu situacione analize, marketing strategija, aktivnosti marketing miksa i kontrole marketing plana.

PREGLED LITERATURE I HIPOTEZE

Proučavanje potrošačkog zadovoljstva i nezadovoljstva je danas, u svojoj zreloj fazi. Studije o zadovoljstvu potrošača razvijene su tokom 60-ih i 70-ih u SAD kroz marketing roba, da bi se u 80-ih i 90-ih polako usmjerile ka marketingu usluga, pa time i marketingu u turizmu [1].

Ranija istraživanja zadovoljstva turista njihovih potrošača bila su uglavnom usmjerena na predmet razmjene i zadovoljstvo su tretirala kao isključivu ili dominantnu odgovornost pružaoca usluge odnosno da konzument u procesu usluživanja ima manje važnu ulogu. Kasnija shvatanje predmeta razmjene u turizmu i uloge potrošača usmjeravaju pažnju na interakciju konzumenta i pružaoca usluge kao koprodukt i turističkog proizvoda. Pažnja se usmjerava na razumijevanje zašto su potrošači i zadovoljni radije nego šta uzrokuje njihovo zadovoljstvo, odnosno fokusiraju se psihološke komponente potrošačkog zadovoljstva u odnosu na obilježja turističkog proizvoda (percipirana kontrola i percipirani osjećaji pravednosti) [2].

Definicije potrošačkog zadovoljstva su date u opsegu od fokusa na kognitivne komponente kao usporedba percipiranog nivoa na inačicu izvršenja usluga sa ben markinim standardima do fokusa na emotivne komponente gdje se zadovoljstvo definiše kao emocionalno stanje koje reflektuje ocjenu ličnog iskustva ili evaluaciju emocija u postkonzumnoj fazi [3].

Ispitivanje zadovoljstva turista njihovih potrošača je koncipirano kroz više pristupa.

Traganje za odličnim faktorima zadovoljstva turista njihovih potrošača se suočavaju sa potrebom razlikovanja konceptata procjenjivanja zadovoljstva i kvaliteta turističkih usluga uz opštu saglasnost da je zadovoljstvo nadređeno kvalitetu kao rezultat potrošačkog iskustva [4].

Koncepti mjerenja zadovoljstva potrošača u turizmu se zasnivaju na široko prihvaćenoj marketing paradigmi u vezi specifičnosti usluga u odnosu na proizvode: nedodirljivost, nedjeljivost, heterogenost i kvarljivost [5].

Daljnijim razvojem konceptata mjerenje zadovoljstva korisnika turističkih usluga, formulisan je metod kritičnog dogmatički koji ustanovljava četiri kategorije atributa zadovoljstva: satisfaktori, kao atributi koji generišu zadovoljstvo kada su prisutni ali ne generišu nezadovoljstvo kad nisu prisutni, disatisfaktori, kao faktori koji generišu nezadovoljstvo ako se usluga ne izvodi dobro, ali koji ne generišu pohvale ako se usluga izvodi dobro ili iznad određenog nivoa standarda; kritični atributi koji generišu žalbe i pohvale; i neutralni atributi koji ne generišu ni pohvale ni žalbe. Ključni zaključak u primjeni navedene metode je da uzroci nezadovoljstva nisu nužno nasuprot uzroka zadovoljstva [6].

Kano-ov model definiše tri grupe faktora proizvoda ili usluge u zavisnosti od na in uticaja na zadovoljstvo potroša a: [7]

1. Osnovni faktori su faktori koji mogu generisati ekstremno nezadovoljstvo ako nisu prisutni ali ne generišu zadovoljstvo kada su prisutni;
2. Faktori uzbu enja, su faktori koji pove avaju zadovoljstvo do oduševljenja kada su prisutni tokom konzumacije ali ne uzrokuju nezadovoljstvo kad nisu prisutni;
3. Faktori perfomansi, su faktori koji djeluju u oba smjera, generišu zadovoljstvo kada su prisutni i nezadovoljstvo kad nisu prisutni.

Na elno se, sumiraju i sve navedene teoretske koncepte i mjerila, može sugerisati šest klju nih preduslova ili komponenti zadovoljstva potroša a u turizmu: [8]

- a) o ekivanje,
- b) na in izvršenja usluge
- c) razlika izme u o ekivanja i na ina izvršenja usluge
- d) atributi zadovoljstva (mogu i uzro nici osje aja zadovoljstva/nezadovoljstva kao percepcija potroša a)
- e) emocije
- f) osje aj pravi nosti (jednakomjernost obavljene transakcije kao pla ene i dobijene turisti ke usluge)

D.J. Neal, D.J. i D. Gursoy, su modelirali ukupno zadovoljstvo u fazama prije, za vrijeme i nakon turisti kog putovanja, pri emu su uo ili slijede e.

Zadovoljstvo ili nezadovoljstvo pruženim uslugama pojedinih organizacija e odrediti nivo ukupnog zadovoljstva ili nezadovoljstva sa doživljajem turisti kog putovanja obzirom na izrazitu heterogenost turisti kog proizvoda.

Zadovoljstvo pruženim turisti kim uslugama je rezultat zadovoljstva pruženim uslugama u svakoj fazi turisti kog putovanja, od usluga prije po etka putovanja, kroz usluge tokom boravka u destinaciji do usluga tokom samog putovanja do i od destinacije.

Mjerenje zadovoljstva turisti kih potroša a mora se zasnivati na mjerenju svake pojedina ne faze putovanja kako bi ocjenio ukupan nivo zadovoljstva sa ostvarenim turisti kim iskustvom [9]

Istražuju i zadovoljstvo i nezadovoljstvo turista u odmarališnoj destinaciji, J. Alegre i J. Garau, [10] su došli do nekoliko bitnih stavova.

Potvr ena je hipoteza da faktori koji generišu zadovoljstvo i faktori koji generišu nezadovoljstvo nisu u korelaciji, što upu uje na dualnu dimenziju zadovoljstva turisti kih potroša a.

Utvr eno je da su negativne situacije povezane sa prekomjernim razvojem turizma i degradacijom destinacijskog prostora, veoma važne u objašnjenju namjere posjetilaca da se ponovo ne vrata u destinaciju.

Negativna iskustva u destinaciji možda ne e odrediti ukupno zadovoljstvo ponudom, ali ipak mogu u initi destinaciju manje atraktivnom, što zna i da mogu smanjiti mogu nost ponovne posjete.

Ispituju i determinante zadovoljstva turisti kih potroša a tokom konzumacije paket aranžmana, J.C. Chang [11] je koristio teoretske koncepte emocionalne reakcije, pravi nosti i kauzalnog objašnjenja da bi formulisao slijede e spoznaje.

Turisti koji potroša i možda nemaju snažan osjećaj zadovoljstva/nezadovoljstva tokom postkonzumne evaluacije putovanja, ali njihove emocije povodom užitka ili neugodnosti sigurno postoje, što je veoma bitno za eventualno ponavljanje putovanja.

Nivo zadovoljstva u odnosu na osjećaj pravi nosti tokom grupne konzumacije usluge turisti koji putovanja može varirati u onoj mjeri koliko putnici poštuju mišljenje vođe i putnika (vodiča, npr. D.L.) i slijede njegove preporuke za održanje dobrih međuljudskih odnosa u grupi. Izvinjenje i ustupci se mogu koristiti kao sredstva za uspostavljanje grupne harmonije.

Ispituju i odnos između u ukupnog zadovoljstva i namjere buduće ponašanja turisti koji potroša sa aspekta uticaja emocija i kognitivne disonance, R. McMullan i M. O'Neill, su utvrdili slijedeće [12].

Pozitivna i negativna emocionalna iskustva tokom konzumacije turisti koje usluge imaju jednako važnu ulogu u posljednjem zadovoljstvu i namjeri buduće ponašanja.

Pozitivne emocije dovode do visokog nivoa zadovoljstva koje kao uzrok zadovoljstva nije tako lako zanemariti ili poništiti kao što je to slučaj sa spoznajom u vezi određenih atributa ponude.

Ukupno zadovoljstvo posjetilaca ima posredničku ulogu između u percepcije kognitivnih elemenata zadovoljstva i namjere buduće ponašanja što znači da se ukupno zadovoljstvo i namjera buduće ponašanja posjetilaca mogu objasniti odnosom emocija i kognitivne disonance.

P.L.Pearce i J.Packer, smatraju da se u budućem istraživanju zadovoljstva turisti koji potroša mogu zapaziti slijedeći izazovi: [13]

- spoznaja ta i određena pojava zadovoljstva potrošača u turizmu, kao specifičnog potrošačkog stava, koji se formira u post-konzumnoj fazi i čija interpretacija naglašava afektivne, kognitivne i bihevioralne elemente.
- različitost emocionalnih stanja turisti koji potrošača kao suštinske komponente zadovoljstva u odnosu na doživljeno iskustvo
- mjerenje zadovoljstva kao postiskustvenog rezultata može biti korisno kroz istovremeno korištenje više različitih metodskih postupaka radi pouzdanosti dobijenih informacija.
- logična povezanost odabranih metoda istraživanja i konceptualnog pristupa posebno kao odabir adekvatnog modela u zavisnosti od načina mjerenja zadovoljstva
- potreba za značajno pažljivijom evaluacijom uzajamnog djelovanja individualnog i zadovoljstva ostalih članova grupe na turističkom putovanju kao bitnog preduslova u dostizanju konačnog zadovoljstva pojedinca u grupi.
- određene trenutke (*timing*) evaluacije zadovoljstva turista kao bitnog preduslova kvaliteta dobijenih rezultata, i jasno iskazanih stavova.
- pitanje »prenešene lojalnosti« kao veza zadovoljstva i lojalnosti koje se iskazuje kroz dilemu izbora narednog putovanja u slobodno ali nove destinacije.

HIPOTEZE

Shodno spoznajama literature i postavljenim ciljevima rada, mogu e je formulisati slijede e hipoteze:

Hipoteza 1: Primarni elementi turisti ke destinacije, poput kulturno-istorijskog naslje a, flore, faune, pejzaža predstavljaju bitne faktore zadovoljstva posjetilaca/turista.

Hipoteza 2: Ljudski faktor, odnosno ljubaznost osoblja može bitno uticati na ukupno zadovoljstvo posjetilaca/turista.

Hipoteza 3: Dostupnost informacija i njihovo pravovremeno pružanje može bitno uticati na ukupno zadovoljstvo posjetilaca/turista.

Hipoteza 4: Starosna dob bitno uti e na percepciju zadovoljstva u vezi opšte i pojedina ne ponude u turisti koj destinaciji. Mla e dobne grupe izražavaju viši nivo zadovoljstva.

Hipoteza 5: Pol bitno uti e na percepciju zadovoljstva u vezi opšte i pojedina ne ponude u turisti koj destinaciji. Žene izražavaju viši nivo zadovoljstva.

Hipoteza 6: Na in organizovanja posjete destinacije bitno uti e na percepciju zadovoljstva turisti kom ponudom u destinaciji. Turisti koji posje uju destinaciju posredstvom turisti ke agencije izražavaju niži nivo zadovoljstva opštom turisti kom ponudom i pojedina nim komponentama ponude u odnosu na individualne turiste.

METODOLOGIJA ISTRAŽIVANJA

METODE

Koriste i se rezultatima ankete posjetilaca za potrebe studije vidova održivog turizma na podru ju »Skadarsko jezero«, formirana je baza podataka za ispitivanje faktora zadovoljstva posjetila.

Radi se o anketi posjetilaca u NP »Skadarsko jezero«, koja je izvršena 2013. g. [14].

Tip ispitivanja: Anketa na *crnogorskom i engleskom jeziku* sa ponu enim odgovorima plus otvorena opcija za iskazivanje mišljenja. Zadovoljstvo ispitivano primjenom Likert-ove skale u rasponu od 1 do 5: 1 – veoma zadovoljan, 2 – zadovoljan, 3 – manje zadovoljan, 4 – nezadovoljan, 5 –ne znam. Istraživanje obuhvata grupu ispitanika: Posjetioci u NP »Skadarsko jezero«

Termin ankete: Juli i avgust 2013.

Lokacija istraživanja: NP »Skadarsko jezero«.

Statisti ki uzorak: Reprezentativno procentualno u eš e u broju posjetilaca NP Skadarsko jezero u 2012. godini. Uzorak je sadržao 55 ispitanika, što je 0,1 % prometa posjetilaca u NP »Skadarsko jezero«.

Statisti ke metode u obradi odgovora: Deskriptivna statistika, jednofaktorska analiza varijanse ANOVA i t-test nezavisnih uzoraka. Statisti ka obrada je izvršena primjenom softverskog paketa SPSS 19.

UZORAK

Gledano po ključnim obilježjima, moguće je uočiti profil ispitanika (vidjeti tabelu 1. u prilogu).

Opšte karakteristike profila posjetilaca pokazuju skoro podjednaku zastupljenost žena i muškaraca, uglavnom u dobi do 45 godina (77 %) koji su većinom ili zaposleni ili su studenti (67 %). Posjetioци imaju većinom visoko i više obrazovanje (69 %), sa približno bipolarnom strukturom mjesečnog neto prihoda doma instva u kojoj se jasno izdvajaju grupe sa prihodima do 900 € (29 %) i prihodima preko 2.000 € (23 %). Putuju dominantno sa jednim ili dva odrasla člana doma instva (85 %) i jednim, dva ili tri djeteta (88 %). Osnovom turističke potrošnje tokom putovanja izdvajaju se dvije grupe i to sa potrošnjom od 1.000 € do 2.000 € i potrošnjom od 2.000 do 5.000 €.

REZULTATI ISTRAŽIVANJA

Srednja vrijednost nivoa zadovoljstva opštom i pojedinačnom turističkom ponudom NP »Skadarsko jezero« je data tabelom 1.

Turističkom ponudom NP »Skadarsko jezero« može zadovoljiti posjetioce svojim primarnim elementima kao što su kulturno-istorijsko nasljeđe i flora i fauna, dok je zadovoljstvo posjetilaca smanjeno prilikom ocjenjivanja sekundarnih elemenata.

Na osnovu srednjih vrijednosti ocjena zadovoljstva posjetilaca Parka može se tvrditi da je *Hipoteza 1. Ta na*.

Postojanje veze između odabranih faktora zadovoljstva posjetilaca turističkom ponudom NP »Skadarsko jezero«, utvrđivano je upotrebom jednofaktorske analize varijanse, ANOVA i t-testa nezavisnih uzoraka.

Odabrani faktori zadovoljstva su: ljubaznost ljudi, informacije za goste, starosna dob, spol ispitanika, način organizovanja posjete. Navedeni faktori su nezavisne kategorije koje direktno utiču na ukupno (ne)zadovoljstvo posjetilaca opštom i pojedinačnom turističkom ponudom NP »Skadarsko jezero«. Nivo zadovoljstva posjetilaca opštom turističkom ponudom i pojedinačnim ponudama (opšti kvalitet usluga; usluge iznajmljivanja; kulturne i istorijske znamenitosti; trgovinski objekti-suvenirnica; zabava, manifestacije; lokalni turistički agenti (npr. izleti); NP »Skadarsko jezero« su zavisne kategorije.

Radi pouzdanije analize u vezi faktora ljubaznost ljudi i informacije za goste, odgovori su podijeljeni u tri grupe: zadovoljni posjetioци, nezadovoljni posjetioци i neoprijedeljeni posjetioци.

Tabela 1. Srednja vrijednost (Mean) nivoa zadovoljstva opšte i pojedina ne turisti ke ponude NP »Skadarsko jezero«
Izvor: Vlastita obrada

	Opšta turisti ka ponuda	Saobra ajni i putni uslovi	Znaci i putokazi	Ljubaznost ljudi	Komunikacija sa lokalnim stanovništvom (jezik)
Mean	1.7818	2.3273	2.4000	1.7818	2.2593
	Odnos cijene i kvaliteta	Opšti kvalitet usluga	Osje aj sigurnosti	Sanitarni objekti	Gastronomija (restorani, barovi, kafi i; uopšte u Crnoj Gori)
Mean	2.4000	2.4182	2.4364	2.7273	2.4000
	Ponuda okrenuta prirodi	Sportska ponuda	Wellness	Trgovinski objekti - suvenirnica	Zabava, manifestacije
Mean	2.4364	2.9455	4.8519	3.1481	3.1273
	Lokalni turisti ki agenti (npr. izleti)	Vodi ke usluge	Usluge iznajmljivanja	Emergency	Zaštita životne sredine (otpad, kvalitet vode, itd.)
Mean	2.8364	2.7273	3.1273	4.5818	2.6545
	Nježnost prema djeci	Smještaj	Ponuda za djecu	Plaze	Biljne i životinjske vrste
Mean	3.7273	2.6727	3.8000	2.8909	1.9273
	Kulturne i istorijske znamenitosti	Informacije za goste			
Mean	1.7091	2.4545			

Tabela 2. Ljubaznost ljudi u odnosu na zadovoljstvo/nezadovoljstvo posjetilaca opštom turisti kom ponudom NP »Skadarsko jezero«
Izvor: Vlastita obrada

ANOVA					
Ljubaznost ljudi					
	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
Between Groups	5.336	2	2.668	3.150	.051
Within Groups	44.046	52	.847		
Total	49.382	54			

Posmatranjem kolone Sig. uo ava se slijede e. Kada je broj u koloni.Sig jednak ili manji od 0.05 postoji statisti ki zna ajna razlika izme u srednjih vrijednosti zavisne promjenjive u posmatranim grupama. Vrijednosti kolone Sig. u datoj tabeli je 0.051

što zna i da postoji značajna statistička razlika među grupama zadovoljnih i nezadovoljnih posjetilaca, međutim time nije potvrđen uticaj posmatrane kategorije – ljubaznost ljudi na ukupno zadovoljstvo posjetilaca. Potvrda uticaja se dobija izra unavanjem vrijednosti Eta kvadrata.

Eta kvadrat u slučaju kategorije ljubaznost ljudi iznosi 0.108 što zna i da postoji srednji uticaj na ukupno zadovoljstvo posjetilaca, shodno parametrima vrijednosti Eta kvadrata (0,01 mali uticaj, 0,06 srednji uticaj, i 0,14 i više veliki uticaj).

Eta kvadrat je izra unatamo u formule: Zbir kvadrata odstupanja različitih grupa/Ukupan zbir kvadrata.

Ukupno zadovoljstvo posjetilaca, shodno izvedenim rezultatima, zavisi u značajnoj mjeri od ljubaznosti ljudi. S tim u vezi može se potvrditi Hipoteza 2: Ljudski faktor, odnosno ljubaznost osoblja može bitno uticati na ukupno zadovoljstvo posjetilaca/turista. Također.

Zavisnost ukupnog zadovoljstva posjetilaca NP »Skadarsko jezero« od kategorije Informacije za goste tj. od dostupnosti informacija bitnih za goste, je ispitana na isti način kao i u prethodnom slučaju.

Tabela 3. Informacije za goste u odnosu na zadovoljstvo/nezadovoljstvo posjetilaca opštom turistima kom ponudom NP »Skadarsko jezero«
Izvor: Vlastita obrada

ANOVA					
Informacije za goste					
	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
Between Groups	41.835	2	20.917	7.564	.001
Within Groups	143.801	52	2.765		
Total	185.636	54			

Kolona Sig. iznosi 0,001 što označava statistički značajnu razliku između grupa. Eta kvadrat u slučaju kategorije informacija za goste iznosi 0.225 što zna i da je uticaj jak.

S tim u vezi, isto kao i u prethodnom slučaju, može se na osnovu izmjerenih parametara potvrditi i Hipoteza 3: Dostupnost informacija i njihovo pravovremeno dostavljanje može bitno uticati na ukupno zadovoljstvo posjetilaca/turista. Također.

Provjera uticaja starosne dobi na percepciju zadovoljstva opštom i pojedinačnom turistima kom ponudom NP »Skadarsko jezero« je izvršena primjenom iste metode kao i prethodnim slučajevima. Nezavisna promjenjiva je starosna dob ispitanika.

U ovoj je statistički značajna razlika između dobrih grupa u percepciji zadovoljstva, isključivo u vezi opšteg kvaliteta usluga u NP »Skadarsko jezero«, sa vrijednošću eta kvadrata od 0,187 što pokazuje veliki uticaj. Dobne grupe ne iskazuju statistički značajne razlike u percepciji zadovoljstva opštom turistima kom ponudom nitu u vezi svih ostalih pojedinačnih komponenti ponude.

Naknadnim testom u ovom slučaju se statistički značajne razlike u parovima dobrih grupa (vidjeti tabelu 2. u prilogu).

Tabela 4. Starosna dob u odnosu na zadovoljstvo u vezi opšte i pojedina ne ponude u NP »Skadarsko jezero«
Izvor: Vlastita obrada

ANOVA			Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
Opsti uslugi	Between Groups		23,044	4	5,761	2,815	,035
	Within Groups		100,289	49	2,047		
	Total		123,333	53			

Statisti ki zna ajna razlika je uo ena izme u dobne grupe do 25 godina i dobne grupe od 56 do 65 godina, kada je u pitanju percepcija zadovoljstva opštim kvalitetom usluga u NP »Skadarsko jezero«.

Dobna grupa do 25 godina iskazuje viši nivo zadovoljstva u odnosu na dobnu grupu od 56 do 65 godina (vidjeti tabelu 3. u prilogu)

Iskazani rezultati djelimi no potvr uju hipotezu 4: Starosna dob bitno uti e na percepciju zadovoljstva u vezi opšte i pojedina ne ponude u turisti koj destinaciji. Mla e dobne grupe izražavaju viši nivo zadovoljstva. Djelimi no ta no.

Uticaj pola na percepciju zadovoljstva opštom i pojedina nom turistima kom ponudom NP »Skadarsko jezero« je izvršena primjenom metode t-testa nezavisnih uzoraka, kroz ispitivanje statisti ke zna ajnosti razlika srednjih vrijednosti. Nezavisna promjenjiva je pol ispitanika.

Statisti ki zna ajne razlike muških i ženskih posjetilaca u percepciji zadovoljstva su uo ene u vezi opšte turisti ke ponude i pojedina nih segmenata ponude kao što su: usluge iznajmljivanja i kulturne i istorijske znamenitosti. Muški i ženski posjetioci ne iskazuju statisti ki zna ajne razlike u vezi svih ostalih pojedina nih segmenata turisti ke ponude. Veli ina uticaja nezavisne promjenjljive izražena parametrom eta kvadrat iznosi za opštu turisti ku ponudu (0,081); usluge iznamljivanja (0,077) i kulturne i istorijske znamenitosti (0,106), što pokazuje da je veliki uticaj izražen u vezi kulturnih i istorijskih znamenitosti kao komponente opšte turisti ke ponude, a srednji uticaj za ostale posmatrane vrijednosti.

Turisti ženskog pola izražavaju niži nivo zadovoljstva (vidjeti tabelu 4. u prilogu) u vezi opšte turisti ke ponude i skoro svih pojedina nih komponenti ponude izuzev saobra ajnih i putnih uslova; komunikacije sa lokalnih stanovništvom(jezik); odnosa cijena i kvaliteta; osje aja sigurnosti; gastronomije (restorani, barovi itd.); usluga u vanrednim situacijama (*emergency*) i zaštite životne sredine; što uglavnom ne potvr uje drugi stav postavljene hipoteze. Ostale komponente ponude nisu razmatrane obzirom na nivo statisti ke zna ajnosti razlike izme u ove dvije grupe posjetilaca.

Tabela 5. Razlike u percepciji zadovoljstva muških i ženskih posjetilaca opštom i pojedina nom turisti kom ponudom NP »Skadarsko jezero«
Izvor: Vlastita obrada

Independent Samples Test										
		Levene's Test for Equality of Variances		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
Opšta turisti ka ponuda NP »Skadarsko jezero«	Equal variances assumed	,040	,842	-2,163	53	,035	-,52446	,24248	-1,01081	-,03810
	Equal variances not assumed			-2,026	35,483	,050	-,52446	,25893	-1,04985	,00094
Usluge iznajmljiv a nja	Equal variances assumed	14,867	,000	-2,314	53	,025	-1,50000	,64821	-2,80014	-,19986
	Equal variances not assumed			-2,101	30,533	,044	-1,50000	,71382	-2,95675	-,04325
Kulturne i istorijske znamenitosti	Equal variances assumed	1,951	,168	-2,431	53	,018	-,50000	,20567	-,91252	-,08748
	Equal variances not assumed			-2,502	51,642	,016	-,50000	,19981	-,90101	-,09899

Navedeni rezultati djelimi no potvr uju hipotezu 5: Pol bitno uti e na percepciju zadovoljstva u vezi opšte i pojedina ne ponude u turisti koj destinaciji. Turisti ženskog pola izražavaju viši nivo zadovoljstva. Djelimi no ta no.

Posmatranjem razlika u percepciji zadovoljstva posjetilaca u organizovanom aranžmanu/posredstvom turisti ke agencije i individualnih posjetilaca/samostalni aranžman u vezi opšte i pojedina ne turisti ke ponude NP »Skadarsko jezero« može se uo iti eventualna zavisnost na ina organizacije posjete i nivoa zadovoljstva. Nezavisna promjenjiva je na in organizacije posjete.

Tabela 6. Razlike u percepciji zadovoljstva organizovanih i individualnih posjetilaca opštom i pojedina nom turisti kom ponudom NP »Skadarsko jezero«
Izvor: Vlastita obrada

<i>Independent Samples Test</i>										
		Levene's Test for Equality of Variances		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
Trgovinski objekti - suvenirnica	Equal variances assumed	5,524	,023	1,388	50	,171	1,26098	,90821	-,56320	3,08517
	Equal variances not assumed			2,464	38,051	,018	1,26098	,51168	,22518	2,29678
Zabava, manifestacije	Equal variances assumed	6,258	,016	1,364	51	,179	1,20707	,88497	-,56959	2,98373
	Equal variances not assumed			2,724	50,144	,009	1,20707	,44309	,31716	2,09699
Lokalni turistički agenti (npr.izleti)	Equal variances assumed	4,794	,033	1,431	51	,158	1,15657	,80803	-,46563	2,77876
	Equal variances not assumed			2,804	48,701	,007	1,15657	,41243	,32763	1,98550
Usluge iznajmljivanja	Equal variances assumed	4,793	,033	1,566	51	,124	1,40909	,89997	-,39768	3,21586
	Equal variances not assumed			2,712	34,222	,010	1,40909	,51962	,35334	2,46484

Statisti ki zna ajne razlike u percepciji zadovoljstva organizovanih i individualnih posjetilaca su uo ene u vezi pojedina nih ponuda NP »Skadarsko jezero«: trgovinski objekti-suvenirnica; zabava, manifestacije; lokalni turisti ki agenti(izleti); i usluge iznajmljivanja. Nije uo ena statisti ki zna ajna razlika u vezi opšte turisti ke ponude i njenih ostalih komponenti. Eta kvadrat pokazuje veliki uticaj nezavisne promjenjljive za sve zapažene komponente turisti ke komponente: trgovinski objekti-suvenirnica (0,106); zabava, manifestacije (0,127); lokalni turisti ki agenti(izleti) (0,134); i usluge iznajmljivanja (0,126).

Organizovani posjetioci (dolazak posredstvom turisti ke agencije/organizatora putovanja) izražavaju viši nivo zadovoljstva (vidjeti tabelu 5. u prilogu) u vezi opšte i svih pojedina nih komponenti turisti ke ponude izuzev saobra ajnih i putnih uslova; znakova i putokaza; informacija za goste; i biljnih i životinjskih vrsta, što uglavnom ne potvr uje drugi stav postavljene hipoteze. Ostale komponente ponude

uklju uju i i opštu ponudu nisu razmatrane obzirom na nivo statisti ke zna ajnosti razlika posmatranih grupa posjetilaca.

Prikazani rezultati djelimi no potvr uju hipotezu 6: Na in organizovanja posjete destinacije bitno uti e na percepciju zadovoljstva turisti kom ponudom u destinaciji. Turisti koji posje uju destinaciju posredstvom turisti ke agencije izražavaju niži nivo zadovoljstva opštom turisti kom ponudom i pojedina nim komponentama ponude u odnosu na individualne turiste. Djelimi no ta no.

DISKUSIJA I ZAKLJU AK

Determinisanjem klju nih faktora zadovoljstva posjetilaca stvara se važna informaciona podloga za situacionu analizu kao po etnu fazu marketing planiranja vidova održivog turizma NP »Skadarsko jezero«. Postojanje i intenzitet uticaja odre enih faktora zadovoljstva, je pretpostavljeno odgovaraju im hipotezama.

Prihvatanjem hipoteze 1 se jasno potvr uje zna ajniji uticaj primarnih elemenata destinacije održivog turizma kao što su kulturno-istorijsko naslije e, flora i fauna, na zadovoljstvo turista u odnosu na sekundarne elemente (smještaj, ure enost plaža, ponuda izleta, vodi i, usluge iznajmljivanja i dr.), što je u skladu sa saznanjima istraživanja u kojima se konstatuje da zadovoljstvo pejzažom i hranom imaju najznačajniji uticaj na ukupno zadovoljstvo [15], ali nije potpuno u skladu sa istraživanjima gdje se tvrdi da je kvalitet turisti kog servisa najvažnija determinanta zadovoljstva [16], odnosno na elnim stavom da više faktora imaju jednako signifikantan uticaj na zadovoljstvo turista (fleksibilni red vožnje, turisti ko vo enje, cijena i vrijednost turisti kog proizvoda, karakteristike zaposlenih u turizmu, pouzdanost turisti ke usluge i td.) [17]. Saznanje u vezi intenziteta uticaja faktora zadovoljstva omogu uje njihovo rangiranje u odnosu na klju na obilježja turisti kog proizvoda destinacije što dovodi do preciznog postavljanja marketing ciljeva.

Potvr ivanje hipoteze 2 ozna ava važnost uticaja ljudskog faktora na formiranje percepcije ukupnog zadovoljstva turista u vezi ponuda održivog turizma što je u skladu sa nalazima istraživanja interakcije u esnika kružnog putovanja [28], gdje je uo eno da pozitivnost ili negativnost interpersonalne interakcije može imati sveobuhvatan uticaj na ukupno iskustvo klijenta, posebno interakcija zaposleni-turista. Obu enost i iskustvo zaposlenih u turisti kom sektoru može biti važan instrument uticaja na proces formiranje percepcije zadovoljstva turista naro ito kad su u pitanju turisti ke ponude gdje je osjetljivost svih u esnika vrlo izražena, kao npr. turisti ka ponuda NP »Skadarsko jezero«. Dodatno iskustvo u doživljaju turisti ke ponude NP »Skadarsko jezero« predstavlja interakcijaturista sa lokalnim stanovništvom posredstvom zaposlenih u turisti kom sektoru, što tako e mora biti predmet marketing planiranja.

Potvrdom hipoteze 3 se dokazuje zna ajan uticaj dostupnosti informacija i njihovog pravovremenog dostavljanja na nivo ukupnog zadovoljstva turista obzirom na važnost formiranja o ekivanja od budu eg konzumiranja turisti kog proizvoda. Što je turisti ki proizvod integrisaniji sa okolinom, kao što je slu aja sa ponudama održivog turizma, dostupnost i pravovremenost informacija produkuju viši nivo

zadovoljstva/nezadovoljstva. Ponude održivog turizma potrebno je prezentovati na pravilan način kako bi se stvorilo adekvatno okruženje kao preduslov ostvarivanja željenog nivoa zadovoljstva. Važnost informacija u vezi zadovoljstva ponudama održivog turizma, je potvrđena sličinama drugim istraživanjima koja naglašavaju važnost dizajniranja komunikacija (reklame, internet, oglasi u štampanim medijima i sl.) u »zelenoj« turističkoj industriji [19].

Djelimično potvrđivanjem hipoteze 4 ustanovljen je parcijalno bitan uticaj starosne dobi na percepciju zadovoljstva u vezi opšte i pojedinačne turističke ponude u destinaciji što predstavlja osnovu za daljnja istraživanja. Nepostojanje statistički značajnih razlika u percepciji zadovoljstva među u dobnim grupama u vezi opšte i skoro svih pojedinačnih komponenti ponude NP »Skadarsko jezero« pokazuje nejasnu profilisanost destinacije i nivo primjene strategije segmentacije turističkog tržišta. U ovoj višoj dobi i dobne grupe djelimično korespondiraju sa rezultatima studije zadovoljstva posjetilaca ostrva Hokaido [20] gdje je ustanovljen signifikantno viši nivo zadovoljstva dobne grupe 20-29 godina u odnosu na ostale dobne grupe.

Djelimično potvrdom hipoteze 5 je iskazan značaj polne strukture u formiranju percepcije zadovoljstva u vezi opšte i pojedinačne turističke ponude NP »Skadarsko jezero«. Jasno je da se nivoi zadovoljstva statistički značajno razlikuju u vezi opšte turističke ponude, kulturnih i historijskih znamenitosti i usluga iznajmljivanja dok kod svih ostalih segmenata ponude ne postoji statistički značajna razlika, što se može objasniti prethodnim stavom o profilisanosti destinacije i primjeni strategije tržišnog segmentiranja. Dato objašnjenje se treba uslovno prihvatiti, prvenstveno u smislu daljnjeg istraživanja. Zapažen je niži nivo zadovoljstva posjetilaca ženskog pola u vezi opšte turističke ponude i skoro svih pojedinačnih komponenti ponude izuzev saobraćajnih i putnih uslova; komunikacije sa lokalnim stanovništvom (jezik); odnosa cijena i kvaliteta; osjećaja sigurnosti; gastronomije (restorani, barovi itd.); usluga u vanrednim situacijama (*emergency*) i zaštite životne sredine, što je uglavnom u suprotnosti sa postavljenom hipotezom ali i rezultatima pomenute studije zadovoljstva [21] u kojoj je konstatovan znatno viši nivo zadovoljstva kod turista ženskog pola u vezi sa najvećim brojem segmenata izuzev hrane, smještaja i transporta, uz napomenu da se poklapaju jedino rezultati u vezi nivoa zadovoljstva ponudom hrane odnosno u oba istraživanja je iskazan niži nivo zadovoljstva posjetilaca ženskog pola. U ovoj činjenici u vezi zadovoljstva ponudom hrane, može, takođe, biti interesantan smjer za daljnje istraživanje.

Hipoteza 6 je djelimično potvrđena što pokazuje da na formiranje percepcije ima parcijalan uticaj na percepciju zadovoljstva u vezi opšte i pojedinačne ponude NP »Skadarsko jezero«. Potvrđena je statistički značajna razlika u percepciji zadovoljstva organizovanih (dolazak posredstvom turističke agencije/organizatora putovanja) i individualnih (samostalno organizovan dolazak) turista u vezi pojedinačnih komponenti ponude: trgovinski objekti-suvenirnica; zabava, manifestacije; lokalnih turističkih agenata (izleti); i usluge iznajmljivanja. Može se tvrditi da za percepciju zadovoljstva u vezi znatno većeg broja pojedinačnih komponenti ponude uključujući i opštu turističku ponudu nije bitan način organizovanja posjete obzirom da izražene razlike srednjih vrijednosti između posmatranih grupa nemaju statistički značaj. Drugim riječima, samo određeni

segmenti ponude su značajno različitije ocijenjeni od posmatranih grupa posjetilaca. Organizovani posjetioci (dolazak posredstvom turističke agencije/organizatora putovanja) izražavaju viši nivo zadovoljstva u vezi opšte i skoro svih pojedina njihove komponente turističke ponude izuzev saobraćajnih i putnih uslova; znakova i putokaza; informacija za goste; i biljnih i životinjskih vrsta, što je uglavnom suprotno od postavljene hipoteze i studije zadovoljstva posjetilaca ostrva Hokaido [22] kojom se konstatuje da je stepen zadovoljstva ponudom hrane i suvenira kod turista u *inclusive* aranžmanu znatno niži u odnosu na individualne turiste.

Koriste li se spoznajom o faktorima zadovoljstva posjetilaca, mogu li je u procesu marketing planiranja utvrditi ključne nedostatke i prednosti aktuelne ponude vidova održivog turizma NP »Skadarsko jezero« i formulirati set marketing aktivnosti i programa u svrhu tržišnog prilagođavanja. Značaj uticaja primarnih elemenata destinacije, ljudskog faktora i dostupnosti informacija se mora razumjeti u kontekstu interakcije: posjetioci-okruženje (prirodno, kulturno i dr.)-lokalno stanovništvo, obzirom na ključne obilježja održivog turizma. Nivo zadovoljstva može značajno varirati ako se kroz datu interakciju ostvari nesklad između očekivanog i ostvarenog iskustva. Primjena koncepta integrisanog marketinga bi trebala osposobiti kreatore destinacijske ponude da razumiju i osnaže interaktivnost nosilaca tražnje i ponude održivog turizma. Slika percepcije zadovoljstva kod skoro svih dobnih grupa i oba pola u vezi s brojem segmenata aktuelne turističke ponude ukazuje na potrebu formulisanja diferenciranih ponuda za odabrane dobne grupe (npr. mladi i stariji) uz određena prilagođavanja prema polu (dopuna nekih ponuda za ženske ili muške posjetioce, npr.). Diferenciranje ponude uz izvjesna prilagođavanja se može realizovati uz pretpostavku zadovoljenja kriterijuma korisnosti tržišne segmentacije jer u suprotnom slučaju bi bila riječ o ekonomski neracionalnom ponašanju.. Profilisanje turističke ponude NP »Skadarsko jezero« u kanalima prodaje (organizovani i individualni posjetioci) mora uvažavati percepciju zadovoljstva u vezi svih segmenata ponude, posebno onih gdje su izražene razlike. Primjenom promotivnih strategija guranja (push) i privlačenja (pull) može se djelovati na formiranje očekivanja u skladu sa aktuelnom i perspektivnom ponudom.

BIBLIOGRAFIJA

1. Bowen, D. (2001) Research on tourist satisfaction and dissatisfaction: Overcoming the limitations of a positivist and quantitative approach«, *Journal of Vacation Marketing*, 7 (1), str. 31-40
2. Namasivayam, K., Mount, J.D. (2006) A Field Investigation of the Mediating Effects of Perceived Fairness on the Relationship between Perceived Control and Consumer Satisfaction, *Journal of Hospitality & Tourism Research*, 30 (4), str. 494-506
3. McMullan, R., O'Neill, M. (2010) Towards a valid and reliable measure of visitor satisfaction«, *Journal of Vacation Marketing*, 16 (1), str. 29-44
4. Bowen, D., Clarke, J. (2002) Reflections on tourist satisfaction research: Past, present and future, *Journal of Vacation Marketing*, 8 (4), str. 297-308.
5. Zeithaml, V. A., Parasuraman A., & Berry, L.L. (1985) Problems and Strategies in Services Marketing, *Journal of Marketing*, 49, str.33-46; prema: Bowen, D. (2002) Research through Participant Observation in Tourism: A Creative Solution to the

- Measurement of Consumer Satisfaction/Dissatisfaction (CS/D) among Tourists, *Journal of Travel Research*, 41, str. 4-14
6. Cadotte, E. R., Turgeon, N. (1988) Dissatisfiers and satisfiers: Suggestions for consumer complaints and compliments, *Journal of Consumer Satisfaction, Dissatisfaction and Complaining Behavior*, 1, str. 74–79; prema: Alegre, J., Garau, J. (2010) Tourist satisfaction and dissatisfaction«, *Annals of Tourism Research*, 37 (1), str. 52-73
 7. Kano, N. (1984) Attractive quality and must-be quality«, *Journal of the Japanese Society for Quality Control*, 1 (4), str. 39–48; prema: Alegre, J., Garau, J. (2010) Tourist satisfaction and dissatisfaction«, *Annals of Tourism Research*, 37 (1), str. 52-73
 8. Bowen, D., Clarke, J. (2002) Reflections on tourist satisfaction research....., op.cit., str. 297-308
 9. Neal, D.J., Gursoy, D. (2008) A Multifaceted Analysis of Tourism Satisfaction«, *Journal of Travel Research*, 47, str. 53-62
 10. Alegre, J., Garau, J. (2010) Tourist satisfaction and dissatisfaction, *Annals of Tourism Research*, 37 (1), str. 52-73
 11. Chang, C.J., (2008) Tourists' Satisfaction Judgments: An Investigation of Emotion, Equity, and Attribution, *Journal of Hospitality & Tourism Research*, 32 (1), str. 108-134
 12. McMullan, R., O'Neill, M. (2010) Towards a valid and reliable measure of visitor....., op.cit., str. 29-44
 13. Pearce, L.P., Packer, J. (2013) Minds on the move: New links form Psychology to tourism«, *Annals of Tourism Research*, 40, str. 386-411
 14. Anketa posjetilaca u okviru studije: Radovi , M. et al. (2015) Vidovi održivog turizma u NP Skadarsko jezero - u funkciji privrednog aktiviranja privrednih i kulturnih resursa, *studija u pripremi*, Univerzitet Mediteran Fakultet za turizam, Bar.
 15. Hasegawa, H. (2010) Analyzing tourists' satisfaction: A multivariate ordered probit approach, *Tourism Management*, 31, str.86-97
 16. Huang, J., Hsu, C.H.C., Chan, A. (2010) Tour Guide Performance and Tourist Satisfaction: a Study of the Package Tours in Shanghai«, *Journal of Hospitality & Tourism Research*, 34 (1), str. 3-33
 17. Ibidem, str. 3-33
 18. Huang, J., Hsu, C.H.C. (2010) The Impact of Customer-to-Customer Interaction on Cruise Experiences and Vacation Satisfaction, *Journal of Travel Research*, 49 (1), str. 79-92
 19. Magnini, P.V. and Karande, K.. (2010) An Experimental Investigation Into the Use of Written Smell references in Ecotourism Advertisements«, *Journal of Hospitality & Tourism Research*, 34 (3), str. 279-293
 20. Hasegawa, H. (2010) Analyzing tourists' satisfaction....., op.cit., str. 86-97
 21. Ibidem, str. 86-97
 22. Ibidem, str. 86-97

RESUME

The level of tourist satisfaction is an important issue in the marketing management of tourist destinations in theoretical and practical terms. Numerous studies have focused on the examination of factors of tourist satisfaction in the context of the marketing of tourism destinations.

The subject of this paper is to determine the existence of significant differences in the factors of satisfaction of certain groups of visitors that may affect the marketing plan of different types of sustainable tourism in the National Park “Skadar Lake”

(Montenegro). The following factors were examined in the paper: the perceived importance of the elements of a tourist destination as factors of satisfaction, the importance of human factors and the availability of information to the level of overall satisfaction, the impact of age, gender and ways of organising visits to the perception of satisfaction regarding general and specific offers to the tourist destination. The significance of the impact of the primary elements of destination, human factors, and the availability of information has to be understood in the context of interaction: visitors - environment (natural, cultural etc.) - the local population, as the key elements of sustainable tourism. The level of satisfaction can vary significantly if the given interaction realizes the discrepancy between the expected and actual experience. Applying the concept of integrated marketing should enable designers of destination offers to understand and strengthen interactivity holders for the demand and supply of sustainable tourism. The similarity of satisfaction perceptions in almost all age groups and both sexes regarding a large number of segments of the current tourism offer indicates the need for formulating a differentiated offer for selected age groups (e.g. younger and older) with some adjustments by sex (supplements offer for some of the female or male visitors, for example). Distinctive products, with some adjustment can be carried out with the assumption of satisfying the criteria of usefulness of market segmentation. Profiling the tourist offer of NP " Skadar Lake " in distribution channels (organised and individual visitors) must take into account the perception of pleasure on all segments of the supply. The application of a promotional strategy of pushing (push) and attraction (pull) can affect the formation of expectations in line with current and prospective supply.

Marketing planning of sustainable tourism has to be based on the desired relation to meeting the needs of tourism consumers and respecting the limitations of tourism development in protected areas. The key issue is to find an institutional approach in the protected area that ensures a more comprehensive marketing plan.

PRILOZI

Tabela 1. Opšti profil posjetilaca
Izvor: Vlastita obrada

Pol (%)	Muški	56,5		18-25	37,7	
	Ženski	43,5		26-35	22,95	
Status zaposlenosti (%)	Samostalni rad/samozapošljenje	8,06	Dob (%)	36-45	16,39	
	Zaposlen(a) u kompaniji	46,77		46-55	9,84	
	Državni službenik/funkcioner	1,61		56-65	11,48	
	Penzioner	9,68		65 i više	1,64	
	Student	22,58		Mjese ni neto prihod doma instva	Manje od 400 Euro	11,48
	Nisam zaposlen(a) (npr.	6,45			Od 400 do 900	18,03

	vodim doma instvo)		(%)	Euro	
	Ostalo	4,84		Od 900 do 1.200 Euro	9,84
Obrazovni status (%)	Zanat	6,45		Od 1.200 do 2.000 Euro	8,20
	Srednja škola/gimnazija	24,19		Od 2.000 do 3.000	14,75
	Viša škola	24,19		Od 3.000 do 4.000 Euro	8,20
	Fakultet/akademija	45,16		Od 4.000 do 5.000 Euro	1,64
				Ne želim da odgovorim	27,87
Ukupna potrošnja tokom turisti kog putovanja (%)	manje od 200 Euro	6,56	Broj članova doma instva sa kojim se putuje zajedno (odrasli)	1.00	38,33
	od 200 do 400 Euro	8,20		2.00	46,67
	od 400 do 500 Euro	6,56		3.00	5,00
	od 500 do 800 Euro	6,56		4.00	6,67
	od 800 do 1.000 Euro	9,84	Broj članova doma instva sa kojim se putuje zajedno (djeca)	5.00	3,33
	od 1.000 do 2.000 Euro	18,03		1.00	33,33
	od 2.000 do 5.000 Euro	14,75		2.00	33,33
	od 5.000 Euro i iznad	4,92		3.00	22,22
	Ne želim da odgovorim	24,59		4.00	3,70
			5.00	7,41	

Tabela 2. Statisti ki zna ajne razlike dobnih grupa u percepciji zadovoljstva opštim kvalitetom usluga
Izvor: Vlastita obrada

Multiple Comparisons				
Opsti kvalitet usluga				
Tukey HSD				
(I) Navedite Vase godine (Binned)	(J) Navedite Vase godine (Binned)	Mean Difference (I-J)	Std. Error	Sig.
<= 25.00	26.00 - 35.00	-.06140	.52753	1.000
	36.00 - 45.00	-.22807	.57891	.995
	46.00 - 55.00	-.06140	.66996	1.000
	56.00 - 65.00	-1.89474*	.60296	.023
26.00 - 35.00	<= 25.00	.06140	.52753	1.000
	36.00 - 45.00	-.16667	.63085	.999
	46.00 - 55.00	.00000	.71532	1.000
	56.00 - 65.00	-183.333	.65299	.053
36.00 - 45.00	<= 25.00	.22807	.57891	.995
	26.00 - 35.00	.16667	.63085	.999
	46.00 - 55.00	.16667	.75401	.999

	56.00 - 65.00	-166.667	.69516	.133
46.00 - 55.00	<= 25.00	.06140	.66996	1.000
	26.00 - 35.00	.00000	.71532	1.000
	36.00 - 45.00	-.16667	.75401	.999
	56.00 - 65.00	-183.333	.77263	.140
56.00 - 65.00	<= 25.00	1.89474*	.60296	.023
	26.00 - 35.00	183.333	.65299	.053
	36.00 - 45.00	166.667	.69516	.133
	46.00 - 55.00	183.333	.77263	.140
*. The mean difference is significant at the 0.05 level.				

Tabela 3. Nivo zadovoljstva opštim kvalitetom usluge

Izvor: Vlastita obrada

Report			
Opšti kvalitet usluga			
Navedite Vase godine (Binned)	Mean	N	Std. Deviation
<= 25.00	2,1053	19	,93659
26.00 - 35.00	2,1667	12	,71774
36.00 - 45.00	2,3333	9	,86603
46.00 - 55.00	2,1667	6	,98319
56.00 - 65.00	4,0000	8	3,11677
Total	2,4444	54	1,52547

Tabela 4. Srednje vrijednosti nivoa zadovoljstva muških i ženskih posjetilaca

Izvor: Vlastita obrada

Group Statistics					
	Pol	N	Mean	Std. Deviation	Std. Error Mean
Opšta turisti ka ponuda NP »Skadarsko jezero«	Muski	32	1,5625	,71561	,12650
	Zenski	23	2,0870	1,08347	,22592
Usluge iznajmljivanja	Muski	32	2,5000	1,62640	,28751
	Zenski	23	4,0000	3,13340	,65336
Kulturne i istorijske znamenitosti	Muski	32	1,5000	,80322	,14199

Tabela 5. Srednje vrijednosti nivoa zadovoljstva organizovanih i individualnih posjetilaca

Izvor: Vlastita obrada

Group Statistics						
	Na in organizovanja posjete NP »Skadarsko jezero«				Std. Deviation	Std. Error Mean
		N	Mean			
Trgovinski objekti - suvenirnica	Samostalno, u svojoj reziji	43	3,3721		2,67282	,40760
	Organizovano, preko turisticke agencije/organizatora putovanja	9	2,1111		,92796	,30932
Zabava, manifestacije	Samostalno, u svojoj reziji	44	3,3182		2,62167	,39523
	Organizovano, preko turisticke agencije/organizatora putovanja	9	2,1111		,60093	,20031
Lokalni turistički agenti (npr. izleti)	Samostalno, u svojoj reziji	44	3,0455		2,39140	,36052
	Organizovano, preko turisticke agencije/organizatora putovanja	9	1,8889		,60093	,20031
Usluge iznajmljivanja	Samostalno, u svojoj reziji	44	3,4091		2,64415	,39862
	Organizovano, preko turisticke agencije/organizatora putovanja	9	2,0000		1,00000	,33333

MOGU I MODELI PROMENE VISINE PENZIJA I EFEKAT NA PIO FOND

Šemsudin Plojovi , prof. dr

Internacionalni – Univerzitet u Novom Pazaru
Novi Pazar, Srbija
s.plojovic@uninp.edu.rs

Enis Ujkanovi , doc. dr

Internacionalni – Univerzitet u Novom Pazaru
Novi Pazar, Srbija
e.ujkanovic@uninp.edu.rs

Senad Bušatli , doc. dr

International University of Sarajevo
Sarajevo, Bosna i Hercegovina
sbusatlic@ius.edu.ba

Ognjen Riđić , doc. dr

International University of Sarajevo
Sarajevo, Bosna i Hercegovina
oggi.ridic@gmail.com

Apstrakt

U ovom radu autori pokušavaju odrediti moguće pravce promena u cilju usklađivanja rada Fonda PIO sa trenutnim prilivima sredstava. Kao osnovu analize autori su uzeli statistiku evidenciju fonda PIO koja je dostupna na internetu, a koja pokazuje podatke za dan 12.12.2013. godine. Ovim istraživanjem autori žele pokazati da je korekcijama unutar već formiranih statističkih platnih razreda moguće optimizovati rad fonda na takav način da se ne ugroze oni penzioneri sa najnižim penzijama.

Ključne riječi: optimizacija, model, standard, penzija

POSSIBLE MODELS FOR CHANGING THE AMOUNT OF PENSIONS AND THEIR EFFECT ON THE NATIONAL PENSION FUND

Abstract

In this paper, the authors are attempting to determine the possible directions of changing pensions in order to harmonize the work of the Pension Fund with the current inflow of funds. As the basis of analysis, the authors have used statistical records of the national

pension fund which is available on the internet and shows data for the day 12/12/2013. In this research, authors want to show that it is possible to optimize the work of the Fund through corrections within the already established statistical salary grades in such a manner that those pensioners with low pensions will not have any disadvantages.

Keywords: optimization, model, standard, pension

JEL codes: E62

UVOD

U ovom radu autori razmatraju poslovanje PIO fonda u trenutnim uslovima i razmatranje raspodele sredstava u delu penzija koje se isplaćuju zaposlenim licima. Cilj rada je da se ustanovi mogući i model korekcije isplata PIO Fonda korisnicima koji bi imao najveći i efekat na smanjenje ukupne mesečne isplate a istovremeno i najmanji efekat na socijalnu sliku penzionera.

Metode rada: U samom radu autori su krenuli od redovne statistike koju fond PIO daje na kraju svake godine i smatrali su da penziju treba orijentisati u odnosu na minimalnu mesečnu zaradu koju propisuje ministarstvo na mesečnom nivou. Autori u svom radu koriste intervale zarada to jest platne razrede kako su oni definisani u statističkom izveštaju Fonda i svoje istraživanje oslanjaju na modifikaciju istih pod ostalim nepromenjenim uslovima.

Po etna hipoteza je da se može ostvariti smanjenje isplata iz Fonda Pio za penzije zaposlenim licima u iznosu većem od 10% a da se bitno ne naruši i socijalna karta penzionera koji iste isplate primaju.

PREZENTACIJA MODELA

Penzijski sistem Srbije je Bizmarkovog tipa i usmeren je na održanje prihoda u starosti. Cilj mu je obezbeđenje životnog standarda radnika nakon isteka njihove sposobnosti da rade.

Fond PIO je 12.12.2013. godina na svojoj evidenciji imao 809.421 lice koje prima penzije od fonda po osnovu statusa zaposlenih lica. Ukupna izdvajanja iz fonda po ovom osnovu su iznosila 23.946.420.650 dinara: [1]

Tabela 1. Izdvajanja Fonda po vrstama penzija na dan 31.12.2013.

Izvor: PIO

Visina penzije	Starosne penzije	Invalidske penzije	Porodične penzije	Ukupno
do 13.221,89	44.156	14.117	89.742	148.015
13.221,90 (25%)	51.589	40.765	128	92.482
13.221,91 - 15.684,03	26.681	18.554	43.663	88.898
15.684,04 - 17.500,00	33.828	25.214	27.092	86.134
17.500,01 -	55.694	32.597	34.563	122.854

20.000,00					
20.000,01 - 24.157,00	-	117.858	52.915	46.284	217.057
24.157,01 - 25.567,00	-	34.924	14.090	11.144	60.158
25.567,01 - 26.179,00	-	14.185	4.333	4.741	23.259
26.179,01 - 32.500,00	-	151.400	45.356	30.798	227.554
32.500,01 - 39.000,00	-	108.258	25.025	18.316	151.599
39.000,01 - 45.558,00	-	65.348	13.034	10.345	88.727
45.558,01 - 50.820,00	-	31.168	6.247	4.550	41.965
50.820,01 - 70.071,00	-	58.154	8.635	4.703	71.492
70.071,01 - 85.200,20	-	11.822	1.203	209	13.234
85.200,21		1.444	123	1	1.568
85.200,22 - 90.211,98	-	1.032	30	17	1.079
90.211,99		202	0	0	202
90.212,00 - 115.012,21	-	1.521	37	19	1.577
115.012,22		23	0	0	23
115.012,23 - 121.065,49	-	69	0	2	71
121.065,50		63	1	0	64
121.065,51 i više		2	0	2	4
Ukupno		809.421	302.276	326.319	1.438.016
Prose na penzija		29.584,63	23.793,75	19.938,93	26.178,53
Neto sred. za penzije		23.946.420.650	7.192.280.529	6.506.450.679	37.645.151.857,73

Autori su za cilj imali da formiraju model koji će pokazati mogućnost smanjenja ovih izdvajanja za više od 10% sa minimalnim uticajem na socijalnu kartu primalaca ovih sredstava.

MODEL SA PROGRESIVNIM RASTOM STOPE SMANJENJA PENZIJA 1 (MPG MODEL)

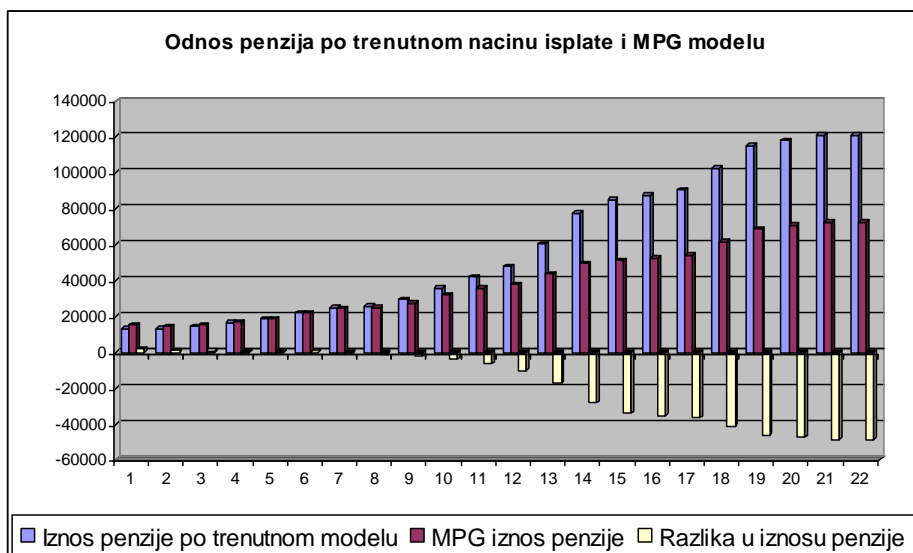
U svojoj analizi autori su se fokusirali na minimalnu mesečnu zaradu koja je za mesec januar 2014. godine iznosila 21.160,00 dinara. Ta vrednost je uzeta kao baza. Platne razrede iznad i ispod ove vrednosti smo modifikovali po progresivnom principu: za svaki platni razred iznad smanjenje je za jedna procenat više i za svaki platni razred ispod ove vrednosti smanjenje je za jedan procenat manje, progresivno. Sve do iznosa trostruke minimalne zarade i ukupnog smanjenja od 40%. Nakon toga smanjenje po platnim razredima je za po jedan %, linearno.

Na osnovu prezetnovanih podataka vidimo da ukoliko primenimo MPG model imamo isti ili pove an iznos penzija za prvih šest platnih razreda koji ini 329.806 penzionera. Ukupan iznos pove anja pla anja iz Fonda PIO za ove penzionere bi na mese nom iznosu bio 206.202.381,05 dinara. Prvoj kategoriji penzionera koji imaju penzije ispod 13.221,89 dinara prose no pove anje penzije bi iznosilo 1983,28 din, slede oj kategoriji 1322,19 din. Dok bi s druge strane onima sa najve im penzijama, od preko 121.065,51 dinar smanjenje penzije bilo za 48.426,20 din.

Tabela br. 2 – Pore enje trenutnog modela i MPG modela

R.br.	Sredina platnog razreda bez modifikacije	Broj primalaca penzije	Promena u % MPG model	% Efekat MPG model	Modifikovana isplata penzije MPG model	Razlika u mese nom iznosu penzije MPG model
1	13.221,89	44.156	-15	115	15.205,17	1983,28
2	13.221,90	51.589	-10	110	14.544,09	1322,19
3	14.452,97	26.681	-6	106	15.320,15	867,18
4	16.592,02	33.828	-3	103	17.089,78	497,76
5	18.750,00	55.694	-1	101	18.937,51	187,50
6	22.078,50	117.858		100	22.078,51	0,00
7	24.862,00	34.924	1	99	24.613,38	-248,62
8	25.873,00	14.185	3	97	25.096,81	-776,19
9	29.339,50	151.400	6	94	27.579,13	-1760,37
10	35.750,00	108.258	10	90	32.175,00	-3575,00
11	42.279,00	65.348	15	85	35.937,15	-6341,85
12	48.189,00	31.168	21	79	38.069,31	-10119,69
13	60.445,50	58.154	28	72	43.520,76	-16924,74
14	77.635,60	11.822	36	64	49.686,79	-27948,82
15	85.200,21	1.444	40	60	51.120,13	-34080,08
16	87.706,10	1.032	40	59	51.746,60	-35082,44
17	90.211,99	202	40	58	52.322,95	-36084,80
18	102.612,10	1.521	40	57	58.488,90	-41044,84
19	115.012,22	23	40	56	64.406,84	-46004,89
20	118.038,86	69	40	55	64.921,37	-47215,54
21	121.065,50	63	40	54	65.375,37	-48426,20
22	121.065,51	2	40	54	65.375,38	-48426,20

Grafi ki prikazano pore enje trenutnog modela isplate penzije i predloženog MPG modela, na nivou pojedina nih isplata kao što je prikazano na grafiku 1.

Grafikon 1. - Poređenje trenutnog modela isplate penzije i predloženog MPG modela

Na ovaj način ostvaren bi bio sledeći efekat na ukupne izdatke PIO Fonda za penzije koje se plaćaju penzionerima koji su ostvarili svoje pravo na penziju kao zaposlena lica kao što je prikazano u tabeli broj 3.

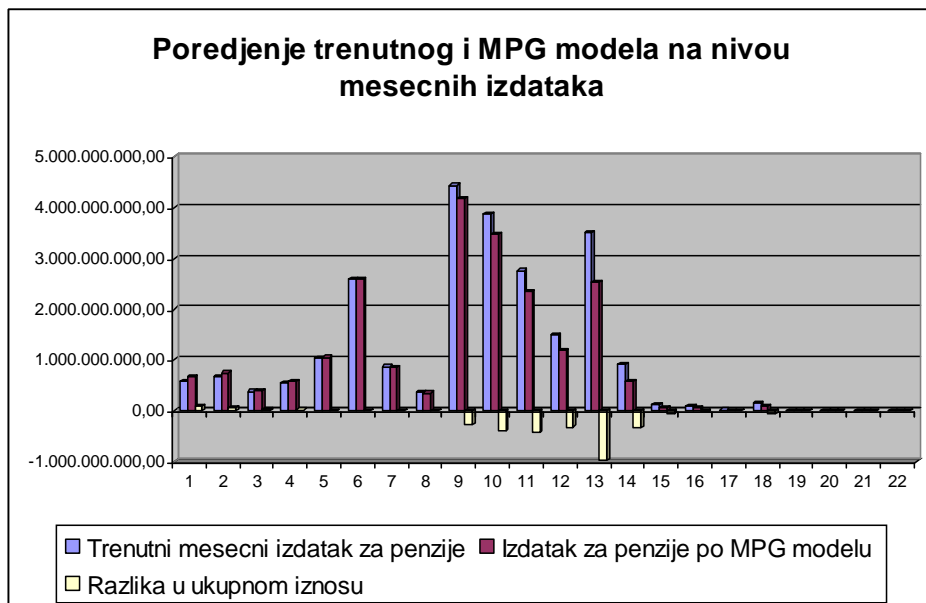
Tabela br. 3. - Efekat na ukupne izdatke PIO Fonda poređenjem trenutnog i MPG modela

R.br.	Trosak zarade ne modifikovan u dinarima	Trosak zarade modifikovan u dinarima MPG	Apsolutna razlika u dinarima MPG	Odnos u %
1	583.825.774,84	671.399.641,07	87.573.866,23	115,00
2	682.104.599,10	750.315.059,01	68.210.459,91	110,00
3	385.619.692,57	408.756.874,12	23.137.181,55	106,00
4	561.274.852,56	578.113.098,14	16.838.245,58	103,00
5	1.044.262.778,47	1.054.705.406,25	10.442.627,78	101,00
6	2.602.128.442,29	2.602.128.442,29	0,00	100,00
7	868.280.662,62	859.597.855,99	-8.682.806,63	99,00
8	367.008.575,93	355.998.318,65	-11.010.257,28	97,00
9	4.442.001.057,00	4.175.480.993,58	-266.520.063,42	94,00
10	3.870.224.041,29	3.483.201.637,16	-387.022.404,13	90,00
11	2.762.848.418,74	2.348.421.155,93	-414.427.262,81	85,00
12	1.501.954.907,84	1.186.544.377,19	-315.410.530,65	79,00
13	3.515.147.897,77	2.530.906.486,39	-984.241.411,38	72,00
14	917.808.122,31	587.397.198,28	-330.410.924,03	64,00
15	123.029.103,24	73.817.461,94	-49.211.641,30	60,00
16	90.512.695,20	53.402.490,17	-37.110.205,03	59,00

17	18.222.821,98	10.569.236,75	-7.653.585,23	58,00
18	156.073.011,71	88.961.616,67	-67.111.395,03	57,00
19	2.645.281,06	1.481.357,39	-1.163.923,67	56,00
20	8.144.681,34	4.479.574,74	-3.665.106,60	55,00
21	7.627.126,50	4.118.648,31	-3.508.478,19	54,00
22	242.131,02	130.750,75	-111.380,27	54,00
	24.510.986.675,37	21.829.927.680,78	-2.681.058.994,59	89,06

Na osnovu ovog modela možemo primetiti da se ublažio indeks rasta penzija po platnim razredima, kao i to da je ostvareno smanjenje isplata u ukupnom iznosu od 2.681.058.994,59 dinara što iznosi više od 10% smanjenja isplata za penzije po za lica koja su stekla penziju kao zaposlena lica. Grafi ki prikazano pore enje trenutnog modela isplate penzije i predloženog modela, na nivou pojedina nih isplata izgleda kao na grafikonu broj 2.:

Grafikon br. 2.- Pore enje trenutnog modela isplate penzije i MPG modela, na nivou pojedina nih isplata



Na kraju dela rada koji govori o MPG modelu trebamo dati obrazloženje da smo model sa progresivnom stopom smanjenja penzija smatrali opravdanim za izlaganja u ovom radu, pre svega na insistiranje prof. Plojovi a, koji se zalagao za tezu da su penzioneri koji danas imaju penzija u najvišim iznosima svo vreme svog rada bili privilegovani od strane poslodavca - države. I da nije u redu da se te privilegije toliko isti u i onda kada znamo da je PIO fond u veoma teškoj situaciji, to jest da nije likvidan. Da je naš PIO fond formulisan po nekom drugim principu a ne po principu proto nog bojlera i me ugeneracijske solidarnosti princip progresivnog smanjenja penzija ne bi bio opravdan, ali u slu aju fonda Srbije autori smatraju da je opravdan i da bi se mogao primeniti.

MODEL SA PROGRESIVNIM RASTOM STOPE SMANJENJA PENZIJA 2 (MPL MODEL)

U svojoj analizi autori su se fokusirali na minimalnu mese nu zaradu koja je za mesec januar 2014. godine iznosila 21.160,00 dinara. Ta vrednost je uzeta kao bazna. Platne razrede iznad i ispod ove vrednosti smo modifikovali po progresivnom principu: za svaki platni razred iznad smanjenje je za po tri procenta ve e i za svaki platni razred ispod ove vrednosti smanjenje je za tri procenta manje manje, progresivno. Sve do iznosa ukupnog smanjenja od 30%. Nakon toga smanjenje po platnim razredima nije projektovano. Tabelarni prikaz dat je u tabeli br. 4.

Tabela br. 4 – Pore enje trenutnog modela i MPL modela

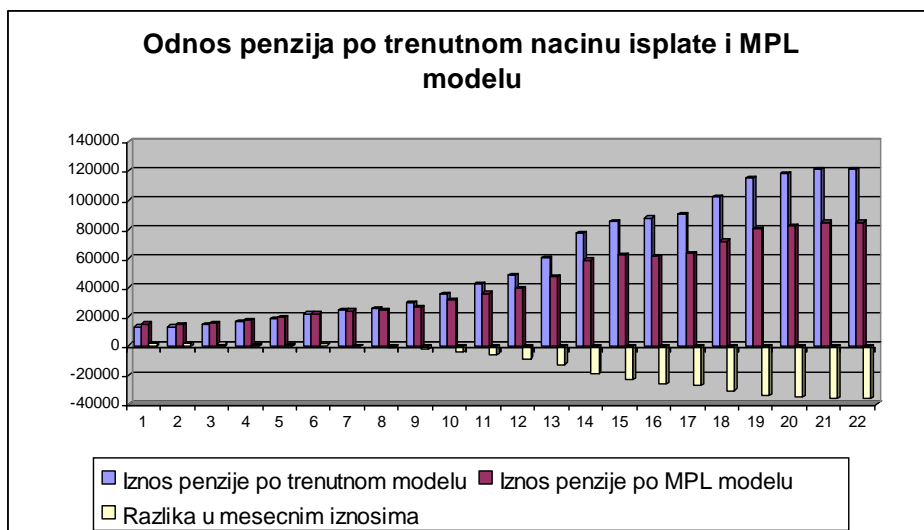
R.br.	Sredina platnog razreda bez modifikacije	Broj primalaca penzije	Promena u % MPL model	% Efekta MPL model	Modifikovana isplata penzije MPL model	Razlika u mese nom iznosu penzije MPL Model
1	13.221,89	44.156	-15	115	15.205,17	1983,284
2	13.221,90	51.589	-12	112	14.808,53	1586,628
3	14.452,97	26.681	-9	109	15.753,74	1300,767
4	16.592,02	33.828	-6	106	17.587,54	995,5212
5	18.750,00	55.694	-3	103	19.312,51	562,5002
6	22.078,50	117.858	0	100	22.078,51	0
7	24.862,00	34.924	3	97	24.116,14	-745,86
8	25.873,00	14.185	6	94	24.320,62	-1552,38
9	29.339,50	151.400	9	91	26.698,95	-2640,56
10	35.750,00	108.258	12	88	31.460,00	-4290
11	42.279,00	65.348	15	85	35.937,15	-6341,85
12	48.189,00	31.168	18	82	39.514,98	-8674,02
13	60.445,50	58.154	21	79	47.751,95	-12693,6
14	77.635,60	11.822	24	76	59.003,06	-18632,5
15	85.200,21	1.444	27	73	62.196,15	-23004,1
16	87.706,10	1.032	30	70	61.394,27	-26311,8
17	90.211,99	202	30	70	63.148,39	-27063,6
18	102.612,10	1.521	30	70	71.828,47	-30783,6
19	115.012,22	23	30	70	80.508,55	-34503,7
20	118.038,86	69	30	70	82.627,20	-35411,7
21	121.065,50	63	30	70	84.745,85	-36319,7
22	121.065,51	2	30	70	84.745,86	-36319,7

Na osnovu prezenovanih podataka vidimo da ukoliko primenimo MPL model imamo isti ili pove an iznos penzija za prvih šest platnih razreda koji ini 329.806 penzionera. Ukupan iznos pove anja pla anja iz Fonda PIO za ove penzionere bi na mese nom iznosu bio 269.136.564,96 dinara. Prvoj kategoriji penzionera koji imaju penzije ispod 13.221,89 dinara prose no pove anje penzije bi iznosilo kao i u MPG modelu 1983,28 din, ali bi slede im kategorijama pove annje bilo ve e nego u MPG

modelu. S druge strane onima sa najvećim penzijama, od preko 121.065,51 dinar smanjenje penzije bilo za 36.319,70 din.

Grafik prikazuje poređenje trenutnog modela isplate penzije i predloženog MPL modela, na nivou pojedinačnih isplata prikazano je na grafiku br. 3.

Grafik 3. - Poređenje trenutnog modela isplate penzije i predloženog MPL modela



Na ovaj način primenom MPL modela ostvaren bi bio sledeći efekat na ukupne izdatke PIO Fonda za penzije koje se plaćaju penzionerima koji su ostvarili svoje pravo na penziju kao zaposlena lica prikazano je u tabeli broj 5.

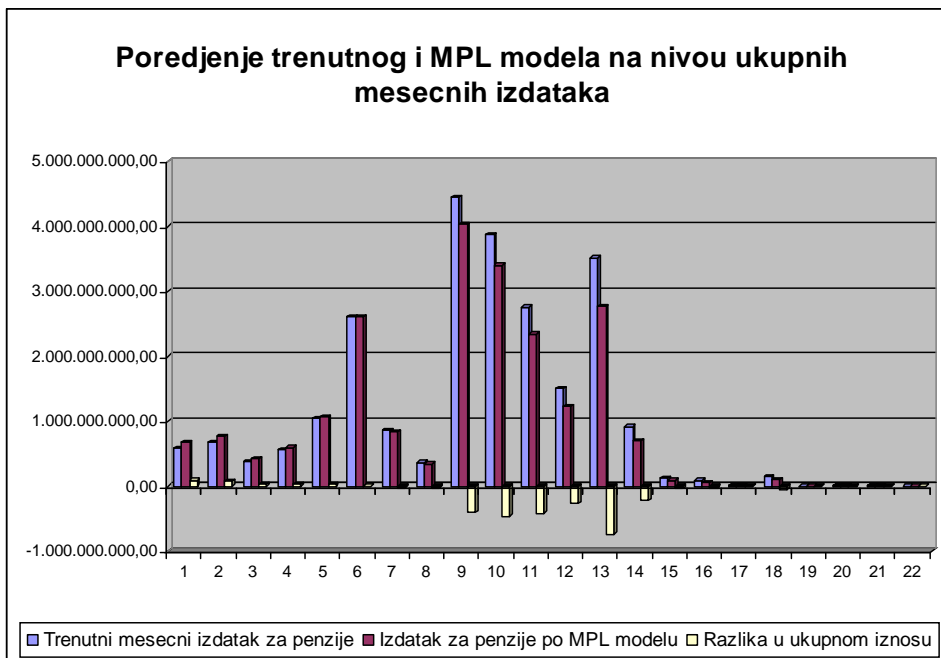
Tabela br. 5. - Efekat na ukupne izdatke PIO Fonda poređenjem trenutnog i MPL modela

R.br.	Trosak zarade ne modifikovan u dinarima	Trosak zarade modifikovan u dinarima MPL	Apsolutna razlika u dinarima MPL	Odnos u %
1	583.825.774,84	671.399.641,07	87.573.866,23	115,00
2	682.104.599,10	763.957.150,99	81.852.551,89	112,00
3	385.619.692,57	420.325.464,90	34.705.772,33	109,00
4	561.274.852,56	594.951.343,71	33.676.491,15	106,00
5	1.044.262.778,47	1.075.590.661,82	31.327.883,35	103,00
6	2.602.128.442,29	2.602.128.442,29	0,00	100,00
7	868.280.662,62	842.232.242,74	-26.048.419,88	97,00
8	367.008.575,93	344.988.061,37	-22.020.514,56	94,00
9	4.442.001.057,00	4.042.220.961,87	-399.780.095,13	91,00
10	3.870.224.041,29	3.405.797.156,34	-464.426.884,95	88,00
11	2.762.848.418,74	2.348.421.155,93	-414.427.262,81	85,00
12	1.501.954.907,84	1.231.603.024,43	-270.351.883,41	82,00
13	3.515.147.897,77	2.776.966.839,24	-738.181.058,53	79,00
14	917.808.122,31	697.534.172,96	-220.273.949,35	76,00
15	123.029.103,24	89.811.245,37	-33.217.857,87	73,00

16	90.512.695,20	63.358.886,64	-27.153.808,56	70,00
17	18.222.821,98	12.755.975,39	-5.466.846,59	70,00
18	156.073.011,71	109.251.108,19	-46.821.903,51	70,00
19	2.645.281,06	1.851.696,74	-793.584,32	70,00
20	8.144.681,34	5.701.276,94	-2.443.404,40	70,00
21	7.627.126,50	5.338.988,55	-2.288.137,95	70,00
22	242.131,02	169.491,71	-72.639,31	70,00
	24.510.986.675,37	22.106.354.989,18	-2.404.631.686,19	90,19

Na osnovu ovog modela možemo primetiti da se ublažio indeks rasta penzija po platnim razredima, kao i to da je ostvareno smanjenje isplata u ukupnom iznosu od 2.404.631.686,19 dinara što iznosi 9,81% smanjenja isplata za penzije po za lica koja su stekla penziju kao zaposlena lica. Grafi ki prikazano pore enje trenutnog modela isplate penzije i predloženog modela, na nivou pojedina nih isplata predstavljeno je na grafiku br. 4:

Grafikon br. 4.- Pore enje trenutnog modela isplate penzije i MPL modela, na nivou pojedina nih isplata



Projektovani MPL model je tako e zasnovan na progresivnom rastu stope smanjenja penzija ali je za razliku od MPG modela rast stope za po tri procentna poena pri svakom novom razredu sve do 30% koliko iznosi najve e smanjenje penzije. Model je tu stao sa pove anjem stope smanjenja penzija jer je ve na tom nivou ostvarena ukupno smanjenje izdataka za penzije od 10% na mese nom nivou.

MODEL KOJI JE PREDLOŽILA VLADA R. SRBIJE (VRS MODEL)

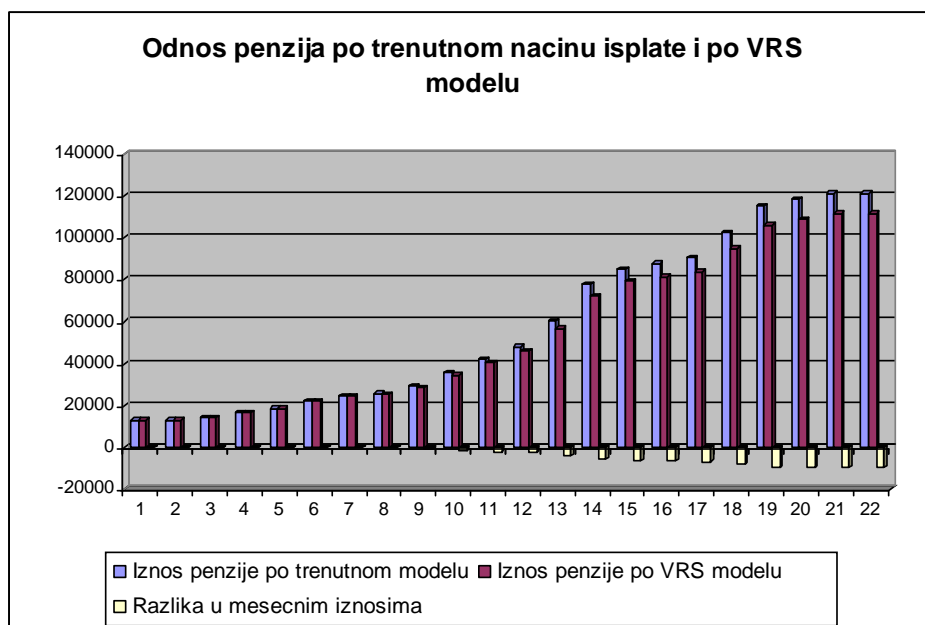
Model koji je predložila Vlada Republike Srbije podrazumeva linearno smanjenje penzija u iznosu od 10% svim primaocima penzija s tim što se smanjenje ne odnosi na ukupna iznos penzije već samo na deo iznad 25.000,00 din. pod uslovom da im iznos penzije nakon smanjenja ne sme biti ispod 25.000,00 dinara. To bi u tabelarnom prikazu, na našem uzorku penzionera koji su svoje penzije ostvarili u svojstvu zaposlenih predstavljeno je u tabeli br. 6.

Tabela br. 6 – Poređenje trenutnog modela i VRS modela

R.br.	Sredina platnog razreda bez modifikacije	Broj primalaca penzije	Promena u % VRS model	% Efekta VRS model	Modifikovana isplata penzije VRS model	Razlika u mese nom iznosu penzije VRS Model
1	13.221,89	44.156	0	100,00	13.221,89	0
2	13.221,90	51.589	0	100,00	13.221,90	0
3	14.452,97	26.681	0	100,00	14.452,97	0
4	16.592,02	33.828	0	100,00	16.592,02	0
5	18.750,00	55.694	0	100,00	18.750,01	0
6	22.078,50	117.858	0	100,00	22.078,51	0
7	24.862,00	34.924	0	100,00	24.862,01	0
8	25.873,00	14.185	10	99,66	25.785,70	-87,3005
9	29.339,50	151.400	10	98,52	28.905,55	-433,95
10	35.750,00	108.258	10	96,99	34.675,00	-1075
11	42.279,00	65.348	10	95,91	40.551,10	-1727,9
12	48.189,00	31.168	10	95,19	45.870,10	-2318,9
13	60.445,50	58.154	10	94,14	56.900,95	-3544,55
14	77.635,60	11.822	10	93,22	72.372,04	-5263,56
15	85.200,21	1.444	10	92,93	79.180,19	-6020,02
16	87.706,10	1.032	10	92,85	81.435,49	-6270,61
17	90.211,99	202	10	92,77	83.690,79	-6521,2
18	102.612,10	1.521	10	92,44	94.850,89	-7761,21
19	115.012,22	23	10	92,17	106.011,00	-9001,22
20	118.038,86	69	10	92,12	108.734,97	-9303,89
21	121.065,50	63	10	92,06	111.458,95	-9606,55
22	121.065,51	2	10	92,06	111.458,96	-9606,55

Na osnovu predstavljenog modela vidimo da se svim primaocima penzija koji imaju penzije manje od 25.000,00 dinara ne smanjuje penzija. S druge strane svim onima koji imaju primanja preko 25.000,00 dinara smanjuje se penzija u iznosu od 10% od razlike. Međutim kada pogledamo efektivno smanjenje penzija na mese nominalnom iznosu vidimo da ono iznosi najviše 92,06%.

Ukoliko grafiki predstavimo efekte ovog modela na nivou mese njih penzija koje primaju lica predstavljeno je grafikom 5.

Grafikon 5. - Poređenje trenutnog modela isplate penzije i predloženog VRS modela

Na ovaj na in- primenom VRS modela ostvaren bi bio slede i efekat na ukupne izdatke PIO Fonda za penzije koje se plaćaju penzionerima koji su ostvarili svoje pravo na penziju kao zaposlena lica, predstavljeno u tabeli br. 7.

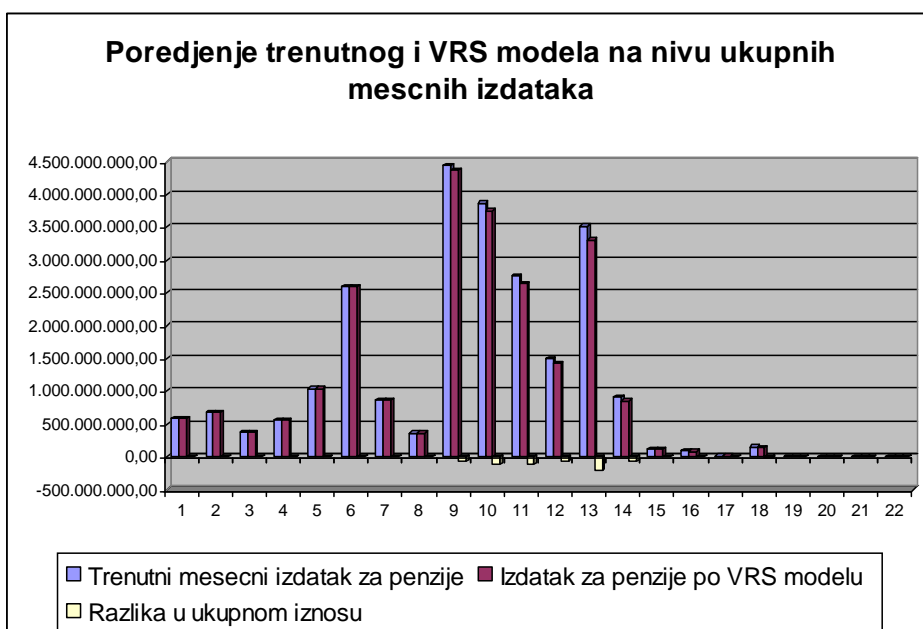
Tabela br. 7. - Efekat na ukupne izdatke PIO Fonda poređenju trenutnog i VRS modela

R.br.	Trošak zarade ne modifikovan u dinarima	Trošak zarade modifikovan u dinarima VRS	Apsolutna razlika u dinarima VRS	Odnos1 u %
1	583.825.774,84	583.825.774,84	0,00	100,00
2	682.104.599,10	682.104.599,10	0,00	100,00
3	385.619.692,57	385.619.692,57	0,00	100,00
4	561.274.852,56	561.274.852,56	0,00	100,00
5	1.044.262.778,47	1.044.262.778,47	0,00	100,00
6	2.602.128.442,29	2.602.128.442,29	0,00	100,00
7	868.280.662,62	868.280.662,62	0,00	100,00
8	367.008.575,93	365.770.218,33	-1.238.357,59	99,66
9	4.442.001.057,00	4.376.300.951,30	-65.700.105,70	98,52
10	3.870.224.041,29	3.753.846.637,16	-116.377.404,13	96,99
11	2.762.848.418,74	2.649.933.576,87	-112.914.841,87	95,91
12	1.501.954.907,84	1.429.679.417,06	-72.275.490,78	95,19
13	3.515.147.897,77	3.309.018.107,99	-206.129.789,78	94,14
14	917.808.122,31	855.582.310,08	-62.225.812,23	93,22
15	123.029.103,24	114.336.192,92	-8.692.910,32	92,93
16	90.512.695,20	84.041.425,68	-6.471.269,52	92,85
17	18.222.821,98	16.905.539,78	-1.317.282,20	92,77
18	156.073.011,71	144.268.210,53	-11.804.801,17	92,44
19	2.645.281,06	2.438.252,95	-207.028,11	92,17

20	8.144.681,34	7.502.713,21	-641.968,13	92,12
21	7.627.126,50	7.021.913,85	-605.212,65	92,06
22	242.131,02	222.917,92	-19.213,10	92,06
	24.510.986.675,37	23.844.365.188,08	-666.621.487,29	97,28

Na osnovu VRS modela možemo primetiti da se ublažio indeks rasta penzija po platnim razredima, kao i to da je ostvareno smanjenje isplata u ukupnom iznosu od 666.621.487,29 dinara što iznosi 2,72% smanjenja isplata za penzije po za lica koja su stekla penziju kao zaposlena lica. Grafi ki prikazano pore enje trenutnog modela isplate penzije i predloženog modela, na nivou pojedina nih isplata dato je u grafikonu br. 6.

Grafikon br. 6.- Pore enje trenutnog modela isplate penzije i VRS modela, na nivou pojedina nih isplata



Projektovani VRS model omogućava najmanje ukupno smanjenje penzija i to smanjenje je u stvari samo na nivou od 2,72%. Smatramo da se ovakvim smanjenjem penzija ne postiže i makroekonomski efekat. Jer je realno smanjenje penzija u ovom iznosu moglo da se odredi i linearno, a to znači da bi u tom slučaju penzioner iz dela onih koji primaju platu manju od 13.221,89 imao smanjenje mesečne penzije manje od 395 dinara.

PORE ENJE TRENUTNOG I MPG, MPL I VRS MODELA ISPLATA PENZIJA LICIMA KOJA SU STATUS PENZIONERA STEKLI KAO ZAPOSLENI

U ovom delu ćemo izvršiti pore enje predloženih modela na nivou mesečnih primanja penzionera i na nivou ukupnih izdataka Fonda PIO.

Pore enje na nivou primanja pojedina nih penzionera prikazano je u tabeli br. 8.

Tabela br. 8. - Pore enje na nivou primanja pojedina nih penzionera

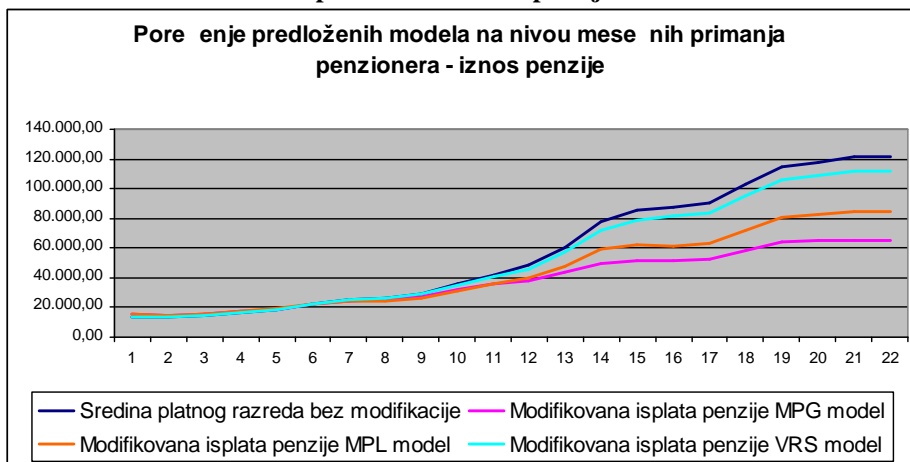
<i>Isplata po trenutnom na inu</i>	<i>Modifikovana isplata penzije MPG model</i>	<i>Modifikovana isplata penzije MPL model</i>	<i>Modifikovana isplata penzije VRS model</i>	Razlika u mese nom iznosu penzije MPG model	Razlika u mese nom iznosu penzije MPL Model	Razlika u mese nom iznosu penzije VRS Model
13.221,89	15.205,17	15.205,17	13.221,89	1983,28	1983,284	0
13.221,90	14.544,09	14.808,53	13.221,90	1322,19	1586,628	0
14.452,97	15.320,15	15.753,74	14.452,97	867,18	1300,767	0
16.592,02	17.089,78	17.587,54	16.592,02	497,76	995,5212	0
18.750,00	18.937,51	19.312,51	18.750,01	187,5	562,5002	0
22.078,50	22.078,51	22.078,51	22.078,51	0	0	0
24.862,00	24.613,38	24.116,14	24.862,01	-248,62	-745,86	0
25.873,00	25.096,81	24.320,62	25.785,70	-776,19	-1552,38	-87,3005
29.339,50	27.579,13	26.698,95	28.905,55	-1760,37	-2640,56	-433,95
35.750,00	32.175,00	31.460,00	34.675,00	-3575	-4290	-1075
42.279,00	35.937,15	35.937,15	40.551,10	-6341,85	-6341,85	-1727,9
48.189,00	38.069,31	39.514,98	45.870,10	-10119,69	-8674,02	-2318,9
60.445,50	43.520,76	47.751,95	56.900,95	-16924,74	-12693,6	-3544,55
77.635,60	49.686,79	59.003,06	72.372,04	-27948,82	-18632,5	-5263,56
85.200,21	51.120,13	62.196,15	79.180,19	-34080,08	-23004,1	-6020,02
87.706,10	51.746,60	61.394,27	81.435,49	-35082,44	-26311,8	-6270,61
90.211,99	52.322,95	63.148,39	83.690,79	-36084,8	-27063,6	-6521,2
102.612,10	58.488,90	71.828,47	94.850,89	-41044,84	-30783,6	-7761,21
115.012,22	64.406,84	80.508,55	106.011,00	-46004,89	-34503,7	-9001,22
118.038,86	64.921,37	82.627,20	108.734,97	-47215,54	-35411,7	-9303,89
121.065,50	65.375,37	84.745,85	111.458,95	-48426,2	-36319,7	-9606,55
121.065,51	65.375,38	84.745,86	111.458,96	-48426,2	-36319,7	-9606,55

Lako možemo uo iti da je model MPL najpovoljniji za one grupe penzionera koje imaju primanja manja od minimalne mese ne zarade jer u po svim platnim razredima najve i iznosi penzija su baš u ovom modelu za ovaj deo populacije penzionera. Nakon toga sledi model MPG koji je tako e povoljan za ovaj deo populacije penzionera, dok ostala dva modela ne prave nikakve promene u delu populacije ija je penzija manja od minimalne mese ne zarade.

U drugim delu raspodele, onom gde su penzioneri sa ve im primanjima vidimo da MPG model najviše uti e na smanjivanje njihovih primanja to jest penzija, zatim MPL model, koji tako e zna ajno uti e na smanjenje penzija ove populacije i na kraju je model VRS koji ima najmanji uticaj na ovaj deo distribucije.

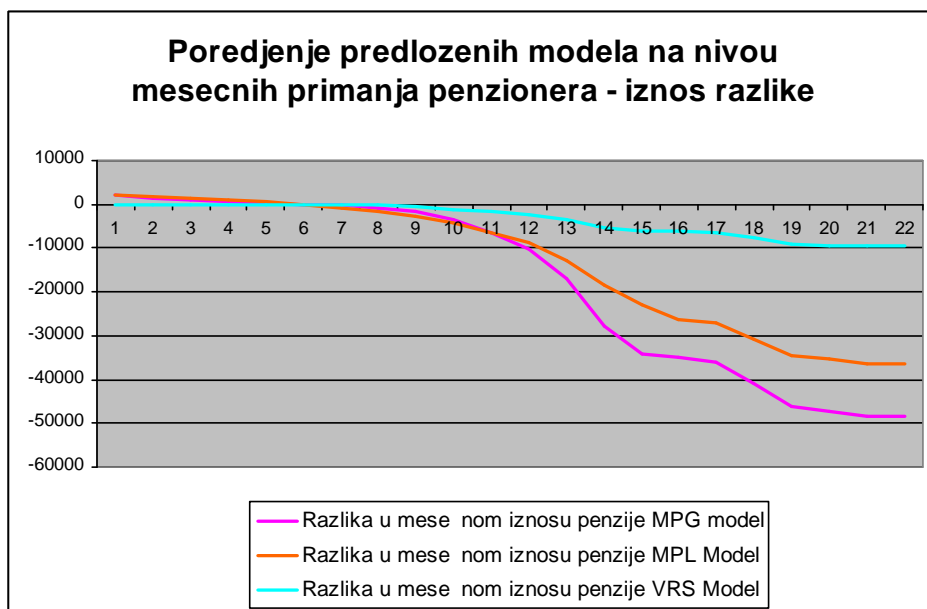
Distribucije prose nih penzija po platnim grupama, grafi ki je predstavljena grafikonom br. 7.

Grafikon br. 7 – Poreenje predloženih modela na nivou mese nih primanja penzionera – iznos penzije



Kada govorimo o primanjima pojedinaca na mese nom nivou tako e trebamo ista i i to da se razlike u pojedina nim penzijama tako e zna ajno razlikuju i to je predstavljeno u grafiku br. 8.

Grafikon br. 8 – Poreenje predloženih modela na nivou mese nih primanja penzionera – iznos razlike



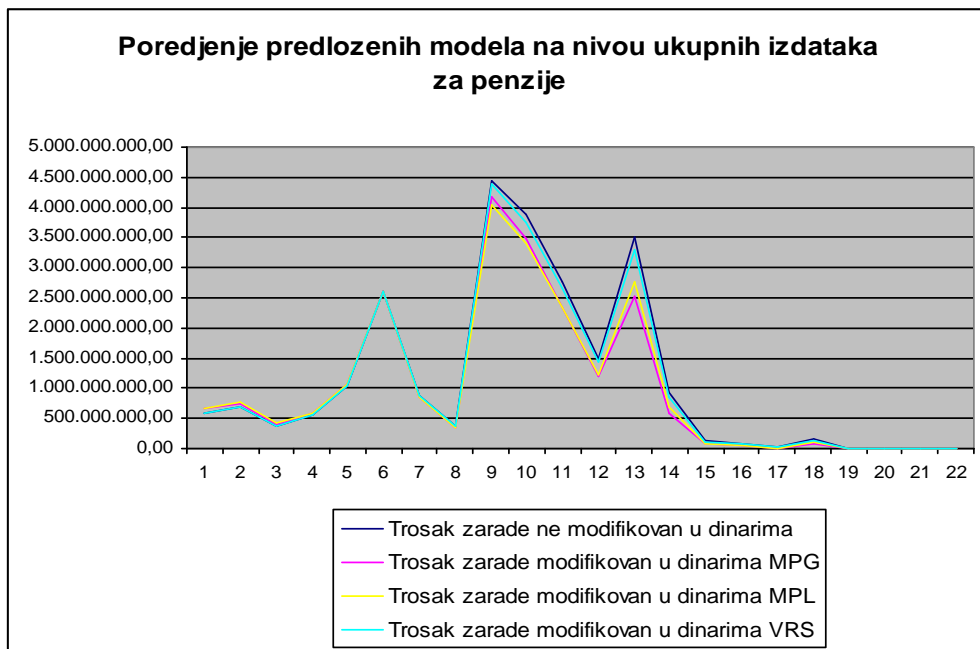
Ako sada promenu na nivou li nih penzija prebacimo na nivo ukupnih izadataka PIO fonda, po razli itim modelima dobi emo iznose predstavljene u tabeli broj 9.

Tabela br. 9. - Pore enje na nivou ukupnih izdataka PIO Fonda

Trošak zarade ne modifikovan u 000 dinara	Trošak zarade modifikovan u 000 dinara MPG	Trošak zarade modifikovan u 000 dinara MPL	Trošak zarade modifikovan u 000 dinara VRS	Apsolutna razlika u 000 dinara MPG	Apsolutna razlika u 000 dinara MPL	Apsolutna razlika u 000 dinara VRS
583.826	671.400	671.400	583.826	87.574	87.574	0
682.105	750.315	763.957	682.105	68.210	81.853	0
385.620	408.757	420.325	385.620	23.137	34.706	0
561.275	578.113	594.951	561.275	16.838	33.676	0
1.044.263	1.054.705	1.075.591	1.044.263	10.443	31.328	0
2.602.128	2.602.128	2.602.128	2.602.128	0	0	0
868.281	859.598	842.232	868.281	-8.683	-26.048	0
367.009	355.998	344.988	365.770	-11.010	-22.021	-1.238
4.442.001	4.175.481	4.042.221	4.376.301	-266.520	-399.780	-65.700
3.870.224	3.483.202	3.405.797	3.753.847	-387.022	-464.427	-116.377
2.762.848	2.348.421	2.348.421	2.649.934	-414.427	-414.427	-112.915
1.501.955	1.186.544	1.231.603	1.429.679	-315.411	-270.352	-72.275
3.515.148	2.530.906	2.776.967	3.309.018	-984.241	-738.181	-206.130
917.808	587.397	697.534	855.582	-330.411	-220.274	-62.226
123.029	73.817	89.811	114.336	-49.212	-33.218	-8.693
90.513	53.402	63.359	84.041	-37.110	-27.154	-6.471
18.223	10.569	12.756	16.906	-7.654	-5.467	-1.317
156.073	88.962	109.251	144.268	-67.111	-46.822	-11.805
2.645	1.481	1.852	2.438	-1.164	-794	-207
8.145	4.480	5.701	7.503	-3.665	-2.443	-642
7.627	4.119	5.339	7.022	-3.508	-2.288	-605
242	131	169	223	-111	-73	-19
24.510.987	21.829.928	22.106.355	23.844.365	2.681.059	2.404.632	-666.621

Na osnovu trenutnog modela obra una i isplata penzija ukupni izdaci za penzije na mese nom nivou iznose 24.510.986.675,38 dinara. Ovi modeli koje su autori preložili upravo imaju za cilj da smanje ukupne izdatke na mese nom nivou. Najbolje rezultate na tom polju dao je model MPG po kojem ukupni mese ni izdaci za penzije u grupi penzionera kjoji su status penzionera stekli kao zaposlena lica iznosi 21.829.928.000,00 dinara. Po modelu MPL ukpni mese ni izdaci su 22.106.355.000,00 dinara, dok su po modelu VRS ukupni mese ni izdaci 23.844.365.000,00 dinara. Grafi ki predstavljena distribucija po izleda :

Grafikon br. 9 – Poreenje predloženih modela na nivou ukupnih izdataka za penzije na mese nom nivou



ZAKLJU AK

Na osnovu ovih dosadašnjih prikaza, bilo kroz tabele ili kroz grafikone, došli smo do dijela koji tretira uštedu na nivou mese nih izdataka u zbirnom iznosu.

Model koji pruža najve u uštedu Fondu PIO je model MPG koji fondu pio pruža uštedu na mese nom nivou od 2.681.058.994,59 dinara što iznosi više od 10% smanjenja isplata za penzije po za lica koja su stekla penziju kao zaposlena lica.

Po efektivnosti je nakon toga MPL model kojim se ostvaruje smanjenje isplata u ukupnom iznosu od 2.404.631.686,19 dinara što iznosi 9,81% smanjenja isplata za penzije po za lica koja su stekla penziju kao zaposlena lica.

Kada govorimo o uštedama na mese nom nivou u ukupnom iznos najmanji efekt postiže model VRS koji pruža omogu ava najmanje ukupno smanjenje penzija od -666.621.000,00 dinara i to smanjenje je u stvari samo na nivou od 2,72%.

Na ovaj na in smo pokazali da se primenom modela MPG i MPL može potvrditi hipoteza da se može smanjiti ukupno izdvajanje za penzije za one penzionere koji su status pensionera stekli kao zaposlena lica za 10% a da se bitno ne ugrozi socijalni status pensionera.

Istovremeno smo pokazali da je uticaj predloženih mera Vlade R. Srbije na nivou uštede od približno 3%.

BIBLIOGRAFIJA

1. <http://www.pio.rs/images/dokumenta/statistike/2014/MESECNI%20BILTEN%20-%20DECEMBAR%202013.pdf>, preuzeto sa sajta 05.08.2014.
2. Arsi , V., (2005) Pretpostavke i perspektive reforme penzijskog sistema u Srbiji, Finansije, br. 1-6,
3. Be irovi , S., Plojovi , Š., Ujkanovi , E. (2010) Consequences of rising public debts, International Scientific Conference "Management 2010", Kruševac: Univerzitet Union, pp. 61-66
4. Jakši M., (2004) Vizija, institucije i privredni razvoj, Economic Annals no 163, October 2004 - December 2004,
5. Plojovi Š., Be irovi S., Ujkanovi E., (2011) Acceleration of economic growth of Serbia with foreign direct investment: Analyzing the experience of Slovakia, Tehnika, vol. 66, iss. 5, pp. 832-837, 2011
6. Plojovic Š., Statistika, (2009) Univerzitet u Novom Pazaru, Novi Pazar,
7. Stani K., (2009) Penzijski sistem u Srbiji– dizajn, karakteristike i preporuke, USAID SEGA projekat, Beograd,

RESUME

In this paper, the authors are attempting to determine the possible directions of changing pensions in order to harmonize the work of the Pension Fund with the current inflow of funds. As the basis of analysis, the authors have used statistical records of the national pension fund which is available on the internet and shows data for the day 12/12/2013.

We have shown that the application of the model MPG and MPL can confirm the hypothesis that it is possible to reduce the total expenditure for pensions for those pensioners who have acquired the status of pensioners as employed persons by 10%, and at the same time we preserve the social status of pensioners. By using these measures, we can reduce the expenditures of the state budget by approximately 3%.

STRU NI LANCI

PROFESSIONAL ARTICLES

CILJNA FUNKCIJA I RAVNOTEŽNI POLOŽAJ ISLAMSKOG PREDUZE A

Mehmed Meta, prof. dr

Internacionalni – Univerzitet u Novom Pazaru
Novi Pazar, Srbija
m.meta@uninp.edu.rs

Apstrakt

Egoisti ki ciljevi i maksimiziranje vlastitog zadovoljstva su dva osnovna postulata na kojima tradicionalne i moderne ekonomske teorije na Zapadu objašnjavaju ekonomsko ponašanje mikroekonomskih entiteta (proizvo a a, potroša a, zaposlenih, menadžera, vlasnika preduze a, ulaga a). Izraženi egoizam, koji se manifestira u brizi samo za sebe, ini bazu na kome ovi teorijski pristupi grade modele ponude, tražnje, objašnjavaju ravnotežu na tržištima outputa, tržištima faktora proizvodnje i sl. Zapadnja ka mikroekonomska teorija objašnjava ponašanje racionalnog ovjeka, osobe ili institucije koja o interesima drugih ne brine i ne uzima ih kao parametar za svoje akcije. Ovim ne isklju ujemog nost da u ekonomskoj stvarnosti neki od njih, u ve oj ili manjoj mjeri, ne uvažavaju interese drugih, ali takav pristup nema svoje institucionalno utemeljenje, poput pristupa iz islamske perspektive. Razlozi altruisti kog djelovanja neislamskih entiteta, onih ije ponašanje nije u skladu sa islamskim principima i na elima, mogu biti humane, politi ke ili socijalne prirode.

Cilj ovog rada je da, ako ne u svojoj ukupnosti a ono bar u odre enim fragmentima, ukaže na ekonomske implikacije ponašanja preduze a po islamskim principima i favorizovanja altruisti kih ciljeva na ekonomski položaj donosioca odluka u njima.

Klju ne rije i: Islamsko preduze e, funkcija korisnosti, zekat, milostinja, funkcija tražnje, Kur'an, marginalni prihod, marginalni trošak

TARGET FUNCTION AND THE EQUILIBRIUM POSITION OF ISLAMIC ENTERPRISES

Abstract

Egotistical goals and maximizing his own pleasure are the basic postulates on which traditional and modern economic theory in the West explains microeconomic behaviour of economic entities (producers, consumers, employees, managers, company owners, investors). Expressed egoism, which is manifested through care for himself makes a basic foundation on which these theoretical approaches build models of supply, demand, explain the market equilibrium output, markets, production factors, and the like. Western microeconomic theory explains the behaviour of a rational man, the person or institution that he does not care about the interests of others and does not take it as a parameter of his action. This does not exclude the possibility that in the economic reality some of them, to a greater or lesser extent, do not respect the interests of others, but such an approach does have its institutional foundations, from an Islamic perspective. Reasons for altruistic actions of un-Islamic entities, entities whose behaviour is not in line with Islamic principles and norms, can be of human, political or social nature.

The aim of this study is that, if not in its entirety, then at least in certain fragments indicate the economic implications of firm behaviour based on Islamic principles and favouring altruistic goals of the economic position of decision-making in them.

Keywords: Islamic Company, a utility function, zakat, alms, demand function, Kur'an, marginal revenue, marginal cost

JEL codes: D21

UVOD

Neoklasi na teorija firme stoji na stanovištu da je ciljna funkcija preduze a ostvarenje najveće moguće razlike između ukupnog prihoda i ukupnih troškova, odnosno maksimiziranje ukupnog profita. Pri nepromijenjenoj veličini kapaciteta i tehnologiji proizvodnje, problem maksimiziranja profita se svodi na utvrđivanje obima proizvodnje i prodaje pri kome se uspostavlja jednakost marginalnih troškova i marginalnog prihoda. Samo iz količine angažiranih varijabilnih faktora, koji rezultiraju nivoom outputa koji se karakterizira jednakošću u marginalnog prihoda i marginalnih troškova, ukupan profit preduzeća može biti najveći i moguć. Ovaj model se zasniva na pretpostavci da je donosilac odluke istovremeno i vlasnik preduzeća i da je on perfektno informiran o svim mogućim alternativama svog djelovanja i njihovim ekonomskim implikacijama. Uobičajeno je da se obim proizvodnje pri kome se postiže maksimum u pogledu zadovoljenja ciljne funkcije donosioca ekonomskih odluka u preduzeću naziva ravnotežnim obimom proizvodnje.

Osnovu neoklasične teorije firme čini egoizam i sebičnost donosioca odluka u preduzeću (vlasnika firme ili njenih akcionara). Egoizam, kao komponenta ljudske ličnosti, preslikan na privrednu stvarnost nije ništa drugo do svojevrsna ekonomsku fotokopija hedonističke teorije, čiji je idejni tvorac engleski filozof Bentam (1748-1832). Osnovna pokretka snaga uvijek kao individue je njegova težnja za povećanjem vlastitog zadovoljstva i izbjegavanje tegoba. Iako je hedonistička ideja i danas jako prisutna u brojnim teorijama motivacije, njome se ljudsko ponašanje ne može u svom totalitetu objasniti. Sebičnost predstavlja samo jednu od komponenti ljudskog ponašanja, ali pored egoizma ono je u brojnim situacijama i ne tako rijetko determinirano i ljubavlju i simpatijama prema drugim ljudima i njihovim zadovoljstvom. I veliki engleski klasični ekonomista Adam Smith (1727 – 1790) je u svojim djelima isticao sebičnost kao bitan pokretak ljudske aktivnosti, ali istovremeno nije osporavao postojanje i nekih drugih faktora koji podstiču ljude da djeluju u interesu drugih.

Koje posljedice u pogledu ravnotežnog obima proizvodnje nastaju ako donosioci odluka u preduzeću i njihovi vlasnici nisu iste osobe, ili ako donosioci odluka osim principa ekonomske racionalnosti preferiraju zadovoljiti i neki drugi cilj? Najveći i broj preduzeća u razvijenim tržišnim ekonomijama, kao i onim privredama koje se nalaze u fazi tranzicije, su mala po broju zaposlenih i obimu svojih poslovnih aktivnosti i neposredno su kontrolirana od strane njihovih vlasnika. Pitanje dominantnog cilja njihovog funkcioniranja, odnosno maksimiziranje profita preduzeća sa ovakvom vlasničkom i upravljačkom strukturom se ne može dovesti u

pitanje. Vlasnici imaju primaran motiv da maksimiziraju profite takvih preduzeća, jer profiti njima pripadaju i poslovnim procesima tih preduzeća a oni upravljaju. Takav slučaj nije sa velikim korporacijama u kojima postoji podvojenost vlasništva nad preduzećem i upravljanja njegovom imovinom. Na premisama ove podvojenosti nastali su brojni novi pristupi istraživanju ciljne funkcije preduzeća a i njegove ravnotežne solucije, poznate pod nazivom menadžerske teorije firme.

Preduzeća u današnjim sve složenijim uslovima moraju razmišljati i u svoju ciljnu funkciju inkorporirati i interese brojnih drugih grupa (vanjskih i unutarnjih stejkholdera), odnosno potencirati komponentu svoje poslovne i društvene odgovornosti. Briga o nemoćima i siromašnim, o zaposlenima i njihovim porodicama, o uvanje i unapređenje životne okoline, stvaranje povoljne klime u javnosti i medijima i sl., sve više preokupiraju pažnju donosioca odluka u preduzeću.

NEISLAMSKE KRITIKE KONCEPTA MAKSIMIZIRANJA PROFITA

U ekonomskoj teoriji su još uvijek prisutne burne rasprave o tome da li maksimiziranje profita predstavlja stvarnu i jedinu pobudu preduzeća u modernim privredama tržišnog tipa. Brojne analize koje su se zasnivale na empirijskim podacima i anketama američkih korporacija pokazale su da većina preduzeća umjesto politike maksimalnih profita vode politiku punih troškova. Ova preduzeća ne utvrđuju cijene svojih proizvoda da bi ostvarila maksimalne profite, nego da bi pokrila troškove i realizirala samo određeni iznos profita. Ankete su pokazale da preduzeća čak i ne znaju kakva im je kriva marginalnog prihoda, kao što i ne znaju krivu potražnje za svojim proizvodom, preferencije potrošača i reakcije konkurenata na vlastite odluke o cijenama. Svi ovi razlozi dovode u pitanje maksimiziranje profita kao vrhunsku motivaciju preduzeća.

Dilemu da li maksimiziranje profita predstavlja jedini motiv preduzeća potencira i Samuelson [7, str. 522]. On se pita, do kog stepena poslovni ljudi stvarno pokušavaju da maksimiziraju svoje profite? Do koje mjere uspijevaju u tome ako to pokušavaju? Na ova pitanja, po Samuelsonu, nije moguće dati precizne odgovore. Jedno je me utim sasvim sigurno, ako je preduzeće nemarno pri izradi unavanju troškova i prihoda, onda će ga Darvinov zakon o tome da prežive samo najспособniji eliminirati sa tržišne scene. Stoga ona preduzeća koja uspijevaju da prežive ne mogu biti u potpunosti indiferentna prema maksimiziranju svojih profita.

Rasprava o tome da li maksimizacija profita predstavlja osnovni motiv osnivanja i funkcioniranja preduzeća, ne samo u američkoj privredi, nego i u drugim ekonomijama tržišnog tipa, je dobila na intenzitetu pojavom Galbraithove knjige „Nova industrijska država“. Po Galbraithu maksimiziranje profita nije osnovna pobuda preduzeća. Maksimiziranje profita prestaje biti motiv preduzeća zato što vlast nad preduzećem ima sve više prelazi iz ruke vlasnika u ruke tehnostuktura, odnosno sloja profesionalnih menadžera. U takvim okolnostima maksimiziranje profita bi značilo da profesionalni upravljač i (menadžeri) obezbjeđuju što više profite ne sebi nego akcionarima, odnosno vlasnicima kapitala i preduzeća. Po

njemu, ali i u situacijama kada su menadžeri suvlasnici preduzeća, oni su prinuđeni da poštuju određeni kodeks ponašanja i imati određeni nivo ličnog poštenja, što podrazumijeva po logici stvari da moraju odolijevati od vlastitih finansijskih iskušenja. No pružanje otpora finansijskim iskušenjima se ne može nametnuti menadžerima na nižim hijerarhijskim nivoima. Članovi tehnostrukture, po Galbraitu [1, str 127], ne dobivaju profite koje maksimiziraju, oni se moraju uzdržavati od ostvarenja ličnih profita. Prema tome, ako prihvatimo kao tačku tradicionalnu tezu da njihov motivira želja da maksimiziraju profite, onda moramo prihvatiti i tezu da su ti ljudi voljni da drugima, u prvom redu akcionarima, priušte ono što im se izričito zabranjuje da sebi priušte. Eto, sada vidite na kakvim temeljima danas stoji doktrina o maksimiziranju profita...Prema toj doktrini želja za ostvarenjem profita, baš kao želja za seksualnim izražavanjem, posljedica je jednog fundamentalnog nagona. No, ta doktrina u istom mahu tvrdi da ovaj nagon ne funkcioniše u prvom, nego u trećem licu, da je odvojen od dvjekovog „ja“... Ako se poslužimo još jednom analogijom sa seksualnim životom i seksualnim nagonom, mora se u tom kontekstu zamisliti da je neki muškarac sa snažnim, pohotnim i heteroseksualnim inklinacijama izbjegavati krasne i mlade žene koje mu se nude i kojima je on neprestano okružen. Zašto? Zato da bi kod tih žena maksimizirao šanse drugih muškaraca, ali je samo postojanje za njega obično rekla-kazala. Eto, tako, po Galbraitu, izgledaju temelji doktrine o maksimiziranju profita u uslovima potpunog odvajanja moći i od dobiti.

Osnovni motiv suvremenih korporacija po Galbraitu je ostvarivanje što veće stope rasta, koja se meri ostvarenim prometom kompanije. Rast prometa, odnosno ekspanzija proizvodnje kao glavni motiv se po Galbraitu poklapa sa interesima kako onih koji upravljaju preduzećem, tako i onih koji su njegovi vlasnici (akcionari), jer veća proizvodnja i promet znači zadovoljenje ličnog interesa menadžera u veći mjeri i ostvarenje većeg profita, pa stoga i zadovoljenje interesa onih kojima profit pripada, a to su akcionari, na višem nivou. Dok su neki ekonomski autoriteti u SAD, poput Stiglera i Friedmana ostali na tezi o maksimizaciji profita kao pobudi preduzeća, bilo je i onih koji ukazuju da teza o maksimiziranju rasta preduzeća i teza o maksimiziranju profita nisu u koliziji, već da se, naprotiv, dopunjavaju.

U brojnom smislu, preduzeća kojima upravljaju profesionalne garniture menadžera i u kojima je prisutna podvojenost menadžmenta i vlasništva ima malo. No, ona daju pečat razvoju ne samo nacionalnih i regionalnih ekonomija, nego i svijetske privrede. Ona su ekonomski snažna, raspoložuju velikim kapitalom, zapošljavaju ogroman broj ljudi, ostvaruju veliku proizvodnju i promet i sl. Kod ovakvih preduzeća odgovornost menadžmenta je velika. Oni su odgovorni ne samo prema vlasnicima preduzeća, već i prema radnicima, poslovnim partnerima (dobavljačima, kupcima, finansijskim institucijama), medijima, vladinim agencijama, sindikatima, prirodnom okruženju i sl. Njihov cilj je da zadovolje interese svih ovih pojedinaca i grupa, jer na tome počinje i stepen zadovoljenja njihovih ličnih interesa i interesa preduzeća. Iako suvremena preduzeća posluju sa velikim setom svojih ciljeva, smatramo da i kod onih preduzeća kod kojih je prisutno odvajanje imovine, odnosno vlasništva nad preduzećem u odnosu na upravljanje tom imovinom, maksimiziranje profita predstavlja dominantan motivirajući faktor njihovog osnivanja i funkcioniranja.

ISLAMSKA KRITIKA KONCEPTA MAKSIMIZIRANJA PROFITA

Na osnovu izuavanja nekih ajeta Kur'ana a.š. i Sunneta Muhammeda, a.s. možemo zaključiti da ekonomsko ponašanje islamskih potrošača i islamskih firmi mora biti drugačije od ponašanja tih entiteta koji djeluju u neislamskom ambijentu, pogotovu u odnosu na ekonomsko ponašanje konvencionalnih preduzeća na euro-amerikom kontinentu. Islam strogo zabranjuje proizvodnju i potrošnju nekih proizvoda i pružanje i korišćenje određenih usluga: svinjskog mesa (Kur'an 2:173, 5:3; 5:60, 6:145; 16:115), alkoholnih pića, kockanje, plaćanje i primanje kamate na zajmove (Kur'an 2:275; 2:276; 2:278; 3:130; 30:39). Zabrane koje su propisane islamskim normama imaju snažan utjecaj na ponašanje potrošača i proizvođača, s obzirom da ograničavaju slobodu njihovog izbora. Sloboda i suverenitet islamskih potrošača, pri odlučivanju o proizvodima koje će kupovati, nisu ograničeni djelovanjem samo ekonomskih faktora (visinom njihovih dohodaka i cijenama dobara koja su predmet kupovine), nego i utjecajem određenih islamskih principa kojima se definira zabrana potrošnje određenih proizvoda i usluga. S druge strane, islamske zabrane koje se odnose na proizvodnje nekih proizvoda i pružanje određenih usluga, zajedno sa Kur'anskom obavezom islamske firme da čini dobra djela, ograničavaju ponašanje firme. Znači, islamska firma se pored ograničenja tehnološkog, troškovnog i tržišnog karaktera (koja su svojstvena svim preduzećima) susreće i sa ograničenjima koja su definirana islamskim normama i principima.

Islam je jednu od tri dominirajuće religije u svijetu, pored kršćanstva i judaizma. Kao praktična filozofija življenja, islam počiva na pet stubova:

1. izjava da nema drugog boga osim Allaha dž.š., a da je Muhammed a.s. njegov poslanik,
2. da se svakog dana pripadnici Islama pet puta mole u pravcu Velike džamije u Meki,
3. obaveza davanja zekata,
4. post tokom mjeseca Ramazana i
5. odlazak na hadž (hodošćenje) u Meki.

Neki današnji ekonomisti stoje na stanovištu da je islamska ekonomija u svom izvornom smislu podvrgnuta interesima siromašnih slojeva stanovništva zbog zekata, zabrane kamate, kurban-bajrama (ritualno klanje ovaca u znak sjećanja na spremnost Ibrahima a.s. da Bogu žrtvuje jedinca sina), ali i zbog toga što islamski vjernici imaju obavezu činenja dobrih djela i davati milostinju. Ne ulaze i u raspravu koje idu u prilog ili koje opovrgavaju ove tvrdnje, činjenica je da islamska ekonomija predstavlja svojevrsni oblik religiozne humanizacije i socijalne harmonizacije tržišne privrede i njenih instrumenata. Kur'an kaže:

I one koji vjeruju i čine dobra djela i molitvu obavljaju i zekat daju eka nagrada kod Gospodara njihova, i ništa ga se oni ne boje, i ni za šta im oni ne tugovati. (Kur'an: Al-Baqara, 2:277)

Zekat kao jedan od ekonomskih i socijalnih fundamenata Islama predstavlja, u modernom smislu, oblik dobrovoljnog oporezivanja pojedinih proizvoda i profita. Svi vlasnici imovine preko minimalne veličine plaćali bi raznim osobama i institucijama 2,5% od vrijednosti svoje imovine, a trgovci još 2,5% poreza na realiziranu robu. Kada je riječ o društvenom aspektu zekata i njegovim

dimenzijama, važno je spomenuti i zekat na naftu, koja se tretira kao zakopano blago. Zekat na zakopano blago iznosi 1/5 od izva ene koli ine, odnosno 20% od ostvarenog prihoda. Prihodi od zekata bi se uglavnom koristili za davanje pomo i siromasima (fukarama), besku nicima, invalidima i ljudima u nevolji, za stimuliranje vjerskog u enja, za izgradnju bolnica, vjerskih objekata i druge namjene.

Brojni islamski autoriteti zastupaju tezu da je Poslanik Muhammed a.s. insistirao na ve oj jednakosti u društvu i da je iz moralnih, socijalnih, politi kih i drugih razloga insistirao na preraspodjeli dohotka u ime Allaha dž.š. Ta se jednakost, izme u ostalog, odnosila i na izjedna avanje žena sa muškarcima u naslednom pravu. Brojni islamski ekonomisti stoje na stanovištu da je njegova intervencija protiv negativnih efekata tržišta, posebno monopola i briga za nezbrinute i siromašne ljude, suština islama. Drugim rije ima, ekonomski suštinu islama ini preraspodjela nov ane imovine, koriš enjem mehanizama dobrovoljnih i prinudnih poreza, pošto se primarna raspodjela na tržištu odigrala. Islam se ne miješa u vo enje ekonomske politike, osim što odre uje pravila u okviru kojih se tržišna utakmica može odvijati. On, u stvari, zahtijeva manje razlike u imovini, ne dozvoljava opasne rizike u trgovini, i milosrdnim kompenzacijama nadokna uje vlasnicima kapitala dio izgubljene imovine u proizvodnji i trgovini.

CILJNA FUNKCIJA ISLAMSKOG PREDUZE A

Koriste i faktore proizvodnje (zemlja, rad i kapital), islamska, kao i svako druga firma u transformacionom procesu dobiva nove upotrebne kvalitete kojima zadovoljava potrebe potroša a. Ali, proizvodni inputi koje koristi islamsko preduze e su dar od Allaha, dž.š. Firma koja posluje u skladu sa islamskim na elima i principima je u obavezi da ih upotrebljava na najefikasniji mogu i na in u cilju ispunjenja Božjeg plana postizanja blagostanja i prosperiteta i na ovom i na onom svijetu. Ekonomija ije se funkcioniranje u cijelosti bazira na islamskoj doktrini danas nema, a i me u pojedinim islamskim zemljama postoji i velika razlika u prakti noj primjeni islamskih na ela. Iskustva nekih islamskih zemalja iz ranijih perioda se danas ne mogu direktno primjenjivati, jer su one bile mnogo manje kompleksne od suvremenih ekonomija islamskih zemalja.

Za razliku od neoklasi nog pristupa ciljnoj funkciji preduze a, cilj islamske firme nije i ne može biti samo maksimiziranje profita. U itavoj lepezi zahtjeva preduze a, ostvarenje profita može biti samo jedan od ciljeva islamske firme, pod jednim uslovom ako e njegovo ostvarenje biti u funkciji postizanja jednog mnogo važnijeg cilja, a to je da u ini dobro koje e zadovoljiti Allaha, dž.š.

Poslovanje islamskih firmi, kao što smo istakli, podrazumijeva zadovoljenje svojih interesa i interesa akcionara, ali i nesebi nu brigu za pove anje zadovoljstva drugih ljudi, putem injenja dobrih djela. U tom kontekstu, ona se oslanja na altruizam, za razliku od neoklasi nog pristupa iju jedinu ideološku osnovu ini hedonizam i egoizam. Napominjemo da altruizam kao vrijednosni sistem predstavlja fundament ne samo Islama, ve i drugih religija: krš anstva, judaizma, budizma i filozofije konfu ijanizma. U zavisnosti od teorijskog pristupa altruizam se na razli ite na ine

definira. Najveći broj autora stoji na stanovištu da svako dobrovoljno preuzeto ponašanje u injenju sa ciljem da se poveća zadovoljstva drugih ljudi, a da se zato ne otkuže nikakva materijalna ili duhovna kompenzacija za ono što je u injenju, treba biti kvalificirano kao altruističko.

Islamska firma se umjesto maksimiziranja ukupnog profita zadovoljava ostvarenjem nekog njegovog „razumnog“ ili „zadovoljavajućeg“ nivoa, jer podanici Islama moraju vjerovati u riječi Kur'ana:

„Gospodaru moj, dozvoli Mi da ti budem zahvalan na blagodati koju si darovao meni i roditeljima mojim, i pomogni mi da činim dobra djela kojima eš zadovoljan biti, i u ini dobrim potomke moje; ja se zaista kajem i odan sam Tebi.“ (Kur'an: Al-Ahqaf 46:15)

Misija preduzeća a koje se osniva i funkcioniše u skladu sa islamskim na elima se dominantno sastoji u injenju dobrih djela. Zahtjev da se čine dobra djela, a ne čini nikakvo zlo, je univerzalni princip na kojem počiva Kur'ansko učenje i iz njega izvedeno islamsko djelovanje. Upravo iz ovih razloga brojni učenjaci islamske orijentacije i vjerski autoriteti zagovaraju, koliko god je to moguće, vraćanje u okvire Kur'ana i Sunneta, kao dva fundamentalna izvora islamskog vjerovanja i razmišljanja. Obaveza činenja dobrih djela (amal salihat) se u Kur'anu spominje 62 puta, u 36 od ukupno 114 njegovih poglavlja (sura). Trošenje na milostinju ili dobra djela predstavlja viši cilj islamskog preduzeća a, njegovih vlasnika i suvlasnika, menadžera i radnika. Trošenje na milostinju ili dobra djela, kao jedan od primarnih ciljeva islamskog preduzeća a, nema svog supstituta u neislamskim firmama.

Važno je napomenuti da upravo zbog islamske obaveze činenja dobrih djela, tražnja za proizvodom islamske firme zavisi ne samo od faktora kojima je ona određena i determinirana (ukusi i preferencije potrošača, visina dohodaka, cijene povezanih proizvoda, veličina tržišta, buduća očekivanja potrošača i sl.) nego i od visine izdataka islamske firme za milostinju. Pri ostalim neizmijenjenim faktorima svako povećanje izdataka za milostinju pomjera krivu potražnje islamske firme udesno u odnosu na njenu inicijalnu poziciju, i obratno. Razlog ovome je što trošenje na milostinju u islamskom društvu stvara povoljniju klimu u pogledu proizvoda firme i poveća njenu tražnju pri svim alternativnim nivoima cijena. Upravo iz ovih razloga kriva tražnje za proizvodom islamske firme je pomjerena udesno u odnosu na krivu tražnje firme koja ne uvažava islamska načela i principe. Davanje milostinje od strane onih koji imaju sredstva onima koji ih nemaju je osnovno u islamskoj doktrini. Kur'an kaže:

Bogatstvo i sinovi su ukras na ovom svijetu, a dobra djela, koja vječno ostaju, biće od Gospodara tvoga bolje nagrada i ono u što se uvijek može pouzdati. (Kur'an; Al-Kahf 18-46)

Napominjemo još jednom, da trošenja na dobra djela, odnosno na milostinju može poprimiti vrlo različite oblike, od direktnih plaćanja siromašnima i beskućnicima, do zapošljavanja radne snage iznad nivoa pri kome islamska firma postiže maksimalni ukupan profit, davanja za izgradnju škola, bolnica i vjerskih objekata (džamija), promoviranje vjerskog učenja i sl. Činenje dobrih djela je sadržano i u slijedećem ajetu Kur'ana, gdje se kaže:

I od onoga ime vas Mi opskrbljujemo, udjeljujte prije nego nekom od vas smrt do e, pa da onda rekne: „Gospodaru moj, da me još malo kratko vrijeme zadržiš, pa da milostinju udjeljujem i da dobar budem!“ (Kur'an; Al-Munafiqun 63-10)

Prevelika izdvajanja za dobra djela i neefikasno poslovanje mogu ugroziti vitalne interese islamske firme i njenih vlasnika. Stoga preduze e, kao poslovni i ekonomski sistem, mora voditi računa i o ostvarenju svojih ekonomskih interesa i interesa njenih vlasnika, odnosno akcionara. Interes islamske firme kao poslovnog entiteta se manifestira u održanju kontinuiteta njegove egzistencije i razvoju poslova, što se može realizirati samo ostvarenjem profita i njegovim investiranjem u poslovno-razvojne zahvate. S druge strane, islamska firma mora ostvarivati i određenu masu profita koji će biti raspodijeljen njenim vlasnicima, odnosno akcionarima.

RAVNOTEŽNA SOLUCIJA ISLAMSKOG PREDUZEĆA

Islamska, kao i svaka druga firma, želi maksimizirati svoju funkciju korisnosti. Korisnost islamske firme se izražava visinom neraspoređenog profita i nivoom izdataka za dobra djela, odnosno milostinju. Visina neraspoređenog profita, odnosno profita nakon plaćanja svih dobrovoljnih i prinudnih poreza (zekata i drugih obaveza iz profita) mora biti minimalno jednaka visini koja će zadovoljiti interese akcionara i biti garancija održavanja firme u poslovanju.

Funkcija korisnosti islamske firme se može prikazati kao funkcija dvije varijable [6, str. 247]:

$$y = Y(F, G) \quad (1)$$

gdje je:

y – ukupna korisnost islamske firme

F – nivo profita nakon oporezivanja

G – iznos izdataka za milostinju

Komponenta F , odnosno iznos profita nakon oporezivanja se kvantitativno utvrđuje kao razlika između ukupnog prihoda (UP) sa jedne strane i zbira ukupnih troškova (UT), iznosa izdataka za milostinju (G) i zekata i ostalih obaveza koje se plaćaju na profit (S) sa druge strane, odnosno:

$$F = UP - (UT + G + S)$$

Ako je stopa zekata i ostalih obaveza na profit egzogeno određena i ako je označimo sa α , gornji izraz se može preurediti u oblik:

$$F = (UP - UT - G) - \alpha(UP - UT - G)$$

odnosno:

$$F = (1 - \alpha)(UP - UT - G) \quad (2)$$

Ukupan prihod je jednak proizvodu cijene (p) i obima proizvodnje i prodaje (x), a ukupni troškovi zbiru njihove fiksne i varijabilne komponente i funkcija su obima proizvodnje, odnosno:

$$UP = px$$

$$UT = \phi(x)$$

Cijena outputa islamske firme zavisi, kao što smo ranije istakli, ne samo od obima proizvodnje i prodaje nego i od iznosa izdataka za milostinju, odnosno:

$$p = f(x, G)$$

pri čemu važe relacije:

$$\frac{\partial f(x, G)}{\partial x} < 0$$

$$\frac{\partial f(x, G)}{\partial G} > 0$$

Pri zadatoj poreskoj stopi (α), funkcija korisnosti islamske firme zavisi samo od x i G . Zato treba izračunati one vrijednosti za x i G pri kojima je njena funkcija korisnosti dostiće svoju maksimalnu vrijednost. Uslov prvog reda za maksimum je da su prvi parcijalni izvodi funkcije korisnosti po x i G jednaki nuli. Prvi parcijalni izvod funkcije korisnosti po argumentu po F ćemo označiti sa U_1 , a prvi parcijalni izvod iste funkcije po G sa U_2 , odnosno:

$$\frac{\partial Y}{\partial F} = U_1$$

$$\frac{\partial Y}{\partial G} = U_2$$

Izjednačavanjem prvih parcijalnih izvoda funkcije korisnosti islamske firme po x i G sa nulom imamo:

$$\frac{\partial Y}{\partial x} = U_1(1 - \alpha) \left(\frac{\partial UP}{\partial x} - \frac{\partial UT}{\partial x} \right) = 0 \quad (3)$$

$$\frac{\partial Y}{\partial G} = U_1(1 - \alpha) \left(\frac{\partial UP}{\partial G} - 1 \right) + U_2 = 0 \quad (4)$$

Pošto su u relaciji (4) U_1 i α pozitivne veličine, da bi ona bila zadovoljena potrebno je da:

$$\frac{\partial UP}{\partial x} - \frac{\partial UT}{\partial x} = 0$$

odnosno

$$\frac{\partial UP}{\partial x} = \frac{\partial UT}{\partial x} \quad (5)$$

gdje lijeva strana označava marginalni prihod, a desna marginalne troškove. Znamo i da su marginalni troškovi uvijek pozitivni, relacija (5) će biti zadovoljena samo pod uslovom ako je $\partial UP / \partial x > 0$, (pozitivna vrijednost marginalnog prihoda), odnosno samo ako se jednakost marginalnog prihoda i marginalnih troškova ostvaruje u segmentu krive tražnje gdje je ona elastična.

Iz jednačine (4) slijedi:

$$U_2 = -U_1(1 - \alpha) \left(\frac{\partial UP}{\partial G} - 1 \right)$$

Relacija pokazuje da će određeni nivo prihoda biti raspoređen na dobra djela, i da taj iznos zavisi od poreske stope, pa ako je α veći, U_2/U_1 je manje i obratno. Ako gornju relaciju riješimo po $\partial UP / \partial G$ dobijamo:

$$\frac{\partial UP}{\partial G} = 1 - \frac{U_2}{U_1} \left(\frac{1}{1 - \alpha} \right) \quad (6)$$

u kojoj U_2/U_1 označava marginalnu stopu supstitucije između izdataka za dobra djela i raspoređenih profita. Niska marginalna stopa supstitucije između izdataka za

dobra djela i profita ukazuje na to da će više biti potrošeno na dobra djela a manje izdvojeno za nerasporene profite.

Osim uslova koji su dati relacijama (3) i (4), islamsko učenje jasno zahtijeva da se marginalna stopa supstitucije bilo koja dva cilja umanjuje i da marginalna korisnost ma kojeg pojedinog cilja bude također umanjena. Ovo je direktna posljedica islamskog insistiranja na umjerenosti i redosljedju koji ona postavlja u pogledu nivoa postizanja bilo kojeg pojedinog cilja [6, str. 250]. Pretpostavka o opadaju ojoj marginalnoj stopi supstitucije izme u izdataka za dobra djela i nerasporenih profita i opadaju ojoj marginalnoj korisnosti svake od komponenti korisnosti predstavlja zadovoljenje uslova drugog reda pri maksimiziranju funkcije korisnosti islamske firme date relacijom (1).

Izraz (5) pokazuje da upotreba marginalnog pravila pri utvrivanju ravnotežne količine i cijene važi i za islamsku firmu. I ona je ravnotežu postiže i pri obimu proizvodnje i prodaje na kome se uspostavlja jednakost marginalnog prihoda i marginalnih troškova. Ali, to ne znači da će rezultirati i optimalni output islamske firme biti identičan optimalnom outputu konvencionalnog preduzeća (firme koja maksimizira ukupan profit). Kod islamske firme marginalni prihod, odnosno $\partial UP/\partial x$ zavisi i od G , a ne samo od x . Funkcija potražnje, odnosno prosječni prihod islamskog preduzeća je zbog utjecaja izdataka za milostinju pomjerena udesno u odnosu za istu kod neislamskog preduzeća. Iz istih razloga i funkcija njegovog marginalnog prihoda mora biti locirana desno od funkcije marginalnog prihoda konvencionalnog preduzeća. Pri svakom obimu proizvodnje i prodaje islamsko preduzeće mora imati veći marginalni prihod u odnosu na neislamsku firmu. Zbog toga ravnotežni obim proizvodnje kod islamske firme će biti različit od ravnotežnog nivoa neislamske firme. Islamska firma sa istovjetnom funkcijom ukupnih troškova kao i konvencionalno preduzeće će ravnotežni položaj imati pri većem obimu proizvodnje i pri većoj cijeni u odnosu na neislamsku.

Izraz (6) pokazuje da će u islamskoj ekonomiji iznos prihoda namijenjenih za dobra djela zavisiti od granične stope supstitucije izdataka za dobra djela i raspodijeljenih profita, kao i od stope izdataka za zekat i ostale obaveze iz profita. Što je veća stopa na nerasporene profite (stopa izdvajanja za zekat i ostale obaveze iz profita prije njegove raspodjele), biće manji omjer prihoda namijenjenih za milostinju, i obratno.

ZAKLJUČAK

Analizom ekonomskog ponašanja islamske firme zaključujemo da će ovo preduzeće i ravnotežu ostvariti pri obimu proizvodnje i prodaje pri kome se njegovi marginalni troškovi izjednačavaju sa marginalnim prihodom. Pošto marginalni prihod islamske firme zavisi ne samo od obima proizvodnje, nego i od iznosa izdataka za milostinju, to islamska firma sa istovjetnom funkcijom ukupnih troškova kao i neislamska ravnotežni obim proizvodnje ostvaruje pri većem nivou outputa i pri višoj cijeni. Marginalna stopa supstitucije izdataka za dobra djela i rasporeneih profita (količnik parcijalnih izvoda funkcije ukupne korisnosti islamske firme po argumentima G i F) i stopa izdvajanja iz profita za zekat i ostale obaveze iz profita direktno utiču na visinu izdataka za dobra djela. Pri konstantnoj marginalnoj stopi supstitucije,

povećanje stope izdvajanja iz profita ima za posljedicu smanjenje izdataka za milostinju i obratno, svako smanjenje ove stope povećava izdatke za milostinju. Efikasna upotreba faktora proizvodnje od strane islamske firme nije motivirana samo ličnim interesima njenih vlasnika i menadžera, nego i vjerskom obavezom koja se ogleda u nužnosti postizanja društvenog blagostanja i prosperiteta. Napominjemo da osim trošenja na dobra djela, odnosno za milostinju koja su propisana Kur'anom i koja mogu poprimiti vrlo različite oblike, islamsko preduzeće kao poslovni i ekonomski sistem mora voditi računa i svojim interesima i interesima vlasnika. Interes firme kao poslovnog entiteta se manifestira u održanju njene egzistencije i razvoju, što se može realizirati samo ostvarenjem profita i njegovim investiranjem u poslovno-razvojne zahvate. S druge strane, islamska firma mora ostvariti i određenu masu profita koji će biti raspodijeljen njenim vlasnicima i na taj način zadovoljiti njihove interese.

BIBLIOGRAFIJA

1. Galbraith, J. K. (1970) *Nova industrijska država*. Zagreb.
2. Kur'an sa prijevodom Besima Korkuta
3. Meta, M. (2012) *Mikroekonomska analiza*. Novi Pazar: Univerzitet u Novom Pazaru.
4. Meta, M., Bajramović, D. (2013) Ponašanje konkurentnog preduzeća sa specijalnom troškovnom funkcijom, *Ekonomski izazovi*, 2 (3), str. 61-77.
5. Nikolić, M., Malenović, N., Pokrajčić, D. i Paunović, B. (2003) *Ekonomika preduzeća*. Beograd: Ekonomski fakultet.
6. Pindyck, S. Robert, Rubinfeld, L. D. (2005) *Mikroekonomija*. Zagreb: Mate.
7. Tahir, S., Ghazali, A. & Omar, S. - redaktori (1996) *Pregled mikroekonomije (islamska perspektiva)*. Sarajevo: Rijaset Islamske zajednice BiH i El-Kalem.
8. Samuelson, A. P., Nordhaus D.V. (2000) *Ekonomija*, 15. izdanje. Zagreb: Mate.
9. Varijan, R. H. (2003) *Mikroekonomija (moderan pristup)*. Beograd: Ekonomski fakultet.

RESUME

The aim of this study is that, if not in its entirety, then at least in certain fragments indicate the economic implications of firm behaviour based on Islamic principles and favouring altruistic goals of the economic position of decision-making in them. Analysing the economic behaviour of an Islamic company, we can conclude that this company will achieve a balance in the volume of production and sales at which its marginal cost equals marginal revenue. Since marginal revenue of an Islamic company does not only depend on the volume of production, but also on the amount of expenditures for charity, an Islamic firm with identical cost function as a non-Islamic firm achieves its equilibrium volume of production achieves at a higher level of output at a higher price. The marginal rate of substitution of expenditure for good deeds and distributed profits (ratio of the partial derivative of the function of total utility company by Islamic arguments G and F) and the contribution rate of profit for *zakat* and other obligations of the profits directly affect the amount of expenditures for good deeds. At a constant marginal rate of substitution, increasing the

contribution rate of profit has resulted in a reduction of expenditures for charity, and vice versa, any reduction in this rate increases expenditures for charity.

Efficient use of production factors by the Islamic company is not motivated by personal interests of its owners and managers, but also a religious obligation that is reflected in the necessity of achieving social well-being and prosperity.

KAKO DALJE...

Miro Ble i , prof. dr

Fakultetu za Turizam Univerziteta Mediteran
Podgorica, Crna Gora
miroblecic@t-com.me

Milena Žiži , doc. dr

First Financial Bank
Societe Generale Montenegro Banka AD Podgorica, Crna Gora
mvzizic@gmail.com

Apstrakt

Privredna kretanja u nacionalnoj ekonomiji Crne Gore još uvijek nemaju prepoznatljiv iskorak iz zone recesione stagnacije, koja već šestu godinu zaredom, vrti za arani krug urušavanja. Agregatne veličine, koje prema zvaničnim statističkim podacima imaju naizmjeničnu formu rasta i pada, nagovještavaju mogućnost nadvladavanja pozitivnih tokova privrednog razvoja.

Naravno, mogućnost uspostavljanja pozitivnog trenda je isključivo uslovljena novim kapitalnim investicionim ulaganjima, kako u nove proizvodne infrastrukturne objekte, tako i privredne potencijale. Obezbeđenje kapitala za takve investicione zahvate neminovno je finansirati dijelom i iz kreditnih sredstava, pri čemu se mora prevashodno voditi računa o profitabilnosti takvog ulaganja i brzini njihovog efektuiranja.

U protivnom, sadašnji povoljni oporavak ispoljen u vidu zaustavljanja recesije, mogao bi povući u nacionalnu ekonomiju u dublje beznačajne ekonomskog oporavka sa naglašenim ekonomskim poslasticama bržeg rasta kreditne zaduženosti, sve veće nelikvidnosti, monetarne nestabilnosti, uvozne zavisnosti, spoljnotrgovinskog deficita...

ključne riječi: privredni razvoj, investicije, kreditna zaduženost, monetarna nestabilnost, nelikvidnost, spoljnotrgovinski deficit

HOW TO CONTINUE...

Abstract

Economic recovery of the national economy of Montenegro has still not made a noticeable step forward from a pronounced stagnation zone that has been in a vicious cycle six years in a row. Aggregate sizes, which according to official statistical data have an alternating form of certain growth at one point and a fall or stagnation at the other, suggest the possibility of overcome of overall positive trends of national economy development.

A hint of the possibility of establishing a positive trend is entirely dependent on new capital investments in both new production capacities and infrastructure facilities. Providing capital for such investment activities is a very complex process even for far more developed national economies, especially bearing in mind the consequences of global economic crisis and especially because the realisation of those projects is inevitably partly, if not completely, financed by loans. Our current capabilities are such that the level of indebtedness is

significantly increasing and approaching to insolvency risk zone, where profitability of such investments and speed of their material effectuation must primarily be taken into account. Otherwise, the current fragile recovery manifested in recession stopping, could pull the national economy into the debt bondage hopelessness with pronounced insolvency economic consequences, increasing illiquidity, monetary and social instability, import dependence, trade deficit...

Keywords: economic growth, investment, credit debt, monetary instability, insolvency, trade deficit...

JEL codes: O11, O52

UVODNE NAPOMENE

Promjene privrednog sistema, koje su na odre en na in divergentno uticale na priželjkivane i najavljujivane ekonomske efekte prosperiteta, ekspanirane su u odstupanju realizovanog od o ekivanog. Upravo te promjene umnogome su doprinijele sadašnjem nezavidnom položaju nacionalne ekonomije. Kada to kažemo prije svega moramo imati u vidu da je proces svojinske transformacije skoro u cjelosti priveden kraju (prema podacima Agencije za privatizaciju sa preko 95% privrednih društava). Nažalost, proces isuviše traje dugo. Deformacije koje su se neminovno ekspanirale protokom vremena u tim aktivnostima, imaju i u vidu ispoljenu pasivnost nadležnih institucija u predupre enju uo enih deformacija, ostajale su nezapažene.

Ne treba zaboraviti da se prodaja privrednih društava obavljala, a da prethodno državni interes nije ustanovljavan u daljem obavljanju te djelatnosti bar za dogledno vrijeme, kao i da se prethodno nije ustanovila obaveza unapre enja poslovanja posebno u tehnološkom smislu i po tom osnovu podizala konkurentnost. Osim toga, monopolska pozicija se nije posebno tretirala, pa se sa prodajom društva esto prodavao i prirodni resurs ili da se koncesija odobravalala na duži vremenski period od 30 pa sve do 99 godina, kao i da se nije imperativno ustanovljavalala obaveza materijalnog zbrinjavanja u skladu sa pozitivnim zakonskim propisima. Obaveze koje su sadašnji vlasnici dostavili u ponudama po tenderskoj dokumentaciji, a koje su im dijelom davale prednosti po izboru za najpovoljnijeg, naj eš e su se odnosile na investiciona ulaganja u osavremenjavanje postoje ih kapaciteta u zna ajnim iznosima koji su dostizali i do polovinu licitirane vrijednosti, niko nije institucionalno nadzoriso, tako da je država višestruko gubila. Direktni gubitak ekspaniran je u odabiru kupaca koji su nudili manju kupovnu vrijednost od vrijednosti naknade procijenjenoj po svojinskoj transformaciji radi kasnijeg „obe anog” pove anog investicionog ulaganja. U takvim transferima radnici su postajali tehnološki višak koje nije materijalno zbrinjavao novi vlasnik nego naj eš e država, tako da su prihodovana sredstva od prodaje preduze a odlazila za otpremnine naj eš e sa izvjesnim kašnjenjem i uz podizanje socijalnih tenzija radnicima koji su ostajali bez posla. Prihodovana sredstva su prakti no umjesto u kapitalne investicije išle u li nu potrošnju i to jednokratno. Negativan efekat takvog procesa privatizacije ogleda se i u brznoj i neadekvatnoj promjeni privredne strukture

nacionalne ekonomije, pri čemu je industrijska proizvodnja i prerada u znatnoj mjeri devastirana i ono što je ostalo kontinuirano je u stanju stagniranja ili smanjivanja produkcije.

U posrednom smislu negativni efekti takvog procesa privatizacije usloveli su znatno povećanje nezaposlenosti, porast broja korisnika penzija i izdržanih lica, migraciona kretanja kao i znatno smanjenje budžetskih prihoda. I ne samo to. Strukturni poremećaji u nacionalnoj ekonomiji dijelom su usloveli kontinuiran rast kreditne zaduženosti pri čemu su sredstva uglavnom trošena za održavanje nerealno visoke potrošnje u odnosu na ostvareni nacionalni dohodak. Nastale promjene privredne strukture, gdje turizam prejudiciramo kao stratešku granu, umnogome su doprinijele da se takvo opredjeljenje logički do eka nespremno što je dijelom rezultiralo nepostojanjem ili nepoštovanjem postojećih plansko prostorne dokumentacije.

Takvim pristupom znatno su narušeni vitalni interesi nacionalne ekonomije posmatrano kroz neadekvatna rješenja i po tom osnovu obavljena investiciona ulaganja. Saniranje negativnih posljedica iziskiva je znatno veća sredstva koja po pravilu ne može snositi vinovnici već poreski obveznici, što je već dijelom prisutno. Isto tako, razvoj turizma posmatrano kao strateško opredjeljenje, nameće globalnu obavezu nacionalne ekonomije adekvatnog razvoja infrastrukturnih sadržaja (putne privrede, vodosnabdijevanja, adekvatnog odlaganja vrstog otpada i prečišćavanja otpadnih voda, ekološke zaštite i sl.), kako bi stvorili potrebne predušlove procesnom razvoju elitnog turizma i povećali postojeći nivo konkurentnosti turističke i ukupne privredne djelatnosti.

KARAKTERISTIČNA STRUKTURNA POMJERANJA PRIVREDE

Znatan dio finansijska sredstva koja su ostvarivana kroz proces svojinske transformacije, kao i ona koja su prihodovana po osnovu prodaje nekretnina fizičkih lica čija je vrijednost dva-tri puta prevazilazila iznos ostvarenog BDP-a u prethodnoj godini, su najviše dijelom potrošena u sferi građevinarstva kroz gradnju stambeno-poslovnih prostora, sportskih dvorana, parcijalnih turističkih traka, obilaznica, i sl., što je dijelom znatnije povećalo obaveze održavanja ili javne potrošnje, a prihodi su izostajali po osnovu njihovog korištenja.

U Crnoj Gori još uvijek, u dijelu putne privrede, ne postoje dva opštinska centra povezana saobraćajnicom sa tri trake, a da ne govorimo o autoputu. Izostankom investicionog ulaganja u nove tehnološki zaokružene proizvodne sadržaje samo je dodatno povećalo opterećenost postojećih plasiranih finansijskih efekata.

Segment investicionog ulaganja u sveru stvaranja novih kapaciteta energetske potencijala u bilo kom obliku, posve je izostao, tako da su, primjera radi, kapaciteti proizvodnje hidro i termoelektrične energije na nivou izgradnje od skoro pola vijeka unazad. O novim oblicima ili sadržajima da ne govorimo, pri čemu ne treba zaboraviti da su svi oblici potrošnje energije znatnije povećani što uslovljava povećanu uvoznu zavisnost, posebno u vremenu neadekvatnih atmosferskih padavina ili klimatskih uslova. Investiciona ulaganja u dijelu energetskog sistema uglavnom su bila usmjerena na neophodna investiciona održavanja i remonte

postoje ih kapaciteta, dok su značajna sredstva utrošena za zamjenu strujomjera. Isto tako, ne može se ni prihvatiti kao racionalno investiciono ulaganje u postavljanje podvodnog kabla za Italiju, tim prije, što je manjinski vlasnik „A2A” iz Italije i on vodi menadžment, pa se stvorili uslovi da se spojenim sistemom preko podvodnog kabla, cijena električne energije prilagodi većem cjenovnom nivou ostvarenom u Italiji, što je znatno više u odnosu na postojeći i nivo vrijednosti. Sadašnji nivo cijena električne energije je takav da se domaće instanco koje potroši 600 kvh (računato u odnosu 200 skuplje + 400 jeftine tarife) u CG dobije račun od 52€, odnosno plaća se prosječno 8,7 centi, u BiH 41€, odnosno 6,8 centi, a u Srbiji svega 25€, odnosno 4,2 centa po kvh. Očigledno da je u Srbiji struja najjeftinija u regionu iako ima najveći iznos PDV-a po stopi od 20%, dok je u BiH stopa PDV-a 17%, a u CG 19%. Cjenovna razlika je takva da potrošač u CG plati za trećinu više od onog u BiH, a duplo više u odnosu na potrošača u Srbiji, što ide u prilog prethodnoj pretpostavci. Ako bi ovaj vid potrošnje aproksimirali u odnosu na prosječnu zaradu dobili bismo pokazatelj da se za prosječnu platu u Srbiji u iznosu od 381,4€ može kupiti 9.080 kvh, računato u istom strukturnom odnosu potrošnje. U CG za prosječnu platu može se potrošiti 5.479 kvh, iako je ona nominalno većom za 100€, odnosno za 26% u odnosu na prosjek u Srbiji, dok se u BiH za prosječnu platu, koja iznosi 420€ može kupiti 6.113 kvh.¹

Lako je uočiti da prosječni nivo zarade, kao pokazatelj nivoa raspoložive potrošnje ne daje baš realnu sliku, prije svega zbog nivoa kupovne moći i novca odnosno cjenovnog nivoa. Ako se postupku uporedivosti dodaju cjenovni iznosi naftnih derivata, mobilne telefonije, potrošačke korpe, ili stanarine i sl. doći ćemo do zaključka da je potrošačka moć prosječne vrijednosti zarade, iako nominalno ispoljena u najmanjem iznosu u Srbiji, ipak najveća?

U relativnom smislu globalna kretanja razvoja zemalja EX-YU prostora možda najbolje odlikava parametar iznosa javnog duga, koji je u zajednici kojej državi dostigao vrijednost od oko 18 milijardi USA dolara da bi sadašnji dug zemalja na istom prostoru prevazilazio 100 milijardi €, što je preko sedam puta većom zaduženost. Nivo zaduženosti prethodne države je karakterisan kao visoko zadužene zemlje, a sadašnji nivo duga EX-YU država, koji je neuporedivo većom, ima zvanim tretman kao srednje zaduženih zemalja, pri čemu su kriteriji o nivou zaduženosti u međuvremenu postali znatno rigorozniji.

Nužno je ukazati na činjenicu, da je prema podacima Ministarstva finansija, ukupni državni dug, na kraju 2012. godine dostigao 1.699,5 miliona € ili 51,1% procijenjenog BDP-a za istu godinu.

Međutim, uključivanjem aktiviranih državnih garancija, državni dug raste na nivo od 62,5% procijenjene vrijednosti sa daljom tendencijom povećanja gdje, upravo zbog realnosti sagledavanja stanja ukupnog duga, treba dodati i preuzete kreditne obaveze javnih preduzeća.

Vlada [7; 8] u osnovnoj prognozi za tekuću godinu predviđa da će dug dostići i 2,0 milijarde €, što bi po toj prognozi iznosilo 56,9% BDP-a, a u prognozi nižeg rasta BDP-a 58,9%., dok se za 2015. predviđa pad državnog duga na nivo od 55,3% BDP-a, odnosno da će u najgorem slučaju imati rast na nivo od 59,6%. Za 2016 god.

¹ Pokazatelji su izražavani na bazi podataka koji se nalaze na sajtovima elektroprivreda.

predviđanja Vlade su da će javni dug dostići 2,091 milijardi € što će iznositi po osnovnoj varijanti 52,7% BDP-a, odnosno 58,2% po scenariju nižeg rasta.

U istom periodu posmatranja MMF očekuje značajan rast javnog duga tako da će u 2015. iznositi 63,42%, a u narednoj 68,35% BDP-a. Vladina očekivanja za 2017. su da će iznos duga biti oko 2,0 milijarde €, ali da će njegovo udjeljenje padati u BDP-u zbog bržeg rasta nacionalne ekonomije.

Za razliku od takvih aproksimacija MMF očekuje da će državni dug u tekućoj godini biti u nivou od 58,7%, da bi u 2015. iznosio 63,42%, u 2016. 68,35%, potom u 2017. da će dostići 73,22%, a u 2018. godini čak 75,78%, da bi u 2019. imali blagi pad na vrijednost od 75,33%.

MONETARNA STABILNOST, KREDITNA ZADUŽENOST I SPOLJNOTRGOVINSKI DEFICIT

Najmanji javni dug u vremenu od zanočljene državnosti, CG je imala 2007. godine kada je iznosio svega 27,5% BDP-a ili 737 miliona € Razlike koje su evidentne u prezentiranim aproksimacijama

MMF-a objašnjavaju se činjenicom da će ekonomski rast crnogorske ekonomije imati znatno manji intenzitet od najavljenih investicija usmjerenim u gradnju turističkih naselja na Lušnici i Kumboru, izgradnji dionice auto-puta, podvodnog elektroenergetskog kabla za Italiju, malih hidroelektana, i sl.

Planirano zaduživanje i najava ovih kapitalnih investicija sa neizvjesnom isplativošću, posebno na srednjoročni period posmatranja, ukazuje da će javni dug uveliko nadmašiti granicu od 60% BDP-a iz ustanovljenih kriterijuma iz Maastrichta, što bi nacionalnu ekonomiju uvelo u red visoko kreditno zaduženih zemalja i ozbiljno ugrozilo njihovu dinamiku vraćanja i monetarnu stabilnost nacionalne ekonomije.

Cilj fiskalne politike je konsolidacija budžetskih prihoda, prije svega kroz povećanje nivoa naplativosti postojećih poreskih obaveza i po tom osnovu saniranje budžetskog deficita, koji je u kontinuitetu prisutan u nekoliko zadnjih godina.

Međutim, iako su nesporni pozitivni efekti u tom dijelu, ipak preduzete aktivnosti nijesu dale neke značajnije efekte pa se pribjeglo dodatnom povećanju poreskih nameta, kako povećanjem postojećih iznosa naknade, tako i uvođenjem novih.

Ostvareni prihodi po tom osnovu nijesu bili dovoljni za saniranje budžetskog deficita što je iziskivalo obavezu saniranja deficita dodatnim povećanjem javnog duga države, što kroz direktnu kreditnu zaduženost što indirektno kroz emisiju hartija od vrijednosti. Rast budžetskog deficita uslovljen je naglašenim rastom javne potrošnje, prije svega državne administracije i stagnacijom privrednog sistema, odnosno sporijim rastom javnih prihoda kao i dospeljem nerealno izdatih garancija.

Sa tog stanovišta, državni javni dug u toku prvih pet mjeseci tekuće godine, prema podacima Ministarstva finansija povećanje je za 241,80 miliona € tako da ukupni javni dug iznosi 2,24 milijarde € što čini 67,4% BDP. Iznos navedenog zaduženja je valorizovan kroz emisiju domaćih i euro obveznica.

Zajednički imenitelj ovih emitovanih obveznica je što su kao oblik zaduženja skuplje od kreditnih aranžmana, pri čemu je emisija u monetarnom sistemu, pored

toga što je realizovana ispod polovine, samo sa 43,5% , njen plasman izvršen zahvaljuju i poslovnim bankama sa kamatnom stopom od 5% na godišnjem nivou, što je prakti no eskontna stopa. To je u najve oj mjeri i doprinijelo da je prosje no ponderisana efektivna kamatna stopa u aprilu u odnosu na prethodni mjesec, prema podacima CBCG, porasla za 0,03% i dostigla iznos od 9,45%.

U tom smislu neophodno je ista i da kamatne stope koje su naglašeno visoke ne stimulišu privredna ulaganja. Javno ispoljavanje deklarativnih zahtjeva za smanjenjem kamatnih stopa nikako da dobije osmišljenu aktivnost. Prosje na efektivna kamatna stopa u bankarskom sektoru na kraju 2013.,prema podacima CBCG, bila je 9,36%, a kod mikro kreditnih institucija iznosila je 26%, što je više od dvostrukog iznosa prosje nih kamatnih stopa zemalja EU. Ako se konkurentnost bankarskog poslovanja ne ispoljava kroz povoljnije kreditne plasmane posebno kod investicione potrošnje onda se neminovno name e potreba institucionalnog ustanovljavanja gornje granice kamatne stope.

U protivnom, oživljavanje privrednih aktivnosti i i e veoma sporo. Isto tako, bankarski sektor „bježi” ’od injenice neminovnih gubitaka zbog prethodno „neadekvatno” plasiranog kreditnog kapitala gdje je naglašen problem naplativosti uz to sa nesrazmjernim kolaterarom gdje su hipotekarne vrijednost nekoliko puta niže od iznosa duga.

Takav aražman monetarnom sistemu ne daje prostora za dalji pad kamatnih stopa što bi bilo poželjno, a poslovne banke, umjesto da plasiraju kapital privredi i stanovništvu, plasman su izvršile na najsigurniji na in-državi. Nivo kreditnog zaduženja države u vidu javnog duga dostiže vrijednost po stanovniku od preko 3.610,00 € što uve ano za iznos unutrašnjih kreditnih obaveza, u približno istoj prosje noj vrijednosti, dostiže za tre inu ve u vrijednost prosje ne neto zarade na godišnjem nivou. O igledno da je prethodno komentarisani aproksimativni Vladin scenario održivosti monetarne stabilnosti i solventnosti ve postao nerealan u dijelu nepovoljnijih odnosa nivoa zaduženosti nacionalne ekonomije, kao i realnih osnova vra anja preuzetih kreditnih obaveza.

Prema podacima DRI za period od pet godina (2008. do 2012.), u eš e kamate u BDP-u pove ano je sa 0,78% u 2008. na 1,70% u 2012. Zakonom o budžetu za 2013. godinu planirano je bilo za isplatu kamata 70,4miliona €, a ispla eno je 67,9 miliona €Prošlogodišnji izdaci samo za kamate na uzete kredite bili su 67,9 miliona € što je 19,5% više u odnosu na 2012. godinu.

Sigurno je, da e javni dug postati najve i problem nacionalne ekonomije, prvenstveno iz razloga što se skoro u cjelosti sredstva troše na javnu potrošnju, a sporadi no na saniranje negativnih posledica u privredi, što nije rešavalo probleme otklanjanjem uzroka ve je samo dodatno usložavalo ekonomske odnose saniranjem posledica. To prakti no zna i da su uzroci dodatno dobijali na zamajcu.

Imaju i u vidu svojinsku transformaciju bankarski sektor je svojinski skoro posve postao vlasništvo EU banaka, pa u tom smislu ne treba zanemariti ura eno analiti ko sagledavanje Svetske Banke finansijskih tokova u teku oj godini. Naime, po tim realno sagledanim parametrima SB, spoljni dug Crne Gore sada dostiže 114% BDP-a, što je zabrinjavaju i nivo duga i najve i u regionu. [9] Spoljni dug je u ovom kontekstu, posmatran kao dug države ali i registrovani dug svih doma ih pravnih i fizi kih lica, ra unaju i i banke prema inostranim kreditorima svih oblika.

Prema podacima Monstata BDP je na kraju prošle 2013. godine iznosio 3,3 milijardi € što znači da je ovako obračunati spoljni dug dostigao 3,8 milijardi €. U Izvještaju SB se navodi da je, bez obzira na planirani rast BDP-a od 3,6% u tekućoj godini iznos javnog duga bitan na nivou preko 60% BDP-a. Naravno, takva aproksimacija je realna uz uslov da se ostvari planirano, gdje se realnost može dijelom osporiti usled katastrofalnih posljedica poplava u regionu, oružanih sukoba u Ukrajini, sankcija Rusiji, a dijelom zaduženjem za autoput, pri čemu objektivno treba sagledati vremensku usklađenost i povrat investicija. Ono što je posebno važna karakteristika našeg sistema je činjenica da nemamo nijednog primjera značajnijeg investicionog ulaganja završenog u ugovorenom roku, a o ranijem završetku da ne govorimo, što nam određeno na inopominje na prisutnu neracionalnost.

Tabela 1. Neki makroekonomski indikatori privrednih kretanja Crne Gore za dati period
Izvor: Monstat i CBCG, za date godine

Montenegro	2009	2010	2011	2012	*2013	*2014
Nominal GDP in billions local currency	2.98	3.10	3.27	3.15	3.52	-
growth in %	-3.4%	4.1%	5.4%	-3.8%	11.7%	-
Real growth of nominal GDP	-57%	2.5%	2.5%	-2.5%	2.5%	3.6%
Inflation (average annual rate)	3.4%	0.5%	3.1%	4.1%	2.2%	2.5%
Unemployment Rate	19.1%	19.7%	19.9%	19.7%	18.0%	19.2%
Foreign exchange rate (vs. EUR)	1.00	1.00	1.00	1.00	1.00	1.00
Population (in millions)	0.63	0.62	0.62	0.62	0.62	0.62
Total Gross Loans Market [B€]	2.41	2.22	2.01	1.91	2.06 *	2.12**
Annual growth of loans	-14.3%	-8.2%	-9.7%	-4.6%	7.7%	3.0%
Loans/GDP ratio	80.4%	70.9%	61.3%	60.7%	58.6%	0.0%
Total Deposits Market [B€]	1.82	1.79	1.82	1.98	2.10 *	2.11**
Annual growth of deposits	-8.3%	-1.9%	1.5%	9.0%	5.9%	0.0%
Deposits/GDP Ratio	61.2%	57.7%	55.5%	62.9%	59.6%	0.0%

Crna Gora je u prvih četiri mjeseca tekuće godine izvezla robe u vrijednosti od 92,5 miliona € što je manje za 26,7% u odnosu na isti period prethodne godine. Naravno i ta umanjena vrijednost znatno bi pretrpjela korekciju kada bi isključili ili vrijednost reeksporta nafte, automobila, opreme... Uvoz je iznosio 499,4 miliona € što je manje 4,9% u odnosu na isti prošlogodišnji period. Pokrivenost uvoza izvozom iznosila je 18,5% i manja je u odnosu na pokrivenost iskazanu u istom periodu prethodne godine, kada je iznosila 24%. U strukturi izvoza i dalje su najviše zastupljeni obojeni metali, u kojem je vode i aluminijum sa 22,6 miliona ili 9 miliona manje nego u istom periodu lani, iako je cijena neznatno veća u odnosu na prethodni period. U strukturi uvoza najviše su bile zastupljene mašine i transportna sredstva u iznosu od 101,6 miliona, od čega je za automobile izdvojeno 28,8 miliona €. Toliko smo „uznapredovali“ u poljoprivrednoj proizvodnji da umjesto da godišnje izvozimo hranu i to na „pragu proizvodnje“, plasman kroz turističku potrošnju, prema podacima CBCG, mi smo u 2012. godini, uvezli osnovnih poljoprivredno-prehrambenih proizvoda u vrijednosti od 450 miliona €. Da je kojim slučajem, bio izdašnji nivo turističkih posjetilaca i iznos izdataka, po tom osnovu, u 2013. godini

bio bi znatno ve i. Nivo prošlogodišnje potrošnje po istom osnovu ve i je za 1,7% I iznosio je 458 miliona €

Najve i trgovinski partner u uvozu (135 miliona) i u izvozu (24,8 miliona) bila je Srbija. U Hrvatsku je izvezeno 19,7 miliona, ve inom aluminijum. Nakon Srbije najviše je uvezeno iz Bosne i Hercegovine 44,1 milion i Kine 40,9 miliona €

Prema istim izvorima podataka (CBCG) na kraju marta teku e godine u blokadi je bilo 13.460 preduze a i preduzetnika, što je za 0,87% više nego u prethodnom (februaru), a 4% više u odnosu na isti period prethodne godine. Iznos duga na osnovu kojeg su blokirani ra uni dostigao je vrijednost od 481,8 miliona €sa daljom tendencijom rasta, što postaje ozbiljna smetnja monetarnoj stabilnosti i privrednom sistemu u cjelini. O kakvoj se negativnoj makroagregatnoj tendenciji podrivanja monetarne stabilnosti radi najbolje ilustruje podatak da je iznos me usobno nenapla enog potraživanja preduze a iskazan u „blokiranim” ra unima

2009.godine iznosio 177 mil. € kod 12.254 pravna subjekta,da bi na kraju maja teku e godine broj nelikvidnih dužnika dostigao iznos od 13.632 pravna subjekata sa vrijednoš u od 493 mil. € Isto tako,odre enu dozu dodatne nestabilnosti unosi, po ocjeni CBCG, relativno loš kvalitet kreditnog portfolija bez obzira na ve preduzete aktivnosti konsolidacije.

Prema posljednjim podacima CBCG, banke ne mogu da naplate oko 430,00 miliona€ loših kredita što je oko 17% od ukupno odobrenih kredita. Predlogom zakona o dobrovoljnom finansijskom restruktuiranju, firmama koje postignu dogovor sa bankama o restruktuisanju loših kredita država e omogu iti da plate dospjeli poreski dug u iznosu od 100 hiljada € na šest mjese nih rata, naravno ukoliko bude usvojen. Za poreski dug, iznad tog iznosa predvi ena je mogu nost vra anja u 12 mjese nih rata na na in što e Poreska uprava obustaviti postupak prinudne naplate tog duga u slu aju da je takav postupak prethodno zapo et sa bankom. U tom slu aju banke e biti oslobo ene pla anja PDV-a, odnosno ne e pla ati taj porez prilikom prodaje dužnikovih potraživanja. Naravno, plati e i manje poreza na dobit jer im se kao dobit ne e ra unati umanjenje duga koje nastaje prilikom restruktuiranja ve e se taj iznos tretirati kao rashod. Ovim modelom, koji se nalazi u Skupštinskoj proceduri,država bi pomogla bankama da naplate preko 100 miliona €kredita u ijem pla anju klijenti kasne da bi u takvim relacijama preuzela bar dvostruko negativne posledice. Prvo, odrekla bi se dijela sopstvenih prihoda i dala benefite da bi stvorila povoljniji ambijent onima koji nijesu poštovali propise i pravovremeno izmirivali svoje obaveze, i drugo, odricati se sopstvenih prihoda kad ostvarujete budžetski deficit i aktivno razmišljate o uve avanju poreskih nameta nije koegzistentna ekonomska politika, pri emu trpe oni koji su poštovali postoje e norme. Možda bi u tom smislu model restruktuiranja koji upražnjava EPCG bio primjereniji našim ukupnim ekonomskim prilikama.

U tom smislu, indikativno je analizirati podatke „Monstat"-a da je u toku prošle 2013. godine osnovano 4.064 pravnih subjekata, što je u odnosu na godinu ranije, kada ih je bilo 2.813, zna ajan rast od 44%. Sigurno je da se po ukupnim pokazateljima poslovni ambijent zna ajnije ne poboljšava ve da se samo nagovještava oporavak. Po ovom pokazatelju razloge formalno-pravnog porasta pravnih lica ne prati adekvatan porast broja uposlenih, ve injenica da se dio

neizmirenih obaveza „ostavlja” državi i povjeriocima, a da pri tom niko ne trpi pravne posledice.

Vrijednost realizovanog platnog prometa za 18 radnih dana u maju ove godine prema podacima CBCG je 1,7 milijardi € što je za 13% manje nego u prethodnom mjesecu za isti vremenski period.

Prosječan broj zaposlenih u 2012. godini iznosio je 166 hiljada, dok je u prošloj godini, prema izvorima Monstat-a, povećan za 3%, odnosno dostigao prosječan broj od 171 hiljadu zahvaljujući prvenstveno činjenici da je u toku avgusta, zbog turističke sezone, zaposlenost dostigla 180 hiljada. Prema podacima Zavoda za zapošljavanje CG na dan 25.06.2014. stopa nezaposlenosti bila je 13,68%, što je u odnosu na prethodnu sedmicu broj nezaposlenih manji za 333, a u odnosu na isti dan prošle godine veći za 1.465.

Dakle, realan razlog je pokušaj izbjegavanja obaveza osnivanjem novih firmi na kojima se pred sezonu otvaraju i firmu na drugo lice ili srodnika postaju zakupci plaža, kafića, barova i sl. Kada se sezona završi, firme se, „gase” uzimaju i na kraju i to malo sredstava saobraćaju iz legalnih tokova, ostaju i dužni državi za poreze i doprinose, na ravno i povjeriocima, čak i ako se izbjegnu i plaćanje kazni koje im inspektori izreknu tokom sezone. Ovakav rezon možemo potkrijepiti činjenicom da je u Herceg Novom broj novoosnovanih firmi porastao sa 233 na 702, u Budvi sa 324 na 536, a u Baru sa 354 na 545... Uočljiva je zajednička karakteristika da kod nas nije u privrednom sistemu zaštita povjerilaca, što bi bila realnost i obaveza, već dužnik. Stoga se nametne potreba da resorni državni organi urade adekvatnu analizu i ustanove primjeren institucionalni mehanizam sankcionisanja bilo kakvog izigravanja zakonskih propisa, posebno u domenu poreza.

Takođe značajan problem nacionalne ekonomije jeste i činjenica neadekvatnog regionalnog razvoja i drastičnog raslojavanja mimo zakonskih oblika rada i stvaralaštva². Primjera radi u 13 opština, od kojih je deset na sjeveru, broj penzionera je veći od broja aktivnih radnika, dok je na primorju broj zaposlenih i do tri puta veći u odnosu na broj penzionera. Ako se tom pokazatelju, odnosa penzionera i uposlenih u svih 11 opština sjeverne regije, doda broj korisnika socijalne pomoći, onda imamo pokazatelj gdje je broj korisnika socijalne pomoći i penzionera dva do tri puta veći od broja uposlenih. Tako na primjer imamo da je broj korisnika socijalne pomoći u Budvi, na kraju januara tekuće godine dostigao 190 lica, broj uposlenih radnika je 10.963, broj penzionera 2.952 korisnika, pri čemu je bilo i 768 nezaposlena radnika.

Za razliku od Budve u Rožaju imamo 2.598 uposlenih, 6.318 korisnika socijalne pomoći, 2.421 nezaposlenih i 1.184 penzionera. Na kraju januara 2014. godine na nivou Države broj uposlenih iznosio je 167 hiljada, korisnika penzija 124,16 hiljade, broj nezaposlenih 34,5 hiljada, a broj korisnika socijalne pomoći 40,0 hiljada, što je, globalno posmatrano na nivou Države skoro 21% više izdržavanih od uposlenih stanovnika. U takvim strukturnim odnosima agregatnih pokazatelja aktivnog i izdržavanog stanovništva, nepovoljnost se dodatno usložava padom kupovne moći i

² Izvor podataka: „Monstat” i Ministarstvo Finansija, Ministarstvo rada i socijalnog staranja i Fond PIO

stanovništva jer su primanja izdržavanog stanovništva zakonski „ograničena”, a uz to imamo i prisustvo inflacije od 3 do 4% na godišnjem nivou.

ZAKLJUČAK NA RAZMATRANJA

Svojska transformacija i strukturne promjene nacionalne ekonomije Crne Gore nijesu dale priželjkivane rezultate, kako po obimu tako ni u intenzitetu. Naime, Crna Gora je devedesetih godina prošlog vijeka imala karakteristike srednje industrijski razvijene zemlje, gdje su naglašeno bile zastupljeni ekstraktivni i prerađivački energetsko-metalurški kompleks, zatim prehrambena i tekstilna industrija, drvoprerađivačka i industrija namještaja, elektro industrija, industrija kože i obuće, građevinski materijala, hemijska industrija i turizam, kao sporedna privredna djelatnost.

Prema podacima Turističkog saveza Crne Gore 1989. godine turizam je ostvario nepunih 12,0 miliona noćenja, a prema podacima TO CG, taj pokazatelj za prošlu 2013. godinu iznosio je oko 9,0 miliona noćenja. Ovaj podatak, bez obzira na nesporno izmijenjene okolnosti ekonomske izmjerljivosti, ukazuje na činjenicu da smo sada posle četvrt vijeka sa turizmom kao strateškom granom privrednog razvoja, dostigli samo dvije trećine tada ostvarenog obima turističkog prometa. Istina, sada preferiramo brži razvoj elitnog turizma u strukturi ukupne turističke ponude, što se ne može reći da i ranije on nije značajno participirao.

Međutim, ne treba zaboraviti da je sadašnja strategija privrednog razvoja preferiraju i turizam isuviše nestabilna, sezonskog karaktera, naglašeno uvezno zavisna i sa zanemarljivim nivoom industrijske proizvodnje kao kontinuiranim alternativnim oblikom stvaranja novih upotrebnih vrijednosti kao stabilizatora privrednog razvoja. Ako imamo u vidu decenijski kontinuiran pad industrijske proizvodnje, a polaze i od činjenice da je *novac sjenka robe*, onda se s pravom postavlja pitanje održivosti monetarne stabilnosti, posmatrano na duži rok, a da se značajnije ne pristupi kapitalnim ulaganjima stvaranja novih prerađivačkih kapaciteta, posebno u dijelu realno iskazanih potreba i raspoloživih resursa. Opredjeljenje je utoliko zahtjevnije što imamo naglašen problem nezaposlenosti.

Najavljivane kapitalne investicije nikako da otpočnu sa efektivanjem što na određeni način dodatno iscrpljuje nacionalnu ekonomiju, a i aktivnosti koje se dešavaju u bližem i daljem okruženju (poplave u susjedstvu i sukob u Ukrajini), samo će dodatno negativno uticati na efekte turističke privrede nacionalne ekonomije.

BIBLIOGRAFIJA

1. Bank for International Settlements (2009) *Financial Stability Report*.
2. De Gregorio, J. (2010) *The Role of Central Banks after the Financial Crisis*. članak dostupan na: <http://www.bis.org/review/r100603c.pdf>.
3. Petrović, M. (2001) *Bankarstvo*. Beograd: Bridge Company.
4. Blagojević, B. (1998) *Ekonomski razvoj u Crnoj Gori*. Beograd.
5. Popović, D. (1997) *Nauka o porezima i poresko pravo*. Beograd, Budapest: Savremena administracija / Open Society Institute.

6. Ministarstvo Finansija Crne Gore (2013) *Analiza održivosti javnog duga*. Izvještaj dostupan na: www.gov.me/.../FileDownload.aspx?rId=125951...2.
7. Vlada CG (2014) Pretpristupni ekonomski program.
8. International Monetary Fund (2014) *World Economic Outlook*. Washington, D.C.: International Monetary Fund.

RESUME

Ownership transformation and structural changes in the national economy of Montenegro have not given desired results, neither in scope nor intensity. During the 1990s, Montenegro had the characteristics of a middle-industrially developed country, with an energy-metallurgical complex, a food and textile industry, wood processing and furniture industry, electrical industry, leather and footwear, construction materials, chemical industry and tourism, as a secondary economic activity.

According to the data of the Tourist Association of Montenegro, in 1989 tourism generated almost 12 million overnight stays, and that indicator for 2013 was about 9 million. Regardless of undeniable changes in circumstances of economic measurability, this data points out the fact that, after a quarter of a century tourism, as a strategic economic development branch, has only reached two-thirds of the then realized scope of tourism traffic. However, now we prefer faster development of elite tourism in the structure of the overall tourism offer, which was not the case earlier. However, one should not forget that the current economic development strategy preferring tourism is too unstable, seasonal, pronouncedly import-dependent with negligible industrial production as continuous alternative form of creation of new use-values as a stabilizer of economic development. Bearing in mind the decade of continued decline in industrial production, and that money is a shadow for the value of goods, then the question of the sustainability of monetary stability arises, in the long-term, to create new processing capacity without significant capital investments, especially in the part of expressed needs and available resources. Orientation is even a more challenging due to the problem of unemployment. Announced capital investments have not started yet, which, in a certain way, additionally deplete the national economy, and events in the surrounding environment (floods in neighbouring countries and conflict in the Ukraine), will have a further impact on the tourism industry of Montenegro.

ANALIZA ODLUČIVANJA IVANJA PORTFOLIO MENADŽERA NA FINANSIJSKIM TRŽIŠTIMA

Bećir Kalać, prof. dr

Internacionalni – Univerzitet u Novom Pazaru
Novi Pazar, Srbija
becir.kalac@uinp.edu.rs

Elma Elfi, doc. dr

Internacionalni – Univerzitet u Novom Pazaru
Novi Pazar, Srbija
g.menadzer@uinp.edu.rs

Maida Mušović, mr

Državni Univerzitet u Novom Pazaru
Novi Pazar, Srbija
maida_musovic@hotmail.com

Apstrakt

Portfolio predstavlja kombinaciju različitih aktive. Pod pretpostavkom efikasnog finansijskog tržišta tj. tržišta na kome se poslovne informacije odmah odražavaju na cijene hartija od vrijednosti, rizik i prinos na pojedine hartije su direktno proporcionalni. Drugim riječi ima, hartije od vrijednosti sa natprosječnim prinosima, po pravilu nose i nadprosječan nivo rizika. Prava kombinacija finansijske aktive, stoga nije za sve ista. Ona zavisi od ciljeva investitora tj. od njegove finansijske situacije i averzije prema riziku. Proistiće da ne postoji hartija od vrijednosti za koju se može reći da je apsolutno dobra ili apsolutno loša za sve investitore.

Ključne riječi: portfolio menadžment, finansijska tržišta, hartije od vrijednosti

ANALYSING THE DECISIONS OF PORTFOLIO MANAGERS IN THE FINANCIAL MARKETS

Abstract

Portfolio is a combination of different assets. Under the assumption of efficient financial markets, i.e. market where business information is immediately reflected in the prices of securities, risk and return on individual securities are directly proportional. In other words, securities with above average yields, as a rule, carry an above-average level of risk. The right combination of financial assets is therefore not always the same. It depends on the investor's objectives, i.e. of his financial situation and risk aversion. It follows that there are no securities for which it can be said that they are absolutely good or absolutely bad for all investors.

Keywords: portfolio management, financial markets, securities

JEL codes: G11

UVOD

Portfolio menadžment ili upravljanje portfolio je termin koji sve više koriste poslovni ljudi u zemljama koje su u tranziciji. Iako je pojam označava kombinaciju (vrijedne strukture) u određene poslovne imovine tj. imovinu. Dakle, sve kompanije im raspoložimo konceptualnim i vrijednosti strukture, to je portfolio kompanije. Isto važi i za obitelj ili drugim vlasnicima monetarnog ili materijalne imovine.

U užem smislu označava portfelja kompanije vlasničkih prava ili drugim vlasnicima hartija od vrijednosti (finansijskih instrumenata) i jednokratnu gotovine. Ovaj uži konceptualni izraz se sve više koristi kao opći pojam portfolio, i konceptualno se odnosi na poslovanje u finansijskim tržištima, na kojima je vještiti poslovanje s raspoloživim portfolio može povećati novca, papira (ili elektronske izgovara), također u pravu materijalnu imovinu. Svakako neuki i neuspješne poslovanje s raspoloživim portfelja imovine koje mogu smanjiti.

ZNAČAJ ODLUČIVANJA PORTFOLIO MENADŽERA

Brojne škole finansijskog biznisa usmerene su ka tome da se polaznici kvalifikovano obučavaju i formiraju i održavaju tzv. optimalni portfolio finansijske aktive, što predstavlja ne samo osnov zdravog poslovnog rasta svake firme, već i osnov njenog održavanja i opstanka na turbulentnom globalnom i finansijskom tržištu.

Umješno poslovanje sa finansijama, odnosno umješno održavanje optimalnog portfolija raspoloživih hartija od vrijednosti pruža upu enim portfolio menadžerima brojne mogu nosti sticanja izuzetnih finansijskih i poslovnih efekata, sa kojima se vrhunski preduzetnici i menadžeri upravo i razlikuju od mase ostalih mediokritetnih pojedinaca.

Povećano interesovanje za finansije i finansijski menadžment, a u okviru toga i za menadžment finansijskih portfolija, doprinijelo je kreiranju nekoliko teorija vezanih za upravljanje portfoliom, koje su se u prošle ili se u budućnosti, na prestižnim univerzitetima i fakultetima, posvećeni edukaciji studenata i privrednika iz domena nauke o portfoliju. Ukoliko bi se izvršila globalna klasifikacija važnih teorija, razvrstavanje navedenih teorija bi se moglo izvršiti prema sledećim odredjenjima:

1. Psihološko - poslovni pristup, je tradicionalan i zasniva se na stanovištu da je najbolje da se vlasnici i menadžeri bave, i u finansijskom smislu, poslovima u kojima su se već dokazali, i prema kojim poslovima imaju određeni afinitet. Prema ovom teorijskom stanovištu, posebno u oblasti finansijskog biznisa, veoma je rizično i opasno ulaziti u „neispitane vode“, tj. baviti se poslovima za koje vlasnici i menadžment firme nemaju odgovarajuća znanja i iskustva.
2. Tržišno- poslovni koncept je znatno ambiciozniji i zahtjeva od ovlašćenih menadžera i hrabrost i upornost, koje su osobine, potrebne kada se kreću neispitanim putevima finansijskog i svakog drugog poslovanja. Navedeni koncept se zasniva na postulatu da su „stalne samo promene“ i da se shodno tome preduzetnici i menadžeri, koji vode određene firme i koji povlače određene finansijske poteze, moraju permanentno prilagođavati

novonastalim zbivanjima i okolnostima, koja se stalno dešavaju na tržištu, bilo tržištu materijalnih dobara i usluga- bilo na finansijskom tržištu. Ovaj koncept svakako ne negira injenicu da je ulazak u „ nepoznate prostore" poduhvat koji uvijek nosi brojne rizike, ali da u današnje vrijeme sveopštih inovacija u svim domenima, pa i finansijskim, suo avanje sa rizikom postaje osnov svakog tržišnog poslovanja.

Navedeni koncept ne negira postojanje brojnih rizika koji se generiraju na finansijskom kao i svakom drugom tržištu, ali insistira na izgradnji posebnog menadžmenta tzv. "Menadžmenta rizika". Prema ovom konceptu svaki uo eni rizik treba procijeniti, i potom donijeti odluku da li u njega ulaziti i na koji na in, ili ga izbe i ne ulaze i u neke aranžmane i neke poslove.

Tržišno poslovni koncept upravljanja portfoliom polazi takodje od toga da savremeni portfolio i drugi menadžeri, da bi uspešno upravljali sa raspoloživim i dostupnim portfoliom, treba pored znanja, iskustva i hrabrosti tako e da raspolazu i sa odgovaraju im marketing informacionim sistemom vezanim za finansijsko poslovanje. Moderan marketing informacioni sistem koji se koristi u izvo enju menadžmenta kreiranja optimalnog portfolija- saglasno ostvarenom nau notehnološkom napretku, vezanom za razvoj kompjuterske elektronike i informisanja, svoje uporište nalazi upravo i u elektronskom sajber prostoru, gdje se odluke esto donose i urgentno sprovode u vremenu od nekoliko minuta.

Evidentno je utvr eno, sa brojnim dokazima iz prakse realnog i virtuelnog biznisa, da savremeni portfolio menadžeri, ukoliko žele da budu vrhunski u svom poslu takodje treba da raspolazu i sa odgovaraju im psihofizi kim sposobnostima, nužnim za odlu no i brzo reagovanje. Navedeni trebaju da imaju kvalitetno i ponekad i izuzetno sofisticirano znanje iz brojnih oblasti biznisa i finansija, bilo da su u pitanju odlu ivanja strateškog ili operativnog (takti kog) karaktera.

Bazi ne odluke koji savremeni portfolio menadžer treba skoro svakodnevno da donese ti u se utvr ivanja optimalnog odnosa izme u izvjesnih prinosa (od odre enog poduhvata i posla) i izvjesnih rizika, ukoliko se u razmatrane poduhvate i poslove uklju e sa celinom ili delom raspoloživih portfolija. I prinosi i rizici su funkcije tj. zavisno promenljive veli ine, na koje uti e kretanje ponude i tražnje za odre enim instrumentima finansiranja ili za deviznim i drugim sredstvima pla anja, što je opet sve uslovljeno i nekim globalnim kretanjem na nivou teku e ekonomije, politike i društvenih doga anja u neposrednom nacionalnom ili širem me unarodnom okruženju. Polaze i od drevne alhemijske izreke da „ sve zavisi od svega" može se ista i da upravo ova izreka izražava i održava i zbivanja koja se svakodnevno odvijaju na brojnim finansijskim i drugim tržištima.

Vrhunski portfolio menadžeri dobro znaju da nesporna korelacija izme u prinosa i rizika- izražena kroz sintagmu: ve i prinos- ve i rizik, može u izvjesnim izuzetnim situacijama da bude dovedena i u pitanje , ukoliko neki interni ili eksterni doga aji ne poremete ovu korelaciju. Navedeno ukazuje, zna i i na potrebu da portfolio menadžeri- pored isto poslovnih i posebno finansijskih zbivanja, koja se dešavaju u bližem ili daljem okruženju, treba paralelno da prate i širi socijalni, politi ki i uopšte društveni kontekst u kome obavljaju svoj biznis. Rije je o investicionoj analizi koju portfolio menadžer treba kontinuirano da izvodi. Pri tom navedena analiza ima dva obuhvata:

- U prvom obuhvatu analiziraju se iniooci , doga aji i okolnosti neposredno i direktno vezani za pribavljanje ili otu enje ta no odre enih hartija od vrijednosti, gdje se pri tom sagledavaju primarno faktori internog karaktera (kupci i ponu a i) vezani za izvestan konkretan finansijski posao,
- U drugom obuhvatu , koji je šireg karaktera analiziraju se iniooci , doga aji i okolnosti iz užeg i šireg makro poslovnog okruženja , koji više ili manje u bližoj ili daljoj budu nosti mogu- pozitivno ili negativno da uti u, na uspjeh razmatrane transakcije odnosno razmatranog biznisa.

Vrhunski portfolio menadžeri izvode u svakom razmatranom slu aju obe vrste analiza, da bi potom osnovu - uz najve i stepen izvjesnosti i uz objektivno procenjeni stepen rizika , donijeli optimalnu investicionu (kupoprodajnu) odluku. Poželjno je u svakom slu aju izvoditi obje vrste analize, bez obzira dali je re o izvo enju aktivne ili pasivne investicione politike. Ponekad je , ne u malom broju slu ajeva , nereagovanje najbolji strateški ili operativni potez. To se dešava u situacijama , kada je poslovno reagovanje - bilo u kom smislu da se ostvaruje manje povoljna opcija odlu ivanja i reagovanja.

Navedeno što je istaknuto ukazuje na injenicu da nema striktno utvr ene optimalne strategije portfolio menadžmenta, primenljive za svaku situaciju ponaosob. Svaka konkretna situacija zahtjeva i primjenu konkretne strategije odlu ivanja i djelovanja primerene datoj situaciji. Navedeno takodje ukazuje da u biznisu portfolio menadžera nema standardnih tj. uvijek primjenjljivih strategija nastupa. Za svaku konkretnu situaciju , treba se posebno pripremati i posebno tj. posebno djelovati.

Delovanje portfolio menadžera u raznim opcionim situacijama svakako je opredeljeno ne samo sa njihovim finansijskim potencijalima i ograni enjima , ve je takodje opredeljeno i ciljevima , koje konkretan menadžer želi da ostvari u konkretnoj situaciji. A ti ciljevi svakako da nisu uvijek isti pored opšteg cilja vezano za uspješno finansijsko poslovanje i za maksimizaciju profita, u realnoj praksi biznisa pojedinih portfolio menadžera mogu se pojaviti i drugi specifi ni ciljevi. U pitanju može biti:

- Potreba i želja da se firma oslobodi hartija od vrednosti ija se profitabilnost smanjuje i kojima prolazi vek isplative finansijske upotrebljivosti;
- Potreba i želja da se firma situira sa novim svežim instrumentima finansiranja, odnosno da se "oslobodi" od postoje ih raspoloživih instrumenata finansiranja koji "izbacuju" opadaju e prinose;
- Potreba i želja, da se raspoloživi finansijski portfolio diverzifikuje, kako se „sva jaja ne bi držala u istoj korpi“;
- Potreba i želja da se osvoje nova podru ja finansijskog poslovanja, kao što je naprimjer poslovanje sa finansijskim derivatima, ili poslovanje na novim neosvojenim tržištima;
- Potreba i želja da se u e u nove investicione poduhvate ve eg ranga, radi ega je potrebno osloboditi imobilisani finansijski kapital i pribaviti potreban iznos gotovine.

Spisak nametnutih ili odabranih okolnosti koje mogu da podstaknu portfolio menadžere da povuku odre ene strateške ili operativne poteze u cilju promjene raspoloživog portfolia svakako sa navedenim nabranjem nije iscrpen. Poslovni

Život, tako je i poslovni život u domenu finansija, stalno mijenja okolnosti i nameće izazove kojima se portfolio menadžeri moraju permanentno prilagođavati.

U toku strateškog odlučivanja, prilikom donošenja ključnih odluka, kvalifikovani i odgovorni portfolio menadžer treba permanentno da procenjuje i „građira“ realnu vrijednost i perspektivu svih raspoloživih papira od vrijednosti sa kojima raspolaže u svom portfoliju. Tom prilikom treba da preduzima angažovane mjere da papire manje prinosa a veće rizika – mada prinosa i rizik idu zajedno, eliminiše iz svog portfolija asortimana, i da ih zamenjuje, ukoliko je to moguće, sa papirima veće prinosa i podnošljivog rizika.

Da bi bio u situaciji da procenjuje kvalitet svog portfolija, odnosno obim i sadržaj prinosa koje pojedini papiri iz raspoloživog portfolija donose, vlasnik portfolija odnosno portfolio menadžer treba da upoređuje profitnu stopu koju po pojedinim papirima od vrijednosti ostvaruje sa

berzanskim indeksima ostvarivanih prinosa, koji se redovno obavljaju. Ukoliko mu analiza pokazuje da su instrumenti finansiranja sa kojima raspolaže u svom portfelju netransparentni i profitabilni, u tom slučaju ne treba ništa da mijenja već da postoje i portfolio zadrži u raspoloživoj strukturi i da ga eventualno – ukoliko mu mogući rizici dozvoljavaju, samo povećava. U suprotnom slučaju ukoliko analiza pokaže da njegovi papiri od vrijednosti donose manji prinos i ukoliko utvrdi da to traje već duže vreme – jer oscilacije su zakonite i stalne, u tom slučaju treba da izvrši konverziju papira od vrednosti manje prinosa za papire od vrednosti koji će donositi veću profit. Prilikom odlučivanja po ovom pitanju vlasnik papira (koji može biti i pravno i fizičko lice) odnosno portfolio menadžer treba da izračuna i troškove nameravane konverzije.

Riječ je o tome da, na berzi vrijednosnih papira ili na drugom mjestu i na drugi način, treba da proda manje prinosa hartije vrijednosti iz svog portfolija i da dobijeni novac potom uloži u kupovinu drugih profitabilnijih i prosperitetnijih instrumenata finansiranja. Sve i u finansijskom biznisu ima svoju cijenu, pa odluku po ovom pitanju treba donijeti tek posle pažljivo izvedene serijozne analize. Analiza svakako treba da obuhvati ne samo tekuće vrednosne odnose između pojedinih papira od vrijednosti, već takođe i buduće anticipirane odnose, za koje se osnovano može smatrati da će se u bližjoj budućnosti uspostaviti. Po ovom pitanju treba posebno voditi računa da se ne prenegli, i da se ne donese brzopleta odluka, pod uticajem nekih privremenih tekućih berzanskih ili drugih zbivanja, koja vlasnika vrednosnih papira odnosno portfolija menadžera može da odvede u gubitke i probleme.

Navedeno što je istaknuto ukazuje na veliku važnost ne samo formalnog znanja iz oblasti portfolija menadžmenta već i na veliku važnost talenta za obavljanje ovih poslova. Pošto je ovdje riječ o sinteznoj sposobnosti da se sa jedne strane razumiju postojeći i vrednosni odnosi uspostavljeni između pojedinih hartija od vrednosti na finansijskom tržištu a sa druge strane da se ispravno prognoziraju i odnosi koji će tek u budućnosti biti uspostavljeni, jasno je da je riječ o vrlo složenoj stvari koja u sebi pored merljivih i uporedivih sadrži dosta i polumerljivih i nemerljivih i samim tim i neporedivih vrednosnih parametara. Ovo iz razloga jer na zbivanja na virtuelnom finansijskom tržištu, posredno ili neposredno veoma utiču u pravu zbivanja na realnom tržištu proizvodnje i potrošnje odnosno ponude i tražnje brojnih

materijalnih proizvoda i usluga. Treba pritom imati u vidu da je finansijsko tržište - u izvjesnom smislu, samo finansijsko ogledalo realnog tržišta.

Značaj kvaliteta odlučivanja portfolio menadžera ogleda se u još jednoj činjenici. Riječ je o tome da navedeni menadžeri ne obavljaju transakcione poslove samo za svoj račun odnosno samo za račun firme koja ih je angažovala. Uloga i društveni značaj ovih menadžera su se zadnjih decenija veoma proširili, pošto sve veći broj porodica njihova imovina drži svoju aktivu (imovinu) u nekom obliku raspoloživih papira od vrijednosti. Dok je prije jednog vijeka samo izuzetno mali dio odrasle populacije uopšte znao šta su to papiri od vrijednosti i shodno tome što su to portfelji ovih papira, danas se situacija u ekonomski razvijenim zemljama tržišne ekonomije, na kojima posluju finansijske berze i druga finansijska tržišta, potpuno promijenila. U zemljama Zapadne Hemisfere broj domaćinstava i pojedinaca, koji se bave drugim nefinansijskim poslovima, a koji raspolazu sa porodičnim odnosno ličnim portfeljom hartija od vrijednosti od jedne trećine do jedne četvrtine. Bez obzira na različite krizne udare, koji ciklički pogoduju kapitalističkoj privredi i društvu, i koji upravo svoj odraz neposredno imaju na finansijskim tržištima - kroz pad vrijednosti akcija i drugih papira od vrijednosti, ipak veliki broj građana smatra da je posjedovanje sopstvenog portfelja solidnih hartija od vrijednosti, najbolja zaloga za budućnost.

Navedenom trendu veoma doprinosi i proces razdvajanja države u domenu penzionog i zdravstvenog osiguranja i prebacivanju ovih osiguranja na privatne penzije i zdravstvene fondove. Hteli ili ne, socijalno odgovorni odrasli građani, moraju da se zainteresuju, a potom u potpunosti, sa finansijskim mogućnostima koje im pružaju brojna finansijska tržišta.

ZAKLJUČAK

Aktivan portfolio menadžment dovodi do toga da se profitabilna preduzeća i projekti "transparentno legitimišu" kroz kontinuirano stabilno visok nivo cijena njihovih hartija od vrijednosti, sa tendencijama rasta. Time se racionalnim investitorima koji nisu u potrazi za kratkoročnim spekulativnim dobitcima, jasno stavlja do znanja "investirajte ovdje". čak i u situacijama kada tranzitna snaga zarade preduzeća ili projekata nije dovoljna, ako postoji tendencija rasta cijena hartija od vrijednosti, investitori će zbog potencijalnih kapitalnih dobitaka ulagati svoj novac. Time se novac usmjerava u pravcu vitalnih preduzeća i projekata što je od izuzetne važnosti za dinamiku privrednog razvoja. Portfolio menadžment, treba organizovati efikasno kretanje kapitala proporcionalno adekvatnom obradom u cilju stvaranja što većeg priliva kapitala u formi direktnih i portfolio investicija.

BIBLIOGRAFIJA

1. Farrell, J. L. Jr. (1993) Systematic Portfolio Management: Evolution, Current Practice and Future Direction, *Financial Analyst Journal*, 49 (5), pp. 12-16.
2. Kohn, M. G. (1994) *Financial Institution and Markets*. McGraw-Hill.

3. Sharpe, W., Alexander, G. J., Bailey, J. W. (1998) *Investments*, 6th edition. Prentice Hall.
4. Mech, T. S. (1993) Portfolio Return Autocorrelation, *Journal of Financial Economics*, 34 (3), pp. 307-344.
5. Eri, D., Bojovi, P. (2005) *Menadžment hartija od vrednosti*. Kruševac: Fakultet za industrijski menadžment.
6. Kreso, S. (1999) Finansijsko tržište i vrednovanje vrijednosnih papira (obveznica i dionica), u: *Zbornik radova*. Sarajevo: Zavod za ra unovodstvo i reviziju Federacije Bosne i Hercegovine; 1999; str. 201-234.
7. Kala, B. (2005) Uspostavljanje finansijskog tržišta i uklju ivanje preduze a u finansijsko tržište. Kosovska Mitrovica: Doktorska disertacija branjena na Univerzitetu u Prištini.
8. Kala, B., Beirovi, S. & Plojovi, Š. (2013) *The Role of Financial Intermediaries in Equity Markets*, Regional Scientific Conference with International Participation "Effects of Global Risk in Transition Countries", pp. 273-278.
9. Beirovi, S., Plojovi, Š. & Ujkanovi, E. (2012) Analiza teorije portfelja, *Nau na konferencija "EDUKONS 2012"*, Sremska Kamenica: Univerzitet Edukons.

RESUME

Active portfolio management leads to a positive selection of profitable companies and projects, which causes a continuous high level of price of these securities, with a tendency of growth. Rational investors who are looking for short-term speculative gains, clearly select such securities. Even in situations where transit earnings of a company or project is not enough, there is a tendency of growth of prices of these securities, because investors will use the potential of capital gains. They will invest their money into vital enterprises and projects which is of great importance for the dynamics of economic development. Portfolio management, will cause an efficient movement of capital in order to create larger capital inflows in the form of direct and portfolio investments.

ŠVEDSKA J.A.K. BANKA - PRIMJER ALTERNATIVNOM PRISTUPU U BANKARSTVU

Suad Beirović, prof. dr

Internacionalni – Univerzitet u Novom Pazaru

Novi Pazar, Srbija

s.becirovic@uninp.edu.rs

Apstrakt

Ovaj rad želi analizirati jednu unikatnu banku u današnjem modernom finansijskom sistemu. J.A.K. banka iz Švedske opovrgava veliki broj stavova, prihvaćenih u današnjoj teoriji o bankarstvu. Ova banka ne plaća kamatu na depozite, niti naplaćuje kamatu za kredite, osim administrativnog troška za pokrivanje transakcionih troškova. J.A.K. banka je kooperativa, koja ne želi ostvariti dobit, već ima idealistične motive i širi svoju viziju i misiju, prije svega, kroz edukaciju svojih članova i simpatizera. Tako da u ovome radu želimo prikazati princip funkcionisanja banke i kritički analizirati održivost ovog sistema. Također želimo uporediti ovaj sistem sa islamskim bankarstvom i analizirati mogućnost primjene ovog koncepta u Srbiji.

Cljučne riječi: J.A.K. banka, Švedska, beskamatno bankarstvo, islamsko bankarstvo, alternativno bankarstvo, kreditna zadruga

THE SWEDISH JAK BANK - AN EXAMPLE FOR AN ALTERNATIVE APPROACH IN BANKING

Abstract

This paper tries to analyse a unique bank in today's financial system. JAK members bank from Sweden rejects many theses accepted in today's banking theory. This bank does neither pay any interest on its deposits nor ask for interest for given loans, except the administrative fee for covering its transaction costs. JAK members bank is a cooperative, which does not strive to make profit, but has idealistic motives and propagates its vision and mission, above all, through education of its members and sympathisers. Thus, in this paper we want to present the manner in which this bank works and critically analyse the sustainability of this system. Furthermore, we want to compare this system with Islamic banking and analyse the possible implementation of this concept in Serbia.

Keywords: JAK bank, Sweden, interest-free banking, Islamic banking, alternative banking, credit union

JEL codes: G21

UVOD

Nakon najnovije finansijske krize, koja je počela 2007. godine u SAD-u, u teoriji i praksi se sve više razmišlja o održivosti trenutnog finansijskog sistema, kao i o

možu em alternativama. Ve dugu niz godina se uspješno realiziraju projekti, koji bi se mogli klasifikovati u domen "alternativnih finansija". Poseban naglasak kod alternativnih finansija jeste kooperativnost, tj. me usobna pomoć među članovima u ovakvim projektima. Tako se i razvijao novi koncept finansiranja pod nazivom "Mikrofinansiranje", kojeg je prvo primijenila Grameen Bank iz Bangladeša, a njen osnivač, Muhammed Junus, dobio je Nobelovu nagradu za svoje djelo. Međutim, treba naglasiti da koncept kooperativnog finansiranja nije novi fenomen, jer on već postoji duže od 200 godina kada su se osnovale kreditne zadruge. Jedna od najpoznatijih kreditnih zadruga formirana je od strane Fridriha Raifaisena (*Friedrich Raiffeisen*) sredinom 19. stoljeća a u Njemačkoj. Motivacija za osnivanje kreditne zadruge bilo je omogućavanje povoljnijih kredita za poljoprivrednike i zanatlije u tom dobu. [1, str. 1527] Također su i tada postojale zadruge, koje nisu koristile kamatu za privlačenje štednje. 1775. godine je Richard Ketli (Richard Ketley) osnovao štednu zadrugu u Birminghamu, gdje je svaki štediša štedeo za svoju kuću i imao pravo uzeti zajam po rotacionom principu, tj. prema izvlačenju imena, sve dok svaki štediša nije dobio dovoljno novca za rješavanje svojeg stambenog pitanja. Nakon toga se je ova zadruga ukinuta. [8, str. 53]

U sjevernoj Evropi se već decenijama praktikuje jedan model beskamatnog bankarstva, koji na našim prostorima još nije u dovoljnoj mjeri poznat. Naime radi se o pokretu sa inicijalima "J.A.K.", koja je skraćenica za *Jord, Arbete, Kapital* = Zemlja, Rad, Kapital (u smislu fizičkog kapitala, kao što su kuće, mašine i slično). Ovaj pokret je nastao 1930-ih godina u Danskoj u vremenu svjetske ekonomske krize. U tom dobu, poljoprivrednici su bili prezaduženi, uprkos činjenici da su njihova imanja bila profitabilna. Zato su se poljoprivrednici ujedinili sa trgovcima i proizvođačima da bi razvili sopstvenu - beskamatnu - alternativu za finansiranje. [11, str. 193] Uprkos uspješnoj primjeni ovog projekta, danska vlada je zabranila rad ovom pokretu od 1934. do 1938. godine. Nakon kratke pauze i određene reorganizacije, pokret je opet počeo sa radom 1950-ih godina u Danskoj i 1960-ih godina u Švedskoj.

U ovom radu želimo se koncentrisati na švedsku verziju J.A.K. modela. Cilj J.A.K. zadruga jeste razvoj sistema gdje se kamata na kredite bitno suvišna, u cilju razvoja ekonomije bez inflacije i nezaposlenosti, koja je također u ravnoteži sa prirodom. [11, str. 194] Sada se postavlja bitno pitanje: zašto ovaj pokret izbjegava kamatu? Obzirom da je pokret politički i vjerski nezavisan, vjerski propisi nisu uticali na odluku o izbjegavanju kamate. Prema mišljenju osnivača banke, ispravno je uzimati novac za rad, ali nije ispravno zarađivati novac na osnovu novca. Također, kamata ima negativne posljedice na društvo. Na primjer: kamate prouzrokuju rast cijena, jer proizvođači moraju povećati svoje cijene zbog troškova kamate. Zato postoji i mišljenje da kamatna stopa prouzrokuje preveliku eksploataciju prirodnih resursa, što je suprotno održivom razvoju. Štaviše, u jednoj privredi baziranoj na kamati, vrši se preraspodjela imovine od pojedinaca, koji posjeduju manje, ka onima, koji imaju više, što vodi do koncentracije imovine u malom broju ljudi. Obzirom da se savremeni monetarni sistem zasniva na dugu, tj. današnji novac je dug koji se mora vratiti sa kamatom, postoji nova masa koja raste eksponencijalno. A sve što raste eksponencijalno će postići svoju lomnu tačku. [19]

Obzirom da smo kroz ranija istraživanja došli do slikih stavova vezano za uticaj kamate na privredni i društveni razvoj, to nam je bila jedna od glavnih motivacija da analiziramo koncept rada ovakve banke.

Kod J.A.K. banke radi se o profesionalnoj banci sa oko 38.000 članova. Od 1997. godine, ova kooperativa dobila je licencu kao banka. Bitno je naglasiti da ova banka smatra da nema klasične klijente, nego samo "članove". Članovi su vlasnici banke, ali mogu imati samo jednu akciju u banci, tj. oni imaju samo jedan glas u skupštini akcionara. Razlog je taj što se kroz jedan demokratski proces želi upravljati bankom. Također, članovi banke niti dobijaju, niti plaćaju kamatu. Članovi JAK-a mogu istovremeno biti vlasnik, štediša i dužnik. Sve uloge može preuzeti ista osoba.

Kod ove banke postoji interesantan koncept marketinga. Banka se nikada ne reklamira u dnevnim novinama ili u drugim medijama, nego vrši svoj marketing isključivo putem seminara za svoje članove i zainteresovana lica. Svrha seminara jeste objašnjenje zašto je beskamatna ekonomija bitna i kako banka funkcioniše. [10, str. 9] Ovaj obrazovni program je jedan od glavnih strateških ciljeva za banku i njene članove. Da bi banka imala dovoljan broj svojih "ambasadora", J.A.K. organizuje svoju školu dva puta godišnje. U ovoj školi se vrši razmjena mišljenja između članova i uprave banke. I nakon ovog dvodnevnog seminara, u članovi postaju ambasadori banke, koji šire viziju i misiju banke po cijeloj zemlji. [10, str. 8]

PRINCIP FUNKCIONISANJA BANKE

J.A.K. niti daje, niti uzima kamatu. Tako da svako ko štedi i ostavlja novac u banci, ne ostvaruje prihode od kamate. Ali kada štediša uzima kredit ne mora plaćati kamatu. Kada posmatramo raspodjelu kamatnih prihoda i rashoda pojedinaca kod klasične banke, u većini slučajeva pojedinac ima više rashoda od kamate nego prihoda. Ovo pokazuje i podatak iz Njemačke, gdje su ukupni troškovi kamate za 80% domaćinstava veći od kamatnih rashoda nego prihoda. Drugim riječima, oni su gubitnici kamatnog sistema. [11, str. 35] Sistemom beskamatnih depozita i kredita se izbjegava ova situacija. S druge strane, pojedinci, koji isključivo žele da ostvare prihode od kamate na svoje depozite, ne mogu biti spremni da ostave svoju uštedu u J.A.K. banci.

Depoziti članova banke finansiraju sve kredite koje banka odobrava. Eksterno finansiranje banke ne postoji, tako da ukupni krediti ne mogu biti veći od uštedu članova i sopstvenog kapitala banke. Da bi se postigla finansijska ravnoteža banke, svako ko želi pozajmiti novac od banke mora istovremeno štedjeti novac u istom iznosu kao što je odobreni kredit. [19] Na ovaj način želi se postići i efekat jednakosti prihoda i rashoda, tako da sistem funkcioniše i kod padajućeg broja članova, a ne samo kod rastućeg broja kao što je slučaj kod klasičnih štedno-hipotekarnih društava. Do 2003. godine, banka je zahtijevala od svojih štediša da posjeduju određeni iznos uštedu enog novca prije što se može odobriti kredit. [1, str. 19-20] Danas banka zahtijeva od svakog korisnika kredita jedan vid sigurnosnog depozita u iznosu od 6% kredita (*loan equity deposit*). Ovaj novac se koristi za povećanje rezerve banke, jer da bi J.A.K. banka održala svoju licencu kao banka, ona mora imati rezervu u

vidu sopstvenog kapitala od oko pet miliona eura. Ukoliko član na vrijeme otplaćuje kredit, ovaj novac mu se vraća a nakon što je vratio ukupni dug u vremenskom periodu od 7 do 19 mjeseci. [1, str. 30] Bitno je napomenuti da ova svota novca ne generiše tzv. "štedne poene". Također, banka dodatno finansira potrebne rezerve putem članskog depozita. Tako da svaki novi član mora ostaviti 200 švedskih kruna na ime depozita.

Obzirom da banka ne naplaćuje kamatu na svoje kredite, ona mora pronaći i način kako da finansira svoje administrativne troškove. U 2013. godini, ovi administrativni troškovi su iznosili 33,7 miliona švedskih kruna (oko 3,6 miliona eura). [18] Ovi administrativni troškovi se finansiraju putem takse za kredit i članarine. Svaki član plaća godišnje 250 kruna u vidu članarine. Pored toga, svaki J.A.K. kredit prouzrokuje administrativne troškove u iznosu od 3% preostalog duga, gdje se za obračun koristi konformni metod. Ovaj iznos je fiksiran tokom cijelog kreditnog perioda, što znači i da se administrativni trošak samo može povećati ili smanjiti za nove kredite. Tako svaki član zna koliko će iznositi ukupni troškovi kredita unaprijed. [18]

Zbog ovih pravila, krediti J.A.K. banke nisu besplatni, ali su bez kamate, jer se taksa isključivo koristi radi pokrivanja administrativnih troškova, a ne radi isplate novca štedišama i vlasnicima banke. Bitno je napomenuti da ova administrativna taksa važi za sve korisnike kredita - nezavisno od pojedinačnog kreditnog rizika - i ne kalkuliše se posebno za svakog korisnika kredita.

Sama procedura odobravanja kredita je slična kao i kod klasičnih bankarskih kredita. J.A.K. banka provjerava na početku da li su prihodi korisnika kredita dovoljni za finansiranje mjesečnih izdataka: otplata dijela glavnice, troškovi kredita i obavezna štednja. Iznos obavezne štednje je svakom članu bitno dostupan na kraju kreditnog perioda, ali do tada se mogu posmatrati kao mjesečni rashod, jer se radi o obaveznom odvajanju od mjesečnih prihoda korisnika. [18] Pored toga, od korisnika kredita se traži garancija za odobravanje kredita. Garancije su normalno u obliku nekretnina, ali i hartije od vrijednosti (akcije i obveznice) se prihvataju. Štaviše, žiranti se koriste kao obezbjeđenje za kredite. [18]

Sa aspekta upravljanja kreditnog rizika, bitno je napomenuti, da zbog obavezne štednje tokom otplate kredita, svaki korisnik kredita preuzima i moguće gubitke tokom otplate kredita - što je veći iznos kredita, veća je i štednja, pa time mora preuzeti veći rizik. Također, da bi se banka osigurala protiv gubitaka, samo se 80% depozita koriste za kredite, dok se preostali iznos ulaže u državne obveznice ili slične hartije od vrijednosti, da bi se sačuvala likvidnost banke. [1, str. 30]

PRIMJER OBRAČUNA KREDITA U J.A.K. BANCI

Na osnovu datih uvodnih informacija, želimo predstaviti primjer o načinu obračuna troškova kod kreditnog ugovora u J.A.K. banci. Pretpostavimo situaciju da član banke želi uzeti kredit u iznosu od 10.000 € sa rokom otplate od 10 godina. Otplata kredita će se izvršiti na mjesečnom nivou. Pored toga pretpostavljamo da član nema prethodnu uštedu u banci.

Da bi odrijedili amortizacioni plan, koriste se klasi ni obrasci za izradu plana otplate kredita sa jednakim ratama uz nejednake anuitete. Za mjese nu ratu koristimo sljede i obrazac:

$$R = \frac{C_0}{n} = \frac{10.000}{(10 * 12)} = 83,33 \text{ €}$$

gdje je:

R = mjese na fiksna rata

C₀ = iznos kredita

n = ukupni broj rata

Obzirom da je ukupni iznos kredita 10.000 € dijelimo ovaj iznos sa ukupnim brojem mjeseci tokom kreditnog perioda, tj. 10 godina po 12 mjeseci. Tako da dobijamo mjese nu fiksnu ratu od 83,33 € Obzirom da svaki lan mora, pored otplate glavnice, isti iznos da štedi, lan mora dodatno uštedeti 83,33 €mjese no.

Sljede e pitanje je kako se izra unavaju administrativni troškovi. Ovdje se koristi obrazac za kamatnu stopu, obzirom da visina administrativnih troškova zavisi od preostale glavnice. J.A.K. banka koristi konformni metod za obra un administrativnih troškova, tj. sljede i obrazac:

$$q' = \left(1 + \frac{p}{100}\right)^{\frac{1}{n}} = \left(1 + \frac{3}{100}\right)^{\frac{1}{12}} = 1,002466$$

gdje je:

p = godišnji iznos administrativnih troškova

n = vremensko razdoblje

Obzirom da banka ra una sa 3% administrativnih troškova na godišnjem nivou, konformnim metodom dobijamo mjese ni iznos administrativnog troška od 0,247%. Donja tabela nam pokazuje da administrativni trošak kod prvog anuiteta iznosi 24,66 € Na po etku šeste godine iznosi još 12,33 €, a kod zadnjeg anuiteta 0,21 € Kod donjeg primjera ukupni administrativni trošak za ovaj primjerni kredit iznosi 1.492,09 € odnosno nepuno 14,92% pozajmljene glavnice.

Zbog pada mjese nog administrativnog troška, anuiteti po inju sa 191,33 €u prvom mjesecu, a zadnji anuitet e iznositi 166,87 €

Ovaj primjer pokazuje posebnost J.A.K. kredita. Nakon kreditnog perioda, korisnik kredita ne samo da ne e više imati dug, nego e imati na raspolaganju ukupnu ušte evinu u iznosu pozajmljene svote, tj. u ovome primjeru od 10.000 € Ovaj iznos lan banke može koristiti ukoliko je bilans poena za štednju izjedna en. [18] Kao što je ve re eno na po etku, da bi lan J.A.K. banke mogao uzeti kredit, on mora uplatiti depozit u iznosu od 6% kreditnog iznosa, tj. u ovom slu aju 600 € Tako er, ovaj iznos e se vratiti kada korisnik kredita u potpunosti otplati svoj kredit.

U ovome sistemu postavlja se jedno posebno pitanje: šta ako je lan u stanju isplati vati ratu za otplatu kredita (uklju uju i administrativne troškove), ali ne ratu za mjese nu štednju? U tom slu aju lan ne može uzeti kredit, jer J.A.K. banka smatra mjese nu štednju obaveznom, obzirom da ova štednja daje dodatnu stabilnost i balansira izme u prihoda i rashoda u J.A.K. sistemu. [18] Da bi se riješio ovaj problem, svaki lan, koji nije u stanju da finansira cio anuitet, može zamoliti drugog lana da štedi za njega. Ova praksa je nastala spontano me u lanovima porodice i prijatelja osoba, koji nisu bili u stanju da finansiraju obaveznu mjese nu štednju. Tzv. bodovi za štednju mogu se donirati drugoj osobi. Tako ukoliko se donira

dovoljan broj bodova za štednju, može znatno smanjiti iznos kojeg korisnik kredita mora štedeti svakog mjeseca - ak se može na taj na in izbjeavati štednja - a banka može i dalje sa uvati svoju finansijsku ravnotežu.

Tabela 1. Amortizacioni plan za primjerni kredit J.A.K. banke

Godina	Preostali dug na po etku godine (1)	Administrativni trošak na po etku godine (2) = (1)*q'	Mjese na rata (3) = $C_0/120$	Mjese na štednja (4) = $C_0/120$	Anuitet (5) = (2)+(3)+(4)	Preostali dug na kraju godine (6) = (1)-(3)
1	10.000,00 €	24,66 €	83,33 €	83,33 €	191,33 €	9.000,00 €
2	9.000,00 €	22,20 €	83,33 €	83,33 €	191,12 €	8.000,00 €
3	8.000,00 €	19,73 €	83,33 €	83,33 €	190,92 €	7.000,00 €
4	7.000,00 €	17,26 €	83,33 €	83,33 €	190,71 €	6.000,00 €
5	6.000,00 €	14,80 €	83,33 €	83,33 €	190,51 €	5.000,00 €
6	5.000,00 €	12,33 €	83,33 €	83,33 €	190,30 €	4.000,00 €
7	4.000,00 €	9,87 €	83,33 €	83,33 €	190,10 €	3.000,00 €
8	3.000,00 €	7,40 €	83,33 €	83,33 €	189,89 €	2.000,00 €
9	2.000,00 €	4,93 €	83,33 €	83,33 €	189,69 €	1.000,00 €
10	1.000,00 €	2,47 €	83,33 €	83,33 €	189,48 €	0,00 €
	UKUPNO	1.492,09 €	10.000,0 €	10.000,0 €	21.4920,9 €	

Mogu nost doniranja bodova za štednju dovelo je do razvoja novog finansijskog proizvoda: kredit uz podršku štednje (*support savings loan*). Kod ovog proizvoda, štednja se ne vrši od strane korisnika kredita, nego od strane grupe ljudi, koji žele pomo i odre enoj instituciji. Ova vrsta kredita se odobrava samo organizacijama i privrednim društvima (ne fizi kim licima). [18] Kredit uz podršku štednje se koristi i od strane švedskih lokalnih samouprava kao podrška lokalnom ekonomskom razvoju. Lokalna samouprava štedi u J.A.K. banci i nudi svoje štedne poene lokalnim kompanijama, koje ispunjavaju odre ene kriterije. Lokalna samouprava bira kompaniju, a J.A.K. banka ocjenjuje kreditnu sposobnost kompanije, tako da banka i dalje odlu uje da li e kompanija dobiti kredit ili ne.

Bitno je napomenuti da su administrativni troškovi za kredite bez garancije (jemstva) i bez štednje ve i od standardnih kredita, jer sadrže ve i rizik. Obzirom da je rizik ve i, bankarska regulativa zahtijeva ve i iznos sopstvenog kapitala banke, što se obezbje uje ve im administrativnim troškom u iznosu od 4,5% kreditnog iznosa. [18]

PODSTICAJ ZA ŠTEDNJU PUTEM ŠTEDNIH POENA (SAVING POINTS)

Kada bi ljudi mogli da biraju: da li da se zaduže bez kamate ili da štede bez kamatnih prihoda, ve ina bi sigurno izabrala prvu alternativu. Obzirom da je samo mali broj pojedinaca u prilici da štedi novac, prije svega ve u koli inu novca tokom dužeg vremenskog perioda, ponuda depozita bi bila mala. Da bi riješili ovaj

problem, J.A.K. je razvijao sistem tzv. "štednih poena". Putem ovog sistema, se vrši klasifikacija prioriteta za odobravanje kredita i obra un za vra anje kredita. Zbog ovog sistema ljudi štede iz više razloga:

- da bi dobili kredit;
- da bi smanjili štednju tokom otplate kredita;
- da bi se zaštitili od eventualnih problema tokom otplate kredita;
- da bi poklonili štedne poene drugoj osobi. [1, str. 26]

Za prikazivanje na ina obra una štednih poena koristimo sljede i primjer: [18]

- Osoba A je novi lan J.A.K. banke i ona po inje sa 0 poena.
- Kada osoba A štedi novac, dobija pozitivne poene.
- Kada osoba A uzima kredit, dobija negativne poene.
- Kada osoba štedi 1.000 švedskih kruna (SEK) u J.A.K. banci u jednom mjesecu ona dobija +1.000 štednih bodova. Sada:
 - ako osoba A podigne svojih 1.000 SEK iz J.A.K. banke, ona i dalje ima 1.000 štednih poena.
 - ukoliko osoba A ne podigne svojih 1.000 SEK iz J.A.K. banke, tada dobija dodatnih 1.000 štednih poena, što zna i da e imati ukupno 2.000 poena (iz prethodnog i teku eg mjeseca).
 - ukoliko osoba A još dodatno upla uje 1.000 SEK u tre em mjesecu na svoj ra un, tada e imati ukupno 2.000 SEK na svom ra unu. Zbog ukupnog stanja na ra unu od 2.000 SEK osoba A e dobiti +2.000 štednih poena plus 1.000 poena, jer nije podigla novac deponovan u prethodnom mjesecu. Tako da osoba sada ima ukupnih 3.000 štednih poena.

Sistem na prvi pogled izgleda komplikovan, me utim, ukoliko lan banke redovno štedi dodatni poeni se jednostavno izra unavaju tako što se trenutno stanje na ra unu izjedna ava sa novim bodovima i dodaju se uz ve ste ene poene. Donja tabela pokazuje kako bi se bodovi razvijali ukoliko osoba svakog mjeseca ostavlja 1.000 SEK na svoj ra un. Osoba e na osnovu ukupne ušte evine od 12.000 SEK dobiti 78.000 bodova. Ovo se može izra unati sljede im obrascem:

$$\mathring{S}P = \frac{(PS + ZS)}{2} * t$$

gdje je:

ŠP = štedni poeni

PS = po etno stanje štednje na kraju prvog mjeseca

ZB = završno stanje štednje na kraju zadnjeg mjeseca perioda

t = ukupni broj mjeseci štednje u periodu

Tabela 2. Primjer obra una bodova za štednju sa kontinuiranom štednjom

Mjesec	Mjese na štednja u SEK	Ukupna štednja u SEK	Novi bodovi u mjesecu	Ukupni bodovi
1	1.000	1.000	1.000	1.000
2	1.000	2.000	2.000	3.000
3	1.000	3.000	3.000	6.000
4	1.000	4.000	4.000	10.000
5	1.000	5.000	5.000	15.000
6	1.000	6.000	6.000	21.000
7	1.000	7.000	7.000	28.000
8	1.000	8.000	8.000	36.000
9	1.000	9.000	9.000	45.000
10	1.000	10.000	10.000	55.000
11	1.000	11.000	11.000	66.000
12	1.000	12.000	12.000	78.000

S druge strane, ukoliko bi osoba samo jedanput, tj. na po etku mjeseca uštedela 1.000 SEK, bez podizanja ušte evine tokom sljede ih 11 mjeseci, imala bi ukupno 12.000 bodova, što se može izra unati pomo u gornjeg obrasca:

$$\mathring{B} = \frac{(1000 + 1000)}{2} * 12 = 12.000$$

Kada lan uzme kredit kod J.A.K. banke, tada e on dobiti, po istom sistemu, negativne poene za štednju. Naprimjer: ukoliko osoba uzme kredit u iznosu od 12.000 SEK razvoj bodova e izgledati ovako:

Tabela 3. Primjer obra una bodova za štednju kada se uzima kredit

Mjesec	Preostali dug na po etku mjeseca	Otplata rate	Novi bodovi u mjesecu	Ukupni bodovi
1	12.000	0	-12.000	-12.000
2	11.000	1.000	-11.000	-23.000
3	10.000	1.000	-10.000	-33.000
4	9.000	1.000	-9.000	-42.000
5	8.000	1.000	-8.000	-50.000
6	7.000	1.000	-7.000	-57.000
7	6.000	1.000	-6.000	-63.000
8	5.000	1.000	-5.000	-68.000
9	4.000	1.000	-4.000	-72.000
10	3.000	1.000	-3.000	-75.000
11	2.000	1.000	-2.000	-77.000
12	1.000	1.000	-1.000	-78.000

Ova tabela pokazuje da osoba, koja želi izjedna iti svoje štedne poene, mora štedeti isti iznos kao što je mjese na rata, tj. 1.000 SEK u ovom slu aju. Kada uzmemo primjer sa mjese nom uplatom od 1.000 SEK i generisanih štednih poena, dobijamo gornju tabelu sa +78.000 bodova, i time bi se izjedna ili štedni poeni.

Da bi upravljali koli inom štednje, banka je uvela tzv. "štedni faktor" (*savings factor*). Ukoliko banka želi da privla i ve u štednju može više vrednovati štednju

ve im faktorom. S druge strane, ukoliko želi da smanji potražnju za kreditima, ona može smanjiti ovaj faktor.

PORE ENJE J.A.K. MODELA I KLASI NOG BANKARSKOG KREDITA

U ovome odjeljku želimo uporediti troškove klasi nog bankarskog kredita i kredita od J.A.K. banke. Koristi emo jedan hipoteti ni bankarski kredit sa sljede im karakteristikama:

- Iznos kredita: 10.000 €
- Administrativni trošak obrade zahtjeva za kredit: 3% od kreditnog iznosa;
- Rok otplate: 10 godina, odnosno 120 mjeseci;
- Nominalna kamatna stopa: 6%;
- Sigurnosni depozit: 10% kreditnog iznosa;

Ovaj primjer koristi minimalnu nominalnu kamatnu stopu od 6%, gdje pretpostavljamo da bankarska marža iznosi 3%, a štedišama pripada kamata od 3%. Pored troškova kamate, dužnik mora imati sigurnosni depozit, tj. on kao dodatnu garanciju za kredit mora držati 10% kreditnog iznosa na posebnom račun i ovaj iznos ne može koristiti niti dobija kamatu na iznos. Tako er, odmah na početku, se odbija administrativni trošak za obradu zahtjeva za kredit, u ovom slučaju pretpostavimo 3% kreditnog iznosa. Zato, korisnik klasi nog bankarskog kredita može neto samo koristiti 8.700 € kreditnog iznosa, jer mora financirati administrativni trošak i sigurnosni depozit. Tako er, kod J.A.K. banke postoji jedna vrsta "sigurnosnog depozita", tj. 6% kreditnog iznosa korisnik J.A.K. kredita mora odvojiti radi privremenog finansiranja sopstvenog kapitala J.A.K. banke. Tako da korisnik neto može koristiti samo 9.400 €

Obzirom da kamatna stopa bankarskog kredita iznosi 6%, a administrativni trošak J.A.K. banke 3%, naravno da je korisnik J.A.K. kredita platiti otprilike duplo manji finansijski trošak. Procentualno optere enje finansijskim rashodom iznosi 29,45% glavnice kod bankarskog kredita, dok ovo optere enje kod J.A.K. kredita iznosi samo 14,92%. Obzirom da J.A.K. banka putem administrativnog troška samo finansira svoje administrativne rashode, a štedišama ne ispla uje kamatu, J.A.K. banka je imati uvijek konkurentsku prednost nad bankarskim kreditom sa aspekta finansijskih troškova, koji pored administrativnih troškova, profitne marže banke, mora i isplatiti kamatu štedišama.

Glavna razlika između u klasi nog bankarskog kredita i J.A.K. kredita jeste u tome što postoji obavezna štednja pa je time korisnik kredita uštedeti iznos kredita i iznos sigurnosnog depozita, dok je kod klasi nog kredita banka isplatiti korisniku kredita samo sigurnosni depozit.

Na osnovu iznesenog, može se argumentirati da su J.A.K. krediti znatno povoljniji i korisniji za štediše. Međutim, ovdje bi se moglo argumentirati da ako bi štediša kod klasi ne banke štedeo mjese ni iznos rate za otplatu kredita i uložio istovremeno iznos rate na štedni račun, koji bi npr. nosio kamatnu stopu od 3% godišnje, tada bi štediša imao kamatni prihod od istih 1.492,09 € (koliko iznosi administrativni trošak kod J.A.K. kredita), pa time imao ukupnu imovinu od 11.492,09 € na raspolaganju

(bez sigurnosnog depozita). Kada bi sada uprijedili ukupnu takvu ušte evinu (sa sigurnosnim depozitom) dobili bi ukupnu ušte evinu od 12.492,09 € nasuprot ukupne otplate od 12.944,87 € zna i "deficit" od -452,78 € S druge strane, J.A.K. kredit ima ukupnu ušte evinu od 10.600 € i ukupnu otplatu od 11.492,09 € tj. deficit od -892,09 € Naravno, ovdje treba napomenuti da je neto kreditni iznos ve i kod J.A.K. kredita, što je pozitivno za ovaj kredit. Ipak ovo treba uzeti u obzir kod ekonomske analize J.A.K. kredita, pogotovu kada razlika izme u aktivne i pasivne kamatne stope nije mnogo velika. Ali, u praksi kod klasi nih bankarskih kredita ne postoji **obavezna** štednja, jer banke žele kroz niske mjese ne anuitete da privla e što ve u potražnju za kreditima. Kod J.A.K. kredita korisnik ne e imati samo koristi od pozajmljenog novca, ve e imati i sopstveni kapital koji može koristiti za potrošnju ili neku investiciju. Na taj in postoji jedna vrsta odgoja za štednju.

Tabela 4. Pore enje troškova kod klasi nog bankarskog kredita i kredita J.A.K. banke

	Klasi ni bankarski kredit	Kredit od J.A.K.
Period otplate	10 godina	10 godina
Iznos kredita	10.000,00 €	10.000,00 €
Umanjenje ispla enog kreditnog iznosa	1.300,00 €	600,00 €
Neto kreditni iznos	8.700,00 €	9.400,00 €
Kamatna stopa / Administrativni trošak	6%	3%
Ukupni rashod kamate / administrativni rashodi	2.944,87 €	1.492,09 €
Optere enje finansijskih troškova od glavnice	29,45%	14,92%
Ukupni iznos otplate nakon 10 godina	12.944,87 €	21.492,09 €
Ušte evina nakon 10 godina	1.000 €	10.600,0 €

Sa makroekonomskog aspekta, tako er, postoji velika razlika izme u klasi nog bankarskog kredita i J.A.K. kredita. Obzirom da kod klasi nog kamatnog sistema vremenom nastaje efekat kamate na kamatu, tj. imovina štediša, prije svega osoba bez kreditnih obaveza, e se u kratkom roku naglo pove ati, pa e se desiti preraspodjela imovine u korist štediša. Kod sistema J.A.K. banke ovo se ne e desiti, jer štediše ne dobijaju kamatu za svoj ušte eni novac, tako da ovaj sistem ne vodi do preraspodjele imovine od dužnika ka povjeriocima.

Sa aspekta kreditne institucije bitan je kreditni rizik i rizik likvidnosti kod odobravanja kredita. Obzirom da postoji obavezna štednja kod J.A.K. kredita, nakon 51. anuiteta J.A.K. e vratiti pozajmljeni iznos od korisnika kredita (neto pozajmljeni iznos minus iznos anuiteta), jer J.A.K. banka ispla uje neto iznos od 9.400 €u našem primjeru. S druge strane, kod klasi nog bankarskog kredita banka e tek nakon 75. mjeseca vratiti pozajmljeni novac, jer su anuiteti niže, obzirom da ne postoji obavezna štednja. Zato J.A.K. banka uspijeva da povrati pozajmljeni novac prije polovine trajanje kredita, što poboljšava poziciju likvidnosti J.A.K. banke. Obzirom da ova banka isklju ivo pozajmljuje novac iz depozita, mnogo je

bitno da banka što prije vrati pozajmljeni novac od svojih članova da bi imala dovoljno novca za kredite.

KRITIČNA ANALIZA - EKONOMSKI IZAZOVI MODELA

Financijski proizvodi J.A.K. banke imaju svoje posebnosti kao posljedica ideološkog opredjeljenja banke. Jedno od glavnih pitanja jeste: da li je ovaj model ekonomski održiv? Već smo analizirali potražnju za kreditima i ekonomske prednosti i nedostatke ovih kredita. Zaključili smo da su, generalno, ovi krediti ekonomski povoljni. S druge strane, treba analizirati ponudu za štednju, tj. da li i J.A.K. banka imati dovoljnu ponudu novca? Zato želimo analizirati zašto pojedinci štede. Glavni razlog za štednju jeste da pojedinci imaju dovoljno novca za buduću potrošnju. Na primjer: ukoliko pojedinac planira da se oženi/uda, da kupi kuću ili sumnja u sigurnost svoje penzije, on će smanjiti svoju sadašnju potrošnju na određeni minimum da bi imao više u kupovnu moć u budućnosti. Zbog toga će ovi pojedinci štedeti, tj. odložiti svoju potrošnju za budućnost. Za ove ljude je pozitivno postojanje dodatne štednje, jer će imati dodatni iznos za svoju buduću potrošnju. Naravno da mogu biti štednje zavisi od visine prihoda. Obavezna štednja je moguća, ukoliko je iznos rate mali, dok je kod velikoga iznosa ovo vrlo teško ostvarivo. Naravno, ukoliko postoji stabilno ekonomsko okruženje (sa stabilnim socijalnim osiguranjem) to je lakše ostvarivo. Međutim, u nestabilnim privredama, trebalo bi možda razmisliti da se smanji iznos obavezne štednje. Ali, ovaj prijedlog bi opet smanjio dostupnost likvidnih sredstava za banku i povećao rizik likvidnosti i kreditni rizik.

Tako, ukoliko se gleda na novac kao sredstvo za finansiranje za opštu dobrobit pojedinaca i zajednice (a ne isključivo kao sredstvo za stvaranje vrijednosti), tada je J.A.K. interesantna alternativa. A ova ponuda je, prije svega, atraktivna za srednju klasu, koja će imati dovoljno prihoda da finansira otplatu rata, administrativni trošak, obaveznu štednju i članarinu. Međutim, postavlja se pitanje: koliko je financijski proizvod J.A.K. banke zanimljiv za osobe koje žele da investiraju svoju uštedu da bi umnožili svoj kapital? Za ove pojedince J.A.K. banka nema odgovarajućih i financijski proizvod. Zato bi banka trebalo da ponudi proizvode poput investiranja u akcije ili druge udjele privrednih društava. Naravno, da bi se sačuvala kooperativni karakter banke, moglo bi izvršiti klasifikaciju da se samo investira u kompanije, koje su iz mjesta gdje djeluje banka i aktivna u određenom sektoru (npr. prehrambena industrija, obnovljivi izvori energije i sl.).

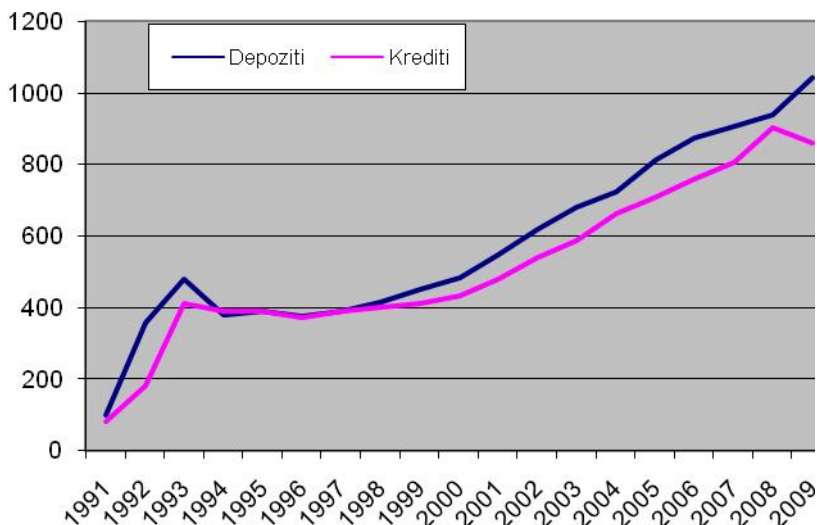
Dodatni ekonomski izazov za J.A.K. model jeste inflacija. Generalno, inflacija je pozitivna za dužnike, jer će se realna vrijednost duga smanjiti, ali negativna za štedišu, jer će se realna vrijednost imovine smanjiti. [7, str. 56] Obzirom da su kod J.A.K. modela, članovi koji imaju kredite istovremeno štedišu i dužnici, inflacija neće imati posebnu ulogu za dužnike. Međutim, problem nastaje za članove, koji nisu koristili kredit, jer će se tada smanjiti realna vrijednost njihove uštedine. Ovo bi imalo negativni psihološki efekat, prije svega kod većih stopa inflacije.

Slika 1. nam pokazuje razvoj depozita i kredita J.A.K. banke u vremenskom periodu od 1991. do 2009. godine. Generalno se da primijetiti pozitivni trend, prije svega od

1994. pa nadalje. U periodu od 1991. do 1994. godine došlo je do pada depozita, pa time i kredita. Tako er, iznosi depozita i kredita su bili gotovo izjedna eni u periodu od 1994. do 1999. godine. Razlog može biti bankarska kriza koja je zadesila Švedsku u tom periodu. Ali sigurno postoji atraktivnost J.A.K. banke, jer su se depoziti više nego udesetostu ili u periodu od 1991. do 2009. godine.

Slika 1. Razvoj depozita i kredita J.A.K. u periodu od 1991. do 2009. godine (iznosi u milionima švedskih kruna)

Izvor: J.A.K. Švedska



Jedan od glavnih problema za J.A.K. banku jeste finansiranje administrativnih troškova banke. Novi članovi plaćaju 200 švedskih kruna (oko 22 eura) i 250 kruna članarine. To je minimum radi finansiranja operativnih troškova. Ovi troškovi su, svakako, veći na minimumu zbog visokog stepena dobrovoljnog rada članova i simpatizera banke. Analiza bilansa uspjeha može nam dati odgovor da li banka uspijeva da pokrije svoje rashode.

Glavni prihodi banke su prihodi od članarine, koji se knjiže kao ostali prihodi, i prihodi od administrativnih taksi, koji se knjiže kao dobitak po osnovu kamata prema ranije unovodstvenim standardima za finansijske institucije. Obzirom da se administrativna taksa naplaćuje po osnovu kredita, svaki prihod po osnovu kredita se knjiži kao prihod od kamate.

Kada se analizira dobitak po osnovu kamata, da se primijetiti pad u vremenskom periodu od 2008. na 2009. godinu, i to za 8,9%. Od 2009. godine, postoji stalni rast ove vrste dobitka, prije svega od 2010. na 2011. godinu, gdje se dobitak povećao za čak 30,2%. Kod prihoda od članarine (ostali prihodi) postoji stalni rast prihoda od 2008. godine pa nadalje. Od 2008. do 2009. godine postoji značajan rast od 22,2%, a narednih godina blaži rast od 2,2% do 4,6%. Ovi prihodi ukazuju na značajno povećanje članova u 2009. godini, a da se pretpostaviti da se broj članova stabilizovao narednih godina. Sličan razvoj kao kod ostalih prihoda desio se i kod ukupnih prihoda. Ukupni prihodi su se smanjili u 2009. godini za -3,3%. U 2010. godini postoji blagi rast od 2,5%, a 2011. godine čak 22,4% i u 2012. godini 6,7%.

Tabela 5. Bilans uspjeha J.A.K. banke od 2008. do 2012. godine (u hiljadama SEK)

	2012	2011	2010	2009	2008
Dobitak po osnovu kamata	27.954	26.091	20.041	19.922	21.876
Dobitak po osnovu naknada i provizija	-43	-94	-7	-223	-139
Dobitak po osnovu finansijskih transakcija	-9	0	0	-32	104
Ostali prihodi (lanarina)	7.755	7.417	7.256	6.949	5.685
UKUPNI PRIHODI	35.657	33.414	27.290	26.616	27.527
Administrativni rashodi	-24.762	-22.528	-21.844	-23.596	-22.716
Operativni rashodi	-4.929	-4.636	-3.829	-4.133	-3.857
Gubitak kod kredita	-1.075	-1.177	47	-852	-1.044
UKUPNI RASHODI	-30.766	-28.341	-25.626	-28.581	-27.616
DOBITAK IZ REDOVNOG POSLOVANJA	4.891	5.073	1.664	-1.965	-90
Porez na dobit	8.223	0	0	0	0
NETO DOBITAK	13.114	5.073	1.664	-1.965	-90

S druge strane, kada se analiziraju rashodi, dominiraju administrativni rashodi. Operativni rashodi i gubici kod kredita (otpisi) imaju relativno manji značaj. Obzirom da su se ukupni prihodi generalno povećali u periodu od 2009. godine, procentualni udio administrativnih rashoda u ukupnim prihodima se smanjio od oko 80% na oko 70%. Ovo se može uzeti i kao pokazatelj za povećanje efikasnosti u organizaciji administrativnih poslova od strane banke. Obzirom da su administrativni rashodi u značajnoj mjeri po svojoj prirodi fiksni, oni se u apsolutnom iznosu nisu značajno promijenili. Također, operativni rashodi nisu se značajno promijenili u apsolutnom iznosu i kao procentualni udio u ukupnim prihodima.

Kod gubitaka kod kredita ne postoji jasan trend. U 2009. godini su se smanjili gubici za -18,4%. U 2010. godini su se ovi gubici drastično smanjili za -105,5%. S druge strane, u 2011. godini banka je pretrpjela velike gubitke na osnovu kredita u iznosu od 1.177 hiljada švedskih kruna. Godinu kasnije su se smanjili gubici kod kredita za -8,7%, pa je time postignut nivo od 2008. godine. Kada gledamo uticaj gubitaka kod kredita u vertikalnoj analizi, otpisi smanjuju prihode, u prosjeku, za 3%.

Na kraju, još preostaje analiza uspjeha banke. Banka je neprofitna organizacija, pa time želi samo pokrivati svoje prihode. U 2008. godini, banka je imala minimalni gubitak. U 2009. godini, banka je imala značajan gubitak, zbog značajnog pada dobitka po osnovu kamata i rasta administrativnih rashoda. Od 2010. godine, banka radi profitabilno zbog, prije svega, rasta dobitka po osnovu kamata, dok su administrativni rashodi rasli u manjoj mjeri.

Tabela 6. Bilans stanja J.A.K. banke od 2008. do 2012. godine (u hiljadama SEK)

Godina	2012	2011	2010	2009	2008
Gotovina i gotovinski ekvivalenti	11	14	15	10	27
Državne obveznice	204.580	208.368	195.642	146.955	29.957
Ostale obveznice	49.863				
Potraživanja prema drugim kreditnim institucijama	161.403	112.387	61.055	29.496	35.518
Potraživanja po osnovu kredita fizi kim i pravnim licima	884.600	895.049	888.178	888.280	901.231
Udjeli	301	401	401	401	1.301
Materijalna i nematerijalna ulaganja	8.920	8.785	9.099	8.703	7.447
Odložena poreska sredstva	8.216				
Ostala sredstva	516	486	620	336	345
Aktivna vremenska razgrani enja	42.780	42.502	39.440	36.107	32.419
UKUPNO AKTIVA	1.361.190	1.267.992	1.194.450	1.110.290	1.008.245
Obaveze prema kreditnim institucijama	1.000	1.000	1.132	1.132	2.000
Primljeni depoziti od fizi kih i pravnih lica	1.265.760	1.188.826	1.123.695	1.043.466	938.918
Ostale obaveze	1.402	922	1.662	666	1.570
Pasivna vremenska razgrani enja	3.250	3.041	2.994	2.875	2.707
Ukupno obaveze	1.271.412	1.193.789	1.129.483	1.048.139	945.195
Kapital	89.778	74.203	64.967	62.151	63.050
UKUPNO PASIVA	1.361.190	1.267.992	1.194.450	1.110.290	1.008.245

Analiziraju i bilans stanja banke, dominantna pozicija u aktivi su potraživanja po osnovu kredita prema fizi kim i pravnim licima. Ovo je osnovna djelatnost banke i treba da bude dominiraju a pozicija. Me utim, udio ove pozicije u ukupnoj aktivi je u kontinuiranom padu od 2008. godine, tj. smanjio se od 89,4% u 2008. godini na 65% u 2012. godini. U apsolutnom iznosu ova pozicija nije pretrpjela ve e izmjene. Da se primijetiti da se desila supstitucija ove pozicije sa pozicijom "državne obveznice". Udio državnih obveznica se kontinuirano pove ao, sa 3,0% u 2008. godine na 15,0% u 2012. godini. Prije svega, od 2009. godine banka je intenzivno po ela koristiti državne obveznice kao obezbe enje za svoje depozite i na ina za održavanje likvidnosti. Naravno, ovdje bi se sada moglo kazati da postoji protivrje nost, zašto banka koristi kamatne državne obveznice, kada banka želi izbjegavati kamatu? Kada se vratimo na bilans uspjeha da se primijetiti da su prihodi po osnovu finansijskih transakcija minimalni, pa se da pretpostaviti da banka koristi kratkoro ne državne obveznice kao sredstvo obezbe enja likvidnosti, i da su finansijski prihodi nebitni za banku, tako da se ne vrši špekulacija ovim hartijama.

Tako er se da primijetiti da banka drži minimalne iznose u obliku gotovine i gotovinskih ekvivalenata. Ali zato su se potraživanja prema drugim kreditnim institucijama pove ala od 3,5% u 2008. godini na zna ajnih 11,9% u 2012. godini. Ovdje se može vidjeti da je J.A.K. banka virtuelna banka i da drži svoje depozite kod drugih banaka.

Kod pasive dominiraju depoziti od strane lanova banke. Oni ine uvijek izme u 93% do 94% pasive banke u periodu od 2008. do 2012. godine. Pozitivno je što je u istom periodu došlo do kontinuiranog rasta depozita, u 2009. godini za 11,1%, u 2010. godini za 7,7%, pa 5,8% godinu kasnije i najzad 6,5% u 2012. godini. S druge strane, kapital ini oko 6% pasive. Obzirom da banka traži sigurnosni depozit od 6% na odobrene kredite, zanimljivo je analizirati odnos izme u kapitala i odobrenih kredita. Ovdje dobijamo sljede e rezultate: u 2008. i 2009. godini, iznos je bio 7,0% kapitala prema ukupnim kreditima. U 2010. godini se ovaj odnos blago pove ao na 7,3%, dok smo u 2011. godini imali 8,3% odnosno 10,1% u 2012. godini. Da se pretpostaviti da je uzrok za ve i rast zadnjih dvije godine zbog ostvarenja dobiti u tom periodu. Tako er, iznos kapitala je u ve oj mjeri porastao nego što je iznos dobiti, a razlog je vjerovatno taj što se dio kapitala finansira lanarinom.

Na kraju finansijske analize želimo analizirati najbitnije finansijske pokazatelje banke. Kvalitet aktive možemo ocijeniti sa dva pokazatelja. Prvi pokazatelj jeste upore ivanje rashoda zbog otpisa kredita i vrijednost ukupnih kredita. Analizom se da utvrditi da banka dobro upravlja odobrenim kreditima, jer se gubici kre u oko 0,1% od 2008. do 2012. godine. S druge strane, kada analiziramo u kojoj mjeri su otpisi zbog loših kredita uticali na neto dobit banke, možemo primijetiti da je uticaj u 2008. godini bio zna ajan. Banka je imala gubitak od -90 hiljada SEK, a otpis kredita u vrijednosti od -1.044 hiljada SEK. U narednoj godini, otpisi su, tako er, zna ajno uticali na smanjenje neto dobiti banke. Od 2010. godine ovaj uticaj se smanjio, gdje jedino imamo u 2011. godine zna ajno smanjenje neto dobiti zbog otpisa potraživanja.

Tabela 7. Najbitniji finansijski pokazatelji J.A.K. banke od 2008. do 2012. godine

	2012	2011	2010	2009	2008
Otpis kredita	-0,12%	-0,13%	0,01%	-0,10%	-0,12%
Smanjenje dobiti zbog otpisa kredita	-8,20%	-23,20%	2,82%	43,36%	1160,00%
Odnos kredita i depozita	69,9%	75,3%	79,0%	85,1%	96,0%
Prihod od kredita	3,2%	2,9%	2,3%	2,2%	2,4%

Kada analiziramo odnos odobrenih kredita i primljenih depozita, da se primijetiti da postoji trend smanjenja ovog odnosa. U 2008. godini su gotovo svi krediti finansirani depozitima. Smanjenje ovog odnosa nam pokazuje da su depoziti zna ajnije rasli nego što su odobreni krediti, pa je time banka bila u stanju da pravi likvidne rezerve, investiraju i naprimjer u državne obveznice.

Prosje ni prihod od kredita, kojeg dobijamo dijeljenjem dobitka po osnovu kamata i obim odobrenih kredita, se pove ao što ukazuje na to da je banka pove ala profitabilnost svojih kredita i smanjila kamatne rashode banke. Tako er, se može

pretpostaviti da je banka poveća izdavanje kredita sa većim administrativnom taksom, kao što su krediti bez garancije, gdje se naplaćuje administrativna taksa u visini od 4,5%.

SLIČNOSTI MODELA SA ISLAMSKIM BANKARSTVOM

Na prvi pogled je sistem rada J.A.K. banke veoma sličan konceptu islamskog bankarstva, jer oba koncepta ne prihvataju davanje i uzimanje kamate. Tako da je 1990. godine Ministarstvo za islamska pitanja Kuvajta donijelo odluku da je J.A.K. model u skladu sa islamskim principima. [11, str. 198] Međutim, glavna razlika postoji kod argumentacije zašto se izbjegava kamata: islamsko bankarstvo izbjegava kamatu zbog vjerskih propisa, dok J.A.K. na osnovu racionalnih principa, jer je ova institucija neutralna prema vjerskim i političkim ubjeđenjima. [10, str. 9]

Štaviše, postoji razlika među u korištenim finansijskim proizvodima. J.A.K. banka isključivo koristi samo beskamatne kredite uključujući i administrativne troškove. Ovaj finansijski proizvod je na elno prihvatljiv sa islamskog aspekta. I islamske banke daju beskamatne zajmove sa administrativnim troškovima. Sa islamskog aspekta, dozvoljeno je finansijskoj instituciji da traži nadoknadu od dužnika u visini operativnih troškova izdavanja zajma. Međutim, ovo je ograničeno na stvarne troškove izdavanja. [13, str. 23] Tako da je naplata administrativnih troškova kod J.A.K. banke prihvatljiva sa islamskog aspekta. Problematična tačka može biti na in obračun administrativnih troškova. Sama in obračun se vrši prema konformnom metodu obračun kamatnih stopa. Tako da postoji sličnost na in obračun administrativnih i kamatnih troškova. Obzirom na mišljenje Islamske akademije iz Džidde da treba samo naplatiti stvarne transakcione troškove, koji se koncentrišu na zaključivanje ugovora i kontrolu naplate rata, treba procijeniti stvarne troškove izdavanja kredita prema vremenskom trajanju ugovora i iznosu zajma, bez određivanja paušalnog procenta.

Jedna od glavnih razlika između u islamskih banaka i J.A.K. banke jeste korištenje partnerskih ugovora kod prvih. Islamska banka značajan dio svojeg kapitala mobilizira putem tzv. "mudareba"-račun, odnosno investicionih račun. Ovdje štediša daje novac, a islamska banka preuzima obavezu da investira ovaj novac na profitabilan način. Na kraju se dijeli ostvarena dobit među u partnerima, odnosno ukoliko je nastao gubitak, štediša se morati snositi ovaj gubitak. Posebnost investicionih račun je u tome što su vlasnici ovih račun istovremeno i vlasnici banke, jer sa mudarebom dobijaju, ne samo pravo na dobit, nego i pravo na dio imovine banke. Također, islamska banka može uložiti svoj novac koristeći tzv. "mušareku", koja je dosta slična principu ortakih i komanditnih društava. Štaviše, islamske banke investiraju u hartije od vrijednosti, kao što su akcije i "islamske obveznice". Pored toga, islamske banke investiraju novac putem dužnikih finansijskih instrumenata, gdje se vrši razmjena novca za fizički predmet. [3, str. 48-51]

Ovo jasno pokazuje da islamske banke imaju širi portfelj finansijskih proizvoda, pa time mogu na veću brojčinu ina ostvaruju dobit. Razlog je i u tome što današnje islamske banke nisu kooperativne, nego profitno orijentisane, koje su u vlasništvu

akcionara i svojih štediša - investitora. S druge strane koncepcija J.A.K. banke je kooperativa, koja želi da pomogne svojim članovima, u čijem je i vlasništvu. Naravno da se mogu islamske banke organizovati i kao kooperativa, koja bi obogatila svoj portfelj finansijskim proizvodima koji su manje rizični, kao što su islamski dužnički instrumenti. Partnerski instrumenti su složeniji i nose veći stepen rizika. Tako da se da pretpostaviti da je kooperativna banka vjerovatno izbjegavati ovakve finansijske proizvode. Partnerski instrumenti su i bili predmet rasprave kod J.A.K. banke, ali oni trenutno nisu prihvatljivi za banku. Postoji prijedlog da se za primjenu partnerskih ugovora osniva posebna investiciona banka koja bi se time bavila, jer postoji strah od strane članova da je se banka udaljiti od svoje osnovne ideologije ukoliko prihvata koncept ostvarivanja dobiti. [10, str. 11, 12]

PRAVNI IZAZOVI PRIMJENE MODELA U SRBIJI

U ovom dijelu želimo analizirati da li se koncept J.A.K. banke može primijeniti u Srbiji sa pravnog aspekta. J.A.K. banka ima licencu kao banka u Švedskoj, što znači i da ima sva prava i obaveze kao banka. Ukoliko bi se osnovao J.A.K. kao banka u Srbiji, tada bi se primijenio Zakon o bankama Republike Srbije. Član 2 Zakona o bankama definiše pojam banka na sljedeći način: "Banka je akcionarsko društvo sa sedištem u Republici Srbiji, koje ima dozvolu za rad Narodne banke Srbije i obavlja depozitne i kreditne poslove, a može obavljati i druge poslove u skladu sa zakonom." [15, član 2]

Ova definicija nam pokazuje da banka treba da bude akcionarsko društvo sa osnivačkim kapitalom od najmanje 10.000.000 evra u dinarskoj protuvrijednosti, prema zvaničnom srednjem kursu na dan uplate. [15, član 12]

Drugi dio gornje definicije nam pokazuje da banka može obavljati "depozitne i kreditne poslove". Pored ovih poslova, banke u Srbiji mogu obavljati i sljedeće poslove: [15, član 4]

1. depozitne poslove (primanje i polaganje depozita);
2. kreditne poslove (davanje i uzimanje kredita);
3. devizne, devizno-valutne i menjačke poslove;
4. poslove platnog prometa;
5. izdavanje platnih kartica;
6. poslove s hartijama od vrednosti (izdavanje hartija od vrednosti, poslovi kasko osiguranja banke i dr.);
7. brokersko-dilerske poslove;
8. izdavanje garancija, avala i drugih oblika jamstva (garancijski posao);
9. kupovinu, prodaju i naplatu potraživanja (faktoring, forfeting i dr.);
10. poslove zastupanja u osiguranju;
11. poslove za koje je ovlašćena zakonom;
12. druge poslove čija je priroda srodna ili povezana s poslovima iz tač. 1) do 11) ovog stava a u skladu sa osnivačkim aktom i statutom banke.

Analizirajući i ova dva članka možemo vidjeti da jedna banka u Srbiji, koja bi željela da funkcioniše prema načelima švedske J.A.K. banke, bi mogla koristiti svoj finansijski instrument - primanje depozita i davanje kredita, ali naravno bez kamate

uz naplaćivanje administrativnih troškova. Ali, ovdje je glavni izazov osnivači akcijski kapital u iznosu od 10 miliona eura. Kao kooperativna banka, koja, prije svega, želi da pokrije svoje troškove, teško će se prikupiti tako visok iznos za osnivanje jedne J.A.K. banke, prije svega, uzimajući u obzir ekonomsku situaciju u Srbiji. Također, strani investitor ne bi vjerojatno uložio veći iznos kapitala u ovakav projekat. Zato, osnivanje J.A.K.-a kao banke u Srbiji je vrlo teško zbog potrebnog visokog akcijskog kapitala.

Za alternativni način organizacije može nam ipak koristiti organizacija švedske J.A.K. banke. J.A.K. banka je, u suštini, virtualna banka, tj. nema svoje filijale i transakcije se ne mogu lično obaviti. Cijeli sistem funkcioniše elektronski. Pored toga, J.A.K. banka ne vrši platni promet, tako da svaki član ima pored svojeg J.A.K. računa i račun kod klasične banke. Znači, ukoliko osoba želi imati račun kod J.A.K. banke, ona će sa svojeg tekućeg računa prebaciti novac J.A.K. banci. Usluge J.A.K. banke se ograničavaju na depozite i kredite. [10, str. 2] Također, ukoliko član želi da povuče novac sa svojeg J.A.K. računa, to trenutno traje dva radna dana. [10, str. 7] Također, J.A.K. banka trenutno pregovara sa većim bankama kako bi ponudili usluge bankomata. [10, str. 7]

Na osnovu ovog principa, za pokretanje jedne institucije prema principima J.A.K. banke moglo bi se na početku organizovati jedno udruženje građana gdje bi članovi mogli da plaćaju članarinu i da štede novac. Članovi bi mogli da štede novac i udruženje bi moglo pozajmiti novac svojih članova, tj. na taj način bi mogli da štede članovi putem udruženja. Kada jedan član želi da pozajmi sredstva, udruženje bi izvršilo kreditnu analizu i uz naplatu administrativnih troškova pozajmilo sredstva bez kamate.

Naravno, ovdje je neophodna detaljna pravna analiza da li bi udruženje moglo uzimati i pozajmiti sredstva, jer bi u ovom slučaju udruženje u značajnoj mjeri ličilo na depozitno-kreditnu instituciju, što zahtijeva licencu kao banke. Udruženje građana može se, izmeđ u ostalog, finansirati putem članarina i finansijskih subvencija. [16, član 364] Obzirom da će vjerojatno obim depozita i kredita biti manji, to bi bilo u skladu sa zakonom. Naravno, eventualna dobit se ne dijeli osnivačima, članovima, članovima organa udruženja, direktorima, zaposlenima ili sa njima povezanim licima, tako da se ne bi povrijedila zakonska regulativa. [16, član 37] Za slučaj prestanka udruženja kao primalac njegove imovine statutom se može odrediti samo domaće i nedobitno pravno lice koje je osnovano radi ostvarivanja istih ili sličnih ciljeva. [16, član 37]

Ukoliko je ovakva organizacija pravno problematična, udruženje građana bi moglo da pokuša da kooperira sa institucijom koja ima licencu kao banka u Srbiji. Članovi bi otvorili poseban štedni račun kod te banke, čiji iznosi bi se isključivo koristili za odobrenje beskamatnih kredita. Usluga banke bi se naplatila putem administrativnih troškova. Za kreditnu analizu i odobrenje kredita bi bilo zaduženo udruženje, u cilju usmjerenja novca ka socijalno održivim projektima i da bi se zaista beskamatni krediti odobrili članovima. Ovdje bi bio glavni problem rivalitet između portfelja banke i beskamatnih kredita udruženja. Banka bi se možda bojala da će manji obim svojeg novca moći da plasira, pa time izbjegnuti saradnju. Zbog toga bi trebalo vidjeti da li bi postojala banka za takvu saradnju.

ZAKLJUČAK

J.A.K. banka pokazuje u praksi da se jedna banka može drukčije organizovati nego što to današnja ekonomska teorija tvrdi. Ova banka uspješno prikuplja i plasira depozite na beskamratnom principu. Na taj način, članovi banke mogu na povoljan način dobiti kredit, u poređenju sa ponudama klasičnih banaka. Pored otplate kredita, svaki korisnik kredita će imati dodatnu uštedu evnu na raspolaganju, jer je cilj banke da članovi štede novac i ulogu u svoju imovinu. Ovaj princip ukazuje na kooperativni karakter banke i da banka ulaže značajan napor u edukaciju svojih članova. Pored toga i članovi banke ulažu veliki trud i napor da bi viziju i misiju banke širili što dalje, jer cilj banke nije ostvariti veliku dobit, nego ukazati na alternativni način finansiranja izbjegavajući i ponudu modernog bankarskog sistema.

Ali da bi banka bila i dugoročno uspješna u privlačenju dodatnih članova, ne treba samo ponuditi finansijske proizvode pojedincima koji žele doći do povoljnog kredita. Banka bi trebala proširiti svoju ponudu na finansiranje dugotrajne potrošačke robe na odloženo plaćanje (npr. kompjuteri, auta) i, prije svega, omogućiti investitorima da profitabilno ulažu svoju uštedu evnu radi povećanja kupovne moći u budućnosti putem partnerskih ugovora. Ovaj cilj pojedinačnih štediša se može povezati sa socijalnim ciljevima banke. Na primjer: banka može ponuditi partnerske ugovore kompanijama, koje su aktivne u sektoru obnovljivih izvora energije ili razvoju lijekova za siromašne.

Uglavnom, prema našem mišljenju, banka ima veliki potencijal da se ova ideja proširi u svijetu. Projekti u Njemačkoj, Italiji i drugim zemljama pokazuju da se osnovni koncept J.A.K.-a iz Švedske širi. Tako da se može desiti da će i na balkanskim prostorima imati u ponudi ovakav koncept.

BIBLIOGRAFIJA

1. Anielski, M. (2004) *The JAK Members Bank Sweden - An Assessment of Sweden's No-Interest Bank*, rad dostupan na: <http://www.anielski.com/Documents/The%20JAK%20Bank%20Report.pdf>
2. Beirovi, S., Dudić, A. (2013) Izazovi kod osnivanja islamskih banaka, *Ekonomski izazovi*, 2 (3), str. 78-96.
3. Beirovi, S. (2014) Pravni izazovi kod osnivanja islamskih banaka u Srbiji, *Pravne teme*, 2 (3), str. 46-65.
4. Beirovi, S., Plojović, Š. & Ujkanović, E. (2010) Consequences of rising public debts, *International Scientific Conference "Management 2010"*, Kruševac: Univerzitet Union, str. 61-66.
5. Beirovi, S., Plojović, Š. & Ujkanović, E. (2010) The impact of interest on the economy, *International Scientific Conference "Financial crisis"*, Bratislava: Slovak Statistical and Demographical Society, str. 34-45.
6. Beirovi, S., The Impact of Financing Costs on Economic Crises, *International Conference "Challenges of the World Economic Crisis, Faculty of Economics of the University of Niš"*, str. 459-466.
7. Burton, M. (2008) *Unravelling Debt - The Economy, Banking and the Case of JAK*. Schumacher College & University of Plymouth.

8. Conaty, P. & Lewis, M. Sweden's JAK Bank - Liberating community finance from the ball & chain of compound interest, *makingwaves*, 20 (3), str. 51-57
9. Hodži , N. & Gregovi , N. (2013) Analiza bilansa uspjeha i njen zna aj za efikasno upravljanje preduze em, *Ekonomski izazovi*, 2 (4), str. 97-111.
10. Hyder, A. (2013) Interest-free banking in Sweden: How much is it Islamic? *Proceedings of the Second International Conference on Emerging Research Paradigms in Business and Social Sciences (ERPSS 2013)*
11. Kennedy, M. (2006) *Geld ohne Zinsen und Inflation – Ein Tauschmittel das jedem dient*, 8. izdanje. München: Goldmann Verlag.
12. *Knapps Enzyklopädisches Lexikon des Geld-, Bank- und Börsenwesens* (1999) Frankfurt am Main: Verlag Fritz Knapp GmbH.
13. *Resolutions and Recommendations of the Council of the Islamic Fiqh Academy*, knjiga dostupna na: <http://www.irtipms.org/PubDetE.asp?pub=73>
14. Vichi, G. (2013) *A particular model of interest-free bank: The case of JAK Bank in Italy*. Firezne: Universita degli studi.
15. Zakon o bankama, Sl. glasnik RS, br. 107/2005 i 91/2010
16. Zakon o udruženjima, Sl. glasnik RS", br. 51/2009 i 99/2011
17. <https://www.jak.se/content/banking-system>, pristup 04.09.2014. godine
18. <https://www.jak.se/sites/.../Short%20info%20JAK%20Medlemsbank.doc>, pristup 04.09.2014. godine

RESUME

This paper analyses a unique bank in today's financial system. JAK members bank from Sweden rejects many theses accepted in today's banking theory. This bank does neither pay any interest on its deposits nor asks for interest for given loans. Administrative expenses of the bank are covered mostly through loan fees and membership fees. At first sight, this "loan fee" seems to be the same as the interest. However, revenues from the loan fee are only used to cover administrative costs of the bank. These revenues are not distributed to the members as dividends. At the moment JAK has a loan-cost of 3% of the annual debt. This loan fee is fixed in the loan contract for the whole period of the loan, so there are no "variable loan fees". Another special feature of JAK loans is that every debtor has not only to finance his loan fee and repay his debt, but has also to save during the repayment of his loan - the same amount as he has taken from the bank.

It is also important to mention that JAK Members bank is a professionalised bank with around 38,000 members, holding a bank license since 1997. Because JAK is a cooperative bank, all members of JAK are owners of the bank. Furthermore, the bank has developed a "saving points system" in order to attract more savings and to set an order for prioritising loan applications.

After presenting how the JAK members bank works, we have conducted a critical analysis of this system. The major challenges of the bank are to find a way to adequately cover the administrative costs. Furthermore, some members could find it difficult to finance their obligatory savings. Another challenge is to attract savings from individuals who possibly do not want to take a loan from JAK, but to save for future expenses (e.g. for retirement).

Moreover, this paper compared the similarity between the JAK system and Islamic banking and provided some proposals with regard to implementation of the JAK system in Serbia.

RACIO POKAZATELJI FINANSIJSKOG POLOŽAJA PREDUZE A

Nedžad Hodži , dr

Visoka škola "CEPS-Centar za poslovne studije"
Kiseljak, Bosna i Hercegovina
nedžad61@gmail.com

Ninoslav Gregovi , dr

Centralna banka Bosne i Hercegovine
Sarajevo, Bosna i Hercegovina
ngregovic@cbbh.ba

Apstrakt

Svako preduze e se u svome poslovanju sre e sa nizom poteško a i izazova koje treba prevazi i kako bi ostvarilo planirane ciljeve i opravdalo svoje postojanje. Da bi se preduze e dovelo do željenog stanja tj. da bi ostvarilo zacrtane ciljeve i postiglo rezultate koji opravdavaju njegovo postojanje, i zadovoljilo sve interesne grupacije, preduze em, odnosno njegovim poslovnim aktivnostima se mora krajnje racionalno i efikasno upravljati. Težina donošenja upravlja kih odluka leži na upravi, odnosno upravlja kim organima preduze a. Imaju i u vidu zna aj koje donešene odluke imaju, kao i posljedice kojima one rezultiraju, uprava mora da koristi sve raspoložive resurse i instrumente kako bi one (odluke) bile ispravne, odnosno kako bi njihovo provo enje dalo planirani i željeni rezultat. Jedan od bitnih instrumenata koji koristi upravlja kim strukturama preduze a za donošenje odluka jesu i finansijski pokazatelji koji su rezultat racio analize.

Predmet ovog rada e biti pokazatelji likvidnosti i pokazatelji zaduženosti kao osnovni indikatori finansijskog položaja preduze a, sa ciljem sagledavanja njihovog zna aja za o uvanje finansijske stabilnosti poslovanja.

Klju ne rije i: preduze e, upravljanje, finansijski položaj preduze a, racio analiza, analiti ki pokazatelji

RATIO INDICATORS FOR THE FINANCIAL STANDING OF FIRMS

Abstract

Each company has to deal with a number of difficulties and challenges in its business surrounding which have to be resolved in order to achieve planned goals and justify their existence. In order to place itself in a desired state and achieve its set of goals companies need to gain results that justify its existence. Therefore business activities of a company must be highly rational and efficient in order to satisfy the needs of all interest groups. The importance of management decisions lies in the administration or management bodies of a company. Taking into consideration the importance of made decisions as well as their consequences as a prerequisite, management must use all available resources and instruments to make these decisions correctly and to implement them according to the plan in order to get

the desired outcome. One of the key instruments which can be used by the management structures for decision-making are financial indicators which are the result of ratio analysis. The core subject of this work will be liquidity indicators and debt indicators, which are considered as basic indicators for the financial position of a company, with its main goal of assessing its importance for preserving the financial stability of the business.

Keywords: enterprise, management, the financial position of the company, ratio analysis, analytical indicators

JEL codes: G32

UVOD

Razvoj ekonomske analize kao posebne naučne discipline ili pak kao aktivnosti pratio je razvoj poslovnog organizovanja sa jedne strane i razvoj računovodstva sa druge strane. Usložnjavanje uslova poslovanja rezultiralo je sve većim izazovima za menadžment preduzeća a u donošenju poslovnih odluka i njihovoj realizaciji. Složenost uslova poslovanja uticala je i na druge aktere poslovnih procesa, jer su i njihove ekonomske odluke zahtijevale da budu utemeljene na adekvatnim informacijama. Uprava, koja je najodgovornija za opstanak, razvoj i uspješnost preduzeća a morala je da koristi sve raspoložive instrumente u cilju donošenja što boljih poslovnih odluka. Potreba za informacijama i to analiziranim informacijama iz kojih se mogu donijeti sintetizovani sudovi obezbjedila je važno mjesto analizi u preduzeću ima. Poseban značaj analize naglašen je u savremenim uslovima poslovanja, kada je odgovornost za donošenje ispravnih poslovnih odluka izjednačena sa odgovornošću u za opstanak preduzeća.

Analiza finansijskih izvještaja kao objekt analize uzima finansijske izvještaje preduzeća a u cilju sagledavanja njegovog finansijskog položaja kao i mogućnosti rentabilnog poslovanja, odnosno trendova rasta i razvoja. Ova analiza ima široku primjenu i veliki broj korisnika što je čini nezaobilaznim elementom poslovnog odlučivanja. Osnovni finansijski izvještaji koji su objekt analize su bilanci i to stanja i uspjeha, izvještaj o novčanom toku, izvještaj o promjenama na kapitalu i izvještaj o sveobuhvatnoj dobiti a koji čine osnovni set obaveznih finansijskih izvještaja. Analizom svakog od ovih izvještaja i pozicija koje oni sadrže dolazi se do važnih pokazatelja koji daju dodatnu obimnost i kvalitet informacijama. Tako se znatno proširuje i kvalitativno unaprjeđuje informativna podloga za donošenje odluka prije svega upravljačkih, a i pojedinačnih odluka svakog drugog zainteresovanog subjekta.

ANALIZA FINANSIJSKIM POKAZATELJIMA-RACIO ANALIZA

Finansijska analiza je veoma detaljno ispitivanje finansijskog i ekonomskog stanja i rezultata poslovanja nekog preduzeća. Osim analize pojedinačnih finansijskih izvještaja nezaobilazna je svakako i analiza koja kao rezultat ima različite racio finansijske pokazatelje.

„Pokazatelj je racionalan broj koji proisti e iz stavljanja u odnos jedne ekonomske veli ine sa drugom.“ [8, str. 246] Pokazatelj nije sam sebi cilj, nego treba da bude upotrebljiv tj. da njegov rezultat daje smislenu informaciju koja može poslužiti korisniku tj. donosiocu odluke da izvu e odre eni zaklju ak koji je svrsishodan za donošenje odluke. Stoga se za izra unavanje pokazatelja u odnos stavljaju samo one veli ine koje pružaju menadžmentu korisne i kvalitetne informacije. Za donošenje poslovnih odluka kojima e obezbjediti finansijsku stabilnost, ekonomi no i rentabilno poslovanje, i ulaga ima o ekivani prinos na uloženi kapital, menadžment koristi širok dijapazon pokazatelja. Iz tih razloga može se re i „da racio analiza predstavlja središnji dio finansijske analize.“ [4, str. 133] Ona je gotovo nezaobilazan dio svakog analiti kog poduhvata iji se zna aj ogleđa u tome što unape uje kvalitetnu podlogu za donošenje poslovnih odluka. „Racio analiza je prakti no sredstvo kontrole u procesu upravljanja finansijskim sistemom preduze a jer omogu ava sljede e:

sagledavanje trendova u finansijskom poslovanju preduze a;

pore enje finansijskih karakteristika konkretnog preduze a sa drugim preduze ima u okviru iste djelatnosti ili privredne grane i

utvr ivanje me uzavisnosti izme u faktora koji uti u na finansijski uspjeh preduze a.“ [2, str. 200]

Racio finansijski pokazatelji su našli svoju opravdanost u primjeni, jer za razliku od relativnih brojeva nemaju ograni enja apsolutnih vrijednosti. Oni daju jasnu informaciju o posmatranoj veli ini bez obzira na to da li je došlo do rasta preduze a, jer i u slu ajevima, a koji su u praksi redovna pojava, kada se veli ina preduze a mijenja, odnosno raste, pokazatelji e biti uporedivi u razli itim vremenskim razdobljima.

Podjela finansijskih pokazatelja može biti sa razli itih aspekata, a najzastupljenija je podjela sa aspekta informacije koja se želi dobiti, odnosno cilja koji se želi posti i stavljanjem u odnos odre enih veli ina. Prema ovome kriterijumu pokazatelje možemo klasificirati kako slijedi:

„pokazatelji likvidnosti - mjere sposobnosti preduze a da podmiri svoje dospjele kratkoro ne obaveze;

pokazatelji zaduženosti - mjere koliko se preduze e finansira iz tu ih izvora sredstava;

pokazatelji aktivnosti - mjere kako efikasno preduze e upotrebljava svoje resurse;

pokazatelji ekonomi nosti - mjere odnos prihoda i rashoda, tj. pokazuju koliko se prihoda ostvari po jedinici rashoda;

pokazatelji profitabilnosti - mjere povrat uloženog kapitala, što se smatra najvišom upravlja kom djelotvornoš u i

pokazatelji investiranja - mjere uspješnost ulaganja u obi ne dionice.“ [9, str. 244]

Nastojanja menadžmenta u svakom poslovnom subjektu, bez obzira kojom djelatnoš u se bavi, jeste da obezbijedi povoljan finansijski položaj preduze a i efikasno poslovanje. „ U tom kontekstu pokazatelji likvidnosti i zaduženosti mogu se smatrati pokazateljima sigurnosti poslovanja tj. pokazateljima koji opisuju

finansijski položaj preduze a.“ [9, str. 244] S druge strane, pokazatelji investiranja, ekonomičnosti i profitabilnosti ukazuju na zadovoljenje kriterija efikasnog poslovanja. Pokazatelji aktivnosti se mogu posmatrati i kao pokazatelji koji ukazuju na finansijsku stabilnost preduze a, dok s druge strane oni bitno utiču i na rentabilnost preduze a, pa se nerijetko svrstavaju u pokazatelje efikasnosti poslovanja.. Zbog ograničenosti prostora predmet ovog rada će biti pokazatelji likvidnosti i zaduženosti kao nesporni indikatori finansijskog položaja preduze a.

POKAZATELJI LIKVIDNOSTI

Finansijski pokazatelji imaju za cilj da omogućavaju menadžmentu efikasno upravljanje poslovanjem. Jedna od osnovnih upravljačkih obaveza jeste pribavljanje, korištenje i povrat finansijskih sredstava, a sve sa ciljem nesmetanog obavljanja poslovnih aktivnosti i ostvarenja pozitivnih rezultata. Upravljanje finansijskim sredstvima je složen zadatak koji zahtijeva primjenu određenih principa, od kojih princip likvidnosti zauzima posebno mjesto. Ovaj finansijski pokazatelj je jedan od najranije primijenjivanih u analizi finansijskih izvještaja.

Likvidnost kao pojam možemo posmatrati sa dva aspekta i to likvidnost sredstava i likvidnost preduzeća. Likvidnost nekog sredstva koje je u novčanom obliku predstavlja njegovu sposobnost da se transformiše u novčani oblik. Vrijeme potrebno za ovu transformaciju određuje stepen likvidnosti posmatranog novčanog sredstva. U ovom slučaju riječ je o likvidnosti nekog novčanog sredstva.

Kada se likvidnost posmatra kao performansa poslovnog subjekta tada se ona definiše drugačije. „Likvidnost predstavlja sposobnost poslovnog subjekta da u kratkom roku izmiri dospjele obaveze.“ [8, str. 249] Iz ove definicije vidljivo je da likvidnost obuhvata tri važna elementa tj. vremenski rok, sredstvo plaćanja i finansijsku obavezu. Kvantitativno, odnosno vrijednosno i vremensko usklađivanje ovih elemenata predstavlja nužni uslov za postizanje i ostvarenje likvidnosti preduzeća. „Posmatrano sa ovog aspekta, likvidnost se može označiti kao finansijska ravnoteža preduzeća, s obzirom na to da finansijska ravnoteža preduzeća podrazumijeva da su novčani izdaci koje preduzeće mora u određeno vrijeme uiniti pokriveni njegovim novčanim primanjima.“ [3, str. 18-28] Finansijskom ravnotežom dakle, preduzeće obezbijuje sposobnost da izmiri svoje obaveze u određeno vrijeme i u punom iznosu bez ikakvih ograničenja u pogledu ovih parametara. Likvidnost je jedan od osnovnih zahtjeva koji se stavlja pred menadžment, a generišu ga zahtjevi eksternih faktora tj. povjerioca i kreditora.

Pokazatelji likvidnosti se izražavaju stavljanjem u odnos određeni veličine sadržanih u pozicijama bilansa stanja. U ovisnosti koje veličine stavljamo u odnos dobivamo i različite pokazatelje likvidnosti kao što su:

- trenutna ili sadašnja likvidnost;
- ubrzana likvidnost;
- tekuća likvidnost;
- buduća ili perspektivna likvidnost i
- finansijska stabilnost.

Trenutna likvidnost pokazuje sposobnost preduze a da izmiri svoje obaveze u trenutku kada se ona posmatra tj. na dan kada se stavljaju u odnos obaveze i mogu nost njihovog izmirenja. Ona je pokazatelj trenutnog kapaciteta pla anja obaveza od strane poslovnog subjekta. Koeficijent ove likvidnosti izra unava se odnosom:

$$\text{Koeficijent trenutne likvidnosti} = \frac{\text{novčana sredstva}}{\text{kratkoročne obaveze}}$$

Ukoliko su nov ana sredstva kojim poslovni subjekt raspolaže bez ikakvih ograni enja u trenutku sagledavanja mogu nosti izmirenja prispjelih obaveza jednaka ili ve a od obaveza onda se može re i da je preduze e sa ovog aspekta posmatrano likvidno. U tom slu aju bi izra unati koeficijent bio 1 ili ve i od 1 što je poželjno stanje. Me utim, ovaj pokazatelj nije garant o uvanja likvidnosti u budu em periodu pa je nužno izra unavanje i drugih koeficijenata.

Drugi važan koeficijent likvidnosti jeste ubrzane likvidnosti koji se izra unava na sljede i na in:

$$\text{Koeficijent ubrzane likvidnosti} = \frac{\text{novčana sredstva} + \text{potraživanja}}{\text{kratkoročne obaveze}}$$

Kod ove likvidnosti se za izmirenje obaveza koriste najlikvidnija sredstva preduze a, a to su uz nov ana sredstva i kratkoro na potraživanja. I ovaj koeficijent bi trebao da bude 1 ili viši od 1, ali ne previsok, jer bi to ukazivalo na visok nivo gotovine koji bi zahtijeva promjene u smislu unapre enja upravljanja gotovinom i mijenjanje kreditne politike.

Koeficijent teku e likvidnosti je jedan od naj eš e primijenjivanih pokazatelja. Ovim koeficijentom se izražava sposobnost preduze a da iz teku ih tj. kratkoro nih izvora pokriva obrtna, odnosno teku a sredstva. Ovaj koeficijent se izra unava iz relacije:

$$\text{Koeficijent tekuće likvidnosti} = \frac{\text{obrotna sredstva}}{\text{kratkoročne obaveze}}$$

Da bi teku a likvidnost bila na zadovoljavaju em nivou potrebno je da njen koeficijent bude 2, što zna i da bi omjer kratkoro nih izvora i kratkoro nih obaveza trebao da bude 2:1. Ovakav zahtjev proizilazi iz injenice da postoje rizici da se odre eni dio teku ih sredstava ne e mo i na vrijeme realizovati ili pak ne e mo i realizovati u punom iznosu. Ovakve rezerve su osnovane imaju i u vidu da teku e izvore ine gotovina, kratkoro ni vrijednosni papiri, potraživanja i zalihe. Kod svih njih osim kod gotovinskog dijela postoji rizik naplativosti kako u roku tako i u punom iznosu. Stoga, da bi se obezbijedila teku a likvidnost potrebno je, a u praksi je to esto i slu aj, da se dio kratkotrajnih sredstava finansira iz dugoro nih izvora. „Taj dio kvalitetnih dugoro nih izvora naziva se radni kapital i utvr uje se kao razlika kratkotrajne imovine i kratkoro nih obaveza. Prema tome, radni kapital pokazuje koliko je kratkotrajne imovine finansirano iz kvalitetnih dugoro nih izvora.“ [9, str. 249]

Donji prag teku e likvidnosti smatra se kada je zadovoljen omjer 1:1, što zna i da su teku i izvori jednaki teku im obavezama. Ispod ovog nivoa, tj. ukoliko je koeficijent teku e likvidnosti manji od 1, preduze e se smatra nelikvidnim te je potrebno

preduzeti mjere za njeno unapređenje. Nelikvidnost je sveprisutni problem, posebno u privredama zemalja u tranziciji, u kojima su nedostatak adekvatne zakonske regulative, kao i finansijska nedisciplina naslijeđena iz prethodnog perioda uzroci usporavanja privrednih aktivnosti i razvoja, a u nekim drastičnim slučajevima dovodi gotovo do paralisanja privrednog života.

Ukoliko posmatramo obaveze koje poslovni subjekt ima u trenutku posmatranja, uvećane za obaveze koje će dospjeti u određenom vremenskom periodu i moguće nastupanje njihovog izvršenja, tada je riječ o budućoj tj. perspektivnoj likvidnosti. Dakle, koeficijent perspektivne likvidnosti izražava se za određeni period, što znači da se sposobnost preduzeća da izvrši dospelje obaveze određenog perioda posmatra dinamički. Ovaj koeficijent je pokazatelj sposobnosti izvršenja obaveza koje trenutno postoje kao i onih koje dospeljevaju u ta određena vremenska perioda.

Ovaj koeficijent je vidljiv iz sljedeće relacije:

$$\text{Koeficijent perspektivne likvid.} = \frac{\text{novčana sredstva na dan mjerjenja likvidnosti + potraživanja i vrijednosni papiri koji dospeljavaju u posmatranom roku}}{\text{dospeljele obaveze na dan mjerjenja + obaveze koje dospeljavaju u posmatranom roku}}$$

Ovaj koeficijent bi trebao da bude najmanje 1 što bi značilo da preduzeće može izvršiti trenutne i obaveze koje će dospjeti za plaćanje u posmatranom vremenskom intervalu, iz trenutno raspoloživih izvora koji će se realizovati u posmatranom roku. Međutim, zbog rizika nenaplativosti potraživanja kao i mogućeg rasta obaveza u posmatranom periodu poželjno je da ovaj koeficijent bude veći od 1.

Koeficijentom finansijske stabilnosti se stavlja u odnos dugotrajna imovina i dugotrajni izvori. Ovim koeficijentom se ukazuje na to koliko je dugotrajnih izvora, koje čine kapital i dugotrajne obaveze, vezano za dugotrajnu imovinu. Posredno se ovim pokazateljem ukazuje na veličinu radnog kapitala koji je važan faktor određivanja likvidnosti, jer predstavlja rezervnu likvidnost. Koeficijent finansijske stabilnosti razna se na sljedeći način:

$$\text{Koeficijent finansijske stabilnosti} = \frac{\text{dugotrajna imovina}}{\text{kapital + dugoročne obaveze}}$$

Za razliku od gore pomenutih koeficijenata likvidnosti koji treba da budu najmanje 1 ili više od 1, koeficijent finansijske stabilnosti bi trebalo da bude manji od 1. Ukoliko je ovaj koeficijent manji od 1 to znači da se dugotrajnim izvorima finansira sva dugotrajna imovina i da se dio dugotrajnih izvora koristi za finansiranje kratkoročne imovine. Praktično to znači da preduzeće zadovoljava potrebu za radnim kapitalom i da su obezbjeđeni uslovi za finansijsku stabilnost preduzeća.

Likvidnost preduze a je promjenljiva kategorija na koju utje u mnogi faktori internog i eksternog karaktera. Imaju i u vidu njen zna aj za održavanje dobrih poslovnih odnosa sa povjeriocima, a što je uslov nesmetanog i kontinuiranog poslovanja, njoj se mora pristupiti planski uz kontinuiranu provjeru njenih koeficijenata. Premda je likvidnost preduze a u uskoj vezi sa likvidnoš u imovine kojom preduze e raspolaže ono se nikako ne smije poistovje ivati. Likvidnost preduze a je kategorija koja ima svoju dinamiku koja zavisi, prije svega, od priliva i odliva nov anih sredstava zbog ega menadžment mora posvetiti posebnu pažnju uskla ivanju nov anih kretanja.

POKAZATELJI ZADUŽENOSTI

Za finansiranje svoga poslovanja preduze e se koristi razli itim izvorima iz kojih obezbje uje potrebna finansijska sredstva. Prije svega za finansiranje poslovnih aktivnosti poslovni subjekti se koriste vlastitim sredstvima. No u praksi esto sredstva iz vlastitih izvora nisu dostatna, pa je menadžment nužno upu en na iznalaženju vanjskih izvora za finansiranje poslovnih aktivnosti. Dakle, poslovni subjekti stupaju u dužni ke odnose pozajmljuju i sredstva za nesmetano odvijanje poslovnih procesa. Imaju i u vidu da se pozajmljena finansijska sredstva moraju na vrijeme vratiti uz pripadaju u kamatu kao cijenu pozajmljenog kapitala, za menadžment a i za povjerioce, odnosno kreditore je važno saznanje da li to preduze e može izvršiti. Upravo ovi razlozi name u potrebu analize finansijske sigurnosti, odnosno nivoa zaduženosti preduze a. Ovi pokazatelji se izra unavaju na osnovu informacija iz bilansa stanja i u suštini pokazuju odnos izme u sopstvenih i tu ih izvora finansiranja tj. ukazuju na to kakva je finansijska struktura u preduze u. Oni se u literaturi nazivaju još i pokazatelji solventnosti. Pod solventnoš u se podrazumijeva sposobnost preduze a da sa ukupnim sredstvima izmiri sve svoje obaveze, uz pretpostavku da one dospiju sve na isti dan.

Solventnost preduze a u suštini predstavlja likvidnost na duži rok što zna i da je to njegova sposobnost da izvršava sve svoje obaveze u rokovima u kojima dospijevaju.

est je slu aj da preduze e može da izvršava svoje kratkoro ne obaveze tj. da je likvidno, ali gledano na duži period ono ne e biti u stanju izvršavati i dugoro ne obaveze po njihovom dospije u što zna i da je insolventno. Insolventnost preduze a je uzrokovana prevelikim zaduživanjem kao posljedicom vo enja neadekvatne finansijske politike preduze a. Zbog toga je obaveza menadžmenta da esto provjerava solventnost, odnosno finansijsku stabilnost pomo u racio pokazatelja. Pokazatelji zaduženosti mogu biti razli iti u ovisnosti od potrebe šta se njima želi sagledati, a od kojih su naj eš i sljede i:

- „koeficijent zaduženosti;
- koeficijent sopstvenog finansiranja;
- koeficijent finansiranja;
- pokri e troškova kamata;
- rigorozni stepen pokri a;
- opšti stepen pokri a.“ [8, str. 250]

Koeficijent zaduženosti je pokazatelj koji se dobije stavljanjem u odnos ukupnih obaveza i ukupnih sredstava, a izražava se relacijom:

$$\text{Koeficijent zaduženosti} = \frac{\text{ukupne obaveze}}{\text{ukupna sredstva}}$$

Ovim pokazateljem se sagledava injenica sa koliko tu ih sredstava, odnosno sa kolikim nivoom zaduživanja je finansirana nabavka sredstava, odnosno imovine. Stepen zaduženosti pokazuje sposobnost preduze a da pokrije sve svoje obaveze prema kreditorima i investitorima. Ve i stepen zaduženosti ujedno zna i i ve i rizik ulaganja u preduze a. On ne bi trebao da bude ve i od 0,5 a poželjno je da je i manji, što zna i da je udio obaveza u odnosu na ukupnu aktivu 50%.

Koeficijentom sopstvenog finansiranja sagledava se u eš e vlastitih izvora u finansiranju poslovanja preduze a. Izra unava se na sljede i na in:

$$\text{Koeficijent sopstvenog finansiranja} = \frac{\text{sopstveni kapital}}{\text{ukupna sredstva}}$$

Ovaj koeficijent ne bi trebao da bude manji od 0,5 što bi zna ilo da je u eš e samofinansiranja u preduze u 50%. Veli ina ovog koeficijenta je u direktnoj vezi sa stepenom rizika za ulaganje u preduze e, što zna i da je poželjan što ve i koeficijent sopstvenog finansiranja kako bi se smanjio rizik.

Koeficijent finansiranja je pokazatelj kojim se mogu sagledati dimenzije rizika ulaganja u posmatrani poslovni subjekt. Ovaj pokazatelj se dobiva iz sljede eg odnosa:

$$\text{Koeficijent finansiranja} = \frac{\text{ukupne obaveze}}{\text{sopstveni kapital}}$$

Ovaj pokazatelj ukazuje na mogu u granicu zaduživanja poslovnog subjekta, a što je u literaturi prepoznato kao odnos 1:1. Uzimaju i u obzir savremene uslove poslovanja, mnoge banke kod odobravanja kredita zahtijevaju da ovaj odnos bude 2:1, što predstavlja granicu kreditne sposobnosti preduze a.

Pokazatelj pokri a troškova kamata ukazuje na dinami ku zaduženost preduze a i daje informaciju koliko su troškovi kamata pokriveni s dobiti prije oporezivanja. U ovom pokazatelju se u odnos stavljaju dobit prije oporezivanja, iz razloga što kamata kao trošak nije oporeziva, i troškovi kamata na godišnjem nivou. Izra unavanje ovog pokazatelja može se sagledati iz relacije kako slijedi:

$$\text{Koeficijent pokrića troškova kamata} = \frac{\text{oporeziva dobit}}{\text{kamate}}$$

Ovim pokazateljem se esto koriste banke i druge finansijske institucije kad razmatraju zahtjeve poslovnih subjekata za kredite, nastoje i sagledati njihovu sposobnost da podmiere troškove kamata za eventualno odobreni kredit. Da li je preduze e ostvarilo poslovanje kojim je obezbijedilo dobit dovoljnu da bez poteško a može izmiriti troškove kamata ili su pak troškovi suviše veliki da ih ne može pokriti a da ne ugrozi veli inu dobiti, a samim time i dio dobiti raspoloživ za dividende po redovnim dionicama, sagledava se iz ovog pokazatelja.

Stepen pokri a je pokazatelj iz kojeg se vidi iz kojih izvora se pokrivaju dugotrajna sredstva i u kojem stepenu. Razlikujemo opšti i rigorozni stepen pokri a, a u zavisnosti od toga koje izvore stavljamo u odnos sa dugotrajnom imovinom, odnosno poslovnim sredstvima. Ove pokazatelje izra unavamo iz relacija:

$$\text{Rigorozni stepen pokr}i\acute{c}a = \frac{\text{vlastiti kapital}}{\text{dugotrajna imovina}}$$

Ovaj stepen pokriva pokazuje koliko je u eš e vlastitog kapitala u finansiranju dugotrajne imovine. Drugi pokazatelj pokriva jeste opšti stepen pokriva koji se izra unava na sljede i na in:

$$\text{Opšti stepen pokr}i\acute{c}a = \frac{\text{vlastiti kapital} + \text{dugoročne obaveze}}{\text{dugotrajna imovina}}$$

Ukoliko je vrijednost ovog koeficijenta 1 to zna i da se dugoro ni izvori u cjelosti koriste za finansiranje dugotrajne imovine. Ovakva situacija nije poželjna jer je opšte poznata injenica da je dio dugoro nih izvora potrebno usmjeravati na finansiranje kratkotrajne imovine i da je taj dio dugoro nih izvora u funkciji o uvanja likvidnosti, kao tzv. rezervna likvidnost. On, ni u kom slu aju ne bi smio biti manji od 1, jer bi to zna ilo da se dugotrajna imovina dijelom finansira iz kratkoro nih izvora, što bi ugrozilo likvidnost poslovnog subjekta, a na duže vrijeme ne bi moglo biti održivo, te bi zbog stalno prisutne nelikvidnosti ugrozilo poslovanje, pa ak i opstanak preduze a.

Osim gore predstavljenih pokazatelja literatura prepoznaje i neke druge, ali svi oni uglavnom daju iste informacije, samo se izra unavaju stavljanjem u odnos nekih drugih bilansnih kategorija. Bez obzira kojim na inom se dolazi do ovih pokazatelja, obaveza njihovog pra enja i nastojanje o uvanja finansijske sigurnosti je stalna obaveza koja stoji pred upravom preduze a.

„Dugoro na finansijska sigurnost tj. solventnost preduze a, zavisi od brojnih faktora kao što su:

- vrijednost i struktura imovine kojom preduze e raspolaže;
- struktura izvora finansiranja ili ukupnog kapitala preduze a (sopstvenog i povjerila kog) i
- rentabilnost preduze a, odnosno njegova zara iva ka sposobnost (snaga).“ [2, str. 213]

Imaju i u vidu koji zna aj ima finansijska stabilnost preduze a za o uvanje povjerenja povjerioca i kreditora, kao i drugih poslovnih partnera, gore navedeni pokazatelji trebaju biti predmet stalne pažnje i interesovanja upravlja kih organa svakog poslovnog subjekta.

PRIMJER ANALIZE LIKVIDNOSTI I ZADUŽENOSTI

Za primjere analize likvidnosti i zaduženosti u ovome radu korišteni su podaci iz finansijskih izvještaja kompanije „BOSNALIJEK“ d.d. Sarajevo. U pripremnim aktivnostima za analizu, forma finansijskih izvještaja se obi no prilagodi potrebama tako da nije nužno da se koriste izvorni oblici istih a što smo i mi u inili u ovome radu. U nastavku slijede skra eni izvještaji bilansa stanja i bilansa uspjeha.

Tabela 1. Skraćeni prikaz bilansa stanja

POZICIJA	IZNOS	POZICIJA	IZNOS
AKTIVA		PASIVA	
1. Dugotrajna imovina	89.523.029	1. Kapital	124.012.793
1.1. Nematerijalna imovina	675.692	1.1. Dionički kapital	71.742.580
1.2. Materijalna imovina	85.603.180	1.2. Emisiona premija	3.914.036
1.3. Ostala dugotrajna imovina	965.533	1.3. Rezerve	38.420.349
1.4. Dugoročni finansijski plasmani	2.278.624	1.4. Nerasporena dobit	10.077.633
2. Kratkotrajna imovina	88.759.189	1.5. Otkupljene vlastite dionice	(141.805)
2.1. Zalihe	21.939.883	2. Dugoročno na rezervisanja	1.821.221
2.2. Gotovina	6.187.866	3. Dugoročne obaveze	5.015.869
2.3. Potraživanja	59.453.708	4. Kratkoročne obaveze	47.432.335
2.4. Ostala kratkotrajna imovina	1.177.732		
UKUPNO AKTIVA	178.282.218	UKUPNO PASIVA	178.282.218

Tabela 2. Skraćeni prikaz bilansa uspjeha

POZICIJA	IZNOS
1. Poslovni prihodi	107.147.385
2. Poslovni rashodi	94.171.776
3. Finansijski prihodi	907.036
4. Finansijski rashodi	1.348.930
5. Ostali prihodi	544.933
6. Ostali rashodi	7.140.519
7. Ukupni prihodi (1+3+5)	108.599.354
8. Ukupni rashodi (2+4+6)	102.661.225
9. Dobit prije oporezivanja (7-8)	5.938.129
10. Porez na dobit	-
11. Neto dobit (9-10)	5.938.129

a) Pokazatelji likvidnosti

$$\text{Koef. trenut. likvid.} = \frac{\text{novčana sredstva}}{\text{kratkoročne obaveze}} = \frac{6.187.866}{47.432.335} = 0,13$$

$$\text{Koef. ubrzane likvidnosti} = \frac{\text{novč. sredstva} + \text{potraž.}}{\text{kratkoročne obaveze}} =$$

$$= \frac{6.187.866 + 59.453.708}{47.432.335} = 1,38$$

$$\text{Koef. tekuće likvid.} = \frac{\text{obrotna sredstva}}{\text{kratk. obaveze}} = \frac{88.759.189}{47.432.335} = 1,87$$

Da bi se izra unao koeficijent perspektivne likvidnosti potrebno je imati poznate podatke o dospje u potraživanja i obaveza u posmatranom roku. S obzirom da ti podaci nisu raspoloživi pretpostavit emo da e u roku od 90 dana prispjeti za naplatu 70 % potraživanja i 80 % obaveza za pla anje, pa e u tom slu aju biti:

$$\text{Koef. perspek. likvid. za 90 dana} = \frac{\text{novčana sredstva + kratko. potraž. prispjela za naplatu u posma. roku}}{\text{obaveze za plaćanje koje prispjevaju u posmatranom roku}} =$$

$$= \frac{6.187.866 + (59.453.708 \times 70\%)}{(47.432.335 \times 80\%)} = 1,26$$

$$\text{Koef. finan. stabil.} = \frac{\text{dugotrajna imovina}}{\text{kapi. + dugor. obaveze}} = \frac{89.523.029}{124.012.793 + 5.015.869} =$$

$$= \frac{89.523.029}{129.028.662} = 0,69$$

b) Pokazatelji zaduženosti

$$\text{Koeficijent zaduženosti} = \frac{\text{ukupne obaveze}}{\text{ukupna sredstva}} = \frac{52.448.204}{178.282.218} = 0,29$$

$$\text{Koef. sopstvenog finans.} = \frac{\text{vlastiti kapital}}{\text{ukupna sredstva}} = \frac{124.012.793}{178.282.218} = 0,70$$

$$\text{Koeficijent finansiranja} = \frac{\text{ukupne obaveze}}{\text{vlastiti kapital}} = \frac{52.448.204}{124.012.793} = 0,42$$

$$\text{Koef. pokrića troš. kamate} = \frac{\text{oporeziva dobit}}{\text{kamate}} = \frac{5.938.129}{1.223.963} = 4,85$$

$$\text{Rigorozni stepen pokrića} = \frac{\text{vlastiti kapital}}{\text{dugotr. imovina}} = \frac{124.012.793}{89.523.029} = 1,38$$

$$\text{Opšti stepen pokrića} = \frac{\text{vlastiti kapital + dugoroč. obaveze}}{\text{dugotr. imovina}} = \frac{124.012.793 + 5.015.869}{89.523.029} =$$

$$= \frac{129.028.662}{89.523.029} = 1,44$$

Analizom likvidnosti ustanovljeno je da je koeficijent trenutne likvidnosti 0,13. Imaju i u vidu da je poželjno da on bude 1 ili ve i od 1 može se zaključiti da se sa raspoloživim novanim sredstvima može pokriti 13% kratkoročnih obaveza uz pretpostavku da one sve prispiju za plaćanje. No imaju i u vidu da sve kratkoročne obaveze u principu ne dospijevaju na plaćanje u istom trenutku ovaj pokazatelj se koristi kao orijentacioni jer uzima u obzir samo novana sredstva kao element pokrivena obavezama. Koeficijent ubrzanе likvidnosti je 1,38. Ovaj koeficijent ukazuje na zadovoljavajuć i nivo likvidnosti i nije previsok što ukazuje na dobro upravljanje gotovinskim sredstvima. Tekuća likvidnost je 1,87. Imaju i u vidu da je poželjna vrijednost ovog koeficijenta 2, može se zaključiti da je i ova likvidnost na zadovoljavajućem nivou. Koeficijent perspektivne likvidnosti iznosi 1,26 i može se smatrati zadovoljavajućim, jer to znači da se mogu pokriti sve obaveze u perspektivnom roku za koji se ona računa. Koeficijent finansijske stabilnosti iznosi 0,69. Za ovaj koeficijent je poželjno da bude manji od 1 što je i u ovom primjeru slučaj. Iz ovog koeficijenta se može zaključiti da preduzeće ima radni kapital tj. da dugoročnim izvorima dijelom finansira tekuća sredstva i to preko 30%. Ovakvo stanje je poželjno jer ukazuje na znatnu finansijsku stabilnost.

Pokazatelji zaduženosti, ukratko prezentovano, pokazuju da se sopstvenim kapitalom u iznosu od 70% finansiraju ukupna sredstva preduzeća, a ostatak od 30% iz kratkoročnih i dugoročnih obaveza. Vlastitim kapitalom je dugotrajna imovina pokrivena sa 138% što znači da se ukupna dugotrajna imovina finansira iz vlastitog kapitala i ostatak od 38% služi za finansiranje tekućih imovina. Koeficijent pokrivena kamata iznosi 4,85 što ukazuje da preduzeće može bez problema podmiriti troškove kamata iz ostvarene dobiti.

ZAKLJUČAK

Upravljanje preduzećem kao složen i zahtjevan zadatak koji stoji pred upravljačkim strukturama zasniva se između ostalog na adekvatnim i kvalitetnim informacijama. Od obima i kvaliteta informacija nerijetko zavisi i adekvatnost upravljačkih odluka koje su pretpostavka za poslovnu uspješnost. Značajan doprinos kvalitetu i obimu potrebnih informacija daje i analiza finansijskih izvještaja. Rezultat analize finansijskih izvještaja jesu analitički pokazatelji nužno potrebni za sagledavanje rezultata poslovanja kao i za uočavanje budućih poslovnih tendencija.

Jedan od osnovnih zadataka uprave preduzeća jeste sagledavanje i ocjenjivanje finansijske stabilnosti. Osnovni pokazatelji finansijskog položaja preduzeća jesu pokazatelji likvidnosti i pokazatelji zaduženosti. Ovi pokazatelji su rezultat racio analize koja se nameće kao nezaobilazna aktivnost svakog analitičkog poduhvata. Imaju i u vidu da ovi pokazatelji ukazuju na finansijski položaj preduzeća i može se reći da je njihov značaj neupitan i da oni predstavljaju osnovnu pretpostavku za uspješno upravljanje finansijskim resursima u svakom preduzeću. Zbog toga se racio analiza smatra centralnim dijelom finansijske analize, a analiza likvidnosti i zaduženosti neizostavnim njenim dijelom.

BIBLIOGRAFIJA

1. Dervišević, F. (2008) Analiza poslovanja za menadžere. Bihać: Grafičar.
2. Ivaniš, M., Nešić, S. (2011) Poslovne finansije. Beograd: Univerzitet Singidunum.
3. Ivaniš, M., (2002) Osnovni aspekti finansijskog segmenta biznis plana. „Svet finansija“, 190/2002, Novi Sad, str.18-28..
4. Omerhodžić, S. (2010) Analiza finansijskih izvještaja. Tuzla: Harfo-graf d.o.o.
5. Pavlović, V. (2007) Analiza poslovanja. Beograd: Megatrend Univerzitet.
6. Ristić, Ž., Komazec, S. (2010) Globalni finansijski menadžment. Beograd: EtnoStil.
7. Rodić, J., Vukelić, G., Andrić, M., Lakićević, M., Vuković, B., (2011) Analiza finansijskih izvještaja. Podgorica: Ekonomski fakultet.
8. Vukša, S., Milojević, I. (2007) Analiza bilansa. Beograd: Univerzitet „Braća Kari“.
9. Žager, K., Mamić, Safer, I., Sever, S., Žager L. (2008) Analiza finansijskih izvještaja – II prošireno izdanje. Zagreb: MASMEDIA.

RESUME

The complexity of business conditions resulted in the increase of challenges that management has to deal with when it comes to decision making and implementation of those decisions. Management, which is ultimately responsible for the survival, development and success of the company has to use all available instruments with the main goal of making the best possible decisions. The need for information and especially analyzed information is crucial for the adoption of conclusions which resulted in being very important for the company analysis. Financial analysis is very detailed examination of the financial and economic condition which shows the results of operations within the enterprise. Besides the analysis of individual financial statements it is inevitable to consider other analysis which result into different financial ratio indicators.

The efforts of management in any business entity, regardless of which activity it is engaged with, is to provide a favorable financial position of the enterprise and achieve efficient operations. These two criteria are considered as crucial for examining the ratio indicators. Whether the criteria for secure business operations are satisfied or in other words, is the financial position of enterprise satisfying, can be explained through the indicators of liquidity and indebtedness. Term liquidity is explained as the ability of the business entity to quickly settle their outstanding obligations. Liquidity indicators are calculated as a ratio between the size of certain positions contained in the balance sheet. Depending on the figures placed in relation we will also obtain various liquidity ratios such as current or present liquidity; accelerated liquidity; current liquidity; future or perspective liquidity and financial stability.

Companies enter into debt related borrowing funds in order to ensure a smooth functioning of its business processes. Bearing in mind that the borrowed funds must be repaid within agreed timeframe and according to accrued interest rate according to the price of borrowed capital. Therefore for management and its creditors it is important to be aware whether the company can make it or not. Exactly these reasons underline the necessity of the analysis of financial security, and the level of

indebtedness of the company. These indicators are calculated based on information from the balance sheet and therefore represent the relationship between company's and foreign funding sources, i.e. indicate the financial structure of the company. Debt indicators can be different and they depend on the figures which will be taken into consideration. Most commonly used are the following: debt ratio; coefficient of its own funding; coefficient of financing; cover interest costs; rigorous level of coverage; the general level of coverage.

ZNAČAJ REVIZIJE U PROCESU PRIDRUŽIVANJA EVROPSKOJ UNIJI

Ruždija Kala , doc. dr

Internacionalni – Univerzitet u Novom Pazaru
Novi Pazar, Srbija
ad-is@t-com.me

Selvija Aljušević , dipl. ecc.

Internacionalni – Univerzitet u Novom Pazaru
Novi Pazar, Srbija

Apstrakt

Orijentacija ka tržišnoj privredi i želja za uključivanjem zemalja bivše SFRJ u savremene ekonomske tokove zahtijevala je reformu privrednog sistema pa je u vezi sa tim reforma obračunskog sistema bila nužna pretpostavka ostvarivanja tog cilja. Mijenjati obračunski sistem zahtijevalo je približiti ga i uskladiti s obračunskim sistemima zemalja razvijene tržišne privrede, što je praktično značilo cijelu računovodstvenu regulativu zamijeniti računovodstvenim standardima. Računovodstveni standardi daju i neophodne informacije menadžmentu radi donošenja odluka. Menadžment savremenog privrednog društva suočen je sa potrebom donošenja poslovnih odluka u vezi sa ostvarenjem poslovnih ciljeva, koji je minimalni zahtjev da se aktivnosti u preduzeću obavljaju efikasno, efektivno, ekonomično i pravilno.

Cljučne riječi: revizija, računovodstvo, računovodstveni standardi, korporativno upravljanje

THE IMPORTANCE OF AUDITING FOR THE EU ACCESSION PROCESS

Abstract

Orientation towards market economy and the desire to include the countries of former Yugoslavia in the modern economic courses required the reform of the economic system and thus reform of the accounting system was a necessary prerequisite for achieving this goal. A change of the accounting system was required in order to adapt to the accounting systems of developed countries, which practically meant that former accounting rules have been replaced by accounting standards. Accounting standards provide the necessary information for the management to make decisions. The management of modern business enterprise is faced with the need for business decision-making in relation to the achievement of business goals, which is a minimum requirement for the activities of the company carried out efficiently, effectively, economically and fairly.

Keywords: audit, accounting, accounting standards, corporate management

JEL codes: M42

UVOD

Orijentacija ka tržišnoj privredi i želja za ukljuivanjem zemalja bivše SFRJ u savremene ekonomske tokove zahtijevala je reformu privrednog sistema pa je u vezi sa tim reforma obraunskog sistema bila nužna pretpostavka ostvarivanja tog cilja. Mijenjati obraunski sistem zahtijevalo je približiti ga i uskladiti s obraunskim sistemima zemalja razvijene tržišne privrede, što je praktično značilo cijelu raunovodstvenu regulativu zamijeniti raunovodstvenim standardima, koji su detaljna razrada odabranih raunovodstvenih naela i ine jednu od osnovnih raunovodstvenih regulativa obraunskih sistema veine država.

Posljednjih decenija došlo je do značajnih promjena u globalnom okruženju, a samim tim i novih zahtjeva u pogledu raunovodstveno-informacione podrške procesu upravljanja u preduzeima i novim zahtjevima u pogledu finansijskog izvještavanja. U uslovima pojave korporativnog oblika privreivanja i razvoja finansijskih tržišta na globalnom nivou, kao nužnost se nameće potreba transparentnog, pouzdanog i blagovremenog finansijskog izvještavanja. Da bi se osiguralo da finansijski izveštaji budu razumljivi njihovim korisnicima i da bi se obezbudile smjernice za finansijsko raunovodstvo i pripremu izvještaja, izraena je set Opšteprihvanih raunovodstvenih naela (*GAAP - Generally Accepted Accounting Principles*) koji sadrže kriterije, pravila i procedure, a uopšteno se nazivaju raunovodstvenim standardima.

Poetak ovog vijeka obilježen je brojnim finansijskim skandalima. Dakle, i pored toga što su institucije (IASB, IOSCO i IFAC) kao i drugi akteri odgovorni za kvalitet finansijskog izvještavanja kako na globalnom tako i na nacionalnom planu, doprinijeli razvoju raunovodstva i unapreivanju kvaliteta finansijskog izvještavanja, posljednjih godina suoeni smo sa brojnim finansijskim skandalima. Zato je neophodno zakonsku regulativu iz oblasti raunovodstva, finansijskog izvještavanja i revizije prilagoditi globalnim zahtjevima i profesionalnim standardima, kako bi se što prije prekinuo kaos u finansijskom izvještavanju. Kvalitetne i objektivne informacije su od ključnog značaja kako za postojeće tako i za potencijalne investitore, kreditore, poslovne partnere i ostale stejkholdere, i osnova su za donošenje poslovnih odluka. Upravo od kvaliteta finansijskih izveštaja u značajnoj mjeri zavisi i uspostavljanje fer konkurencije na finansijskim tržištima kao i obezbeivanje potrebne sigurnosti povjerilaca i potencijalnih investitora. Što je od presudnog značaja za ekonomije u tranziciji gdje privatizacija nije okončana a kultura korporativnog privreivanja je još na niskom nivou..

Primjena meunarodnih raunovodstvenih standarda pozitivno utiče na kvalitet finansijskog izvještavanja i poboljšanja poslovnog komuniciranja u uslovima globalizacije ekonomskih procesa. U obezbeivanju integriteta finansijskih informacija, u estvuju nezavisni i kompetentni revizori, koji revidiraju finansijske informacije i na osnovu toga potvrđuju njihovu pouzdanost, poštenje i druge aspekte kvaliteta. Na taj način se doprinosi optimizaciji poslovnog odlučivanja menadžmenta preduzeća. Teorijom i praksom revizije u svijetu se bavi veliki broj pojedinaca i asocijacija koje su od nacionalnog i meunarodnog značaja.

REVIZIJA FINANSIJSKIH IZVEŠTAJA U FUNKCIJI POBOLJŠANJA INFORMATIVNIH MOGU NOSTI FINANSIJSKIH IZVJEŠTAJA

Uslovi u kojima posluju savremena preduze a izuzetno su složeni. Pa su rijetki oni koji e investirati a da rizik ne svedu na najmanju mogu u mjeru. Pribavljanje revizorskog mišljenja, jedan je od koraka koji preduzimaju potencijalni investitori.

Donošenje poslovnih odluka zasnovano je na informacijama koje su sadržane u finansijskim izvještajima. Informacije u finansijskim izvještajima su nezaobilazan i najpogodniji izvor informacija, koje bi trebalo da budu osnova za zaštitu interesa povjerilaca i investitora. Ukoliko su izvještaji pouzdano i pravilno sa injeni, utoliko e predstavljati zdravu osnovu za donošenje ispravnih poslovnih odluka.

U današnjim uslovima privre ivanja, kada dominira korporacija kao organizacioni oblik, u kom je upravljanje odvojeno od vlasništva, sve više je aktuelno pitanje tj. dilema dali u korporacijama postoji težnja za maksimiziranjem profita akcionara u uslovima kada kontrolu vrše menadžeri. U korporativnom privre ivanju, koje karakteriše razdvojenost vlasništva i upravljanja, mogu je sukob interesa izme u vlasnika i menadžera. Postavlja se pitanje koliko menadžment deluje u najboljem interesu za akcionare odnosno vlasnike.

Da bi se izbjegle pogrešne poslovne odluke, upravljanje mora da se bazira na realnim i objektivnim tj. istinskim informacijama sadržanim u finansijskim izvještajima. Finansijski izvještaji su strogo formalizovane forme kojima se zahvata sve bitno o preduze u a što se odnosi na:

1. finansijsko stanje (imovinu, obaveze, kapital),
2. uspjehnost (rashode, prihode, dobitak odnosno gubitak),
3. gotovinske tokove (u poslovnim, finansijskim i investicionim operacijama) i
4. politike kojima se usmjerava preduze e.

Odgovornost za sastavljanje ovih izvještaja, otuda i za njihov kvalitet nosi menadžment preduze a. Sam proces sastavljanja finansijskih izvještaja je složen pa je za provjeru njihove realnosti odnosno saglasnosti sa ra unovodstvenim standardima i zakonskim propisima potreban angažman posebnih profesionalaca - nezavisnih revizora.

O igledno je da se u uslovima sveopšte ekonomske globalizacije i ubrzanog tehnološkog razvoja name e potreba eliminisanja jaza izme u o ekivanja od finansijsko ra unovodstvenog izvještavanja i onog što oni stvarno pružaju korisnicima. Imaju i u vidu da nacionalni ra unovodstveni standardi koji odražavaju specifi nosti ekonomskih procesa odre ene zemlje, mogu u uslovima sve ve e me unarodne ekonomske saradnje, biti prepreka komunikaciji, to autohtoni ra unovodstveni sistem postaje sve manje održiv. Zato, se name e kao nužnost „...iznalaženje onih ra unovodstvenih na ela i standarda koji e u uslovima funkcionisanja me unarodnog tržišta i opšte transferbilnosti kapitala, omogu iti sastavljanje odgovaraju ih i svrsishodnih finansijskih izvještaja.“ [6, str. 111]

Povezanost ra unovodstvenog informacionog sistema sa menadžmentom i izvršnim strukturama preduze a, te sa eksternim korisnicima ra unovodstvenih izvještaja, jasno ukazuje na ulogu i zna aj ra unovodstvenog informacionog sistema u konstituisanju i realizaciji ciljeva preduze a, izboru odgovaraju ih strategija,

uspostavljanju adekvatne organizacione strukture preduze a i ra unovodstvene funkcije i, naro ito, u utvr ivanju finansijskog položaja i uspešnosti poslovanja i profitabilnosti preduze a.

Finansijsko ra unovodstvo, koje je zbog svoje prirode izvještavanja, strogo formalizovano i ure eno zakonskim propisima, profesionalnim na elima, standardima i ra unovodstvenom politikom preduze a relevantno je, kada je u pitanju interna primjena njegovog informacionog potencijala, za najviše niveoe upravljanja. Dakle, kada autori i korisnici finansijsko ra unovodstvenih iskaza deluju u istom pravno-ekonomskom sistemu, prilikom zadovoljavanja informativnih potreba, ne dolazi do ve ih problema. Vrlo esto investitori, poverioci ili neki drugi korisnici koji se nalaze u jednoj državi, imaju potrebe da se upoznaju sa stanjem odre enog poslovnog entiteta koji se nalazi u drugoj državi, me utim bivaju suo eni sa suštinskim i formalnim razlikama u finansijskom-ra unovodstvenom izvještavanju razli itih nacionalnih ekonomija. Kada se finansijski investitor, povjerilac ili neki drugi korisnik finansijsko - ra unovodstvenih izvještaja nalaze u jednoj državi, a trebaju da se upoznaju sa celovitom ili parcijalnom ekonomskom slikom privrednog entiteta u inostranstvu, nastaju veliki problemi prouzrokovani sadržinskim i formalnim razlikama finansijsko- ra unovodstvenih izvještaja razli itih zemalja.

Zadatak, vrhovnog menadžmenta jeste polaganje ra una o stanju; uspjehu i promjenama u finansijskom položaju preduze a, donošenje pojedina nih finansijsko poslovnih odluka, sistematsko upravlja ka kontrola poslovno finansijskog procesa u preduze u. Jednom rije ju, da bi stekao uvid u obim i sadržaj imovinsko-finansijskog položaja i uspjeha privrednog subjekta za koji je zainteresovan, korisnik mora raspolagati razumljivim godišnjim (ili polugodišnjim) ra unovodstvenim izvještajem. Kako su finansijski izvještaji usmjereni prema eksternim korisnicima, postavlja se pitanje odgovornosti za istinito i pošteno informisanje o preduze u. Naime, zbog mogu nosti sukoba interesa pojedinih menadžera, koji moraju da pripreme finansijske izveštaje i eksternih korisnika, kao što su ulaga i, ili kreditori koju ulažu u preduze e, ili im pozajmljuju novac, radi pove anja pouzdanosti i vjerodostojnosti izvještaja, njihovu reviziju vrše nezavisni revizori.

MENADŽERI I REVIZIJA, RIZIK OD KONFLIKTA INTERESA VLASNIK - MENADŽMENT

Finansijski skandali u koje su uklju ene svjetski poznate korporacije, kao i aktuelna svetska ekonomska kriza ukazuju nam da se na zaštiti interesa vlasnika treba i dalje raditi, kako bi se poboljšala postoje a, ili pronašla nova rješenja kojim e se poboljšati nivo korporativnog upravljanja. Naime, u uslovima kada preovladava korporativni na in privre ivanja ije je obilježje visoka disperzija vlasništva nad korporacijom raskida se veza izme u vlasništva i kontrole i dovodi u pitanje ispunjenje cilja maksimizacije profita. U takvim uslovima izražene disperzije vlasništva, pravu kontrolu posjeduju menadžeri. Rije je dakle o fenomenu koji poznata kao „Agencijski problem“ Zbog toga su neophodni mehanizmi kontrole

menadžmenta. Naime, menadžment korporacije upravlja novcem i donosi odluke (*agent*) u ime drugih (*principal*) tj. vlasnika resursa. [1] Obe strane su, najčešće, ekonomski racionalne, što dovodi do konflikta interesa.

Poznato nam je da performanse preduzeća zavise od nekoliko faktora, prije svih od:

- globalnih tržišnih performansi;
- granskih performansi;
- sposobnosti menadžera.

Za potrebe ovog istraživanja, orijentisano smo se na menadžment, sa osvrtom na upravljanje ulogu menadžmenta.

U procesu upravljanja korporacijom menadžment donosi brojne odluke i planove za rad korporacije u budućnosti. Očigledno je da je mogućnost da menadžment djeluje u svom interesu otvorena. Vrlo često to djelovanje nije u interesu akcionara. Skretanje odluka menadžera od najboljih interesa akcionara, obično dovodi do gubitka blagostanja akcionara. Kao osnovni uzroci za takav odnos menadžmenta isti su sebi: ponašanje menadžera, razlike u preferencijama menadžera i akcionara u pogledu vremenskog horizonta i rizika.

Između menadžmenta preduzeća i korisnika izvještaja postoji potencijalni konflikt interesa. Vlasnici preduzeća na osnovu uvida u finansijske izvještaje ne donose samo odluku o alokaciji kapitala, već i o sudbini menadžmenta. Zato je za menadžment bitno da ih finansijski izvještaji predstavljaju u što boljem svjetlu. Menadžment ima mogućnost uticaja na formiranje izvještaja u skladu sa svojim interesima. Naprimjer, kod menadžmenta je često prisutan optimizam u pogledu naplate potraživanja, što može značajno uticati na realnost i objektivnost finansijskih izvještaja. Zato je potrebna revizija koja „stvora povjerenje“ i omogućiće korisnicima da vjeruju u ono što je zapisano u izvještajima.

Zadatak, vrhovnog menadžmenta jeste polaganje ruku na stanju; uspjehu i promjenama u finansijskom položaju preduzeća, donošenje pojedinačnih finansijsko-poslovnih odluka, sistematsko upravljanje kontrolom poslovnog finansijskog procesa u preduzeću. Njegova uloga se svodi na kreiranje eksternih finansijsko-poslovnih informacija, pri čemu su bilans stanja, bilans uspjeha i izvještaj o gotovinskom toku najvažniji „proizvod“ raunovodstva. Imaju i u vidu da se vrlo često finansijsko izvještavanje označava i „kao način na koji preduzeće komunicira sa okruženjem, a sami finansijski izvještaji kao instrument za stvaranje slike kod eksternih korisnika o finansijskoj snazi i uspješnosti preduzeća“. [5] Otuda i mogućnost da menadžeri u posljednje vrijeme i vlasnici prezentiraju finansijske izvještaje onako kako odgovara njihovim ciljevima. Ova pojava je stara koliko i samo finansijsko izvještavanje ali je posljednjih decenija uzela maha, pa smo svjedoci velikih finansijskih skandala, koji su uzdrmali svjetski ekonomski poredak. Dakle, nije rijetka ni pojava da se putem neta nog iskazivanja finansijskog i prinostnog položaja preduzeća dovedu u zabludu korisnici finansijskih izvještaja i stekne korist za preduzeće a na štetu povjerilaca, investitora i ostalih stejkholdera.

Kada govorimo o rasprostranjenosti ove pojave, treba istaći i da je ona prisutna kako u velikim kompanijama tako i u onim malim. Pogodno tlo naročito predstavljaju slabo razvijene ekonomije, privrede u tranziciji, koje karakteriše slabo razvijena računovodstvena profesija i ostala zakonska regulativa. Kakve su i privrede na prostoru bivše SFRJ.

“Lek” za ovakvo ponašanje menadžera je monitoring, koji je nužno zlo, ali je ipak troškovno efektivan. Nije savršen mehanizam, jer se javljaju dva tipa problema:

- free – rider problem;
- teško je uoči avanja i opserviranja aktivnosti, koje preduzima menadžment.

Bez obzira na različite delatnosti koje preduzeće obavljaju, možemo ista i da su osnovne komponente upravljanja procesa sledeće aktivnosti: planiranje, organizovanje (izvršenja) i kontrola, a u poslednje vreme i aktivnost komuniciranja i motivacije. Savremeno shvatanje kontrole podrazumijeva njeno ostvarivanje kao sistematske upravljanje aktivnosti. Smisao kontrole je u tome da se uporede planirani i ostvareni rezultati. Pri tome, se otkrivaju faktori koji utiču na rezultate i trošenja, njihovi uzroci, suzbijanje negativnih uticaja i pospešivanje pozitivnih, u cilju ostvarenja boljih, sigurnijih i kvalitetnijih rezultata. Osnovni i najvažniji oblik kontrole u preduzeću, s obzirom na njen karakter, predstavlja interna kontrola. Nadzor nad poslovanjem preduzeća pored sistema internih kontrola, ogleda se i u formi nadzora koji se naziva interna revizija. Interna revizija je oblik nadzora nad raunovodstvenim i administrativnim kontrolama, ali i nešto mnogo više, ona je posebna filozofija dodavanja vrijednosti organizaciji svojom aktivnošću. Njen naziv upućuje na zaključak da se radi o službi u preduzeću u koja je formirana sa posebnim zadacima i obavezama.

Sistemi internih kontrola ne štite dovoljno donosiocima investicionih odluka, mimo preduzeća, od mogućnosti velikih prevara menadžmenta. Međutim sam sistem internih kontrola služi menadžmentu preduzeća da bude sigurniji da su raunovodstvene informacije samog preduzeća pouzdane. Vrhovni menadžment jednog preduzeća u mogućnosti je da "preskoči" interne kontrole kada dolazi do izveštavanja okoline izvan organizacije. Zaštita koju može da obavi sistem internih kontrola i ovde se svodi na to da zahvaljujući i razgraničenju dužnosti, u okviru preduzeća i u okviru raunovodstva, mnogo ljudi postaje svesno opasnosti od prevare menadžmenta, te mogu da spriječe nepošteni menadžment u izbjegavanju raunovodstvenih politika preduzeća i međunarodnih standarda procjenjivanja bilansnih pozicija.

Nezavisni, odnosno eksterni revizori, pregledaju celokupnu postavku preduzeća, njegovu organizaciju, ispituju raunovodstvene politike, sisteme internih kontrola i valjanost svih evidencija kojima se dokumentuju ekonomski događaji. Jednom rečju, pod lupu revizora stavlja se celokupna arhitektura poslovnih procesa, regulativa preduzeća kao i njegovo ponašanje. Plodovi koje daje revizorsko ispitivanje su nalazi o valjanosti proizvodnje finansijskih informacija otuda i o kredibilitetu koji treba pokloniti tvrdnjama iskazanim u raunovodstvenim izvještajima.

PRIMJENA KONCEPTA DUŽNE PROFESIONALNE PAŽNJE KAO PREDUSLOV PROFESIONALNE ODGOVORNOSTI REVIZORA

Zadovoljenje visokih informacionih potreba preduzeća, kao preduslova uspešnog upravljanja finansijama preduzeća, ne može se ni zamisliti bez izgradnje svrsishodnog i efikasnog informacionog sistema. U savremenoj raunovodstvenoj teoriji postoji saglasnost da evidencije o aktivnostima preduzeća i ostvarenim

efektima moraju biti tako organizovane da pruže korektan ili fer prikaz (*fair presentation*) finansijske pozicije i rezultata poslovanja preduze a. U poslovnom svijetu razli ite grupe korisnika ra unovodstvenih informacija, od onih lica koja rukovode poslovanjem, preko javnosti, zaposlenih, klijenata, akcionara i okruženja bave se pojedinim vrstama ekonomskih odluka. Svaka od njih ima svoje ciljeve i ta ukupnost i predstavlja ciljnu funkciju preduze a. Korisnici finansijskih izvještaja uopšteno se mogu podeliti na eksterne i interne. Dakle, one unutar odre enog entiteta i one izvan njega.

Stvaranjem poslovnih organizacija s razvijenom podelom i koordinacijom rada radi postizanja zajedni kih poslovnih ciljeva sve više dolazi do razdvajanja funkcije vlasništva od funkcije upravljanja. Da bi se zaštitilo vlasništvo i preduzetništvo, a ujedno osigurale pouzdane i provjerene te realne i objektivne informacije o finansijskom stanju i rezultatima poslovanja, razvijao se i razvija institut revizije kao specifi ne, stru ne i nezavisne funkcije koja se obavlja po standardizovanim profesionalnim kriterijumima. [4, str. 66]

Tokom devedesetih godina 20. veka, kad se poja ala liberalizacija finansijskog tržišta i tržišta kapitala, pojavili su se ogromni zahtevi za korisnim informacijama i u privatnom i u javnom sektoru; minimalni zahtevi objavljivanja danas diktiraju kvalitet i koli inu informacija koje se moraju prezentirati i u esnicima na tržištu i opštoj javnosti. Zaštita interesa investitora putem obelodanjivanja relevantnih i pouzdanih informacija predstavlja jedan od segmenata harmonizacije regulative unutar Evropske Unije. Bez relevantnih informacija nije mogu uspješan nadzor nad poslovanjem, niti privla enje novih investitora, jer jedino potpuno, pravovremeno i dosljedno objavljivanje informacija vodi ka transparentnosti tržišta. Transparentnost finansijskog izvještaja se postiže potpunim objavljivanjem i fer prezentacijom korisnih informacija neophodnih kod donošenja odluka razli itim korisnicima.

U uslovima kada je globalna ekonomija suo ena sa svakodnevnim skandalima i izraženom krizom, kao najvažnijim se sve više isti e o ekivanje javnosti da revizor treba da otkriva i objelodanjuje kriminalne radnje. Nesporna je injenica de posljednjih godina problematika odgovornosti revizora za otkrivanje kriminalnih radnji dobija sve više na zna aju. Posebno ako se ima u vidu, da revizori u znatnom broju slu ajeva nisu bili odlu ni u tome, pa smo svedoci da su mnogi finansijski izveštaji koju su bili lažni, imali pozitivno mišljenje revizora. S druge strane ako se ima u vidu da revizori imaju odgovaraju a znanja i stru nost, za otkrivanje kriminalnih radnji onda su o ekivanja javnosti za pozitivniji pristup revizora problematici lažnog finansijskog izvještavanja, opravdana. Dakle, i pored toga što se revizija fokusira na formiranje i davanje mišljenja o kvalitetu finansijskih izvještaja, ništa manji zna aj ne treba da ima ni aspekt, otkrivanja kriminalnih radnji. Nije slu ajno ni to što mnoga istraživanja uloge revizije, otkrivanje kriminalne radnji rangiraju kao jednu od najvažnijih usluga revizije.

Upravo koncept dužne profesionalne pažnje dolazi do potpunog izražaja u definisanju odgovornosti revizora za detekciju pri injenih kriminalnih radnji u finansijskim izvještajima. Naime, pored toga što opšte prihva eni standardi revizije sadrže najve i broj profesionalnih i pravnih zahteva, oni ipak ne mogu na najbolji na in obuhvatiti i sve ciljeve u pogledu viših moralnih vrijednosti. Na taj na in

koncept dužne profesionalne pažnje postaje merilo kvaliteta na ina izvo enja revizijskih dokaza. „Prema ovom pristupu, revizor je osoba koja je ekspert u svojoj oblasti i koja koristi znanje i profesionalno prosu ivanje sa pažnjom i veštinom koja se realno može o ekivati od jedne savesne osobe“. [3] Od savesne osobe se o ekuje da u datim okolnostima na razuman na in koristi svoje znanje i sposobnosti prosu ivanja.

ZAKLJU AK

U uslovima veoma izražene ekonomske krize kako na globalnom tako i na regionalnom nivou, od svih poslovnih funkcija u odre enom ekonomskom entitetu o ekuje se da iste ukažu na koji na in one doprinose poslovanju preduze a. Menadžment savremenog privrednog društva suo en je sa potrebom donošenja poslovnih odluka u vezi sa ostvarenjem poslovnih ciljeva, iji je minimalni zahtjev da se aktivnosti u preduze u obavljaju efikasno, efektivno, ekonomi no i pravi no.

Da bi se obezbijedila pouzdanost i kredibilitet finansijskih informacija neophodno je izvršiti reviziju finansijskih izvještaja. Revizija stvara povjerenje, koje zajedno sa slobodom raspolaganja informacijama ini pretpostavku tržišnog privre ivanja. Revizija štiti interes vlasnika kapitala, pomaže u pribavljanju dodatnog kapitala i osigurava realne i objektivne informacije za upravljanje. Zato se isti e njena uloga kao važne pretpostavke preduzetništva.

Revizija ima zna ajnu ulogu u otkrivanju i odvra anju od kriminalnih radnji, ali je neophodno da i subjekti unutar organizacija uvode visoke standarde. Naime, neophodno je da svi u esnici u korporativnom upravljanju dosledno, potpuno i koordinirano primjenjuju savremeni koncept korporativnog upravljanja.

BIBLIOGRAFIJA

1. Andri , M. (2013) Perspektive ra unovodstveno – finansijske profesije u procesu pridruživanja EU, *Zbornik radova VIII Kongresa ra unovo a i revizora Crne Gore*, Be i i.
2. Andri , M., Krsmanovi ., B., Jakši , D. (2004) *Revizija – Teorija i praksa*. Subotica: Ekonomski fakultet.
3. Jakši , D. (2011) Finansijsko izveštavanje u funkciji unapre enja poslovnog ambijenta u Crnoj Gori, *Zbornik radova VI Kongresa ra unovo a i revizora Crne Gore*, Be i i.
4. Kala , B., atovi , A. & Plojovi , S. (2013) Strategijska kontrola i revizija biznisa u malim i srednjim preduze ima, *Ekonomski izazovi*, 2 (4), str. 62-73.
5. Škari Jovanovi , K., M. (2011) Finansijsko izveštavanje u funkciji unapre enja poslovnog ambijenta u Crnoj Gori, , *Zbornik radova VI Kongresa ra unovo a i revizora Crne Gore*, Be i i.
6. Žager, K., Žager, L. (1999) *Analiza finansijskih izvještaja*, Zagreb: Masmedia.
7. Prakti ni vodi za efikasnu internu kontrolu u institucijama BiH, dostupno na: <http://parco.gov.ba/id=381/>, pristup: 04.02.2012. godine
8. Vasiljevi , M., Mihailovi , N. (2011) Informacioni sistemi i interna revizija, *INFOTEH-JAHORINA*, Vol. 10, Ref. E-I-6, str. 418-422.

RESUME

Orientation towards market economy and the desire to include the countries of former Yugoslavia in the modern economic courses required the reform of the economic system and thus reform of the accounting system was a necessary prerequisite for achieving this goal. A change of the accounting system was required in order to adapt to the accounting systems of developed countries, which practically meant that former accounting rules have been replaced by accounting standards.

Under the conditions of the current economic crisis, both globally and at the regional level, it is expected that all business functions within a particular economic entity contribute to the success of the company. The management of modern business enterprises is faced with the need for decision-making in relation to the achievement of business goals, which is a minimum requirement so that the activities of the company are carried out efficiently, effectively and fairly.

In order to ensure the reliability and credibility of financial information, it is necessary to carry out an audit of financial statements. An audit causes trust, which together with the freedom of information access are the foundations of a market economy. Audits protect the interest of capital owners, help in obtaining additional capital and provide a realistic and objective information management. Therefore, audit is an important precondition for the development of entrepreneurship.

Audit plays also an important role in the detection and deterrence of criminal activity, but it is essential that entities within the organization introduce high standards. Namely, it is essential that all participants in corporate governance manage consistently, completely and apply a modern concept of corporate governance.

ULOGA REVIZIJE POSLOVANJA U KVALITETNOM UPRAVLJANJU PRIVREDNIH SUBJEKATA

Ankica Ivanovi , MSc

Internacionalni – Univerzitet u Novom Pazaru
Novi Pazar, Srbija
ankicai@uninp.edu.rs

Apstrakt

U današnje vreme, kada se pomene termin „revizija“ svi pomisle na ocenu prezentovanih finansijskih izveštaja. Iako se danas rad revizora uglavnom bazira na finansijskoj reviziji, odnosno pribavljanju i oceni dokaza koji se odnose na tvrdnje menadžmenta da su u injene ekonomske aktivnosti i doga aji, oformljeni u vidu ra unovodstvenih, odnosno finansijskih izveštaja, obelodanjeni i pripremljeni u skladu sa odre enim okvirom za finansijsko izveštavanje, tj. sa opšteprihva enim standardima revizije, u savremenom okruženju sve ve i zna aj dobijaju i revizija poslovanja i revizija uskla enosti sa zakonskim propisima. Merenje u inaka, tj. procenjivanje efikasnosti i efektivnosti poslovanja privrednih subjekata predstavlja veoma ozbiljan i nimalo lak zadatak naro ito u uslovima savremenog poslovnog okruženja koje se poslednjih decenija radikalno promenilo i koje se može opisati kao veoma složeno, dinami no, neizvesno usled stalnih promena a sve to zbog ubrzanog procesa globalizacije i razvoja elektronskog poslovanja.

Upravo u ovom radu emo definisati pojam revizije poslovanja i ukazati na njen sve ve i zna aj u ocenjivanju performansi, odnosno rezultata poslovanja privrednih subjekata kao stepena ostvarenja postavljenih ciljeva od strane upravlja ke strukture, odnosno menadžmenta tih privrednih subjekata.

Ključne reči: finansijski izveštaji, revizija, efikasnost, efektivnost, performanse, ciljevi ekonomskih entiteta

THE ROLE OF AUDIT IN THE QUALITY MANAGEMENT OF BUSINESS ENTITIES

Abstract

Nowadays, when the term "audit" is mentioned, everybody thinks of evaluating presented financial statements. Although the auditor's work is largely based on the financial audit nowadays, and obtaining and evaluating evidence relating to claims by the management with regard to economic activities and events, presented in the form of accounting or financial statements and prepared in accordance with a specific framework for financial reporting, i.e. with generally accepted auditing standards, in the modern environment the significance of operational audit and audit compliance with the legislation has been increasing. Measuring the effects, i.e. evaluating the effectiveness and efficiency of economic entities. is a very serious and difficult task, especially because the contemporary business environment has radically changed during the last few decades and it can be described as very complex, dynamic, uncertain, due to constant changes and all this because of the accelerated process of globalization and development of e-business.

In this paper, we will define the term business audit and indicate its increasing importance in the evaluation of performance, and business results as well as the degree to which these

objectives are achieved by the management structure and management of these business entities.

Keywords: financial statement, audit, efficiency, effectiveness, performance, goals of economic entities

JEL codes: M42

UVOD

U klasičnoj ekonomskoj teoriji privredni subjekt je predstavljen kao osnovna ekonomska jedinica društva koji je osnovano radi zadovoljenja određenih ekonomskih ciljeva kao svoje esencijalno obeležje i kao mera uspešnosti poslovanja. Međutim, savremeno shvatanje suštine preduzeća, u sebi uključuje sistemski pristup, odnosno posmatra privredni subjekt kao poslovni sistem u oblasti ekonomije, što podrazumeva da privredni subjekt funkcioniše kao skup međusobno povezanih elemenata, odnosno kao ekonomska sinteza između menadžmenta, rada i kapitala.

Upravljačku strukturu privrednog subjekta definiše menadžment privrednog subjekta. Menadžment predstavlja deo u strukturi privrednog subjekta na koga su prenete odgovornosti za postavljanje i uspešnu realizaciju osnovnih ekonomskih ciljeva (održavanje uložene kapitala i profit, odnosno maksimiranje prinosa na angažovani kapital) i ostalih ekonomskih ciljeva (povećanje obima prodaje, osvajanje novih tržišta, maksimiranje isplate dividendi, povećanje broja zaposlenih, maksimiranje tržišne cene akcija i dr.) primenom odabranih strategija. Upravljačka struktura se gradi na bazi poznavanja i uvažavanja odgovarajućih relevantnih činilaca koje se zasnivaju na otvorenosti, timskom radu, orijentisanosti ka inovacijama, savremenim informacionim i komunikacionim tehnologijama i slično.

Odluke koje donosi menadžment privrednog subjekta su, u najvećoj meri, bazirane na informacijama koje potiču iz rada unovodstvenog sistema, koji predstavlja najbitniji deo poslovnog informacionog sistema koji prikuplja podatke o nastalim poslovnim promenama privrednih subjekata, a potom ih, putem automatske obrade koristi u radu unovodstvenog softvera, pretvara u relevantne informacije za potrebe odlučivanja internih i eksternih korisnika. Iz tih razloga, menadžeri imaju potrebu da se uvere da su rad unovodstvene informacije koje im se redovno dostavljaju pouzdane i tačne. Takvo uverenje menadžeri obezbeđuju uvođenjem sistema interne rad unovodstvene kontrole unutar preduzeća. Ovaj sistem obuhvata i podrazumeva sve mere koje preduzeće (firma) koristi da se zaštiti od grešaka, pronevera, nezakonitih radnji, i sl., zatim, ovim sistemom se obezbeđuje pouzdanost rad unovodstvenih podataka i usaglašenost primene poslovne politike koju je menadžment ranije definisao. Dakle, cilj sistema interne rad unovodstvene kontrole je da obezbedi da celokupna organizacija funkcioniše u skladu sa planom.

Stepen ostvarenja postavljenih ciljeva uz primenu odabrane strategije meri se odgovarajućim rezultatima, odnosno performansama privrednog subjekta. Performanse, odnosno rezultati poslovanja privrednog subjekta izražavaju se u dobiti, odnosno uspehom privrednog subjekta.

U inak predstavlja rezultat funkcionisanja privrednog subjekta u odre enom obra unskom periodu, a izražava se obimom ostvarene proizvodnje, prodaje, prihoda, profita i dr.

Uspeh je rezultat, odnosno performansa privrednog subjekta koja predstavlja kvalitet ekonomije i meri se odnosom izme u rezultata i ulaganja u procesu poslovnih aktivnosti privrednih subjekata. [Malini , str. 21]

Za merenje performansi privrednog subjekta, odnosno za merenje u inaka i uspeha, koriste se tradicionalna i savremena merila o kojima e biti više re i u nastavku rada.

Imaju i u vidu da se poslovna revizija bazira na ispitivanju poslovnih aktivnosti, odnosno performansi za koje je odgovoran menadžment privrednih subjekata i mogu im sugestijama u tom pogledu u cilju poboljšanja na ina poslovanja, u veoma turbulentnom savremenom poslovnom okruženju nesumnjivo je uloga poslovne revizije biva sve zna ajnija.

NEOPHODNOST REVIZIJE POSLOVNIH TRANSAKCIJA

Dokaze o obavljanju revizije antropolozi su pronašli još u vreme Vavilonije – 3000 godina pre naše ere. Revizija je obavljena i u staroj Kini, Gr koj i Rimu. Latinsko zna enje re i „revizor“ (Auditor) bilo je „ uti ili oslušnuti“).

Na institucionalizaciju revizorske prakse presudan uticaj je imalo donošenje „Joint Stock Companies Act“ u Ujedinjenom Kraljevstvu 1844. godine. Tim aktom je inicirana revizija bilansa stanja, ali ta revizija nije bila nezavisna, što je danas njeno bitno obeležje, niti je bilo propisano da te poslove obavljaju profesionalci. Glavni cilj revizije u to vreme je bio otkrivanje nezakonitih grešaka i radnji, kao i da se procenjuje solventnost korporacija iji je bilans stanja bio predmet revizije.

U periodu globalizacije, u skladu sa karakteristikama savremenog poslovnog okruženja, menjaju se i ciljevi nezavisne revizije, koji se, u osnovi, svode na:

- Pove anje kredibiliteta finansijskih i nefinansijskih informacija koje prezentira menadžment u svojim godišnjim izveštajima;
- Pružanje savetodavnih i konsultantskih usluga menadžmentu;
- Pove anje odgovornosti revizora za otkrivanje nezakonitih radnji i izveštavanje o osnovanoj sumnji u nastavak poslovanja klijenta;
- Pomo za uvo enje odgovornog korporativnog upravljanja;
- Izveštavanje regulatornih organa o nezakonitim radnjama koje su otkrivene u procesu revizije i o sumnji u solventnost klijenata revizije.
- Jedan od primarnih razloga za postojanje nezavisne revizije je postojanje potencijalnog
- konflikta, odnosno suprotnosti interesa izme u menadžmenta klijenta i korisnika finansijskih izveštaja.

Cilj svake društvene zajednice jeste da svoje ograni ene kapitalne resurse alocira na proizvodnju onih dobara i usluga za kojima postoji najve a tražnja. Ekonomski resursi se usmeravaju u one industrije, geografska podru ja i ekonomske entitete koji se po ostvarenim finansijskim u incima pokazuju sposobnim da te resurse iskoriste na najbolji mogu i na in.

Uloga revizije nije samo u zaštiti interesa vlasnika kapitala, za nju je zainteresovana i država zbog otkrivanja nepravilnosti u obračunavanju i ubiranju poreza, doprinosa i ostalih nameta. Tako e, za reviziju su zainteresovane banke i investitori zbog potrebe praćenja svojih potraživanja, odnosno investicija. Revizija povećava kredibilitet finansijskih izveštaja, odnosno poverenje u prezentovane finansijske izveštaje, jer je proces njihovog nastajanja prošao dodatnu revizijsku kontrolu, a samim tim povećava se kredibilitet privrednog subjekta. Doprinos nezavisne revizije efikasnoj alokaciji resursa upravo se sastoji u povećanju kredibiliteta informacija, što znači da je informacija pouzdana, da se u nju može verovati i da se na nju može osloniti široki krug zainteresovanih korisnika, kao što su akcionari, poslovni partneri, davaoci kredita, vlada i njeni organi. Istovremeno, sa povećanjem kredibiliteta informacija smanjuje se i informacioni rizik donosilaca ekonomskih odluka, što podrazumeva rizik da finansijske informacije koje se koriste za donošenje odluka mogu biti netačne, nepouzdate ili krivotvorene.

Sve eš a propadanja privrednih subjekata mogu se pripisati nedostatku poštenja u delu menadžerske strukture gde su pojedinci uključeni u namerno netačno prikazivanje finansijskih informacija sa ciljem manipulisanja cenom akcija ili drugim finansijskim transakcijama. Otuda proizilazi nužnost postojanja nezavisne revizije bilo poslovnih transakcija ili finansijskih izveštaja u odnosu na menadžment privrednih subjekata i njihova istinita i objektivna ocena performansi privrednih subjekata u formi nezavisnog ekspertskog mišljenja, što je od ogromnog značaja ne samo za posmatrani privredni subjekt, već i za opšte blagostanje društvene zajednice u kojoj privredni subjekt egzistira.

POJAM I ULOGA REVIZIJE POSLOVANJA

Revizija poslovanja (Operational audit) predstavlja uvid u aktivnosti nekog ekonomskog entiteta, odnosno predstavlja ispitivanje poslovanja određenog ekonomskog entiteta u cilju merenja njegovih ekonomskih u inaka, tj. procenjivanje efektivnosti (produktivnosti) i efikasnosti (ekonomičnosti) poslovanja. Efektivnost je mera obima u kome jedan ekonomski entitet ostvaruje svoje zadatke i ciljeve, na primer da li proizvodi pravi proizvod ili da li nudi pravu uslugu koju tržište prihvata, a efikasnost pokazuje u kojoj meri određeni ekonomski entitet koristi raspoložive resurse za ostvarenje svojih poslovnih ciljeva, odnosno da li proizvodi i nudi tržištu pravi proizvod ili usluga angažuju i što manje input-a (ulaznih resursa – faktora proizvodnje koji su neophodni za proces reprodukcije) po jedinici output-a (ukupna vrednost dobara, odnosno proizvoda). Ova vrsta revizije, pored uvida u raunovodstveni sistem ekonomskog entiteta, može još obuhvatiti i procenu organizacione strukture, marketinga, metoda proizvodnje, kompjuterske aplikacije i uglavnom se zasniva na subjektivnoj proceni za razliku od revizije finansijskih izveštaja, jer za ocenu efektivnosti i efikasnosti nisu utvrđeni posebni kriteriji kao za opšte prihvaćene raunovodstvene principe (GAAP – *Generally Accepted Accounting Principles*), koji se definišu kao uređeni set pravila za pripremanje, priznavanje, odmeravanje i prezentaciju stavki raunovodstvenih izveštaja ekonomskog entiteta.

Imaju i u vidu navedeno definisanje revizije poslovanja, dolazimo do zaključka da je njena uloga u savremenom poslovnom okruženju veoma delikatna i podrazumeva da su oni koji obavljaju reviziju kompetentni, da imaju znanje i iskustvo, pre svega iz oblasti računovodstva, revizije, poslovnih finansija, ali i lične osobine kao što su: odlična rasudba, integritet, etičko ponašanje, sposobnost za saradnju sa drugim ljudima i spremnost za prihvatanje izazova u bavljenju kompleksnim pitanjima poslovanja.

Revizija poslovanja je od vitalnog značaja u procesu efektivnog upravljanja privrednim subjektima, jer upravo efektivno i efikasno upravljanje je veoma važan mehanizam za vlasničku strukturu privrednih subjekata. Zbog toga je neophodno jasno definisanje procesa rada revizora poslovnih aktivnosti u skladu sa zakonom o reviziji i kodeksom profesionalne etike za računovodstvene eksperte. Delokrug rada revizora se poslednjih decenija znatno proširuje kao posledica finansijskih skandala i finansijskih kriza u mnogim zemljama sveta. Zahtevi koji se postavljaju pred privrednim subjektima, naročito pred onima koji se akcijama trguje na berzama, postaju sve veći i složeniji, jer je oblast finansijskog izveštavanja, kontrole i revizije predmet povećane pažnje direktno zainteresovanih eksternih korisnika kao što su investitori, kreditori, država i šira javnost.

Nezavisna revizija koja se sprovodi u skladu sa opšteprihvaćenim računovodstvenim principima i standardima revizije, kao opštim smernicama i uputstvima koji pomažu revizorima da u izvršavanju njihove zakonske i profesionalne odgovornosti, što doprinosi smanjenju „informativnog rizika“ korisnika finansijskih izveštaja i pružanju celovite slike o poslovanju privrednih subjekata.

Ukoliko ne postoji potpuna i istinita slika o poslovanju privrednog subjekta, dolazi do nepotpunih informacija koje stvaraju neizvesnost, a neizvesnost stvara dodatne rizike, dalje rizici motivišu investitore da zahtevaju veće stope prinosa na kapital, a ti zahtevi dovode do povećanja cene kapitala i niže cene hartija od vrednosti.

Povećanje cene kapitala smanjuje efikasnost privrede, smanjuje društveno blagostanje i stvara potrebu promene modela finansijskog izveštavanja, odnosno dolazi do potrebe promene sadržaja, forme i uverenosti finansijskog izveštavanja.

Za korisnike finansijskih izveštaja bi bilo od velike koristi proširenje modela izveštavanja koji bi pored finansijskih, sadržao i podatke o poslovanju, analize od strane menadžmenta, planirane informacije, kao i dodatne informacije o poslovanju privrednih subjekata.

TRADICIONALNA MERILA PERFORMANSI PRIVREDNIH SUBJEKATA

Tradicionalna merila podrazumevaju finansijska merila u inakom i uspeha koja se utvrđuju na bazi računovodstvenih izveštaja sa odgovarajućim informacionim sadržajima. [Malinić, str. 21].

Osnovni set računovodstvenih, odnosno finansijskih izveštaja čine bilans stanja, bilans uspeha za sve privredne subjekte bez obzira na veličinu. Pored ova dva izveštaja, tu su i izveštaj o promenama na kapitalu, bilans tokova gotovine i

napomene uz finansijske izveštaje koje su dužni da sastavljaju privredni subjekti koji su obveznici revizije koje ćemo navesti u nastavku rada.

U našoj zemlji na in vo enja poslovnih knjiga i izradu i prezentovanje finansijskih izveštaja ure uje Zakon o ra unovodstvu koji je Narodna skupština Republike Srbije usvojila na sednici 16. Jula 2013.-e godine. Posebno treba napomenuti da je odredbom ovog zakona propisano da se za pripremu i prezentaciju finansijskih izveštaja koriste Me unarodni standardi za finansijsko izveštavanje (MSFI). Na taj na in, naša zemlja je ušla u proces harmonizacije finansijskog izveštavanja na globalnom nivou.

Osnovni set finansijskih izveštaja za ve inu privrednih subjekata širom sveta jesu bilans stanja kao izveštaj o finansijskom položaju privrednog subjekta i bilans uspeha koji pokazuje razliku izme u prihoda i rashoda u posmatranom obra unskom periodu, koja može biti pozitivna i negativna i koja se na kraju perioda obuhvata u vidu pove anja ili smanjenja vrednosti kapitala.

Tri najzna ajnija kriterijuma za ocenu efikasnosti poslovanja su profit, prinos na ulaganja i odnos ostvarenog prema planiranom profitu. I u praksi srpskih preduze a u postupku ocene efikasnosti njihovog poslovanja dominiraju finansijska merila. Profit, kao merilo performansi privrednih subjekata, u sebi uklju uje uspešnu realizaciju poslovnih aktivnosti koji se izražava kroz ostvoreni obim prodaje, što se ra unovodstveno iskazuje preko konta, odnosno pozicije prihodi od prodaje, ostvoreni obim proizvodnje, što se ra unovodstveno iskazuje preko konta troškovi prodatih proizvoda, kroz finansijsku funkciju privrednog subjekta, što pokazuje konto finansijski prihodi i rashodi.

Menadžment preduze a je postao svestan da bi za efikasno upravljanje trebalo sastaviti odre ene izveštaje koji su zasnovani na budu im informacijama koje bi im pokazale šta bi trebalo biti u injeno za odre eni vremenski period. U tom smislu ra unovodstvo sastavlja opšti poslovni plan, odnosno glavni budžet koji predstavlja projektovani bilans stanja koji uzima u obzir budu e podatke i informacije.

Budžetiranje, koje pre svega, u prvi plan stavlja razmišljanja menadžmenta, predstavlja „proces pripreme podataka radi pažljivog usmeravanja aktivnosti privrednog subjekta, odnosno trasiranje njegovog puta prema željenim ciljevima, pravcima i globalnim strategijama razvoja. Proces procenjivanja budu ih finansijskih potreba koje omogu avaju realizaciju željenog stepena rentabilnosti, o uvanje zadovoljavaju eg stepena likvidnosti i dostizanja predvi enog finansijskog stanja, naziva se procesom budžetiranja.“ [Novi evi , str. 18]

Postoje i sistem ra unovodstva i finansijskog izveštavanja, kao dominantni izvor poslovnih informacija, ve odavno je postao prepreka za unapre enje poslovnog informacionog sistema zbog na ina na koji definiše, organizuje i izveštava o u incima u poslovanju ekonomskih entiteta. Ra unovodstveni informacioni sistem, odnosno ra unovodstvo, jeste jedini sistem koji ima sposobnost da kombinuje u inke svih poslovnih funkcija u jedan set merila koji istovremeno koriste i interni i eksterni korisnici za svoje informacione potrebe. (Milojevi , 2006:11)

Naime, postoje i, odnosno tradicionalni ra unovodstveni sistem ima pet bitnih slabosti u svojoj ulozi standarda za merenje u inaka u poslovanju:

- 1) Ovaj sistem je usmeren samo na deo poslovnih doga aja koji ra unovo e ozna avaju kao „ra unovodstvene transakcije“. Me utim, takav pristup ne

zadovoljava potrebe donosioca odluka, odnosno potrebe top-menadžmenta preduze a. Menadžmentu su potrebne i ostale informacije, kao što su informacije o kvalitetu, servisiranju kupaca, odnosima sa dobavljačima, kao i o drugim važnim aspektima poslovanja koji se ne mogu iskazati u modelu važećeg raunovodstvenog sistema.

- 2) Finansijski izveštaji se pripremaju periodično, u obratnim ciklusima, a informacije iz pomenutih izveštaja su neophodne korisnicima mnogo češće, u kraćim vremenskim intervalima. Ova neophodnost proisti iz činjenice da su informacije iz ovih izveštaja „istorijske“, tj. uzimaju u obzir istorijske troškove, i nemaju mnogo smisla jer dolaze mnogo kasno, neretko nakon donošenja određenih poslovnih odluka.
- 3) Raunovodstveni informacioni sistem uzima ograničeni broj karakteristika o poslovnim transakcijama, kao što su datum, konto, monetarni iznos. Korisnici informacija, pored finansijskih informacija, veoma često zahtevaju i tzv. nefinansijske informacije ili ono što se podrazumeva pod pojmom „opisno izveštavanje“ (*narrative reporting*).
- 4) Podaci koje proizvodi raunovodstveni (tradicionalni) sistem sumirani su u visoko sintetizovanoj formi i istovremeno su znatno pod uticajem drugih faktora kao što su opšteprihvaćeni raunovodstveni principi. To umnogome otežava korišćenje savremenih alata i koncepata koje nudi upravljačko raunovodstvo.
- 5) Postoje i raunovodstveni sistem je neadekvatan za savremeno poslovno okruženje, jer je na njegovoj bazi kontrola poslovanja i kvaliteta informacija i otežana i dosta neracionalna, odnosno skupa. [Milojević, str. 10]

Uvođenjem izmena u postojeći, tradicionalni sistem finansijskog izveštavanja trebalo bi voditi računa o tome da se za svaki poslovni događaj obuhvate sledeće relevantne informacije: *šta se desilo, kada se to desilo, ko je u to bio uključen, koji su resursi pri tome korišćeni i gde se konkretni poslovni događaj desio?* [Milojević, str. 10]

Imajući u vidu navedene slabosti, dolazimo da zaključimo da bi tradicionalni model finansijskog izveštavanja trebalo redizajnirati tako što bi ubuduće, pored finansijskih, sadržao još i nefinansijske i poslovne informacije na osnovu kojih korisnici finansijskih izveštaja dobili preciznu sliku o učincima ekonomskih entiteta sa kojima imaju poslovne odnose.

Ranije su ekonomski entiteti uglavnom posebnu pažnju posvećivali kontroli sirovina i materijala, direktnim troškovima rada i režijskim troškovima, ali se u devedesetim godinama situacija znatno promenila. Naime, ekonomski entiteti su postali mnogo više orijentisani na kupce proizvoda i usluga, umesto samo na proizvode i usluge, što je ranije bio slučaj. Takođe, svoje poslovanje baziraju na kadrovskim resursima, informacijama i podacima, istraživanju i razvoju, a sve u cilju što uspešnijeg prilagođavanja promenama u tehnologiji i povećanoj konkurenciji. Međutim, finansijsko raunovodstvo nije uspelo da održi korak sa pomacima u poslovanju, pa je otuda neophodno u tradicionalni model finansijskog izveštavanja uneti odgovarajuće izmene i dobiti novi model finansijskog izveštavanja koji će biti korisniji za investitore, kreditore i druge korisnike finansijskih izveštaja.

SAVREMENA MERILA PERFORMANSI PRIVREDNIH SUBJEKATA

Savremena merila podrazumevaju merenje u inaka i uspeha primenom više različitih merila kao što su: kvalitativna i kvantitativna merila, portfolio performansi, performanse po ključnim stakeholderima i konkurentskim prioritetima, raunovodstveni i neracunovodstveni izveštaji sa adekvatnim podacima, pokazateljima i informacionim sadržajima. [Malinić, str. 21]

Osim tradicionalnih merila finansijske prirode, kao na primer informacija o broju i zaduženju kupaca nije dovoljna za merenje uspešnosti poslovanja privrednog subjekta, postoji sve više a potreba za nefinansijskim merilima, kao što su zadovoljstvo kupaca, zadovoljstvo zaposlenih ili inovacija, kao indikatori efikasnosti privrednih subjekata.

Da bi kreirali i održali konkurentsku prednost na tržištu nije dovoljno da privredni subjekti uvećavaju samo materijalnu aktivnu, već je neophodno da grade i „nematerijalnu aktivnu“ (kao što su znanje, obučanost, talentovanost i entuzijazam zaposlenih, patenti, know-how, softveri, baze podataka, prisni odnosi sa kupcima, snaga brenda, unikatni organizacioni dizajn i poslovna kultura, mogu se kategorizirati na ljudski, strukturni i relacioni kapital i „intelektualni kapital“ (ljudski resursi).

Značajno merilo performansi privrednih subjekata predstavlja Balanced Scorecard (BSC) razvijen na Harvardskoj poslovnoj školi, kao vodeći i savremeni koncept strategijskog menadžmenta i lider inovacionog razvoja upravljanja strategijom, gde se pored finansijskih pokazatelja koriste u cilju i rast ljudskog, informacionog i organizacionog kapitala, usavršavanje internih procesa i povećanje zadovoljstva kupaca za poboljšanje rezultata poslovanja savremenih organizacija globalnog okruženja.

Pristup BSC ima više karakteristika koje ga čine dobrim alatom za struktuiranje spektra merila performansi, a one su:

- *Prvo*, on uspostavlja eksplicitnu vezu između izloženih strategija preduzeća i merila performansi koji se koriste za praćenje i kontrolu implementacije strategije. Ova ključna osobina jasno znači da nije potreban univerzalan set merila performansi koji će biti adekvatan za sve organizacije u svim okolnostima (što je glavna pretpostavka kod mnogih računovodstvenih pristupa), već specifična merila treba razvijati za specifične okolnosti.
- *Drugo*, četiri glavne oblasti u kojima se razvijaju merila performansi (finansijske, korisnici, poslovni procesi i inovacije) su u skladu sa glavnim stakeholderima organizacije.
- *Treće*, prisutan je jasan pokušaj da se modeliraju glavni uzroci budućih performansi, dok svaka oblast zahteva da se postavi pitanje „...šta sve moramo preduzeti u cilju satisfakcije naših stakeholdera?“ i da se generišu adekvatni odgovori.
- *Četvrto*, zahtev da se ne koriste više od četiri merila za svako područje znači i fokus na „ključne faktore uspeha“. To može pomoći i kod kontrole tendencija da se formira sve više i broj merila performansi.

Ń Ciljevi privrednih subjekata i njihova merila, odnosno merila performansi, prema konceptu BSC izvode se iz vizije i strategije privrednog subjekta. Ciljevi i njihova merila definišu se iz četiri perspektive:

- Finansijske perspektive,
- Perspektive potrošača i klijenata,
- Perspektive internih poslovnih procesa i
- Perspektive učenja i razvoja. [Kaplan, Norton, str. 9]

Finansijske perspektive govore o tome da li sprovođenje strategije vodi ka boljim krajnjim rezultatima, odnosno performansama. Finansijska perspektiva najčešće se odnosi na mere profitabilnosti i u skorije vreme na mere ekonomske dodate vrednosti. Smatra se da je profitabilna strategija ona koje ostvarivanje dugoročno dovodi do poboljšanja finansijskih rezultata. Kompanije povećavaju ekonomsku vrednost preko dva pristupa – rasta prihoda i rasta produktivnosti. *Strategija rasta prihoda* ima dve komponente: ostvarenje prihoda sa novih tržišta, novih proizvoda i novih kupaca, kao i povećanje prodaje na postojećem tržištu, produbljivanje i odnose sa dosadašnjim kupcima kroz pružanje usluga. *Strategija rasta produktivnosti* takođe ima dve komponente: poboljšanje troškovne strukture snižavanjem direktnih i indirektnih rashoda i efikasnijim iskorišćenjem aktive.

Perspektiva potrošača podrazumeva segmentaciju tržišta i potrošača i definisanje pokazatelja uspešnosti na segmentu tržišta na kome preduzeće želi da deluje. Ova perspektiva uključuje nekoliko opštih i generičkih pokazatelja kao što su: zadovoljstvo potrošača, angažovanje i akvizicija novih potrošača i tržišni udeo na ciljnom segmentu. Takođe, može sadržati i generatore kao što su: kratko vreme naručivanja i pravovremena isporuka, koji utiču na zadržavanje i pridobijanje novih potrošača. Kompanija treba da ponudi odgovarajuću kombinaciju proizvoda, cene, usluge, odnosa i imidža kako bi se diferenciralo od svojih konkurenata.

Perspektiva internih poslovnih procesa identifikuje ključne poslovne procese, koji organizacionim jedinicama omogućavaju: zadržavanje postojećih i privlačenje novih potrošača na ciljnom tržišnom segmentu i zadovoljavanje očekivanja vlasnika i ostvarivanje dobrih finansijskih rezultata. To mogu biti inovativni procesi dizajna i razvoja proizvoda i usluga i operativni procesi proizvodnje, marketinga i postprodajnih usluga. To znači da ova perspektiva uključuje dugoročne i kratkoročne ciljeve i mere.

Perspektiva učenja i rasta identifikuje organizacionu infrastrukturu neophodnu za dugoročno učenje i razvoj. Ona proizilazi iz tri osnovna izvora: ljudi, sistem i organizaciona struktura. U procesu inovacije, rukovodioci identifikuju nove kupce, nova tržišta i nove potrebe postojećih i novih kupaca. Zagovornici BSC su predložili da se perspektiva inovacije i učenja može iskoristiti za nadgledanje procesa kreiranja dugoročne vrednosti.

Finansijska i perspektiva potrošača odlikavaju dugoročne ciljeve preduzeća, koji bi trebalo da se ostvare kroz perspektive internih poslovnih procesa i učenja i rasta. Pokazatelji u okviru finansijske perspektive predstavljaju pokazatelje rezultata (*lagging indicators*), dok pokazatelji ostalih perspektiva daju rane signale (*leading indicators*) i ukazuju na potrebu korektivne akcije.

NOVINE U POGLEDU OBVEZNIKA REVIZIJE U REPUBLICI SRBIJI KOJE SU PROPISANE NOVIM ZAKONOM O REVIZIJI

Novi Zakon o reviziji je objavljen u „Službenom glasniku RS“ br. 62/2013 od 16. jula 2013. god., a stupio je na snagu u roku od osam dana od objavljivanja u „Službenom glasniku“, tj. 24. Jula 2013. Godine. članom 21. novog Zakona o reviziji propisane su obveznici revizije finansijskih izveštaja za 2014. –u godinu.

Ko posledica razvrstavanja po novim kriterijumima, odnosno povećanim granicama iznosima u godišnjem finansijskom izveštaju za 2013. od., koji se primenjuju za potrebe utvrđivanja broja obveznika revizije za 2014. god., došlo je do značajnog smanjenja broja velikih i srednjih pravnih lica koja su sada razvrstana u mala i mikro pravna lica, čime se smanjio i broj obveznika revizije sa 4.100 pravnih lica, koliko je iznosilo za prošlu, 2013. god., na 2.611 pravnih lica koliko iznosi za 2014. god.

Broj velikih pravnih lica je smanjen za 600 pravnih lica, a broj srednjih za oko 1.700 pravnih lica.

Sa druge strane, novina se ogleda u tome što se pojavilo i novih 858 obveznika revizije koje čine mikro i mala pravna lica, kao i preduzetnici koji su u bilansu uspeha za 2013. god. iskazali poslovni prihod veći od 4.400.000 EUR, odnosno u dinarskoj protivvrednosti prema kursu Narodne banke Srbije na dan 31.12.2013. godine koji je iznosio 114,6421, veći od 504.425.240 din.

Ukupan broj obveznika revizije finansijskih izveštaja za 2014. u odnosu na prethodnu godinu manji je za oko 1.500 pravnih lica.

Obveznici revizije za 2014. Godinu su:

- Velika privredna društva, zadruge i druga pravna lica
 - Srednja privredna društva, zadruge i druga pravna lica
 - Mikro i mala pravna lica, kao i preduzetnici koji su za 2013. god. ostvarila poslovni prihod veći od 4.400.000 EUR,
 - Ogranci stranih pravnih lica koji obavljaju privrednu delatnost na teritoriji Republike Srbije ukoliko su razvrstani u velika ili srednja pravna lica ili imaju poslovni prihod za 2013. god. veći od 4.400.000 EUR,
 - Finansijske organizacije: banke, društva za osiguranje, davaoci finansijskog lizinga, dobrovoljni penzijski fondovi, društva za upravljanje dobrovoljnim penzijskim fondovima, berze i brokersko-dilerska društva, otvoreni i zatvoreni investicioni fondovi i društva za upravljanje investicionim fondovima, faktoring društva i druge finansijske organizacije (razvojni fondovi, agencije i sl.)
 - Matična pravna lica koja sastavljaju konsolidovane finansijske izveštaje,
 - Javna akcionarska društva,
 - Javna preduzeća (prema Zakonu o javnim preduzećima),
 - Energetski subjekti koji obavljaju jednu ili više energetskih delatnosti (prema Zakonu o energetici),
 - Političke partije (prema Zakonu o finansiranju političkih stranaka).
- [Negovanović, str. 5]

Slika 1. Uporedni pregled obveznika revizije

Izvor: Negovanovi , str. 4

R. br.	NAZIV	2014	2013	2012	2011	2010	2009
1.	Velika privredna društva i zadruge	332	931	949	844	857	981
2.	Srednja privredna društva i zadruge	1.225	2.919	2.904	2.778	2.973	3.577
3.	Druga pravna lica velika	6	11	11	12	10	10
4.	Druga pravna lica srednja	18	61	55	46	48	55
5.	Banke i druge finansijske institucije	71	70	7	70	76	79
6.	Društva za osiguranje	37	38	37	35	36	33
7.	Berze i brokersko-dilerska društva	38	41	50	58	67	82
8.	Davaoci finansijskog lizinga	16	16	17	17	17	17
9.	Društva za upravljanje dobr. penz. fond.	5	6	6	7	9	9
10	Društva za upravljanje inv. Fond. i inv. fondovi	5	7	9	9	12	17
11	Mikro i mala pravna lica, kao i preduzetnici koji su za 2013. god. ostvarila poslovni prihod ve i od 4.400.000 EUR	831	-	-	-	-	-
12	Mikro i mala druga pravna lica, kao i preduzetnici koji su za 2013. god. ostvarila poslovni prihod ve i od 4.400.000 EUR	12	-	-	-	-	-
13	Preduzetnici koji su za 2013. god. ostvarila poslovni prihod ve i od 4.400.000 EUR	15	-	-	-	-	-
	UKUPNO:						

ZAKLJU AK

Problematika upravljanja privrednim subjektima u objektivnim tržišnim uslovima je veoma zna ajna jer se upravljanje odvija u kompleksnom okruženju gde se dešavaju brze promene koje za posledicu imaju šansu ili rizik. Zbog toga menadžeri moraju da kreiraju odgovaraju e strategije koje uklju uju fleksibilnost, adaptiranje nastalim promenama i sposobnost predvi anja promena u okruženju.

Merenjem performansi privrednih subjekata dolazi se do saznanja koliko je upravljanje privrednim subjektima bilo efikasno i efektivno. Za razliku od tradicionalnih merenja performansi koje se zasnivaju na finansijskim merilima, savremena strategija upravljanja privrednim subjektima podrazumeva kombinaciju finansijskih i nefinansijskih pokazatelja za merenje u inaka privrednih subjekata. *Balanced scorecard*, iji bi prevod na srpski jezik mogao da glasi izbalansirani,

uravnoteženi ili zaokruženi sistem merenja u inaka, predstavlja kombinaciju finansijskih i nefinansijskih pokazatelja za merenje u inaka privrednih subjekata.

Balanced scorecard koncept se primenjuje kao izvor analitičkih postupaka u reviziji. Finansijski parametri koji se procenjuju jesu prinos na sopstveni kapital, prinos na ukupan kapital, struktura kapitala i profitabilnost. Tržišni parametri se mere stepenom zadovoljenja zahteva potrošača, njihovo pridobijanje i zadržavanje. Suštinski procesi se odnose na proces troškova, povrat proizvodova, na nosioce troškova, njihovu alokaciju i trošak po aktivnostima i proces kvaliteta, odnosno prinos po proizvodima, troškove u garantnom roku i dr. Proces upravljanja resursima se odnose na korišćenje humanih resursa (zaposleni), informacionu tehnologiju (informacije), nekretnine, lanac snabdevanja (redovnost isporuke, kvalitet i troškovi usluga) i finansijske resurse kao što su cena kapitala, visina gotovine, poreski izdaci i troškovi obrade poslovnih transakcija.

Ključna uloga revizije poslovanja koja predstavlja uvid u raunovodstveni sistem privrednih subjekata ogleda se u smanjenju nepouzdanosti, odnosno povećanju kredibiliteta raunovodstvenih informacija sadržanih u finansijskim izveštajima što dovodi do smanjenja neizvesnosti, odnosno dodatnih poslovnih rizika i na kraju, do povećanja cena hartija od vrednosti.

Ukoliko raunovođe i revizori nastoje da povrate i na duži period o uvaju ugled profesije, trebalo bi da ispituju svoj stav u odnosu na otkrivanje nezakonitih radnji, inoviraju znanja iz oblasti raunovodstva i revizije, kao i da poštuju etičke standarde i drugu regulativu iz svog delokruga rada.

BIBLIOGRAFIJA

1. Balanced Scorecard Report (1999). *Insight, Experience and Ideas for Strategy-focused Organizations*. Article Reprint No. B9911F, Harvard Business School Publishing. Boston, MA.
2. časopis „Privredni savetnik“ br. 13/2014, (2014.), Beograd
3. Malinić, S. (2006.), Raunovodstvo za menadžere u trgovini, Beograd
4. Milojević, D. (2006.), Revizija finansijskih izveštaja, Beograd
5. Neely, A.: *Business performance measurement-theory and practice*, Cambridge University Press, Cranfield School of Management, UK, 2003.
6. Novičević, B. (2005), Upravljanje raunovodstvom-Budžetska kontrola, Niš
7. Stefanović, R., Terzić, V. i J. Bogičević (2004). Poslovno izveštavanje: segment korporativnog upravljanja. U Babić, V. (redaktor), *Korporativno upravljanje u uslovima tranzicije*. Ekonomski fakultet Univerziteta u Kragujevcu, ISBN: 86-82203-57-X, str. 85.

RESUME

Nowadays, when the term "audit" is mentioned, everybody thinks of evaluating presented financial statements. Although the auditor's work is largely based on the financial audit nowadays, and obtaining and evaluating evidence relating to claims by the management with regard to economic activities and events, presented in the form of accounting or financial statements and prepared in accordance with a

specific framework for financial reporting, i.e. with generally accepted auditing standards, in the modern environment the significance of operational audit and audit compliance with the legislation has been increasing. Measuring the effects, i.e. evaluating the effectiveness and efficiency of economic entities is a very serious and difficult task, especially because the contemporary business environment has radically changed during the last few decades and it can be described as very complex, dynamic, uncertain, due to constant changes and all this because of the accelerated process of globalization and development of e-business.

The issue of managing economic entities in the objective market conditions is very important because management takes place in a complex environment where rapid changes occur that can lead to opportunities or threats. Therefore, managers must create appropriate strategies that include flexibility, adapting to the changes and the ability to predict changes in the environment.

Measuring the performance of business entities reveals the efficiency of the management. Unlike traditional performance measurement that are based on financial indicators, modern management strategies should include a combination of financial and non-financial indicators to measure the effects of economic entities. Such system is the balanced scorecard approach which uses a combination of financial and non-financial indicators to measure the effects of economic entities.

VEZA STRATEŠKOG MENADŽMENTA SA SISTEMOM INTEGRISANIH MARKETING KOMUNIKACIJA

Azra Catović, doc. dr

Internacionalni – Univerzitet u Novom Pazaru
Novi Pazar, Srbija
a.catovic@uninp.edu.rs

Elma Elfi, doc. dr

Internacionalni - Univerzitet u Novom Pazaru,
Novi Pazar, Srbija
g.menadzer@uninp.edu.rs

Apstrakt

Uspješno poslovanje savremenih poslovnih sistema, u današnjim tržišnim uslovima privređivanja, podrazumeva, raspolaganje kvalitetnim resursima, neophodnim za funkcionisanje preduzeća, kao i uspješno operativno i stratejsko upravljanje resursima, usmereno na ostvarivanje ciljeva organizacije. Zato se predmetni rad bavi vezom strategijskog menadžmenta sa sistemom integrisanih marketing komunikacija kao i njihovim implementiranjem u tržišno orijentisanu organizaciju.

Ključne riječi: strategijski menadžment, sistem integrisanih marketing komunikacija, vizija, misija, ciljevi kompanije, strategija kompanije

RELATION BETWEEN STRATEGIC MANAGEMENT AND SYSTEM OF INTEGRATED MARKETING COMMUNICATIONS

Abstract

Successful operation of modern business systems, in today's market conditions, means access to quality resources necessary for the functioning of the company, as well as the successful operational and strategic management of resources, aimed at achieving the goals of the organization. Therefore, this paper deals with the importance of links between strategic management system and integrated marketing communications as well as their implementation in a market-oriented organization.

Keywords: strategic management, system of integrated marketing communication, vision, mission, company goals, company strategy

JEL codes: M31

UVOD

Tradicionalni koncepti, koji su nekada podrazumevali klasi ni termin upravljanja i organizacije preduze a, danas više ne odgovaraju novim privrednim, društvenim i ekonomskim kretanjima. Potreba osavremenjavanja i prilago avanja novonastalim uslovima, direktno je dovela do neophodnosti organizacione modernizacije preduze a i, naro ito, unapre enja upravljanja njegovim resursima, posebno definisanja i primene strategijskog i operativnog menadžmenta. U strategijskom menadžerskom razmatranju, ve ina eksternih faktora predstavlja ne samo šanse ve konstantnu opasnost/pretnju/ za organizaciju, koja ima potrebu da adekvatno odgovori nizom aktivnosti, kroz utvr ivanje ili modifikaciju poslovne strategije, redefinisanje misije i vizije, reinžinjering procesa i dr. Na osnovi takvih pretpostavki organizacija treba da sprovede promene u organizacionoj strukturi, zatim obimu i strukturi ljudskih resursa i na inu upravljanja resursima preduze a.

STRATEGIJSKI MENADŽMENT U TRŽIŠNO ORIJENTISANOJ ORGANIZACIJI

Strategijski menadžment, prema savremenom zna enju, obuhvata analize, odluke i aktivnosti, koje organizacija preduzima radi stvaranja i zadržanja konkurentske prednosti. Strategijski menadžment organizacije uklju uje zna i tri procesa:

- analiziranje,
- donošenje odluka i
- delovanje, odnosno akcije.

U delu angažmana sa procesom analiziranja, strategijski menadžment se bavi analizom krajnjih strategijskih ciljeva, uporedo sa analizom eksternog i internog okruženja organizacije. Proces donošenja bazi nih odluka pripada top menadžerima i liderima, koji donose važne strategijske odluke. Najšire posmatrano menadžerske strateške odluke obuhvataju odgovore na dva osnovna pitanja:

1. U kojim privrednim granama i na kakvim poslovima obavljati aktivnost?
2. Kako konkurentno nastupati u tim privrednim granama?

Proces delovanja obuhvata akcije, koje je potrebno preduzeti, jer odluke nisu svrsishodne ukoliko se ne sprovedu. Firme moraju preduzimati sve neophodne radnje, radi sprovo enja strategija u delo. Od lidera i menadžera se zahteva odre ivanje neophodnih sredstava i ure ivanje organizacije na na in, koji obezbe uje sprovo enje definisane strategije. Navedeno predstavlja permanentan proces, koji se neprestano razvija i zahteva visok stepen relacione i funkcionalne povezanosti elemenata pomenutih strategijskih procesa.

Zadatak strategijskog menadžmenta je i izu avanje strategijskih razloga ve e uspešnosti pojedinih firmi u odnosu na ostale. Posle toga menadžeri moraju da utvrde na koji na in e se njihova firma tržišno takmi iti sa konkurentima, da bi ostvarila prednosti, održive u toku dužeg vremenskog perioda. Ovo zapravo zna i fokusiranje na: (1) na in tržišnog takmi enja sa konkurentima i (2) potrebnu konkurentsku prednost koju treba obezbediti na tržištu. Top menadžeri i lideri u strategijskom razmatranju moraju sagledavati potrebu održavanja stalne

konkurentne prednosti firme na tržištu, a ne samo njenog privremenog pojavljivanja. Trajno održiva konkurentna prednost ne može se ostvariti samo kroz trenutnu operativnu efektivnost, već jedino kroz dugoročni strategijski pristup. [11]

Primena strategijskog menadžmenta u savremenoj praksi poslovnih sistema i organizacija pokazuje da je neophodno ponekad pripremiti i alternativni model razvoja strategije. Strategijske odluke, koje proističu iz analize predstavljaju nameravanu strategiju firme. Iz raznih eksternih i internih razloga nameravana strategija firme retko ostaje u svom originalnom obliku. Nepredvidivi događaji u okruženju, neekvivalentna ograničenja sredstava ili promena u zahtevima menadžmenta, mogu dovesti do toga, da neki delovi nameravane strategije ostanu neostvareni. Sa druge strane dobri menadžeri će želiti da iskoriste novu šansu, koja im se ukaže u okruženju, čak i ako ona nije deo polaznih namera.

Strategijski menadžment i strategijsko odlučivanje u preduzeću ima tržišne orijentacije su veoma važni za uspešno i efikasno odlučivanje i organizovanje, po svim strategijskim pitanjima rada i poslovanja preduzeća, ali takođe i za motivisanje i uključivanje zaposlenih u pripremu podataka za aktivnost strategijskog odlučivanja i realizaciju donetih odluka. Strategijski menadžment u preduzeću ima veoma važan odnos i razumevanje među akterima donošenja i sprovođenja različitih poslovnih strategijskih odluka. Navedeni isto tako omogućavaju zaposlenima bolje razumevanje potrebe za donošenjem pravilnih strategijskih odluka i razumevanje potrebe za uspešnim sprovođenjem donetih strategijskih odluka, jer se kvalitetne odluke direktno odražavaju na proizvodnu i ekonomsku efikasnost strategijskog i operativnog poslovnog odlučivanja u poslovnim sistemima koji posluju u globalnim uslovima tržišnog privrednog odlučivanja.

INTEGRISANE MARKETING KOMUNIKACIJE KAO FUNKCIJA I SISTEM STRATEGIJSKOG MENADŽMENTA

Istraživanja izvršena u izmisljenim situacijama u ove dve pojave ukazala su na činjenicu da postoji direktna korelativna veza između strategijskog menadžmenta i integrisanih marketing komunikacija. Navedena veza je dvosmerna jer je utvrđeno da sadržaj i model opredeljenog implementarnog strategijskog menadžmenta neposredno opredeljuje sadržaj i način funkcionisanja sistema marketing komunikacija, kao i obrnuto. Način organizovanja i funkcionisanja sistema marketing komunikacija, zajedno sa sistemom informisanja u organizaciji, daje polazne osnove i inpute za funkcionisanje strategijskog menadžmenta.

Navedeno tretiranje sistema marketing komunikacija od strane top menadžera (preduzetnika) koji kreiraju sadržaje i način funkcionisanja strategijskog menadžmenta u organizaciji dovodi, po prirodnom toku stvari, do negativnih tržišnih efekata. Organizacija u takvoj situaciji nije uopšte, ili nije dobro, predstavljena kod ciljnih kupaca (publike) i druge ciljne javnosti, tj. pozitivna ili negativna reakcija na njenu ponudu opredeljuje uspeh ili neuspeh implementiranog biznisa.

Greške koje top menadžment može praviti kada je reč o njegovoj vezi i uticaju na sistem komuniciranja organizacije mogu se razvrstati u dve grupe. [8]

- u prvom slučaju greška se pravi ukoliko se sistem komuniciranja, posebno sistem integrisanog marketing komuniciranja na razvija i ne obogaćuje – programski, organizaciono, materijalno i kadrovski, da može uspešno da odgovori zahtevima uspešnog modernog tržišnog poslovanja;
- u drugom slučaju greška se pravi ukoliko se sistem komuniciranja razvija ali ne u pravom smeru ili na pravi način, bilo da je reč o njegovom pogrešnom organizacionom, materijalnom i/ili kadrovskom ojačavanju, bilo da je reč o pogrešnom usmeravanju ovog sistema na pogrešne kupce – koji nisu i ne mogu biti klijenti organizacije.

U oba navedena slučaja izostaju potrebni željeni rezultati i organizacija ne može ostvariti zadovoljavajuće efekte od svog poslovanja na tržištu.

Kao što je već u prethodnom izlaganju istaknuto i u obrnutom slučaju, kada sistem integrisanih marketing komunikacija neadekvatno odnosno loše funkcioniše, navedeni tada ne obavlja dobro svoju komunikacionu i informativnu ulogu i ne dostavlja top menadžmentu potrebne kvalitetne informacije za pravilno vođenje strateške poslovne politike preduzeća. I u ovakvoj situaciji preduzeće loše funkcioniše, jer se zbog nedostatka kvalitetnih informacija i komunikacija, obično povlače loši strateški potezi.

Sve navedeno ukazuje da je odnos između u stratejskih menadžmenta preduzeća i sistema integrisanih marketing komunikacija u njemu veoma suptilan, složen i odgovoran i da mu se i na nivou top menadžmenta mora pokloniti puna pažnja. Pažnja mora biti kontinuirana i studiozno opredeljena. U navedenom smislu posebno je važno uspostaviti dobru vezu i usklađenost između u opredeljene vizije, misije, ciljeva i strategije kompanije preduzeća sa jedne strane i stratejskog menadžmenta u sistema marketing komunikacija sa druge.

UTVR IVANJE VIZIJE, MISIJE, CILJEVA I STRATEGIJE KOMPANIJE

Navedeni indikatori i faze strateškog upravljanja izvode se kroz usvojenu proceduru strateškog menadžmenta preduzeća koji je ne samo determinisani koncept već i kontinuirani upravljački proces, kojim izvođenjem se obezbeđuje funkcionisanje preduzeća.

Strateški menadžment je inače proces koji se sastoji od serije koraka koji uključuje: [13]

1. analizu sredine,
2. usmeravanje organizacije (misija i ciljevi),
3. formulisanje strategije,
4. implementaciju strategije,
5. stratejsku kontrolu. (Mašić, B., Stratejski menadžment)

Strateški menadžment može izraziti: da li postoji vizija preduzeća, kakvu realnu vrednost joj treba dati i koliko ona deluje kao usmeravajuća i orijentaciona snaga? Jer poznavanje i pravilna interpretacija promena u okruženju, kao i njihovo povezivanje s vlastitim mogućnostima, postavlja pred svakog menadžera pitanje o po etnoj i daljoj viziji razvoja preduzeća. Kakvo će biti preduzeće u daljem

razdoblju, kakav će mu biti tržišni položaj, kakve su mu ambicije i sli no su klju na pitanja koja se postavljaju pred njegov top menadžment. Ukratko vizija se odnosi na to gde top menadžer želi dovesti svoje preduze e. Vrlo malo top menadžera ima istan anu viziju o tome gde će biti njihovo preduze e za tri ili etiri godine. Vidljivo je da vizija nudi top menadžmentu vode i okvir koji mu pomaže da stigne tamo gde želi sti i. ini se da taj okvir privla i, okuplja, inicira i motiviše ljude koji sara uju sa top menadžerom. Njegov tim ljudi, koji ine sistem odnosa unutar preduze a, ini se motivisanim i voljnim da nepokolebljivo radi da bi mu pomogao ostvariti viziju. Obuhvatnost vizije preduze a nije samo projektovani pogled u budu nost, nego je njen zna aj mnogo širi. U suštini, vizija predstavlja osnovni okvir delovanja preduze a. Po teoriji menadžmenta, vizija je rezultat slede e tri komponente [1]:

1. ose aja za realnost (zna i da se vide stvari kakve su u stvarnosti, a ne kakve bi se želele da jesu)
2. otvorenosti (za shvatanje mogu nosti promena okruženja),
3. spontanosti (za opažanje razli itih mogu nosti promena i gledanja iz razli itih uglova posmatranja na istu pojavu).

Svaka vizija preduze a koja želi ispuniti svoju ulogu mora biti jasno, jednostavno i realno opredeljena. Mora postaviti izazov za zaposlene, te se usredsrediti na odre en cilj i vreme. Vizija je usmerena u budu nost. Vremenski horizont ne sme biti zaposlenima suviše daleko, da oni viziju ne bi mogli posti i za svoj radni vek, odnosno za života. Faza oblikovanja vizije preduze a je prva i jedna od zna ajnih faza strateškog menadžmenta.

Sistem integrisanih marketing komunikacija, koji je konstituisan u preduze u, treba u celosti da bude uskla en sa opredeljenom vizijom. Eventualni raskoraci u ovom domenu mogu da dezorijentišu kolektiv i da budu pogubnog karaktera za njegovo poslovanje i njegov razvoj.

Menadžeri moraju da shvate da “izveštaj o misiji nije ve ito dat”, nego da se treba prilago avati promenama uslova. Misija i ciljevi preduze a se moraju periodi no procenjivati: Kakvim se poslom bavi preduze e, i da li preduze e treba da nastavi sa istim? Jedan stari kliše kaže da “ništa ne poti e neuspehe brže od uspeha”.Što neko preduze e bolje obavlja neki posao, to ima manje razloga da menadžeri prave procenu da li se radi prava stvar. Ovaj problem je sli an razlici koju je podvukao Drucker izme u efikasnost – kada se rade stvari kako treba – i efektivnosti, tj. u inka – kada se radi pravu stvar. [10]

3. Menadžeri moraju da shvate da “izveštaj o misiji nije ve ito dat”, nego da se treba prilago avati promenama uslova. Ponekad su menadžeri prisiljeni da rade procenu misije i svrhe postojanja uprkos mnogim prethodnim uspešnim godinama poslovanja koje stoje iza njih.

4. Menadžeri treba da se koriste zajedni kim shvatanjem svrhe preduze a (kao po etne ta ke a ne krajnje ta ke) za planiranje njegove budu nosti. Svaki top menadžer mora biti sposoban da prevede misiju i svrhu postojanja u proizvod ili uslugu, tehnološku strategiju i vrstu mušterija (tj. kupca) koje treba da usluži preduze e.

Praksa preduzetništva je davno potvrdila istinu da firma koja posluje bez jasno formulisanih ciljeva po pravilu srlja u propast. Preduze e mora da stvara nešto što vredi, drugim re ima mora da daje rezultate. Nameravani rezultati, zajedno sa

uzimanjem u obzir onih kojima su ti rezultati namenjeni, kao i troškova njihovog ostvarivanja, upravo i oblikuju cilj poslovnog sistema. Zadatak top menadžmenta je da utvrdi i odredi bazi ne poslovne i društvene ciljeve, i da upravlja ki vodi preduze e ka njihovom postizanju. Definisane strateških ciljeva poslovanja je proces pretvaranja osnovnih polazišta daljeg razvoja preduze a (vizije i misije) u kvantifikovane, i time merljive ciljeve i rezultate poslovanja.

Strateški ciljevi su osnova za:

- donošenje i prihvatanje odluka top menadžera,
- pove anje u inka preduze a i
- ocenjivanje uspešnosti rada grupa i pojedinaca.

Ciljevi u preduze u su ina e hijerarhijski struktuirani. U hijerarhijskoj strukturi ciljeva treba razlikovati:

a) ciljeve poslovanja celog preduze a – bazi ni deo su strateški ciljevi (skupni ciljevi opredeljeni na temelju zbirnih planova), b) ciljeve poslovanja poslovnih jedinica ili pojedinih programa (proizlaze iz osnovnih ciljeva, te tržišnih mogu nosti), ukoliko je preduze e složenog karaktera, i c) ciljeve poslovnih funkcija (koji slede i podupiru osnovne ciljeve).

Pored hijerarhijske strukture postoji još i vremenska dimenzija ciljeva koja se poklapa sa razli itim vremenskim horizontima planiranja: dugoro no, srednjoro no i kratkoro no.

Razrada ciljeva preduze a te e od osnovnog cilja, koji predstavlja kriterijum za opredeljivanje strateških ciljeva i potom svih ostalih radnih ciljeva u preduze u. Ciljevi poslovanja preduze a se dele na: radne ciljeve poslovnih jedinica ili programa, i ciljeve poslovnih funkcija. Za celokupno preduze e se uz pomo razli itih planskih pregleda izra uju detaljno raš lanjeni funkcijski planovi, kao što su, na primer planovi: prodaje, nabave, marketinga, kadrova, proizvodnje itd. Na osnovu udruživanja pojedinih radnih planova, dolazi se do zajedni kih zbirnih planskih pregleda na osnovu kojih se izra uju temeljni iskazi poslovanja preduze a, kao što su: bilans stanja, bilans uspeha, izveštaj o tokovima gotovine i dr.

IZBOR DUGORO NIH CILJEVA I GLAVNIH STRATEGIJA

Strategijski izbor predstavlja istovremeni odabir dugoro nih ciljeva i glavne strategije. Kada strategijski planeri prou avaju svoje prilike (šanse), oni pokušavaju da odrede koja e od njih da rezultira postizanjem odgovaraju ih dugoro nih ciljeva. Gotovo istovremeno oni pokušavaju da predvide da li odre ena raspoloživa glavna strategija može izvu i korist od tih preferiranih prilika, tako da se mogu ostvariti ciljevi.

Odabir dugoro nih ciljeva i glavnih strategija pretpostavlja pre istovremene nego sukcesivne (jedna za drugom) odluke. I dok istinu predstavlja injenica da su ciljevi potrebni da se smernice i napredak kompanije ne bi odre ivali na osnovu nekih slu ajnih sila, takodje je jednako istinito da su ciljevi vredni samo ukoliko se opredeljene strategije mogu implementirati, i tako da se postizanje tih ciljeva u ini realnim. U stvari, odabir dugoro nih ciljeva i glavnih strategija je toliko me uzavisan da do 1970-te godine ve ina poslovnih konsultanata i akademika nisu

nalazili za shodno da prave razliku među njima. Najpopularnija poslovna literatura i praktični izvršni organi još uvek kombinuju dugoročne ciljeve i glavne strategije pod imenom "strategija kompanije".

Ali pravljenje razlike među njima takođe ima svoju osnovanost. Ciljevi ukazuju šta to žele postići i strategijski menadžeri, ali daju malo uvida kako se to treba ostvariti. Suprotno tome, strategije ukazuju koje vrste aktivnosti biti preduzete, ali ne precizno šta treba postići i ili koji kriterijumi će služiti kao ograničenja pri realizaciji strategijskog plana. Ovo zadnje, višenjive ciljeva kao orijentira pri formulaciji strategije pre nego preciznih "ishoda" prema kojima se usmeravaju strategije, je naglašeno od nekoliko cenjenih eksperata na polju menadžmenta. Oni se drže toga da se strategijske odluke donose: (1) da bi se zadovoljio minimum potreba raznih grupa u kompaniji, npr. proizvodno odeljenje treba više kapacitete za inventar, ili odeljenje marketinga traži povećanje broja prodajnih snaga; (2) da bi se stvorio profitni potencijal, koji je baziran na cilju preduzeća. Kada je reč o dugoročnim ciljevima preduzeća i strategijama za njihovo ostvarenje treba imati u vidu da se sve navedene aktivnosti odnose i na sistem integrisanih marketing komunikacija (IMK). Ove aktivnosti treba precizno uskladiti kako bi kreacije i implementacije strateških ciljeva preduzeća bila u celosti "prave" sa kreacijom i implementacijom opredeljenih ciljeva sistema IMK. Globalni strateški ciljevi razjašnjavaju dugoročnu svrhu (ciljeve) usvojene glavne strategije i predstavljaju osnovu za procenu uspešnosti iste. Kritični ali nužni korak pri uspešnoj implementaciji glavne strategije predstavlja određivanje i usvajanje godišnjih operativnih ciljeva koji su u vezi sa strateškim dugoročnim ciljevima. Ispunjavanje ovih kratkoročnih godišnjih ciljeva predstavlja dopunu za uspešno izvršavanje ukupnog dugoročnog poslovnog plana. Sveobuhvatan komplet godišnjih ciljeva takođe obezbeđuje konkretnu upravljačku osnovu za prave i kontrolu organizacionih performansi firme (onog što se radi).

Kako u domenu dugoročnog strateškog opredeljenja ciljeva, tako i u domenu srednjoročnog i kratkoročnog opredeljenja sve aktivnost koja se u navedenom vremenskim horizontima sprovode imaju svoj direktan uticaj na opredeljivanje ciljeva i strategija vezanih za IMK. Sistem IMK se konstituiše da bi se preko njega podržalo ostvarivanje dugoročnih i kratkoročnih ciljeva preduzeća.

ZAKLJUČAK

Formulisanje, implementacija i evaluacija odabranih strategija top menadžmenta i marketing menadžmenta svake konkretne tržišne orijentisane organizacije, treba da se izvodi paralelno sa konstituisanjem i profesionalnim vođenjem sistema integrisanih marketing komunikacija, koji je sa navedenim nivoima i tipovima menadžmenta neposredno povezan. Dobro organizovan sistem integrisanih marketing komunikacija nema samo promocionu već ima i naglašenu informatičku ulogu. Drugim rečima preko dobro organizovanog sistema IMK ne vrši se samo promocija tržišne orijentisane organizacije i njene ponude, već se uspostavlja i pozitivna komunikaciona interakcijska veza između organizacije i njenog tržišnog i uopšte poslovnog okruženja. Preko dobro organizovanog i vođenog sistema IMK top menadžment i marketing menadžment firme dolazi do kvalitetnih podataka iz

eksternih izvora poslovanja, koji predstavljaju dobru informacionu osnovu za formulisanje, implementaciju i evaluaciju odgovaraju ih strategija nastupa na opredeljenim ciljnim tržištima. Tako da je formulisanje, implementacija i evaluacija razvojnih i operativnih strategija preduze a u neposrednoj je vezi, i svakako i zavisnosti, od na ina organizovanja i funkcionisanja sistema IMK.

BIBLIOGRAFIJA

1. Adižes, I. (2004) *Stilovi dobrog i lošeg upravljanja*. Novi Sad: Adižes, Novi Sad.
2. Adižes, I. (2004) *Upravljanje promenama*. Novi Sad: Adižes.
3. Armstrong, G., Kotler, P. (2000) *Marketing – An Introduction*, 5th ed. New Jersey: Prentice Hall.
4. Aronson, E., Wilson, T. D., Akert, R. M. (2005) *Socijalna psihologija*. Zagreb: Mate.
5. Bearden, W., Ingram, T & LaForge, R. (2001) *Marketing Principles & Perspectives*, 3rd ed. McGraw-Hill/Irwin.
6. Belch, G & Belch, M. (2003) *Advertising and Promotion: An Integrated. Marketing Communications Perspective*, 6th ed., New York: McGraw-Hill.
7. Caywood C. L. (1997) *The Handbook of Strategic Public Relations & Integrated Communications*. New York, London: McGraw-Hill.
8. DeLozier M. (2005) *The Marketing Communications Process*. McGraw-Hill
9. Drucker, P. (1993) *Management: Tasks , Responsibilities, Practices*. New York: Harper & Row.
10. Draker, P. (2003) *Moj pogled na menadžment*. Novi Sad: Adižeš.
11. Eri , D. (2000) *Uvod u menadžment*. Beograd: Ekonomski fakultet.
12. Joki , D., Kala , B., (2014) *Preduzetništvo*, 2. izdanje. Novi Pazar: Univerzitet u Novom Pazaru.
13. Maši , B. (2012) *Strategijski menadžment*, 3. izdanje. Beograd: Univerzitet Singidunum.
14. atovi , A., Kala , B. (2013) Organizaciona (korporativna) kultura i mo menadžmenta - me usobne paralele, *Ekonomski izazovi*, 2 (3), str. 49-60.

RESUME

Successful operation of modern business systems, in today's market conditions, means access to quality resources necessary for the functioning of the company, as well as the successful operational and strategic management of resources, aimed at achieving the goals of the organization.

The formulation, implementation and evaluation of selected strategies of the top management and marketing management for each specific market-oriented organization should be performed in parallel with the constitution and professional operation of a system of integrated marketing communication, which is directly linked with the specified levels and types of management. A well-organized system of integrated marketing communication is not only promotional, but has also its informational role. In other words, a well organized system of integrated marketing communication is not only there to promote a market-oriented organization and its supply, but also establishes a positive communication and interactive relationship between the organization and its general business environment. Through a well-organized and guided system of integrated marketing communication, the top

management and marketing management of a company will receive quality data from external sources of business, which is a good base for the formulation, implementation and evaluation of appropriate strategies on the defined target markets. So the formulation, implementation and evaluation of development and operational strategies of the company is directly related to, and certainly dependent, the type of organising and functioning of the integrated marketing communications.

VRSTE STRATEGIJA I MOGUĆE STRATEGIJSKE OPCIJE

Adesa Džanković -Jerebinin, dipl. ecc.

Internacionalni – Univerzitet u Novom Pazaru

Novi Pazar, Srbija

adesa.dzankovic@gmail.com

Apstrakt

Strategija se definiše na osnovu odnosa koje preduzeće treba da uspostavi sa okruženjem i aspiracija stratega. Formulisanje strategije uključuje utvrđivanje misije i dugoročnih ciljeva, analizu šansi i pretnji iz okruženja, utvrđivanje atraktivnosti grane analizom konkurentskih snaga, identifikovanje izvora konkurentске prednosti pomoću analize internog okruženja (sagledavanje resursa i sposobnosti preduzeća) i određivanje izvodljivih alternative. Buduća namere i izvori prednosti predstavljaju dva osnovna elementa koja opredeljuju izvodljive strategijske alternative. Buduća namere treba utvrditi samo tamo gde se prednosti mogu ostvariti. Moraju ići "ruku pod ruku" da bi formulisana strategija imala proaktivnu i odgovornu ulogu.

Poređenje današnjih tržišnih lidera sa onima od pre dvadeset ili čak od pre deset ili pet godina pokazuje koliko je nekada velikih imena izgubilo značaj ili je nestalo sa poslovne scene. Sve to ima za posledicu afirmaciju filozofije menadžmenta koja treba da omogućiti, na sistematskoj osnovi, uspešno suočavanje preduzeća sa dinamičnim i složenim okruženjem. Postaje neophodnost da se na promene gleda kao na mogućnost, a ne kao na opasnost.

ključne riječi: formulisanje strategije, strategijske alternative, šanse i pretnje iz okruženja, konkurentska prednost

TYPES OF POSSIBLE STRATEGIES AND STRATEGIC OPTIONS

Abstract

Strategy is defined by the relationship which a company should establish with the environment and the aspirations of a strategist. Formulating a strategy involves determining the mission and long-term objectives, analysis of opportunities and threats to the environment, determine the attractiveness of the industry by analyzing competitive forces, identifying sources of competitive advantage through the analysis of the internal environment (assessment of resources and capabilities of the company) and the determination of feasible alternatives. Future intentions and sources of advantage are the two main elements that determine feasible strategic alternatives. Future intentions can only be determined where benefits can be realized. This must go "hand in hand" so the defined strategy will have a proactive and responsible role.

Comparing today's market leaders with those of twenty or even a decade or five years shows how sometimes the big names lost their significance or disappeared from the business scene. All this has the effect of affirming philosophy of management which should allow, on a systematic basis, the company to successfully cope with the dynamic and complex environment. It has become a necessity to look at the changes as an opportunity and not as a threat.

Keywords: strategy formulation, strategic alternatives, opportunities and threats to the environment, competitive advantage

JEL codes: M10

UVOD

Svako preduzeće se rukovodi određenim namerama. One su sadržane u misiji i dugoročnim ciljevima i zadatak strategijskog menadžmenta je realizacija istih. Strategijom se poslovna aktivnost usmerava ka ostvarenju određenog cilja. Da bi se to postiglo, menadžeri moraju koristiti različite pristupe, principe i metode. Njihovo korišćenje zavisi od dinamizma i složenosti savremenog okruženja. Naime, aktivnosti menadžmenta, a samim tim i proces odabira adekvatne strategije se usložnjavaju, na značajno dobija anticipiranje uticaja promena iz okruženja na poslovanje preduzeća i neophodnost postojanja plana reagovanja na te promene. Zbog ubrzanja tempa promena u okruženju, dužina vremenskog zaostajanja u prilagođavanju postaje kritični faktor uspeha. Greške u tim uslovima imaju teze posledice po opstanak preduzeća.

U eri tehnološke revolucije, koja ima dubok i dalekosežan uticaj na celokupno ljudsko društvo, promene se odvijaju vrtoglavom brzinom. Skoro da nema oblasti ljudske delatnosti koja nije, na ovaj ili onaj način, pod uticajem ovih promena. Postojeće tehnologije dovedene su do granice savršenstva, uz istovremenu pojavu novih tehnologija sa mnogostrukom većom potencijalima. Prilikom primene tehnoloških promena potrebno je koristiti strategijski pristup, sagledati kako će se promene odraziti na strategijsku poziciju preduzeća. Strategijski pristup traži odgovor na pitanje: "Kako da iskoristimo promene da bismo bili bolji od konkurencije?" To znači da u preduzeću treba da postoji strategijski orijentisano odlučivanje koje ima za cilj stvaranje direktne prednosti u odnosu na druge učesnike na tržištu.

POJAM I DEFINICIJA STRATEGIJE

Pojam strategije potiče od reči "strategos", koja označava funkciju komandujućeg u vojsci, da bi se kasnije njen sadržaj proširio i na "njegove veštine", odnosno lične sposobnosti i umeć da komanduje na bojišnom polju. Nekada se pod strategijom podrazumevala sposobnost korišćenja vojnih resursa u savladavanju neprijatelja i stvaranju jedinstvenog sistema vladavine u osvojenim područjima.

Postoji više definicija strategije, a njen glavni cilj, namera strategijskog planiranja je da nam pokaže zašto neke organizacije posluju uspešno dok druge ne. Hamel & Prahalad su kritikovali saglasni pristup pravljenju strategije u osnovama tako što tvrde da se isuviše bazira na nivou podesnosti (saglasnosti) između postojećih resursa i trenutnih prilika, a nedovoljno na izgradnju novih resursa i novih mogućnosti za stvaranje i eksploataciju budućih prilika. Svrha strategije je u velikoj želji za postizanjem ciljeva koja kompaniju sigurno i od nje zahteva da nađe nove resurse i izgradi nove sposobnosti. Kompanije mogu usvojiti neadekvatne strategije ako su njihovi procesi donošenja odluka osetljivi na mišljenje grupe ili ako dozvole

da se individualna zapažanja ili stavovi mešaju u procesu donošenja odluka i time ga ugrožavaju.

Generalno strategija se definiše kao:

- a) nauka o vođenju vojske, veština ratovanja, kako se postaje "general",
- b) opšti pojam koji definiše ciljeve i pomoć u koga se oni realizuju i
- c) na in na koji organizacija reaguje na okruženje tokom vremena.

Po Cendleru, strategija je na in određivanja bazičnih dugoročnih ciljeva kompanije, usvajanje pravaca njegovog razvoja i alokacija resursa neophodnih da se postavljeni ciljevi ostvare. Po Ansofu, strategija je menadžerski instrument kojim se obezbeđuje zajednička nit, a u praksi operacionalizuje kao set pravila sa kojima se, s jedne strane, definiše na in uspostavljanja odnosa sa eksternim okruženjem (sta i kako proizvoditi, kome i gde prodati, kako steci konkurentsku prednost), a sa druge strane, određuje na in na koji se uspostavljaju interni odnosi i procesi. Postoje različita vrste strategija:

- Strategija je stvaranje jedinstvene i dragocene pozicije, koja uključuje različite aktivnosti.
- Strategija je perspektiva, odnosno osnovni na in na koji neka organizacija radi.
- Strategija kao trik je specifičan manevar koji je namera da se nadmudri protivnik ili konkurencija.

ZNAČAJ I ULOGA STRATEGIJE

Strategija se odnosi na izbor pravaca, metoda i instrumenata za realizaciju misije i ciljeva preduzeća u datom privrednom ambijentu kako bi se kroz adekvatno uspostavljen odnos između u okruženja i resursnih mogućnosti preduzeća eliminisao i/ili smanjio jaz između u sadašnjih i potencijalnih performansi u poslovanju preduzeća. Kao planska odluka kojom se konkretizuje poslovno ponašanje u odnosu na ciljno okruženje, strategija uključuje širok spektar poslovnih poteza sa dugoročnim i vrlo opipljivim konsekvencama. Strategijom se opredeljuje:

- a) odnos prema okruženju, u smislu oportuniteta i mogućnosti uticaja ili prilagođavanja okruženja,
- b) struktura poslovnog i portfolija kompetentnosti (diversifikacija versus simplifikacija delatnosti, širina i dubina tehnoloških i drugih znanja),
- c) ponašanje prema konkurenciji (napad, odbrana, ignorisanje, saradnja),
- d) metode (interni, eksterni i kombinovani) i brzina (ofanzivni versus defanzivni tempo) realizacije izabranih pravaca delovanja,
- e) poželjni nivo i vrsta fleksibilnosti (interna versus eksterna).

Budući da se ostvaruje u dinamičnom konkurentskom ambijentu, strategija podrazumeva razumevanje konfliktnih situacija i pripremu plana u slučaju u njima kao i blagovremenu spoznaju izazova opšteg okruženja i mogućnosti preduzeća da iste iskoriste, odnosno amortizuje udare nepovoljnih okolnosti. Osim toga, strategija je nužno usmerena da se kapitalizuje sadašnja i buduća struktura poslovnog portfolija i ukupne infrastrukture preduzeća. Otuda se mora bazirati na proceni miksa poslovnih funkcija i mogućnosti za sticanje konkurentskih prednosti po osnovu

sinergije. Bitan zadatak strategije jeste da poveže ciljeve preduze a sa interesima internih i eksternih stejkholdera. Otuda podrazumeva poznavanje njihovih interesa, izvore njihove snage i uticaja na poslovanje preduze a.

Proizilazi da je osnovna uloga strategije da, kombinuju i resurse i druge kompetentnosti preduze a i izazove i ograni enja okruženja, uvek pronalazi najbolje na ine za ostvarivanje misije i ciljeva preduze a. Kao takva, ona je pretpostavka realnijeg takti nog planiranja, odnosno operacionalizacije pravaca, metoda i instrumenata kroz aktivnost poslovnih jedinica i funkcija. Njome se racionalno upravlja manevrisanjem preduze a u turbulentnoj sredini. Strategija je osnova i podsticaj za investicionu aktivnost, odnosno iniciranje i realizaciju poslovnih projekata.

Otuda, može se reci da strategiju, kao plansku odluku preduze a, odre uje nekoliko bitnih karakteristika:

- Iniciranje i upravljane promenama, te podrazumeva suo avanje sa novim okolnostima, inoviranje i spremnost da se minimizira i/ili podnese rizik.
- Integralnost u smislu da se formira kroz dioptriju preduze a kao celine.
- Balansiranje interesa i vrednosti internih i eksternih stejkholdera.
- Fokus na sinergiju u smislu da se kroz strukturu poslovnog portfolija, organizacionu infrastrukturu i miks poslovnih funkcija pove a vrednost preduze a.
- Interakcija sa okruženjem u smislu da se odabranom strategijom amortizuje negativan uticaj okruženja, o uva ili poboljša pozicija u povoljnom okruženju, promeni nepovoljno okruženje.
- Uslovljenost ponašanjem konkurencije, te se od strategije o ekuje da odgovori na pitanja: a) da li napadati konkurente, koga (jake ili slabe) i kako napadati (koje diferentne prednosti koristiti), b) organizovati odbranu i kako, i c) ignorisati, odnosno mimoilaziti konkurenciju.
- Hijerarhijski nivo u smislu da strategija preduze a služi kao prva premise za strategiju poslovnih jedinica i funkcija kao i za podešavanje organizacione strukture i poslovne kulture preduze a.
- Konkretnost u smislu da strategija nije spisak zelja i imaginacija, nego podrazumeva konkretno angažovanje i alociranje resursa.
- Vremenska dimenzija strategije se izvodi ne na bazi kalendarskog, obra unskog perioda, ve kroz trajanje realizacije ili trajnosti konsekvenci poslovnih poduhvata koji se iniciraju.

VRSTE STRATEGIJA

Budu i da se od strategije preduze a o ekuje da obezbedi najbolji na in ostvarivanja ciljeva preduze a u dinami noj i konfliktnoj sredini, logi no je da ona može uklju iti širok repertoar pravaca, metoda i instrumenata koji ce se primenjivati zavisno od ciljeva i okolnosti (internih i eksternih). Osim toga strategija je uslovljena i veli inom, stadijumom u razvoju. Stepenom diversificiranosti delatnosti i decentralizacije upravljanja preduze a. Zbog toga, možemo imati razli ite strategijske situacije, pobude i strategijske izbore.

Strategija je izraz gledanja preduze a na faktore svoje egzistencije i puteve ostvarivanja ciljeva u datim okolnostima, te nosi pe at sposobnosti i aspiracija top menadžmenta doti nog preduze a. Naime, razli ite okolnosti generišu šanse i opasnosti, odnosno strategijske situacije za koje menadžment preduze a treba pripremiti plan reagovanja. Otuda je teško imati iste kriterijume za apriorno razvrstavanje strategije preduze a. Da bi se ukazalo na širinu repertoara strategijskih opcija, nužno je imati u vidu okolnosti, obuhvat, metode i fokus pojedinih strategija. U tom pogledu, u literaturi i poslovnoj praksi se pojavljuju razli iti, manje ili više prepoznatljivi, pristupi identifikovanja i razvrstavanja strategija preduze a:

1. Prema **razvojnom potencijalu** ukazuje se na podelu strategija na: 1) strategija ograni enog rasta (stabilizacije), 2) strategija ekspanzivnog rasta, 3) strategija redukcije (kontrakcije) poslovanja i 4) kombinovane strategije. Radi se o podeli koja obi no sledi životni ciklus u razvoju preduze a i karakter strategijskih opcija koje se preduzimaju tokom egzistencije preduze a.

Strategije ograni enog (ili stabilnog) **rasta** karakteriše opreznost, preferiranje stabilnog, umesto, burnog i rizi nog rasta, hod po utabanim stazama i koriš enje efekata dostignutog rasta. Otuda se sprovodi kroz: a) strategiju inkrementalnog (dodajnog) rasta, b) strategiju profita (ili žetve), c) strategiju pauze i d) strategija održivog rasta.

Strategiju ekspanzivnog rasta karakteriše pretenzija širenja skale izvora rasta i ofanzivni pristup njihovom aktiviranju. Otuda se sprovodi kroz: a) ekspanziju (penetracija tržišta, razvoj tržišta, razvoj proizvoda, širenja proizvodnih linija) i b) diversifikaciju (horizontalna, vertikalna i konglomeratska). U njihovoj realizaciji koristi se i interni, eksterni i kombinovani metod rasta.

Strategija redukcije ili smanjivanja (*retrenchement*) poslovanja izraz je, obi no, spoznaje menadžmenta preduze a da je dalji opstanak preduze a vezan za redukciju aktive, osamostaljivanje delova ili stupanje pod upravu drugih preduze a ili neke druge zaokrete u poslovanju. Otuda se sprovodi kroz lišavanje nekih poslova ili programa (*divestment*), osamostaljivanje delova (*spin off*), zaokrete (*turnaround*), pa i likvidaciju.

2. Prema **obuhvatu**, odnosno nivou na koji se odnosi vrlo esto se govori o: strategiji za nivo preduze a (Corporate-level strategy), strategiji za nivo poslovnih jedinica (*Business-level strategy*) i strategiji za nivo poslovnih funkcija (*Functional level*). Radi se o podeli koja sledi stepen obuhvata, odnosno hijerarhijski nivo na koji se odnosi strategija. Svojstvena je velikim, složenim, diverzificiranim preduze ima sa izraženim stepenom decentralizacije upravljanja, te se, pored generalne strategije javlja potreba i za definisanjem posebnih strategija za nivo poslovnih podru ja (programa, delatnosti, grana poslovanja) koja se obi no organizuju kao strategijske poslovne jedinice.

Strategija za nivo preduze a ili grand strategija se odnosi na donošenje bazi nih odluka iz domena optimiziranja strukture poslovnog portfolija, odnosno miks-a poslovnih podru ja (programa, delatnosti, grana), miks-a tržišta i tehnologija kao i na ina njihovog osvajanja. Otuda se ovom strategijom opredeljuje stepen diversifikacije (koncentri na versus konglomeratska), metod rasta (interni, versus merdžeri, akvizicije, stupanje u strategijske po-slovne alijanse), kao i upravljanje raznim kriznim situacijama.

Strategija poslovnih jedinica ili prepoznatljivih, zaokruženih biznisa se prevashodno tiče na ina kako se obezbeđivati konkurentna pozicija tog dela biznisa u grani. Najčešće se razmatra oportunistička primena tri generičke strategije koje je u literaturi i poslovnu praksu uveo M. Porter a to su: vođstvo u troškovima, diferenciranje i tržišno fokusiranje.

Treći nivo su **strategije za relevantne poslovne funkcije** kao što su marketing, istraživanje i razvoj, nabavka, proizvodnja, finansije i kadrovi. Ovim strategijama se opredeljuju osnovni načini ostvarivanja aktivnosti svake poslovne funkcije u okviru datog portfolija delatnosti i prihvaćenog stila upravljanja.

3. Prema **radikalnosti i karakteru promena** može se govoriti o strategijama:

1) prestrukturisanja, 2) preorijentacije i 3) revitalizacije.

Strategija prestrukturisanja uključuje najveću promenu u skali promena u smislu da, pored promene strukture poslovnog portfolija, obuhvata i promene tehnologije, organizacione strukture, stila upravljanja, kadrova i aktive.

Preorijentacija obuhvata promenu poslovnog portfolija i tržišta, te uključuje upravljanje procesima diversifikacije i internacionalizacije poslovanja.

Revitalizacija se obično odnosi na promenu strategija poslovnih jedinica u smislu redefinisavanja miksa generičkih strategija. Očigledno, radi se o klasičnim strategijama koje se koriste u slučajevima kada treba preduprediti ili prebroditi krizu u poslovanju.

4. Opredeljivanje **odnosa prema konkurenciji** uključuje potrebu prepoznavanja različitih strategija. Naime, osim potrošačke, preduzeće je pozvano da uvažava i konkurentsku dimenziju u opredeljivanju svoje strategije. Naime, konkurentski ambijent je po nizu karakteristika sličan ratnoj areni, te su i razmišljanja i terminologija o ponašanju konkurenata slična suprotstavljenim strategijama vojnih operacija. U tom pogledu, nužno je odgovoriti na pitanja da li napadati, orijentisati se na odbranu ili saradivati sa konkurentima, te se govori o strategijama: napada, odbrane i saradnje.

Kod opredeljivanja **strategije napada** nužno je prethodno odgovoriti na pitanja: a) napadati jake ili slabe rivale, b) bliske (direktne) ili dalje (indirektne), c) "dobre" ili "loše" konkurente, a zatim izabrati relevantnu strategiju gde se govori o strategijama: 1) frontalnog napada, 2) bojnog napada, 3) napad opkoljavanjem, 4) napad mimoilaženjem, i 5) gerilsko ratovanje.

Slična pitanja se postavljaju i kod **strategija odbrane** jer treba izabrati neke od sledećih strategija: 1) poziciona odbrana, 2) bojna odbrana, 3) preventivna odbrana, 4) kontra-ofanzivna odbrana, 5) mobilna odbrana, i 6) odbrana povlačenjem.

Kada je reč o **strategiji saradnje** nužno je opredeliti područja i oblike saradnje gde se razmatra oportunističnost stupanja u tzv. strategijske poslovne alijanse, zajednička ulaganja (joint venture) ili prihvatanje nekih drugih modaliteta preduzetničkih sporazuma i uvažavanja, umesto konfrontacije sa konkurentima.

5. Slično gornjoj podeli jeste i razlikovanje: a) **autonomne** i b) **preventivne** strategije. Opet se na terenu poslovnog odlučivanja prenose razmišljanja i terminologija vojnih stratega.

Autonomna strategija je svojstvena firmama koje imaju dominantnu poziciju, sposobnost da u znatnoj meri kontrolišu ponašanje ostalih konkurenata i, shodno tome, raspoloživa širom skalom strategijskih opcija. Međutim, ona nije oslobođena brige da ne bude iznenađena potezima sledećih najjačih konkurenata u grani, te

mora imati plan kako da predupredi njihove akcije. Ako želi da zadrži vode u poziciju nužno je da akcije usmeri na tri fronta: a) da prona i na ine da poveća ukupnu tražnju, b) da zaštiti sadašnje tržišno učešće kroz defanzivne ili ofanzivne poteze, i c) da pokuša da poveća svoje tržišno učešće, čak ako velika tržišta ostaju konstantna.

Preventivna strategija je usmerena na to da se konkurent iznenadi brzinom i žestinom udara. Svojevremeno je konkurentu izaziva u koji polazi od toga da time što prvi povlači i dovoljno jake poteze stiče prednost u odnosu na konkurente sledbenike i time ih obeshrabruje i demoralizuje. Npr. dotična firma izaziva poveća svoj kapacitet iznad tražnje grane o čemu i da se tako obeshrabruju i svoje konkurente, poveća sopstveno tržišno učešće. Šanse za izazivanje mogu da budu:

- Orijentacija na slabosti oponenta sa otkrivanjem da se nametnu takvi standardi koje konkurenti ne mogu izdržati (zauzimanje vitalnih delova infrastrukture grane, kontrola resursa, tehnološkog know-how, privlačenje potrošača i sl.).
- Udar na jake strane konkurenta sa otkrivanjem da se žestinom i brzinom prvog poteza uzdrmaju njegovi vitalni oslonci (umanjenje imidža dosadašnjeg lidera, relativiziranje njegove prednosti po osnovu ulaganja proizvodne i logističke kapacitete i sl.).

Ogledno da u osnovi ove strategije leži verovanje u prednost prvog poteza i otkrivanja da se to obeshrabri sledbenike. Međutim, zbog toga što uključuje angažovanje velikih sredstava, budi uspavane gigante i provocira još žestije odmazdu, preventivna strategija je rizična strategija. Otuda je korisno za ocenu njene oportuniteti osloniti se i na SWOT analizu.

6. Zavisno od *svrhe, fokusa, područja i metoda realizacije*, moguće su i sledeće klasifikacije strategija:

- a) **Prema širini prostornog horizonta** možemo imati strategije za: lokalno, regionalno, nacionalno i internacionalno tržište;
- b) **Prema karakteristikama tržišta i razvoja grane** razlikuju se strategije za: tržišta koja nastaju, zrela tržišta i tržišta koja nestaju;
- c) **Prema metodi realizacije** strategije se klasifikuju na: 1) strategije internog, 2) strategije eksternog i 3) strategije kombinovanog rasta;
- d) **Prema pravcu razvojnog ponašanja** dele se na: 1) strategije intenzivnog rasta (penetracija tržišta, razvoj tržišta i razvoj proizvoda) i 2) strategije diversifikacije (horizontalna, vertikalna i konglomeratska);
- e) **Za potrebe upravljanja ozdravljenjem preduzeća govori se o:** 1) strategiji smanjivanja troškova, 2) strategiji smanjivanja aktive, 3) strategiji povećanja prihoda i 4) kombinovanoj strategiji;
- f) **Za svrhe kontrole ukazuje se na:** 1) nameravanu i 2) strategiju koja je u vreme nastala (*emergent strategy*);
- g) **Za potrebe upravljanja poslovnim funkcijama govori se o strategijama:** marketinga, istraživanja i razvoja, finansija, kadrova, proizvodnje i sl.

Gornje podela, odnosno identifikovanje vrsta strategija izraz su specifičnih strategijskih situacija i na njima njihovog rešavanja. Naime, tek u fazi formulisanja strategije menadžment preduzeća spoznaje i kvalifikuje izazove i osmišljava pravce i na njima delovanja preduzeća, te se tada faktički oblikuje prepoznatljiva strategija.

Otuda, treba razumeti da su navedene i druge podele pre usmerene na ukazivanje na širinu stratejskih dilema, povoda i repertoara stratejskih opcija, a manje na iscrpno, apriorno klasifikovanje, ograničavanje ili suprotstavljanje stratejskih opcija. U literaturi i poslovnoj praksi najviše se poklanja pažnja podeli strategija prema obuhvatu, odnosno nivou, zatim prema razvojnom potencijalu i konkurentskom nadmetanju.

STRATEGIJSKI NIVOI

Važan aspekt stratejskog menadžmenta ti e se organizacionih nivoa na kojima se formuliše i implementira određena strategija. Tri osnovna stratejska nivoa su korporativna, poslovna i funkcionalna strategija.

Korporativna strategija donosi se od strane top menadžmenta i reprezentuje interese i mogući nastanak celog preduzeća, tj. korporacije. Na najvišem stratejskom nivou treba odgovoriti na neka pitanja, kao što su: koje poslove treba da obavlja preduzeće? Koji su ciljevi i očekivanja od ovih poslova? Kako treba rasporediti proizvodne resurse na pojedine ciljeve?" Menadžment preduzeća je pozvan da svojom stratejskom vizijom, poslovnom ingenioznošću u preuzimanju poslovnih rizika s ciljem da se kreira budućnost u kojoj će biti zadovoljene prave potrebe gotovo svih potrošača. Otuda, pokretanje i ostvarivanje aktivnosti preduzeća podrazumeva spoj preduzetnika, lidera i menadžera koji kapitalom, sklonost u ka riziku, idejama, stratejskom vizijom i upravljačkim veštinama obezbeđuju njegovu vitalnost.

Kod razvijanja korporativnih ciljeva Peter Drucker je sugerisao da preduzeće treba da odluči gde želi da bude u sledećih osam područja u marketingu, inovacijama, produktivnosti, fizičkim i finansijskim resursima, profitabilnošću, menadžerskim performansama i razvoju, performansama i stavovima zaposlenih i društvenoj odgovornosti.

Slika br. 1 Stratejski nivoi

Izvor: <http://www.tf.ni.ac.rs/simpozijum/PDF/P51.pdf>



Poslovne strategije usmerene su na interese i aktivnosti poslovnih jedinica (organizacionih delova unutar preduzeća). One prekrivaju organizacione delove ili proizvodne linije i proizvodne celine, koje imaju svoje programe, tehnologiju i zaposlene. Otuda su poslovne strategije usmerene na specifična pitanja i probleme kao što su, na primer: Koje proizvode treba ponuditi tržištu? Kako raspodeliti raspoložive resurse? Kako sačuvati i ojačati tehnološku kompetentnost? Poslovna strategija označava na in kako se svaka individualna strategijska poslovna jedinica takmiči u realizaciji misije i ciljeva korporacije. Radi se o takmičenju na određenom tržištu i sredstvima koja se koriste da bi se ostvarila određena konkurentna prednost.

Veliki broj korporacija ima značajne interese u različitim tipovima poslovanja, a glavni menadžment sa dosta poteškoća organizuje ove složene i raznolike aktivnosti korporacije. Jedan od pristupa rešavanju ovog problema jeste osnivanje strateških poslovnih jedinica. U ovakvom sistemu organizacije različite poslovne aktivnosti, kojim se proizvodi određeni tip proizvoda ili se pruža određena usluga, grupišu se u jednu poslovnu jedinicu. Korporativni nivo pruža kompletne smernice za SPJ koje dalje razvijaju sopstvenu strategiju. Planovi SPJ se prosleđuju na korporativni nivo i, ukoliko je potrebno, vrši se dogovaranje o izmenama.

Funkcionalne strategije sadrže zadatke u okviru glavnih funkcija trgovinskog preduzeća. One obuhvataju odluke u vezi sa marketingom, finansijama, kadrovima, distribucijom i sl. Ovim strategijama se daje odgovor na pitanja koja se odnose na mesto, ulogu i zadatke pojedinih funkcija u ostvarivanju strategijskih ciljeva preduzeća. Funkcijski nivo obuhvata strategije koje daju okvir menadžerima funkcija (kao što su menadžeri za marketing ili proizvodnju) da realizuju strategije poslovnih jedinica i strategije korporacije. Tako se funkcionalnim strategijama kompletira hijerarhija strategija. Operativni planovi proističu iz funkcijske strategije.

FORMULISANJE STRATEGIJE PREDUZEĆA

Proces formulisanja strategije podrazumeva planiranje i donošenje odluka koje omogućavaju ostvarivanje establiраних ciljeva preduzeća. Pri smišljanju i formulisanju strategije potrebno je obezbediti da ona:

- Odgovara resursnim potencijalima kompanije,
- Obezbeđuje konkurentsku prednost, i
- Omogućava kapitalizaciju prednosti kroz prihvatanje proizvoda i usluga od strane dovoljno velike i ekonomski jake grupe potrošača.

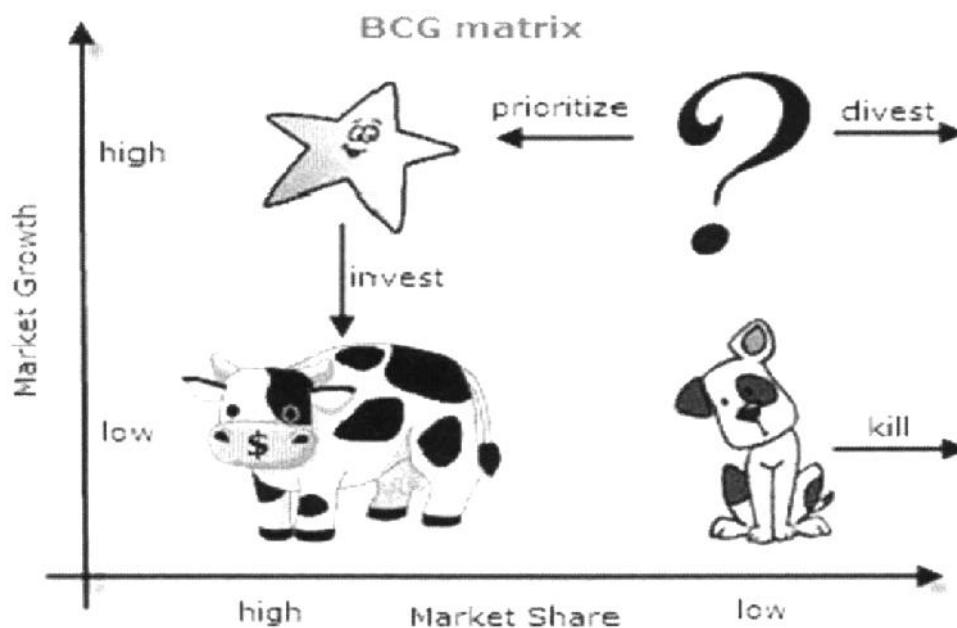
Dva su osnovna prilaza formulisanju korporativne strategije: prilaz baziran na vrednostima (*Values-Based Approach*) i portfolio prilaz (*Corporate Portfolio Approach*).

Vrednosno bazirane strategije obezbeđuju opšte okvire i uputstva na kojima se zasnivaju poslovne i funkcionalne strategije, kao njihova konkretizacija u poslovnim jedinicama i funkcionalnim područjima (marketing, finansije, istraživanja, razvoj i dr.). Uspesna primena ove strategije podrazumeva postojanje konsenzusa između članova organizacije."

Portfolio strategija se tiče miksa poslovnih jedinica i linija proizvoda koji zajedno deluju u cilju obezbeđenja sinergijskih efekata i konkurentskih prednosti, tj. portfolio strategija daje odgovor na pitanje kojim se se aktivnostima preduzeće baviti. Najpoznatiji primer portfolio prilaza je BCG (*Boston Consulting Group*) matrica, razvijena od strane Bostonske konsultantske grupe. BCG matrica se usmerava na tri ključna aspekta poslovnih jedinica: prodaja, rast tržišta i učešće na tržištu. U strukturi diversifikovane organizacije nalazi se više proizvoda i proizvodnih programa, koji imaju različite strategijske pozicije u odnosu na posmatrane aspekte. U strategijskom konceptu neophodno je identifikovati proizvode (programe) korisnike sredstava i stvaraoce sredstava, da bi se vodila balansirana politika novanih tokova organizacije. Ukoliko se pozicije strategijsko poslovnih jedinica, proizvoda određuju pojmovima niskog i visokog rasta tržišta i učešća na tržištu, onda se na bazi toga dobija „rezultat“ u kome se nalaze četiri mogućnosti:

Slika br. 2 BCG portfolio matrica

Izvor: <http://www.efst.hr/nastava/125/5/-5/-sms.ppt>



Menadžment preduzeća procenjuje strategijsku poziciju poslovnih jedinica i na osnovu toga određuje koncept strategije. Sa određenim promenama, koje nastaju vremenom, dolazi do prelaska iz jedne u drugu poziciju portfolio koncepta. Tako poslovi mogu prelaziti iz pozicije korisnika u poziciju stvaranja novanih sredstava, iz neuravnoteženog u pozitivan novani tok. Poslovi u donjem levom kvadrantu (**krave muzare**) BCG matrice imaju visoko učešće na tržištu, nisku stopu tržišnog rasta, imaju pozitivan novani tok i ne zahtevaju velike investicije. Kako njihovo tržište ne raste značajno, gotovina se obično koristi da bi se zadovoljila finansijska potražnja organizacije na drugim područjima. Poslovi u gornjem levom kvadrantu (**zvezde**) BCG matrice imaju visoko relativno učešće, visoku stopu rasta tržišta,

uravnotežen nov an i tok i istovremeno su i korisnici i stvaraoci sredstava. „Zvezde proizvode veliki nov an i tok, ali se lako može desiti da moraju da zadrže taj novac radi finansiranja daljeg rasta i održavanja prednosti nad konkurentima". Poslove u gornjem desnom kvadrantu (**znaci pitanja**) BCG matrice karakteriše nisko u eš e na tržištu, visoka stopa rasta tržišta i neuravnotežen nov an i tok jer su potrebe za ulaganjem ve e od stvorenih sredstava. „Problemati na deca ili znak pitanja imaju veliki potencijal, pošto se nalaze na tržištima visokog rasta, ali zahtevaju velika ulaganja novca i menadžerske pažnje ukoliko se želi iskoristi enje tog potencijala. Opasnost kod „problemati ne dece" je što mogu da pokažu sve ve i i ve i apetit za novcem, a pritom jednostavno održavaju svoj položaj sa niskim udelom na tržištu". Oznaka upitnik ozna va da nije sigurno ho e li uprava u njih ulagati još gotovine da bi dobila ve i udeo na tržištu ili e ih staviti u drugi plan ili u potpunosti ukloniti. Menadžment e odabrali prvu opciju kada vjeruje da može upitnik pretvoriti u zvijezdu, a drugu kada misli da daljnje investiranje ne bi bilo plodonosno". Poslovi u donjem desnom kvadrantu (**psi**) BCG matrice imaju nisko u eš e na tržištu i nisku stopu rasta tržišta. Oni su mali stvaraoci i korisnici sredstava. "Psi" ostvaruju skromnu zaradu, ali se ona esto iscrpi za održavanje njihovog položaja. Iako proizvod može imati odanu grupu sledbenika, malo je verovatno da e tržište porasti i ne bi trebalo za njega izdvajati nesrazmerna sredstva". Ovde se preferira strategija ograni avanja, odnosno strategija dezinvestiranja, pa preduze e izbegava da ulaže u razvoj ovih poslova. Menadžment kod ovih proizvoda nastoji da promeni njihovu tržišnu poziciju, primenom strategije segmentiranja tržišta i diferenciranjem proizvoda.

Pod uticajem zahteva tržišta dolazi do decentralizacije preduze a, njegove strukture i stvaranja relativno samostalnih i fleksibilnih jedinica koje se uspešno suo avaju sa promenama u okruženju. Strategije i ciljevi poslovnih jedinica se me usobno razlikuju. Za formulisanje poslovne strategije koriste se dva modela:

Porterove kompetitivne strategije, i
adaptivni model i životni ciklus proizvoda

Da bi se ustanovila kvalitetna strategija odre ene poslovne jedinice neophodno je definisati njeno mesto i ulogu u preduze u. Strategija poslovne jedinice treba da se zasniva na proceni tržišnih prednosti i mogu nosti poboljšanja strateških pozicija. Porter smatra da preduze e može da primeni jednu od slede e tri strategije:

strategiju diferenciranja
strategiju vođstva u troškovima
strategiju tržišnog fokusiranja

„Strategija diferenciranja podrazumeva nastojanje da se proizvodi i usluge razlikuju od proizvoda i usluga drugih preduze a (industrija). Radi postizanja prednosti mogu da se koriste razli ita sredstva, od reklamiranja proizvoda do uvo enja nove tehnologije. Ova strategija može da bude profitabilna ukoliko su kupci proizvoda lojalni i spremni da plate višu cenu za odre eni proizvod."

Životni ciklus proizvoda je serija stanja kroz koja proizvod prolazi u svom životu. Radi se o slede a etiri stanja: uvo enje, rast, zrelost i opadanje. U fazi uvo enja i rasta „zahteva" se strategija diferencijacije i istraživanje tržišnih mogu nosti. U fazi zrelosti strategija se koncentriše na zadržavanje postoje ih kupaca i postizanje visoke proizvodne efikasnosti. U ovoj fazi se primenjuju strategija vođstva u

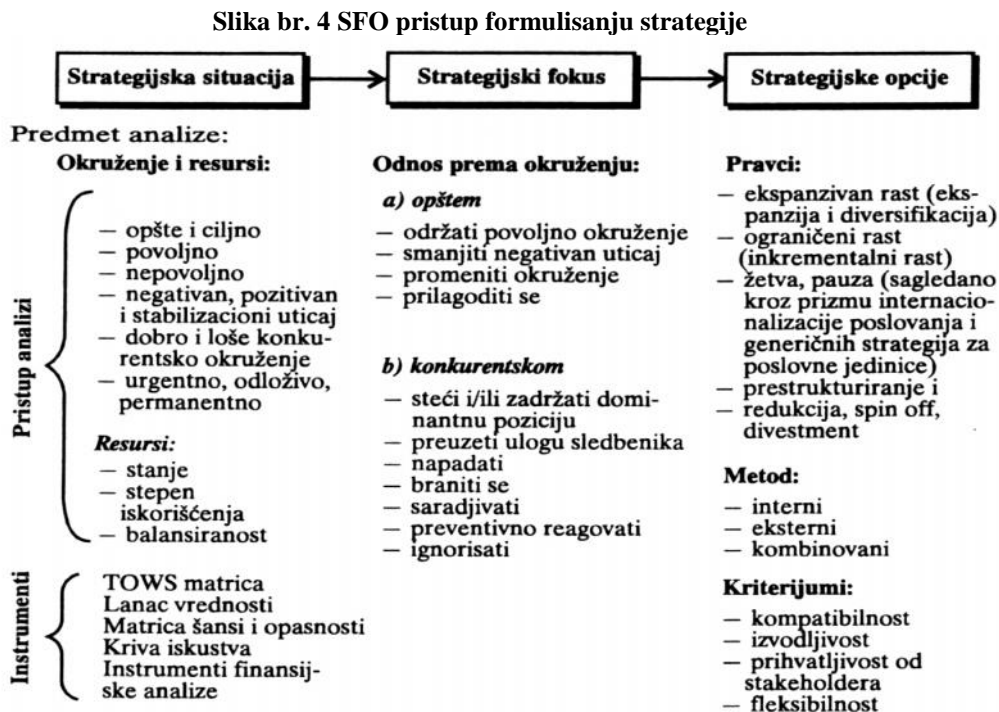
troškovima i strategija tržišnog fokusiranja, dok se u fazi pada primenjuju strategije sposobne da zadrže pad i produže životni ciklus proizvoda, a to su strategije analiti ara ili branioca.

IZBOR STRATEGIJE PREDUZE A

Budu i da se, kao što je pokazano u ta ki o vrstama strategija, radi o širokom repertoaru strategijskih opcija, relevantno je da proces izbora strategije bude primeren prirodni strategijske situacije i opredeljenog strategijskog fokusa. Naime, taj proces treba da poveže strategijsku analizu i strategijski izbor tako da se: prvo, jasno definiše problem (strategijska situacija), drugo, opredeli glavno usmerenje za rešavanje problema (fokus), i tre e, primenom relevantnih kriterijuma opredeli primerena strategija za delovanje preduze a. To prakti no zna i da se kroz analizu i predvi anje strukture okruženja identifikuju šanse i opasnosti, te kroz njihovo su eljavanje sa resursnim mogu nostima preduze a, identifikuju ta ke u odnosu na koje e se tragati za strategijskim alternativama. Potrebno je respektovati relaciju: strategijska situacija -> strategijski fokus -> strategijska opcija.



Radi se o konceptualnom okviru u kojem se na bazi SFO (situacija, fokus, opcija) trougla dovode u vezu šanse i opasnosti (situacija), odnos preduze a prema njima (fokus) i pravci i metodi konkretnog delovanja (opcija). SFO pristup, formulisanja strategije, kao što je vidljivo iz **sl. Br. 4**, sublimira glavne elemente strategijskog istraživanja i analize i obuhvata suštinu strategijskog razmišljanja o širokoj lepezi strategijskih dilema, pravaca i metoda za njihovo razrešavanje.



DEFINISANJE STRATEGIJSKE SITUACIJE

Kao što je vidljivo na **sl. 4**, cilj analize jeste da se kroz raš lanjavanje i temeljnu analizu okruženja i resursa identifikuju mogu e šanse i opasnosti i iste opišu i valorizuju i time stvori osnov za usmeravanje napora preduze a. Otuda je dobro da se okruženje raš lani na makro (opšte) i ciljno (neposredno), povoljno i nepovoljno, zatim sa stanovišta stalnosti šansi i opasnosti, na urgentne, odložive i permanentno prisutne. Takodje je dobro proceniti karakter konkurentskog okruženja. Poželjno je da se konkurentsko okruženje raš lani na "dobro" i "loše" okruženje. Budu i da se tek kroz su eljavanje okruženja i resursa preduze a mogu bliže odrediti šanse i opasnosti i kriti ni faktori poslovnog uspeha, potrebno je izvršiti i analizu resursa, odnosno internih mogu nosti preduze a.

Na osnovu stanja resursa i kriti nih faktora poslovnog uspeha treba identifikovati strategijsku sposobnost preduze a, koja e se onda upore ivati sa stanjem okruženja, te na osnovu toga izvoditi zaklju ke o šansama i opasnostima. Naime, ako se šanse definišu kao okruženje sa obiljem povoljnih izazova, dok se pretnje opisuju kao nepovoljan trend u razvoju okruženja, koji preti da, u odsustvu relevantnih akcija preduze a, dovede do stagnacije ili njegovog nestanka, onda je o igledno da se gornjim su eljavanjem okruženja i resursa treba stvoriti osnov za izbor adekvatne strategije. Zbog toga, za definisanje strategijske situacije dobro je osloniti se na koncepte: matrice šansi i opasnosti, SWOT matrica, kao i matrica su eljavanja

kvaliteta okruženja i strategijskih sposobnosti, a posebno kada je re o transformisanju strategijske situacije u strategijski fokus.

OPREDELJIVANJE STRATEGIJSKOG FOKUSA

Cilj je da se, kao što se to može videti na **sl. br. 5**, su eljavaju i razli ita stanja kvaliteta okruženja i sposobnosti preduze a, opredeli strategijski fokus.

Slika br. 5 Identifikovanje strategijskog fokusa

		Jake	Slabe
Povoljno STANJE	1	<ul style="list-style-type: none"> - Održati povoljno okruženje - Pove ati tržišno u eš e - Ste i dominantnu poziciju - Sara ivati sa konkurencijom - Preventivna odbrana 	3 Održati se u povoljnom okruženju kroz: <ul style="list-style-type: none"> a) stabilan rast b) pridobijanje resursa kroz vertikalnu i horizontalnu integraciju
	OKRUŽENJA Nepovoljno	2	<ul style="list-style-type: none"> - Promeniti okruženje (internacionalizacija, iniciranje novih tržišnih i tehnoloških trendova) - Amortizovati uticaj okruženja (diversifikacija i interna fleksibilnost) - Organizovati odbranu

Povoljno okruženje karakteriše: obilje šansi, stabilnost, stabilan rast primarne tražnje, uslovi ulaska novih proizvo a a teški, liberalnost normi vlade i sl.

Nepovoljno okruženje uklju uje: dominaciju pretnji, stagnacija u razvoju tražnje, laki uslovi ulaska, a teški uslovi izlaska, jaka pregovara ka snaga kupaca i dobavlja a i sl.

Jaku strategijsku poziciju preduze a karakteriše: solidno stanje ljudskih, materijalnih i finansijskih resursa, adekvatnu izbalansiranost po aktivnostima i proizvodnim programima, solidan tehnološki know-how i mogu nost koriš enja krive u enja, jaka pregovara ka snaga u odnosu na kupce i dobavlja e i sl.

Slabu strategijsku poziciju karakteriše: nedovoljni i loše izbalansirani resursi, niska kriva u enja, nerazvijena diferenciranost proizvoda, nizak nivo interne fleksibilnosti i sl.

IZBOR STRATEGIJSKE OPCIJE

Radi se, o širokom repertoaru strategijskih opcija koje treba posebno analizirati i kona no, izabrati najbolju.

Kada je re o pravcima delovanja nužno je, prvo, odgovoriti na pitanje da li i i na ograni eni ili ekspanzivni rast, redukciju u poslovanju ili njihovu kombinaciju, a zatim opredeliti konkretnu strategiju na realizaciju pojedinih pravaca. Naime, ako je opredeljenje za stabilizaciju, onda je relevantno sagledati atraktivnost strategijskih opcija kao što su: inkrementalni rast, strategija profita (žetve), strategija pauze ili održivog rasta. Kod favorizovanja ekspanzivnog rasta takodje je zna ajno sagledati:

a) atraktivnost ekspanzije i strategijskih alternativa na kojima se bazirati kao što su: penetracija tržišta, razvoj tržišta, razvoj proizvoda i proširivanje proizvodnih linija i b) oportunističnost oslanjanja na diversifikaciju i forme njene realizacije kao što su horizontalna, vertikalna i konglomeratska.

Izbor konkretne strategijske opcije treba dovesti u vezu i sa metodom njene realizacije u smislu sagledavanja atraktivnosti korišćenja internog, eksternog ili kombinovanog metoda za ostvarivanje pojedinih strategijskih opcija. Razmatranje pravaca i metoda rasta je nužno staviti u funkciju internacionalizacije poslovanja i implikacija na generičke strategije za nivo poslovnih jedinica kao što su: vođstvo u troškovima, diferenciranje i tržišno fokusiranje.

Pošto je dominantna karakteristika strategije upravo na in kako usklađuje mogući nosi preduzeća i dinamizam okruženja, ukazuje se i na podjelu preduzeća na: braničice, prospektore, analitičare i reaktiviste

Strategija *braničica* svojstvena je preduzeću ima koja posluju u stabilnom i manje rizikom okruženju. Naime, preduzeće braničac nastoji da izabere i odbrani određeni tržišni segment uključavajući i se u njega kroz koncentrisani marketing i koristeći određene distinktivne kompetentnosti.

Preduzeća *prospektori* posluju u dinamičnom okruženju koje je bremenito rizikom i neizvesnostima, odnosno šansama i opasnostima, te svoju strategiju baziraju na otkrivanju novih tržišta, proizvoda i tehnologije, stimulišu i kreativnost, inovacije i prihvatanje rizika.

Strategija *analitičara* je svojstvena preduzeću ima koja posluju u relativno stabilnom okruženju i osrednje izraženom riziku i neizvesnostima. Svoju strategiju nastoje da podese tako da ona, s jedne strane, omogućuje i ostvarenje stabilnosti postojećeg jezgra delatnosti, kao i da bude, s druge strane, u funkciji dinamizma novih proizvodnih i tržišnih šansi i tehnoloških inovacija.

Preduzeća *reaktiviste* karakteriše neblagovremeno i neadekvatno reagovanje, te zbog toga obično beleže nizak nivo poslovnih performansi. To može da bude zbog lošeg menadžmenta, neusklađenosti strategije i strukture ili pak zbog nepropulzivne poslovne kulture.

ZAKLJUČAK

Svakako da je strategija preduzeća jedan od osnovnih uslova daljeg opstanka istog jer se adekvatnom strategijom preduzeće osposobljava da efikasnije ostvaruje postojeće i prihvata nove zadatke u procesu društvene reprodukcije.

U novonastalim uslovima preduzeće mora da pravovremeno predviđa i reaguje na diskontinuelne promene. U ekonomijama bez rasta, preduzeća, također, moraju da prilagode avaj svoje akcije, sigurno više nego u normalnim uslovima. Period nestabilnosti i turbulencije primorava privredne subjekte da pažljivo formulišu svoju strategiju. Naime od preduzeća do preduzeća postoje specifičnosti koje su svojstvene samo njemu, kako u pogledu raspoloživih resursa, tako i u shvatanju njegovog menadžmenta o pravcima razvoja preduzeća i njegovih ciljeva. Zbog toga glavna strategija preduzeća je rezultat njegovih specifičnosti i kreativnih sposobnosti sopstvenog menadžmenta.

Treba naglasiti da ne postoji jedinstvena strategija za sva preduze a koja posluju u jednoj grani, zapravo proces formulisanja strategije zbog svoje multidimenzionalnosti, složenosti i brojnosti faktora koji na njega uti u ni u kom slu aju ne može biti isti za sva preduze a ma koliko ona bila sli na i poslovala u sli nim uslovima, jer se temelji na predvi anjima koja se razlikuju za razli ite donosioce odluka. Štaviše praksa je potvrdila da preduze a koja posluju u istoj grani i u približno istim uslovima primenom sasvim razli itih pa ak i opre nih strategija mogu ostvariti približno iste rezultate.

Okruženje preduze a je podložno konstantnim i dinami nim promenama, pa samim tim i strategija, ija je funkcija povezivanje preduze a i okruženja, se stalno mora menjati i prilago avati novonastalim situacijama, sto zna i da strategija koje daje dobre rezultate u sadašnjosti ne mora biti uspešna i u budu nosti, zato menadžment preduze a mora pratiti i predvi ati promene u okruženju i strategiju preduze a stalno prilago avati istim. Rizici strategijskog planiranja su veliki a posledice pogrešno odabrane strategije dugoro ne. Formulisanje optimalne strategije preduze a podrazumeva temeljno ispitivanje i analizu samog okruženja. Smisao analize je u pronalaženju segmenata tržišta u kojima se može ostvariti dobar poslovni rezultat i samo u tom slu aju možemo videti da strategija daje prave rezultate.

Da bi strategija bila efikasna ona mora biti realna, uspešna i optimalna. Realna strategija je ona koje se zasniva na realnim mogu nostima preduze a i realnim ciljevima, samim tim pri izboru strategije treba uzeti u obzir sve slabosti i snage preduze a i kroz tu prizmu posmatrati pretnje i šanse u okruženju. Uspešna strategije je ona koja usmerava preduze e na one tržišne segmente na kojima može ostvariti konkurentsku prednost a samim tim i ciljeve poslovanja što zna i da preduze e mora koncentrisati svoje ograni ene resurse i sposobnosti tamo gde je verovatno a uspeha najve a. I na kraju optimalna strategije je ona koja u datim uslovima i na datom tržištu daje najbolje rezultate

BIBLIOGRAFIJA

1. Ini , B. (2007) *Menadžment*, 2. izdanje. Beograd: Fakultet za trgovinu i bankarstvo, drugo izmenjeno i dopunjeno izdanje.
2. uri in, D., Janoševi , S. (2007) *Menadžment i strategija*. Beograd: Ekonomski fakultet.
3. Draker, P. F. (1991) *Inovacije i preduzetništvo - praksa i principi*. Beograd: PS Grme - Privredni pregled.
4. Milisavljevi M., Todorovi J. (1995) *Planiranje i razvojna politika preduze a*. Beograd: Savremena administracija.
5. Seni , R. (1993) *Upravljanje rastom i razvojem preduze a*. Beograd: Savremena administracija.
6. Certo, S. C., Certo, T. S. (2008) *Moderni menadžment*. 10. izdanje, Zagreb: Zagreba ka škola ekonomije i menadžmenta.
7. Stankovi Lj., Djuki S. (2004) *Novi proizvodi i usluge-izvozna šansa*, tradicionalno savetovanje ekonomista Srbije i Crne Gore, Vol. 40, Beograd.
8. Živadin S. (1997) *Menadžment*. Kragujevac: Ekonomski fakultet, institut za ekonomska istraživanja.

9. http://www.knowledge-bank.org/ekonomika_poslovanja/lekcije/lekcije...
10. www.menadzment.tf.bor.ac.rs/downloads/zbornik_radovaMKSM2005.pdf

RESUME

The environment of a company is subject to constant and dynamic changes, and therefore the strategy, whose function is to connect businesses and the environment, must constantly be changed and adapt to emerging situations, which means that the strategy that gives good results in the present may not be successful in the future, because the management of companies must track and predict changes in the environment and the company's strategy has to be adjusted constantly at the same time. The risks of strategic planning are the major consequences of wrong selected long-term strategies. Formulating optimal strategies of companies implies thorough investigation and analysis of the environment. The meaning of the analysis is to find market segments in which it can achieve good business results, and only in this case we can see that the strategy gives the right results.

For a strategy to be effective, it must be real, effective and optimal. A real strategy is one that is based on the real possibilities of the company and realistic goals, hence the choice of strategy should take into account all the strengths and weaknesses of companies and through this prism it has to observe threats and opportunities in the environment. A successful strategy is one that focuses on those market segments where a company may gain a competitive advantage and achieve its business goals, which means that the company should concentrate its limited resources and capabilities where the highest probability of success is. Finally, the optimal strategy is one that under the given circumstances and under a given market gives the best results.

PREDUZETNIK KAO LIDER BIZNISA

Ajla Šehovi , dipl. ecc.

Internacionalni – Univerzitet u Novom Pazaru
Novi Pazar, Srbija

Apstrakt

Postoje brojna opre na mišljenja kada je u pitanju liderstvo, pogotovo definisanje karakteristika osobe koja je stvorena ili predodređena za lidera. Preduzetnici kao pojedinci koji su uspeli da pokrenu svoj biznis mogu, ali i ne moraju imati predispozicije za kvalitetnog lidera u organizaciji. To što je on vlasnik biznisa ga ne čini liderom. Lider je nešto sasvim drugo. Liderstvo ne proizilazi iz njegovog formalnog autoriteta, već iz njegove duše. Najveći i lideri sveta, od postojanja Zemlje pa do današnjih dana, su bili oni koji su poznavali ljude i njihova razmišljanja, koji su ih razumeli i bili im podrška. Oni koji su ih hrabрили da mogu kada su i ljudi sami bili ubeđeni da ne mogu i da su došli do kraja puta. Oni koji su ih podizali kada su padali. Oni koji su ih štitili i branili.

Ključne riječi: preduzetništvo, lider, tržišna ekonomija, biznis

ENTREPRENEUR AS A BUSINESS LEADER

Abstract

There are many conflicting opinions when it comes to leadership, especially defining the characteristics of a person, whether he or she is created or destined for the position of being a leader. Entrepreneurs as individuals who have managed to start their own business can, but need not be predisposed to be a quality leader in the organization. Being the owner of the business does not make someone a leader. A leader is something quite differently. Leadership does not arise out of his formal authority, but from his soul. The greatest leaders of the world, since the existence of the earth to the present day, have been the ones who knew people and their thoughts, which they have understood and supported them. Those who are able to encourage when someone is alone or think they cannot or think they come to the end of the road. Those who have raised them when they fell. Those who have protected and defended them.

Keywords: entrepreneurship, leader, market economy, business

JEL codes: L26

UVOD

Pokretanje bilo kog biznisa je proces koji zahteva mnogo vremena i odricanja. Sve po inje nekom iskrom. Nešto se dešava u vama i jednostavno po injete da razmišljate i sve više vremena i pažnje da poklanjate toj iskri. U vama se rađaju ideje da treba da započne nešto, sami. Samo razmišljanje je po etak svega, puta koji ete slediti i koji e za vas zna iti ono bolje sutra kome se svi nadaju. Ali, na tom

samom po etku moramo odrediti i jasno precizirati šta je to, koja je to ideja vodilja, koji je to naš cilj, primarni cilj?

esto ujem o ljudi kako imaju cilj, ali se, tokom vremena, zanesu i "izgube" iz vida svoj cilj. Nešto se desi, nešto ih je omelo. Ciljeve treba zapisati, imati ih pred o ima da bi im se uvek vra ali, ako nas neko ili nešto skrene sa puta.

Vaš um kontroliše celi vaš život. Kad jednom shvatite šta se u njemu doga a, možemo videti i kako naše misli rade i po e emo shvatati da su svi naši snovi i ciljevi ostvarivi. Vaš je um arobn o ru e i kad shvatite kako ga koristiti, posta e mo no oružje.

Pomenusmo mo . Mnogi je se plaše. U stvari, plaše se puta koji treba pre i da bi došli do nje. Ljudi se plaše neuspeha. Treba skupiti hrabrosti i iskoraknuti iz konfor zone, preuzeti rizik. Konfor zona je ubica ljudskih mogu nosti.

Rad sa ljudima iziskuje sposobnost pravilne komunikacije i reagovanja na razli ita ljudska ponašanja. Organizacije koje svoje poslovanje zasnivaju na timskom radu ne mogu a da nemaju onoga koji vu e sve konce. Koji je inicijator, koji motiviše, razume i koji zna da svojim veštinama uti e na druge. E to je ona osoba koja je stub organizacije, koja sve drži na okupu da bi sve funkcionisalo kako treba. Bilo da se radi o organizacijama ili privatnim biznisima sa malim brojem zaposlenih uvek postoji neko ko je „odgovoran“ za sve. Onaj koji poznaje ljude i posao u „dušu“. Najuspešniji preduzetnici sveta su danas vlasnici velikih korporacija. Ali nije stvar u vlasništvu. Oni su veliki poznavaoi posla i ljudi. Oni su preduzetnici-lideri. Lideri koji pokre u i upravljaju biznisom u svetu i koji upravljaju srcem, a ne daju nare enja.

KLJU NE KARAKTERISTIKE PREDUZETNIKA

Profil uspešnog preduzetnika se ogleda u samoj njegovoj li nosti, odnosno karakteru preduzetnika, njegovim sposobnostima i znanjima kojima je ovladao. Preduzetnik mora biti uporan u nameri da na putu postizanja zacrtanih ciljeva prevazi e prepreke i ostane dosledan viziji koju ima. Pored osobina, znanja i sposobnosti koje ine preduzetnika kompletnom li noš u i osobom sposobnom da iza e „na crtu“ svim problemima koje se nalaze na putu njegovog li nog i profesionalnog ostvarenja, ne smemo zaboraviti da njegova glavna karakterna crta jeste samopouzdanje, kao nešto neizostavno što mora posedovati.

Samopouzdanje, kao li no verovanje u svoje sposobnosti i mogu nosti, veštine i znanja, je i prva odlika jednog preduzetnika, koja je i zaslužna za pokretanje biznisa i „srljanje“ u svakodnevne rizike. Oni ne odustaju lako, uporni su i naporno rade. To je ono što ih pokre e jer veruju u sebe, znaju da mogu. Preduzetnici sa vrlo visokim procentom samopouzdanja mogu do i do destruktivnog egoizma, koji loše uti e na biznis, razuman stepen samouverenosti su osobine koje dovode do uspeha. Preduzetnik mora da razgrani i gde je „slab“ i da ne potcenjuje svoje sposobnosti. Mora biti realan.

Hrabrost i odvažnost, sr anost i posve enost. To su aduti koji poseduju preduzetnici koji su spremni da preuzmu rizik. Onaj preduzetnik koji nije spreman da rizikuje, ne može da povoljno iskoristi prilike koje mu se pružaju.

Preduzetnik je generator promena, novih ideja i inicijativa, što ga čini drugačijim od ostalih ljudi. On je „proizvođač“ konkurentskih prednosti. Pored svih navedenih, postoje još i sledeće karakteristike:

- Ambiciozan - cilja na velike stvari.
- Uporan - nikada ne odustaje.
- Lider - vodi druge ljude.
- Realan - posmatra stvari onakvima kakve jesu, bez obzira na sve.
- Samouveren - veruje u sebe i svoje sposobnosti.
- Skroman - nikada ne hvali sebe i malo govori. Njegova dela govore.
- Stabilan - ne dopušta da problemi lične prirode utiču na poslovni život.
- Strastven - uživa u onome što radi i sto posto je predan tome do kraja.

DA LI SE PREDUZETNICI RAĐAJU ILI STVARAJU?

Džejms Koč (James Koch) smatra da su neke osobine više pogodne za preduzetnika. Ako želite da znate ko je najviše pogodan da bude preduzetnik, nemojte ići u poslovne škole i gledati ko uzima časove preduzetništva. Još važnija stvar jeste da pogledamo u nečiju ličnost i sposobnost da se nosi sa rizikom. Takođe, on naglašava da nije genetika ključna stvar, već da se rađaju iskustvo i znanje i zapažanja i okruženje. Ne postoji sigurnost da nekoga možete naučiti da voli da preuzima rizike. Čini se da je to je teško ukoreniti u jednom pojedincu.

Preduzetnici imaju sposobnost da se nose sa neodređenošću, da rizikuju i podnose dvosmislenost. Oni obično imaju ličnost koja je nestalna, živahna, i imaju uspone koju su veoma visoki i padove koji su veoma niski. Postoji dobar dokaz da oni imaju jako samopouzdanje i da teže da budu previše optimistični. Oni se jako oslanjaju na svoju intuiciju.

Ali nisu sve ove stvari pozitivne. Veliki broj preduzetnika propada. Oni teže da ne budu toliko posvećeni odlučivanju. Oni često krše dosadašnje stanje. Mnogi drage volje ne priznaju poraz ili gubitak. Oni su energični i veliki procenat njih teže da budu usamljenici i da rade satima. Sve ove stvari se pojavljuju i u drugim segmentima populacije, ali oni se pojavljuju mnogo više među preduzetnicima.

Posedovanje znanja u radu i ekonomiji je uvek vredno da bi neko postao preduzetnik, ali Džejms ne zna da li nekoga možemo naterati da promeni svoju glavu prema riziku. Možda u malim dozama, ali vi u stvari tržite uzbrdo da biste promenili nečiji karakter. Mnogi programi za preduzetništvo su izlišni i ne mogu izneti ono što oni kažu. Obrazovanje može naučiti ljude boljem radu i ekonomistima i boljim u prepoznavanju zakona o porezima, ali ne može efikasno da promeni naklonosti prema riziku i genetiku.

Ako se zapitamo da li možemo da probudimo preduzetničke „gene“ koji su tu negde u nama, istina je da još nije poznato to što ih aktivira. Ali, određena biološka istraživanja kažu da postoje stvari koje mogu izazvati da neko bude preduzetnik i tokom decenija se izdvoje tipovi ličnosti i „okidači“ koji to uzrokuju. U narednih 20 do 30 godina, ljudi će i dalje kopati po stvarima koje se tiču onoga šta to pravi preduzetnika i rizikovati. Sve što treba da uradite jeste da pogledate okolo.

Tipovi ljudi koji postaju u itelji u školi nisu isti tipovi ljudi koji se pridružuju Ameri kim Marincima i idu u Avganistan.

Julian Lange se zalaže za mišljenje da se preduzetnici stvaraju. On kaže da je njegovo mišljenje da se preduzetnici mogu nau iti. Možda ne možete nau iti nekoga da bude strastven kada je u pitanju preduzetništvo. U drugu ruku, ljudi definitivno mogu da otkriju svoju strast prema preduzetništvu u u ionici. Na neki na in možemo re i da postoji odre eni element da su preduzetnici ro eni, a ne stvoreni. Ali, neki preduzetnici mogu biti stvoreni i biti bolji.

Jedna od stvari kojima se u e preduzetnici je prepoznavanje prilika. Neki ljudi mogu i i kroz život i da ne vide priliku. Jednom kada pogledaju na svet, pomo u malo druga ijih so iva, oni po inju da vide šta može imati potencijal. Prilike, generalno, ne iska u same od sebe, one trebaju da se oblikuju, stvaraju i kada ljudi jednom razumeju taj proces, više nikada ne e gledati svet na isti na in, ponovo.

Teško je kladiti se na to da neko ne e biti preduzetnik na osnovu njegovih veština i sklonosti ili na osnovu odre enih trenutaka u njegovom životu. O ekivanja su dokazala jedno pravilo ponovo i ponovo. Ako eliminišemo krajnosti, možemo nai i na beskona an niz ljudi koji su postali uspešni. Ako govorimo o tipovima osoba ili osobina koje bi trebalo izbegavati u preduzetništvu, nijedna osoba nema sve potrebne veštine da bi se izborio sa svim problemima. Vi dobijate tim da biste pokrili svoje baze. ak i ako jedna osoba ima sve što je potrebno, ima samo 24 asa na dan i sedam dana u nedelji. Potrebna vam je druga osoba da radi sa vama i nadoknadi veštine koje vi nemate. U nikakvom slu aju se ne kaže da odre ena osoba nema karakteristike preduzetnika.

Ljudi mogu imati razli ite veštine i prirodne talente. Ljudi u sportu i muzici mogu imati ogroman talenat ili fizi ku snagu, ali ljudi koji su, takore i, fantasti ni, zapanjuju i, ne moraju biti ljudi sa fizi kom snagom. esto su to ljudi koji jako puno rade, pokušavaju da prevazi u razlike i stavljaju stvari u paket koji e raditi za njih. Ne kaže se da ljudi ne mogu imati karakteristike koje ine jednog preduzetnika, ali postoje razli ite kombinacije, u enje veština je ekstremno važan deo procesa postajanja uspešnog preduzetnika. Ono što profesori ine jeste da razviju i pokažu studentima najbolje mogu e instrumente da postanu preduzetnici. Postoje i razli ite anegdote vezane za veze koje postoje i koje se sve više prožimaju izme u osobina ne ije li nosti i preduzetnika, odnosno potencijalnog uspeha kao preduzetnika. Julian podse a na Thomas Edison-ovu izreku: „1% inspiracija i 99% znoja“ ili kako bi mi to rekli: „1% talenta i 99% rad“. Morate raditi na tome i oblikovati to.

LIDERI - POJAM, ULOGA I KARAKTERISTIKE

Koncept liderstva datira još iz anti kog doba i on se smatra drevnom umetnoš u. O liderstvu su diskutovali Platon i Cezar. Kroz istoriju lideri se pojavljuju me u državicima, vojskovo ama i drugim grupacijama. Sa industrijalizacijom društva, liderstvo postaje zanimljiv fenomen za prou avanje. Istovremeno sa pojavom organizovane proizvodnje, nastaju proizvodne organizacije, a vlasnici kapitala vrlo brzo otkrivaju zna aj i ulogu upravljanja tim organizacijama za postizanje prednosti u odnosu na konkurenciju. Na rukovode im pozicijama pojavljuju se ljudi koji

druga i je vode organizaciju od drugih, oni imaju sledbenike, ljude koji ih slušaju i prate. Šta je to što lidere odvaja od drugih?

Lider definiše ciljeve koje organizacija treba da ostvari i odredjuje pravac kretanja ka tim ciljevima. Ovde možemo uoiti da je suština liderstva upravo u tome da se uticanjem na ponašanje zaposlenih ostvari ono što je planirano.

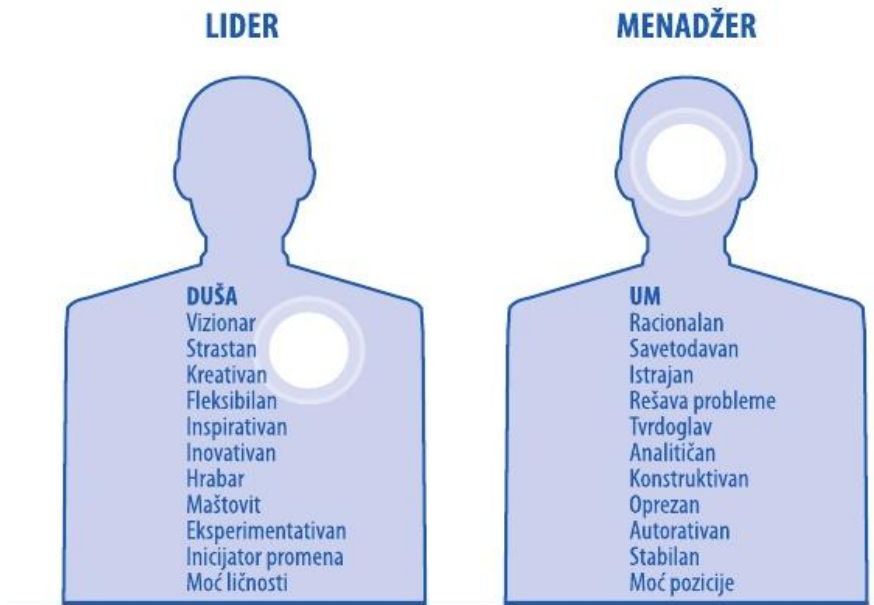
To je vizija, odnosno on predstavlja budućnost zaposlenima kako bi trebala da izgleda i kojoj treba da teže. Lider predstavlja realnost zaposlenima i nameće im je, ali ne nasilno, već ih postupno upoznaje sa potrebama za prihvatanjem iste i upoznaje sa činjenicama zašto baš „tu“, odredjuje budućnost treba pratiti. Ta njegova uloga proizilazi iz legitimnog prava da umesto zaposlenih odredjuje značenje odredjenih stvari, pojava i događaja u okruženju. On daje objašnjenje budućnosti i interpretira je zaposlenima na način na koji je oni razumeju, uz podvlačenje bitnosti njenog ostvarenja i težnja istoj. Neki to nazivaju „framing“ ili takozvano „uramljivanje slike“. Davanje oblika ne samo i držanje tih okvira, jer zaposleni posmatraju svet onako kako im ga lider predstavi. Gledaju budućnost o čemu ima lidera.

U tom pravcu, lider mora poznavati svoje zaposlene, njihove emocionalne i mentalne sklopove. Poznavanje psihološkog profila zaposlenih olakšava mu iznalaženje najuspešnijih načina pomoću kojih može doprineti da zaposleni, u pored svojih ličnih ciljeva, shvate i percipiraju cilj organizacije kao onaj glavni, koji donosi jedino pravo zadovoljstvo. Treba naglasiti da nije cilj liderstva samo psihički uticati na zaposlene da deluju u pravcu ostvarenja ciljeva organizacije, već je to i uticanje na zaposlene u pronalaženju njihovih ličnih ciljeva, uz afirmaciju i profesionalnog uspeha. Motivisanjem, savetovanjem i vođenjem članova organizacije, lider „otvara“ put ka ostvarenju ciljeva organizacije. Ako su zaposleni ispunjeni i poštovani kao ličnosti, ako se ohrabruju i razumeju, neće im teško pasti da učine isto i za organizaciju, da učine da bude konkurentna na tržištu. Osim što je izvor energije, lider organizuje članove organizacije.

Ovde dolazi do kontradiktornosti kada su u pitanju želje i ciljevi zaposlenih, odnosno sledbenika. Pošto se često navodi da je lider „pokazivač“ budućnosti i vodi, postavlja se pitanje, da li su ciljevi koji sledbenici imaju, takođe, proizvod liderske veštine? Uloga lidera je da učini sve da bi se ciljevi ostvarili, ali ako želi da bude uspešan u tome, mora se posvetiti sledbenicima, njima da ukaže na važnost ličnog ispunjenja i zadovoljstva, važnosti postavljanja sopstvenih ciljeva da bi se to takvo psihološko i fizičko stanje, celokupno, pozitivno odrazilo i na želju da doprinesu ostvarenju ciljeva organizacije.

Slika br. 1 Liderske vs. menadžerske osobine

Izvor: Capowski, G., „Anatomy of a Leader; Where Are the Leaders of tomorrow”



Za razliku od lidera, menadžer nema sposobnost da artikuliše značenja ni da utiče na shvatanje sveta svojih podređenih. Lider i menadžer se razlikuju u izvoru moći i koju imaju. Dok menadžer ima moć na osnovu formalno definisane uloge u hijerarhijskoj strukturi, dotle lider ima moć na osnovu svoje sposobnosti da mobilizuje pažnju svojih sledbenika i artikuliše značenja sveta oko njih na način koji im je prihvatljiv, kao i da definiše efikasnu kolektivnu akciju koju sledbenici dobrovoljno prihvataju.

esto se ukazuje na sledeće razlike između menadžmenta i liderstva. Liderstvo se zasniva na odnosu uticaja, a menadžment na odnosu autoriteta. Drugo, liderstvo obavljaju lideri i sledbenici, a menadžment menadžeri i izvršiocima. Treće, liderstvo uključuje lidere i sledbenike koji žele stvarne promene u preduzeću. Normalno je da su za uspeh preduzeća potrebni i lideri i menadžeri. Po jednom mišljenju osnovna razlika između menadžera i lidera je u tome što se lider posmatra kao kreator mislije i strategije, a menadžer kao onaj koji je dužnost sprovođenja strategije i preuzimanja poslovne akcije.

- | | |
|------------------------------------|----------------------------------|
| ✓ Menadžer - administrator. | Lider - inovator. |
| ✓ Menadžer - kopija. | Lider - original. |
| ✓ Menadžer - održava. | Lider - razvija. |
| ✓ Menadžer - fokusiran na sistem. | Lider - fokusiran na ljude. |
| ✓ Menadžer - razvija kontrolu. | Lider - razvija poverenje. |
| ✓ Menadžer - pita kako i kada. | Lider - šta i zašto. |
| ✓ Menadžer - poslušan vojnik. | Lider - sam svoj. |
| ✓ Menadžer - trenira. | Lider - edukuje se. |
| ✓ Menadžer - bavi se sadašnjom u. | Lider - bavi se budućnošću u. |
| ✓ Menadžer - radi sa sigurnošću u. | Lider - radi sa verovatnošću om. |

- ✓ Menadžer - bori se sa kompleksnošću. Lider - bori se sa neizvesnošću.
- ✓ Menadžer - usresređen na činjenice. Lider - usresređen na odluke.
- ✓ Menadžer - traži sličnost. Lider - traži razliku.
- ✓ Menadžer - efikasan. Lider - efektivan.

U toku dugogodišnjeg eksperimentisanja Dejla Karnegi je prikupio i sistematizovao veliki broj ideja o međuljudskim odnosima, ideja koje čine jezgro današnjeg savremenog liderstva. Generacije su se smenjivale, a Karnegijeva poruka je pokazala gotovo natprirodnu sposobnost da redefiniše samu sebe i da služi uvek novim potrebama sveta koji se menja. Komunicirati efektno s drugim ljudima, motivisati ih da se potrudu da postignu uspeh, otkriti lidera u sebi, to su bile glavne Karnegijeve poente.

- ✓ Prvi korak: naći lidera u sebi.
- ✓ Drugi korak: razvijate veštine komuniciranja.
- ✓ Treći korak: motivisati ljude.
- ✓ Četvrti korak: pokažite istinito zanimanje za druge.
- ✓ Peti korak: videti stvari sa tuđeg i našeg gledišta.
- ✓ Šesti korak: slušati, doznati i saznati.
- ✓ Sedmi korak: stvaranje tima za sutrašnjicu.
- ✓ Osmi korak: poštujućte dostojanstvo drugih.
- ✓ Deveti korak: ne budite škrti na priznanjima, pohvalama i nagradama.
- ✓ Deseti korak: kako prevazići greške, žalbe i kritike.
- ✓ Jedanaesti korak: postavljanje ciljeva.
- ✓ Dvanaesti korak: koncentracija i disciplina.
- ✓ Trinaesti korak: postizanje ravnoteže.
- ✓ Četrnaesti korak: stvaranje pozitivnog mentalnog stava.
- ✓ Petnaesti korak: naučite da ne brinete.
- ✓ Šesnaesti korak: motivišite oduševljavanje.

Karnegijevi principi uspešnog liderstva predstavljaju najnovije izazove koji iskrsavaju pred ljude današnjice. Trajnost njegovih principa ne treba da nas iznenađuje. Oni nisu nam injeni da odgovaraju samo jednom trenutku, samo jednom skupu okolnosti. To su istine o ljudskoj prirodi, istine koje nikada ne venuju, koje su važile kada je svet bujao od napretka ali i kada je bio u krizi. Potreba za takvim istinama koje se mogu upotrebiti u praksi sada je u ovoj eri žestokih promena, veća nego ikad. Ovi principi funkcionišu veoma uspešno i omogućuju ili su pravi preporod, maltene, revoluciju u životima onih koji su ih primenjivali.

Interesantna je i semantika reči i upravljanje i voditi u srpskom jeziku. Dok upravljanje pretpostavlja određivanje pravca, vođenje pretpostavlja kretanje ka cilju. Održavanje pravca, upravljanje, može da bude statička osobina, jer po održavanju pravca nije neophodno da onaj koji je odredio pravac nužno bude u pokretu ka cilju. Kretanje ka cilju, vođenje, nužno ima dinamičnu formu, jer onaj koji vodi ka cilju mora da bude na čelu takve promene.

EGO PRAVI LIDERE

Urednici Harvard Business Review, su za 2001. godinu identifikovali pet provokativnih koncepata koji su uzdrmali teoriju menadžmenta, a to su: [5]

- a. ak ni odli ni poslovni modeli nisu dovoljni,
- b. promena je menjanje,
- c. ego pravi lidere,
- d. samo veze i
- e. vek biologije po inje.

Polaze i od namene ovog rada osvrnu emo se na koncept „ego pravi lidere”. Debate o egu prikazane su u lanku koga je napisao Majkl Mecobi (Michael Maccoby). [10] Narcisoidni lideri, po ovom autoru, su u vremenu promena, najefektivniji. Izraz narcisoidan pozajmljen je za tip li nosti koji je ozna en po Frojdu (Freud-u).

Autor istražuje da narcisi mogu da budu dobri za posao, sa njihovom prevelikom energijom, vizijom i harizmom. Me utim, lideri narcisi su opasni zbog svoje nestabilnosti, njihov ego beži sa njima.

MALE TAJNE VELIKIH SVETSKIH LIDERA

Atila Hunski smatra se za okrutnog vladara. Njegova žestina je najbolje izražena kroz nadimak „Bi Božji“. Njegovi sledbenici sa ponosom izgovaraju njegovo ime, izu avaju njegova iskustva, a teorija i praksa menadžmenta usmerena je na izu avanje aksioma na osnovu kojih je upravljao i vladao. On bi danas mogao uspešno da upravlja bilo kojom organizacijom. On je postavio principe upravljanja koji su potrv eni tokom mnogo vekova i koji se mogu manje-više koristiti i danas u upravljanju poslovnim sistemima. Njegova iskustva treba da budu poznata svakom lideru da stimulišu pojedince da u celosti razviju sopstvenu sposobnost upravljanja. Od Atilinih iskustava i principa upravljanja mogao bi se napraviti najbolji liderski bukvar na svetu.

Atila je težio uspehu, ali su njegove spoznaje poraza, nešto što može biti od koristi svakom, a posebno liderima. To su najbolji dragulji koje je iznedrila praksa vladavine i komandovanja:

- ✓ Ni jedan lider ne pobe uje uvek. Ponekad e se izgubiti bez obzira koliko je ovek spreman na pobeu. Uspesi i porazi su sastavni deo svakog oveka.
- ✓ Priznati poraz samom sebi je velika stvar za svakog oveka. Atila savetuje da se treba dostojanstveno povu i ako preti poraz.
- ✓ Što su ve i uspesi pojedinaca i lidera, to su ve i otpori, prepreke i broj neprijatelja koje stvara uspeh. U velikim uspesima stvara se veliki broj neprijatelja. Neuspeh po Atili nije tragedija. Vo e moraju preduzeti mere da se dobitak protivnika svede na minimum.

Principi koje je Atila postavio za ostvarivanje pobe, odnosno uspeha su:

Hrabrost - „Prepreke me ne interesuju, vidim samo cilj“. Uloga vo e donosi oreol, ali i usamljenost, o aj, ismejavanje i odbacivanje. inisi se da niko nije mogao bolje da posavetuje sadašnje ali i budu e lidere u postizanju uspeha.

Želja - li na želja za uspehom je prvi i osnovni uslov za velike vođe. „Ako i ja, Atila, ne mogu da ostvarim za vas ono što vi niste voljni da ostvarite sami“.

Emotivna stabilnost - Atila je pravilno shvatio da svaki viši nivo rukovođenja postavlja sve veće zahteve. Svaki nivo zahteva određenu stabilnost, a najviši nivo mora imati i najviše emotivne stabilnosti.

Odlučnost - vođe moraju biti odlučni. Atili je bilo jasno da kolebanje, dvoumljenje i iščekivanje obeshrabruje podređene, a zbunjuje nadređene.

Pravovremenost - povući i pravi potez u pravo vreme odlika je velikih vođa. Ova veština se stiče iz tih iskustava ili sopstvenih grešaka.

Samopouzdanje - vođa mora imati osećaj sigurnosti u sopstvene vrednosti. Nepouzdana vođe su ne samo beskorisne već negativno utiču na organizaciju kojom upravljaju.

Pravdom - to je konstatovan zahtev, tokom celovekne ljudske istorije. Atilin je doprinos što ističe da vođa „nikada ne sme preterano da hvali niti krivi druge, zbog onoga što oni sami postignu ili ne postignu, bez obzira koliko su posledice velike anstvene ili tužne“. Ovaj princip proizilazi iz celokupne filozofije Atilinog života.

Odgovornost - vođe imaju određena ovlašćenja koje im daje grupa, kolektiv ili organizacija. Ni jednom kralju, poglavici ili njima podređenom vođa i nikada ne treba dozvoliti da prihvati vlast ako ne želi da snosi punu odgovornost za svoje postupke“.

Poverenje - vođa mora biti čovek kome se veruje, ali i čovek koji se verovati drugom. Njihove reči i postupci moraju biti realne i ubedljive.

„Vođe su onakve kakve izgledaju potčinjenima. Sposobnost da se donese teška odluka je ono po čemu se vođa razlikuje od ostalih. Da je lako biti vođa, svi bi bili vođe“.

Navedeni i drugi saveti su aktuelni i za savremenu teoriju i praksu liderstva. Njih vreme, verovatno, nikada neće prevazići, jer oni grade i zrače pozitivnim zracima. Što vreme bude više odmicalo, brojni principi upravljanja Atile Hunske će dobijati na značaju.

Džon D. Rokfeler (John Rockefeller) je američki naftni magnat i prvi milijarder u istoriji sveta. U današnjim dolarima, Rokfeler i dalje se smatra najbogatijim čovekom u modernoj istoriji. Kada mu je bilo 20 godina, započeo je posao veleprodaje prehrambenih proizvoda sa partnerom i na kraju osnovao rafineriju nafte. To je bio savršen tajming, jer je potreba za sirovom naftom porasla u tom periodu, po čemu da postaje nedovoljna i skuplja. To je bio početak njegovog putovanja da postane najbogatiji čovek na svetu. Kroz mnoge poslove koje je sam napravio, kompanija Standard Oil počela je da prestiže mnoge od njegovih konkurenata i postala najveća i snabdevača nafte u Sjedinjenim Američkim Državama. On je uverio mnoge od njegovih konkurenata da „nije profitabilno izazivati ga“. Na kraju, kompanija Standard Oil trebala je da bude podeljena na 34 kompanija, od kojih su većina danas ostale i to kao kompanije Exxon Mobil, BP, Chevron i druge. Vrednost ovih kompanija se upetostručila, ostavljajući Džonu D. Rokfeleru lično bogatstvo od 900 miliona američkih dolara i titulu najbogatijeg čoveka u istoriji.

Moramo da naučimo da budemo mudri sa drugim ljudima. Iako je važno za nas da imamo dobar karakter, imperativ je da smo dovoljno lukavi u odnosima sa ljudima. Budite mudri kao zmije. Dok je najbolja stvar u okviru organizacije uzajamno

poverenje, morate zapamtiti da izvan vaše organizacije, niko ne razmišlja o vašem dobru. Naučite da budete mudri i pronicljivi sa ljudima sa kojima radite.

Iako je bio najbogatiji čovek u istoriji, Rokfeler je verovao da ne može da se fokusira na pravljenje novca da biste bili bogati. On duboko verovao da treba izgraditi karakter i ugled kao čovek. Ovo je ono što je pravo za vas kao lidera. Ako želite da jurite novac, vi shvatite da novac beži od vas, i više od toga, ljudi beže od tebe, takođe. Ali kada se jednom fokusirate na izgradnju solidnog karaktera i ugleda, novac će poći da vas juri, gde god da idete.

ZAKLJUČAK

Postoje brojna oprečna mišljenja kada je u pitanju liderstvo, pogotovo definisanje karakteristika osobe koja je stvorena ili predodređena za lidera. Preduzetnici kao pojedinci koji su uspeli da pokrenu svoj biznis mogu, ali i ne moraju imati predispozicije za kvalitetnog lidera u organizaciji. To što je on vlasnik biznisa ga ne čini liderom. Lider je nešto sasvim drugo. Liderstvo ne proizilazi iz njegovog formalnog autoriteta, već iz njegove duše. Najveći lideri sveta, od postojanja Zemlje pa do današnjih dana, su bili oni koji su poznavali ljude i njihova razmišljanja, koji su ih razumeli i bili im podrška. Oni koji su ih hrabрили da mogu kada su i ljudi sami bili ubeđeni da ne mogu i da su došli do kraja puta. Oni koji su ih podizali kada su padali. Oni koji su ih štitili i branili.

Osim zbog stručnosti i poznavanja posla, lidere koje sledbenici poštuju upravo toliko jer su iz napred navedenog. Oni poznaju psihologiju ljudske duše i zato su tako dobri, najbolji. U stanju su da učine sve da predlože svojim sledbenicima kako da reše svoj problem, koje se na posletku dovesti i do ostvarenja ciljeva organizacije.

Postavlja se pitanje, zašto toliko, da li je to zbog interesa? Da, interes svakog lidera jeste zadovoljan i motivisan zaposleni. Rezultat njegovog zadovoljstva je i rezultat lidera. Ljude treba navesti i pomoći im da skinu „poklopac“ sa sebe i da pokušaju da razmišljaju i postanu kreativni, usmereni na rešenje. Takvo jedinstvo stvara kolektiv koji je organizaciju diže na jedan viši nivo. U današnje doba su zaposleni konkurentska prednost, znanje i kvalitete koje poseduju, a koja su dobili iz organizacije, ta nije od lidera.

„Cilj svakog dobrog lidera trebao bi biti podizanje nove generacije lidera koji će zauzeti njihovo mesto. Kako bi to uradili, trebaju da slušaju i pomažu ljudima da rastu po njihovom optimalnom „voznom redu“. [4, str. 152]

„Upravljanje je sposobnost da iz ljudi izvuče ono najbolje“. [7, str. 37]

Naučite da vodite ljude, rad sa različitim vrstama ljudi najteži je deo biznisa. Svi uspešni biznismeni, iz bilo koje oblasti, jesu osobe sa urođenim darom za vođenje. Sposobnost da se slažete sa ljudima i inspirišete ih, od neprocenjive je vrednosti. A reč je o veštini koja se može naučiti.

Lideri koji su postali uspešni žele da i vi postignete uspeh. To je odlika pravog lidera.

Neprekidno učenje, jer ono liderima omogućuje visoke standarde, ambiciozne ciljeve i pravi osećaj misije u životu. [8] Nepismeni XXI veka neće biti onaj koji ne

zna da ita i piše, ve onaj koji ne radi konstantno na sebi kroz uvek novo i novo u enje.

Nije tvoj zadatak da postaneš lider, tvoj zadatak je da postaneš kompletni i pravi ti. Da sve svoje veštine, vrednosti i energiju usmeriš u ostvarenje vizije koju si prihvatio. [2]

Liderstvo je važno ne samo zbog naših li nih karijera i organizacija u kojima radimo. Ono je važno u svakoj organizaciji, u svakoj zajednici i u svakoj naciji. Potrebno nam je više odli nih lidera i organizacija, a sada više nego ikada. Ostalo je toliko puno fantasti nog posla da se uradi. Potrebni su nam lideri koji e nas "zapaliti" i ujediniti na putu progresa ljudskog društva.

Liderstvo je nevidljivi lanac koji, koliko god bio misteriozan, toliko je i mo an. Ono je katalizator koji ostaje jedinstven i bez poreme aja. Ono prkosi definiciji. Nikakva kombinacija talenata vam ne može garantovati da ete postati lider. Nijedan proces obuke ne može ga stvoriti ako ne postoji varnica. Kvaliteti liderstva su univerzalni. Oni se nalaze u siromašnima i bogatima, poniznim i ponosnim ljudima, obi nom oveku, u briljantnom misliocu. To su kvaliteti koji više ukazuju na paradoks nego na nekakav obrazac. Ali gde god da se nalaze, liderstvo ini da se stvari jednostavno „dešavaju“. Najdragoceniji i neopipljivi kvalitet liderstva jeste poverenje - poverenje da e onaj koji vodi da se ponaša u pravcu ostvarenja najboljih interesa onih koje vodi, sigurnost da e služiti grupi bez žrtvovanja prava bilo kog pojedinca. Imperativ u liderstvu jeste ose aj ispravnosti - znati kada je potrebno napredovati, a kada napraviti pauzu, kada treba kritikovati, a kada hvaliti, kako podsta i i ohrabriti druge da nadmaše sami sebe. Iz rezerva optimizma i energije koje lider poseduje njegovi sledbenici crpe svu snagu. U njegovoj odlu nosti i samopouzdanju pronalaze inspiraciju. U najvišem smislu, liderstvo predstavlja integritet. Komanda po „savesti“ isti e ve u posve enost i bolja je nego primer koji se odnosi na obi nu naredbu, direktivu koju je izdao nadre eni. Integritet priznaje spoljašnje obaveze, slušati unutrašnji glas, mnogo više nego „talase“ i „buru“ u sebi.

BIBLIOGRAFIJA

1. Adži S. (2004) *Lider u marketingu*. Beograd: Ekonomski fakultet.
2. Bennis, W. G. (2003) *On becoming a leader: the leadership classic - Updated and expanded*. Basic Books.
3. Capowski, G. (1998) Anatomy of a Leader; Where Are the Leaders of tomorrow, *Management Review*, March 1994.
4. Dornan J. (2005) *Glasovir na plaži*. Ljubljana: Lisac&Lisac d.o.o.
5. Harvard Business Review, april 2001.
6. Joki , D., Kala , B. (2014) *Preduzetništvo*, 2. izdanje. Novi Pazar: Univerzitet u Novom Pazaru.
7. Kiosaki R., Lehter Š. (2001) *Tok gotovog novca: Vodi bogatog oca do finansijske slobode*. Beograd: Finesa.
8. Kotter John P. (1996) *Leading change*, Harvard Business School Press.
9. Lon arevi , R., Maši B. & or evi -Boljanovi J. (2007) *Menadžment: principi, koncepti i procesi*. Beograd: Univerzitet Singidunum.
10. Maccoby, M. (2000) Narcissistic Leaders, *Harvard Business Review*. January, 2000.
11. Melara J. (2004) *Imate li vremena za uspjeh*. Ljubljana: Lisac&Lisac d.o.o.

12. Pavlovi N. (2013) *Savremene koncepcije liderstva i organizacione kulture*. Kragujevac: Srednja škola „ura Jakši“.
13. Roberts W. (1988) *Leadership secrets of Atilla the Hun.*, Rohnert Park, Ca.: Warner Books.
14. Živkovi, Sv. S. (2009) *Liderstvo u sportu*. Beograd: Fakultet za trgovinu i bankarstvo „Jani ije i Danica Kari“.

RESUME

There are many conflicting opinions when it comes to leadership, especially defining the characteristics of a person, whether he or she is created or destined for the position of being a leader. Entrepreneurs as individuals who have managed to start their own business can, but need not be predisposed to be a quality leader in the organization. Being the owner of the business does not make someone a leader. A leader is something quite differently. Leadership does not arise out of his formal authority, but from his soul. The greatest leaders of the world, since the existence of the earth to the present day, have been the ones who knew people and their thoughts, which they have understood and supported them.

Leadership is an invisible chain - very mysterious, but so powerful. It is a catalyst that remains unique and without disorder. It defies definition. No combination of talent can guarantee that someone will become a leader. No training process can create it if there is not spark. The qualities of leadership are universal. They are found in both rich and poor, humble and proud people, in the common man, in a brilliant thinker. These are qualities that are more indicative of a paradox than in some form. But wherever you are, leadership seems that things just "happen". The most precious and intangible quality of leadership is trust - trust that whoever leads to behave towards achieving the best interests of those water security that will serve the group without sacrificing the rights of any individual. The imperative of leadership is a sense of correctness - know when you need to advance and when to take a break, when to criticize and when to praise, how to stimulate and encourage others to get ahead of ourselves. From the reserve of optimism and energy that a leader has his followers draw all its power. His determination and confidence is their inspiration. In the broadest sense, leadership is integrity. The command of the "conscience" emphasizes greater commitment and better than an example that relates to a simple command, directive issued by superiors. Integrity recognizes external obligations, listen to the inner voice, much more than the "waves" and "storm" in itself.

TEHNI KO 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 rije i.

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 jedini nog 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]

SLIKE I TABELE

Slike, tabele i grafici trebaju biti poravnati po sredini, oznake im odgovaraju im brojem i naslovom kao u sljedećim primjerima:

Slika 1. BET index

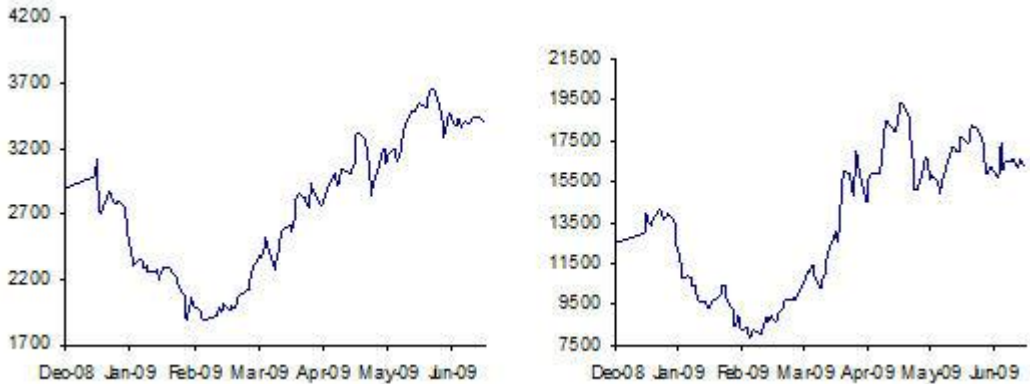


Tabela 1. Deskriptivna statistika prihoda na hartije od vrijednosti

	Austrija	Francuska	Njema ka	Ma arska	Poljska
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].

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

9. Porter, M.E. (1998) *The Competitive Advantage of Nations*. New York: Free Press.
10. Larrain, F., Tavares, J. (2003) Regional currencies versus dollarization: options for Asia and the Americas, *Journal of Policy Reform*, 6 (1), str. 35-49
11. Shachmurove, Y. (2001) Optimal portfolio analysis for the Czech Republic, Hungary and Poland during 1994-1995 period, *CARESS Working Paper No. 00-12*
12. 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>.
13. IMF (2010) *Global Financial Stability Report, IMF World Economic and Financial Surveys*

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

BROJEVI STRANICA I ZAGLAVLJA

Molimo Vas nemojte koristiti brojeve stranica ili zaglavlja.

RESUME

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

CIP -

33

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

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